



PENGEMBANGAN MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH ALIYAH DI KABUPATEN ROKAN HILIR

DISERTASI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Doktor (Dr.) pada Program Studi Pendidikan Agama Islam



UIN SUSKA RIAU

ISLIYANTO

NIM: 31990415682

UIN SUSKA RIAU

PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU
1446/2025

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Sharif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



KEMENTERIAN AGAMA RI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PASCASARJANA
كلية الدراسات العليا
THE GRADUATE PROGRAMME

Alamat : Jl. KH. Ahmad Dahlan No. 94 Pekanbaru 28129 PO.BOX. 1004
Phone & Facs, (0761) 858832, Website: <https://pasca.uin-suska.ac.id> Email : pasca@uin-suska.ac.id

Surat Keterangan Pengesahan

Nama : Isliyanto
Nomor Induk Mahasiswa : 31990415682
Gelar Akademik : Dr. (Doktor)
Jabatan : Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir

Tim Penguji

Prof. Dr. H. Hairunas, M. Ag.
Ketua/Penguji I/Promotor

Dr. Alpizar, M.Si.
Sekretaris / Penguji II

Prof. Dr. H. Ilyas Husti, MA.
Penguji III

Prof. Dr. Hasan Bakti, Nst., M.A.
Penguji IV

Prof. Dr. Hj. Zaitun, M.Ag.
Penguji V/ Co-Promotor

Prof. Dr. H. Mas'ud Zein, M.Pd.
Penguji VI

Dr. Zamsiswaya, M.Ag.
Penguji VII

Tanggal Ujian/Pengesahan : 23 Januari 2025

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak Cipta dilindungi Undang-Undang UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

PERSETUJUAN

Kami yang bertanda tangan di bawah ini adalah Promotor Disertasi Menyetujui bahwa Disertasi berjudul **“Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir”** yang ditulis oleh:

Nama : Isliyanto
 NIM : 31990415682
 Program Studi : Pendidikan Agama Islam

Disetujui untuk diajukan dalam Sidang Ujian Promosi Doktor pada Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau.

Tanggal: 15 Januari 2025
 Promotor

Tanggal: 15 Januari 2025
 Co. Promotor

Prof. Dr. H. Hairunas, M.Ag.
 NIP. 19720828 200604 1 002

Prof. Dr. Hj. Zaitun, M.Ag.
 NIP. 19720510 198903 2 006

Mengetahui
Ketua Program Studi Pendidikan Agama Islam

Dr. H. Zamsiswaya, MA.
 NIP. 19700121 199703 1 003

UIN SUSKA RIAU



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Prof. Dr. Hairunas, M.Ag.
DOSEN PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM RIAU

NOTA DINAS

Perihal : Disertasi Saudara
Isliyanto

Kepada Yth.

Direktur Program Pascasarjana
UIN Sultan Syarif Kasim Riau
di-

Pekanbaru

Assalamu'alaikum wr. wb.

Setelah kami membaca, meneliti, mengoreksi, dan mengadakan perbaikan terhadap isi Disertasi saudara:

Nama	: Isliyanto
NIM	: 31990415682
Program Studi	: Pendidikan Agama Islam
Judul	: Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir

Maka dengan ini dapat disetujui untuk diajukan dalam Sidang Ujian Terbuka Disertasi pada Program Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau.

Demikian kami sampaikan dan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Pekanbaru, 15 Januari 2025
Promotor,

Prof. Dr. Hairunas, M.Ag.
NIP. 197208282006041002

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Prof. Dr. Hj. ZAITUN, M.Ag.
DOSEN PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM RIAU

NOTA DINAS

Perihal : Disertasi Saudara
Isliyanto

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
UIN Sultan Syarif Kasim Riau
di
Pekanbaru

Assalamu'alaikum wr. wb.

Setelah kami membaca, meneliti, mengoreksi, dan mengadakan perbaikan terhadap isi Disertasi saudara:

Nama	: Isliyanto
NIM	: 31990415682
Program Studi	: Pendidikan Agama Islam
Judul	: Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir

Maka dengan ini dapat disetujui untuk diajukan dalam Sidang Ujian Terbuka pada Program Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau.

Demikian kami sampaikan dan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Pekanbaru, 15 Januari 2025

Co-Promotor

Prof. Dr. Hj. Zaitun, M.Ag.
NIP. 1972051018998032006



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Isliyanto
NIM : 31990415682
Program Studi : Pendidikan Agama Islam

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi yang saya tulis dengan judul **“Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir”** sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau, merupakan hasil karya saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu yang terdapat di Disertasi ini, yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Disertasi ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan Gelar Akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pekanbaru, 15 Januari 2025

Tang Menyatakan



ISLIYANTO
NIM. 31990415682



KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Teriring rasa syukur yang dalam dihaturkan kepad Allah *ta'ala* yang telah memberikan secercah kekuatan dan kesempatan pada diri yang lemah ini, juga ia yang memberikan harapan untuk menjalani kehidupan ini dengan penuh kebahagiaan. Atas kehendak-Nya pula, akhirnya penulis dapat menyelesaikan tugas karya ilmiah Disertasi ini.

Tidak lupa disampaikan shalawat beriring salam kepada suritauladan kita yakni Nabi Muhammad SAW. serta keluarganya dan para sahabat serta pengikutnya, amin..

Penelitian ini dibuat untuk memenuhi kewajiban sebagai mahasiswa Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Strata Tiga (S3) untuk memperoleh gelar Doktor bidang Pendidikan Agama Islam. Penelitian ini menggunakan metode Penelitian dan Pengembangan (R&D) dengan judul **“Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir”**.

Pada penyelesaian disertasi ini, penulis tentu mendapat hambatan, tantangan, serta tantangan. Namun sekali lagi berkat pertolongan Allah *ta'ala*, dan dukungan serta motivasi orang tua serta dari berbagai pihak, akhirnya segala hambatan itu bisa terlewati, hingga penulisan disertasi inipun bisa diselesaikan.

Terselesaikannya penulisan karya ilmiah ini bukan berarti pula ini adalah akhir dari kreatifitas saya selaku penuntut ilmu, apa yang penulis harapkan adalah



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dapat menulis lebih banyak lagi. Penulis juga mengharap kritik dan saran guna memperbaiki kualitas penulis dalam menulis karya ilmiah.

Pada penyelesaian penulisan karya disertasi ini penulis banyak mendapatkan dukungan moril dari keluarga besar penulis serta dorongan dari berbagai pihak, oleh sebab itu, penulis menyatakan rasa hormat serta ucapan terima kasih yang tulus kepada :

1. Terima kasih yang tiada terhingga penulis haturkan kepada orang tua (Alm Syakroni) dan Ibu Rahmah serta mertua yang merupakan motivator terbesar, selalu mendo'akan kami dengan penuh ikhlas dan terkhusus kepada istri tercinta, dan anak-anak yang selalu setia mendampingi perjuangan, serta saudara-saudara saya, dan keluarga besar lainnya yang telah memberikan dukungan yang tak terhingga nilainya.
2. Bapak Prof. Dr. H. Hairunas, M. Ag sebagai Rektor Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau sekaligus sebagai Promotor, yang telah mendukung sarana dan prasarana selama penulis menjalani pendidikan dan melakukan penelitian serta memberikan bimbingan yang sangat berarti bagi peneliti.
3. Bapak Prof. Dr. H. Ilyas Husti, M.A, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
4. Ibu Prof. Dr. Hj. Zaitun, M. Ag, selaku Wakil Direktur sekaligus co-Promotor yang telah memberikan izin untuk penelitian dan penulisan Disertasi serta memberikan bimbingan penulisan disertasi ini.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak Cipta milik UIN Suska Riau

5. Bapak Dr. Zamsiswaya, M.Ag. selaku Ketua Program Studi dan staf Program Studi Pendidikan Agama Islam Strata Tiga (S3) Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
6. Kepala MAN I Rokan Hilir, Kepala MA Ponpes Dar Aswaja dan Kepala MA Nurul Hasanah dan para guru yang telah memberikan izin serta kemudahan dalam pengumpulan data penelitian.
7. Seluruh sahabat mahasiswa/i seperjuangan kami yang selalu mendo'akan dan memotivasi perjalanan penulis.

Semoga penulisan karya ilmiah memberikan manfaat yang besar bagi kita semua, akhir kalam penulis mengucapkan terima kasih.

Pekanbaru, 15 Januari 2025

ISLIYANTO
NIM. 31990415682

UIN SUSKA RIAU



DAFTAR ISI

Halaman Judul	
Nota Dinas	
Lembar Persetujuan	
Surat Pernyataan	
Kata Pengantar	i
Daftar Isi.....	iv
Daftar Tabel	vi
Daftar Gambar.....	vii
Transliterasi.....	viii
Abstrak Bahasa.....	xii
Abstrak Bahasa Inggris	xiii
Abstrak Bahasa Arab	xiv

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Penegasan Istilah.....	21
C. Identifikasi Masalah.....	23
D. Batasan Masalah.....	24
E. Rumusan Masalah	24
F. Tujuan dan Manfaat Penelitian	25
1. Tujuan Penelitian.....	25
2. Manfaat Penelitian	25

BAB II LANDASAN TEORITIS

A. Kerangka Teori	27
1. Pengembangan	27
2. Model Kepemimpinan	30
3. Kepemimpinan Kepala Madrasah	87
4. Faktor –Faktor Keberhasilan Kepemimpinan Kepala Madrshah	175

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

B. Tinjauan Penelitian yang Relevan	197
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	201
B. Sumber Penelitian	203
C. Populasi dan Sampel Penelitian	204
D. Teknik Pengumpulan Data	205
E. Teknik Analisa Data	210
BAB IV HASIL PENELITIAN	
A. Temuan Umum Penelitian	217
1. Profil Kabupaten Rokan Hilir	217
2. Profil Madrasah Aliyah Negeri I Rokan Hilir	223
3. Pondok Pesantren Dar Aswaja	233
4. MA Nurul Hasanah	237
B. Temuan Khusus Penelitian	238
1. Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir.....	238
2. Pelaksanan Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah terhadap Keberhasil Madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir	265
3. Pengembangan Desain Kepemipinan Kepala Madrasah Aliyah terhadap keberhasil madrasah Aliyah di kabupaten Rokan Hilir	268
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	308
B. Saran-saran	313
DAFTAR PUSTAKA	316
LAMPIRAN-LAMPIRAN	



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.....	16
Tabel III. 1.....	169
Tabel IV.1	186
Tabel IV.2	186
Tabel IV.3	187
Tabel IV.4	193
Tabel IV.5	195
Tabel IV.6	196
Tabel IV. 7	208
Tabel IV.8	209
Tabel IV.9	210
Tabel IV.10	211
Tabel IV.11	212
Tabel IV.12	212
Tabel IV.13	213
Tabel IV.14	215
Tabel IV.15	215
Tabel IV.16	216
Tabel IV.17	217
Tabel IV.18	219
Tabel IV.19	219
Tabel IV.20	220
Tabel IV.21	221
Tabel IV.22	256



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta dilindungi undang-undang UIN SUSKA RIAU State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

DAFTAR GAMBAR

Gambar II,1	37
Gambar II.2	39
Gambar II.3	42
Gambar II.4	44
Gambar II. 5	50
Gambar II. 6	53
Gambar III.1.....	176
Gambar III. 2	177
Gambar IV. 1.....	187
Gambar IV. 2.....	192
Gambar IV. 3.....	229
Gambar IV. 4.....	230

UIN SUSKA RIAU

TRANSLITERASI

Transliterasi pada Desertasi ini mempedomani Surat Keputusan Bersama Menteri Agama Republik Indonesia dengan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 158/1987 dan 0543b/1987, tertanggal 10 September 1987, sebagai berikut :

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba'	B	Be
ت	Ta'	T	Te
ث	Tsa'	Ṣ	Es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ha	Ḥ	Ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha'	Kh	Ka dan Ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	Ḍ	Zet titik di atas
ر	Ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es dan Ye
ص	Sad	Ṣ	Es titik di bawah
ض	Dad	Ḍ	De titik di bawah
ط	Ta'	Ṭ	Te titik di bawah
ظ	Za'	Ẓ	Zet titik di bawah
ع	'Ayn	...'	Koma terbalik (di atas)
غ	Gayn	G	Ge

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

ف	Fa'	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Waw	W	We
ه	Ha'	H	Ha
ء	Hamzah	...'	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

B. Konsonan rangkap karena *tasydid* ditulis rangkap

متعقدين	Ditulis	<i>Muta' aqqidin</i>
عدة	Ditulis	<i>'iddah</i>

C. Ta' marbutah di akhir kata

1. Bila dimatikan, ditulis h:

هبة	Ditulis	<i>Hibah</i>
جزية	Ditulis	<i>Jizyah</i>

(ketentuan ini tidak diperlukan terhadap kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia seperti Zakat, Shalat dan sebagainya, kecuali dikehendaki lafal aslinya)

2. Bila diikuti dengan kata sandang "al" serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan "h"

كرامة الأولياء	Ditulis	<i>Karāmah al-auliya'</i>
----------------	---------	---------------------------



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

3. Bila ta' marbutah hidup atau dengan *harakat, fathah, kasrah, dan dammah*, maka ditulis dengan t.

زكاة الفطر	Ditulis	Zakatul-fiṭri
------------	---------	---------------

4. Vokal pendek

اَ (fathah)	ditulis a	ضَرَبَ	Ditulis	Daraba
اِ (kasrah)	ditulis i	فَهِمَ	Ditulis	Fahima
اُ (dammah)	ditulis u	كُتِبَ	Ditulis	Kutiba

D. Vokal Panjang

- a. Fathah + alif, ditulis ā (garis di atas)
جاهلية ditulis jāhiliyyah
- b. Fathah + alif maqsur, ditulis ā (garis di atas)
يسعى ditulis yas'ā
- c. Kasrah + ya mati, ditulis ī (garis di atas)
مجيد ditulis majīd
- d. Dammah + wau mati, ditulis ū (dengan garis di atas)
فروض ditulis furūd

E. Vokal Rangkap

- a. Fathah + ya mati, ditulis ai
بينكم ditulis bainakum
- b. Fathah + wau mati, ditulis au
قول ditulis qaulun

F. Vokal-vokal pendek yang berurutan dalam satu kata, dipisahkan dengan apostrof

- أنتم diitulis a'antum
- أعدت diitulis u'iddat
- لئن شكرتم diitulis la'in syakartum

G. Kata sandang alif + lam

- a. Bilia diikuti huruf qamariyah ditulis al-qamariyah
القرآن diitulis al-Qur'ān



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

القياس ditulis al-Qiyās

- b. Bila diikuti huruf syamsiyah, ditulis dengan menggandengkan huruf syamsiyah yang mengikutinya serta menghilangkan huruf (el-)nya

الشمس ditulis asy-syams

السماء ditulis as-samā'

H. Huruf Besar

Huruf besar dalam tulisan Latin digunakan sesuai dengan Ejaan Yang Disempurnakan (EYD)

I. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat dapat ditulis menurut penulisannya

ذوى الفروض ditulis zawi al-furūd

اهل السنة ditulis ahl as-sunnah



ABSTRAK

Islimyanto (2025): Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir.

Kepala Madrasah sebagai salah satu pioner untuk mencapai keberhasilan dalam mengelola manajemen pendidikan disebuah lembaga pendidikan. Namun berdasarkan pengamatan yang penulis lakukan melalui studi pendahuluan di 3 madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir yaitu MAN I Rokan Hilir di Kecamatan Bangko, MA Ponpes Dar Aswaja Kecamatan Kubu Babussalam, MA Nurul Hasanah di Kecamatan pekaitan ditemukan bebeda gejala tentang kepemimpinan kepala madrasah belum terlihat dalam menangani permasalahan secara komprehensif, utama dalam hal kedisiplinan warga madrasah. Maka penelitian ini bertujuan untuk menemukan konsep pengembangan model kepemimpinan kepala madrasah aliyah di kabupaten Rokan Hilir. Penelitian ini adalah penelitian lapangan (*library research*) dengan pendekatan deskriptif analitis. Dimana data dikumpulkan dengan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Penelitian ini dianalisis dengan menggunakan teori ADDIE yaitu Analisis kebutuhan, Desain model pengembangan, Pelaksanaan pengembangan, dan Evaluasi. Adapun hasil penelitian ini yaitu konsep pengembangan kepemimpinan kepala madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir belum memiliki bentuk yang jelas dan terkesan berjalan secara natural saja, terutama pada madrasah Aliyah yang diselenggarakan oleh Masyarakat (Yayasan). Dimana mulai dari proses seleksi, pengangkatan hingga pengawasan tidak berjalan dengan baik. Desain pengembangan yang ditawarkan ialah dengan menyusun pengembangan berbasis nilai profetik dan profesionalisme. Yaitu dengan memadukan pengamalan sifat-sifat kenabian Shidiq, Amanah, Tabligh dan Fathanah dengan konsepsi EMASLIM. Dengan mengarustutamakan fungsi-fungsi kepala madrasah sebagai Eduktor, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator dan Motivator. Kemudian konsep pengembangan itu diimplementasikan dalam sebuah instrument lembar kerja kepala madrasah. Lembar kerja kepala madrasah telah memenuhi kriteria validitas dan kriteria efektifitas sebesar 78 %.

Kata kunci: Pengembangan, Model kepemimpinan, Kepala madrasah



ABSTRACT

Islhyanto (2025): Development of the Leadership Model of the Head of Madrasah Aliyah in Rokan Hilir Regency.

The Head of Madrasah as one of the pioneers to achieve success in managing education management in an educational institution. However, based on observations made by the author through preliminary studies in 3 madrasah Aliyah in Rokan Hilir Regency, namely MAN I Rokan Hilir, MA Ponpes Dar Aswaja, MA Nurul Hasanah, there are some symptoms that the leadership of the madrasah head has not been seen in dealing with problems comprehensively, especially in terms of discipline of madrasah residents. So this study aims to find the concept of developing a leadership model for the head of an aliyah madrasa in Rokan Hilir district. This research is a field research (library research) with an analytical descriptive approach. Where data is collected using observation, interview and documentation techniques. This research was analyzed using ADDIE theory, namely needs analysis, development model design, development implementation, and evaluation. The results of this study are the concept of leadership development of the head of madrasah Aliyah in Rokan Hilir Regency does not yet have a clear form and seems to run naturally, especially in madrasah Aliyah organized by the Community (Foundation). Where starting from the selection process, appointment to supervision does not go well. The development design offered is to develop prophetic value-based development and professionalism. That is by combining the practice of the prophetic traits of Shidiq, Amanah, Tabligh and Fathanah with the conception of EMASLIM. By prioritizing the functions of the madrasah head as an educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator and motivator. Then the development concept was implemented in a madrasah principal worksheet instrument. The worksheet has met the validity criteria and the effectiveness criteria of 78%.

Keywords: Development, leadership model, head of madrasah

UIN SUSKA RIAU

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

المخلص

إيسليانتو (٢٠٢٥) : تطوير نموذج القيادة لرئيس المدرسة الـعالية في محافظة
روكان هيلير.

رئيس المدرسة كأحد الرواد لتحقيق النجاح في إدارة إدارة التعليم في المؤسسة التعليمية .ومع ذلك، وبناءً على الملاحظات التي قام بها المؤلف من خلال الدراسات الأولية في 3 مدارس عليا في محافظة روكان هيلير، وهي مدرسة عالية حكومية، ومدرسة معهد دار أسواجا، ومدرسة نور الحسنة، هناك بعض الأعراض التي تدل على أن قيادة رئيس المدرسة لم تظهر في التعامل مع المشاكل بشكل شامل، خاصة فيما يتعلق بانضباط سكان المدرسة. لذلك يهدف هذا البحث إلى إيجاد مفهوم تطوير نموذج قيادي لرئيس المدرسة الدينية في منطقة روكان هيلير. هذا البحث عبارة عن بحث ميداني) بحث مكتبي (نموذج وصفي تحليلي. حيث تم جمع البيانات باستخدام تقنيات الملاحظة والمقابلة والتوثيق. تم تحليل هذا البحث باستخدام نظرية ADDIE، أي تحليل الاحتياجات، وتصميم نموذج التطوير، وتنفيذ التطوير، والتقييم. نتائج هذه الدراسة هي أن مفهوم التنمية القيادية لرئيس المدرسة العليا في محافظة روكان هيلير ليس له شكل واضح حتى الآن ويبدو أنه يسير بشكل طبيعي، خاصة في المدرسة العليا التي تنظمها الجماعة (المؤسسة). إن تصميم التطوير المطروح هو تطوير التنمية القائمة على القيم النبوية والاحتراف المهني. وذلك من خلال الجمع بين ممارسة الصفات النبوية الشدياق والأمانة والتبليغ والفتنة مع مفهوم المدرسة الإسلامية. وذلك بإعطاء الأولوية لوظائف مدير المدرسة كمربي ومدير وإداري وإداري ومشرف وقائد ومبتكر ومحفز. ثم تم تطبيق مفهوم التطوير في أداة ورقة عمل مدير المدرسة. وقد استوفت ورقة العمل معايير الصلاحية ومعايير الفعالية بنسبة ٧٨%.

الكلمات المفتاحية : التطوير، نموذج القيادة، رئيس المدرسة

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



BAB I PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan memengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya. Menurut Stoner, semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pemimpin akan makin besar potensi kepemimpinan yang efektif.

Pemimpin harus memiliki peran penting dalam menciptakan ketertiban, keadilan dan kemajuan dalam suatu masyarakat, diantara sifat yang dimiliki seseorang pemimpin adalah jujur dan amanah dalam menjalankan tanggung jawabnya. Dan kepemimpinan merupakan bagian penting dari manajemen karena manajemen mencakup fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan evaluasi. Keberadaan pemimpin dalam organisasi sangat penting karena kegagalan atau keberhasilan organisasi salah satunya terletak pada pemimpin.¹

Dalam upaya pengembangan sifat kepemimpinan, maka harus didukung dan memenuhi beberapa persyaratan sebagai pemimpin. Persyaratan itu memberikan pencitraan yang baik terhadap seorang pemimpin. Menurut Rifa'i syarat-syarat kepemimpinan yang baik harus dimiliki adalah: (a) berketuhanan,

¹ M.Fahim Tharaba, *Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Malang: Dream Liera Buana, 2016), 3



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

(b) rendah hati dan sederhana, (c) suka menolong, (d) sabar dan stabil emosi, (e) percaya pada diri sendiri, (f) jujur, adil dan dapat dipercaya.²

Sejalan dengan pendapat tersebut, Dirawat, dkk. juga mengungkapkan beberapa syarat kepemimpinan yang harus dimiliki yaitu: (a) karakter dan moral yang tinggi, (b) semangat dan kemampuan intelek, (c) kematangan dan keseimbangan emosi, (d) kematangan penyesuaian sosial, (e) kemampuan kepemimpinan, (f) kemampuan mendidik mengajar.³ Hal ini juga diungkapkan oleh Senada Nawawi mengatakan syarat-syarat seorang pemimpin adalah: (a) memiliki kecerdasan dan intelegensi yang cukup baik, (b) percaya diri sendiri dan membership, (c) cakap bergaul dan ramah tamah, (d) kreatif penuh inisiatif dan memiliki hasrat kemauan untuk maju dan berkembang menjadi baik, (e) organisasi yang berpengaruh dan berwibawa, (f) memiliki keahlian, (g) suka menolong, (h) memiliki keseimbangan, (i) dan lain-lain.⁴

Ahmad Tafsir juga mengungkapkan bahwa seorang pimpinan pada lembaga pendidikan Islam dalam menjalankan kepemimpinannya harus berlandaskan pada keimanan, keilmuan, pengalaman, keteladanan, serta mematuhi segala nilai serta norma yang ada.⁵

Menurut Haryono ada beberapa peranan dalam kepemimpinan seseorang diantaranya: (a) sebagai pemimpin, (b) sebagai wirausahawan, (c) sebagai

² Muhd. Rifa'i, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Jemmars, 1996). hlm.46

³ Dirawat, dkk., *Pengantar Kepemimpinan Kependidikan*, Surabaya: Usaha Nasional. 1994, hlm. 44

⁴ Hadari Nawawi, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Gunung Agung. 2004), hlm. 74

⁵ Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 112



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pencipta iklim, (d) sebagai pendidik, dan (e) sebagai pembinaan ketatausahaan.⁶ Sejalan dengan ini, peranan seorang kepemimpinan yang harus diciptakan kata Nawawi antara lain: (a) kepribadian, (b) memotivasi, (c) pengambilan keputusan, (d) komunikasi, dan (e) pendelegasian.⁷

Islam memiliki tokoh panutan dalam melaksanakan kepemimpinan yaitu Nabi Muhammad. Kepemimpinannya menjadi tolak ukur yang dapat diterapkan pada setiap zaman. Nabi Muhammad telah mencontohkan bagaimana kepemimpinannya dapat berhasil, beliau sebagai sosok ideal dapat dijadikan modeling dalam berbagai hal. Pengangkatan beliau sebagai Rasul adalah untuk memimpin manusia dan alam serta dijadikan teladan.⁸ Firman Allah dalam QS.

Al-Ahzab; 21 yaitu:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Artinya” Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan yang banyak mengingat Allah.

Dari ayat tersebut, menjelaskan bahwa dalam diri Nabi Muhammad SAW terdapat keteladanan yang dapat dicontoh oleh orang-orang di zamannya atau pun setelahnya, di utus kepada orang-orang pada masanya bahkan kepada generasi yang akan datang setelahnya,⁹ selanjutnya masjid menjadi pusat pendidikan oleh

⁶ Haryono, *Pengaruh Kinerja Komite Sekolah, Profesionalisme Guru, dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Pelaksanaan MPMBS di SMK Kabupaten Magelang*, (Yogyakarta: Tesis S2, UPS UNY, 2006), hlm. 12

⁷ Hadari Nawawi, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Gunung Agung, 2004), hlm.102

⁸ Sakdiah, *Karakteristik Kepemimpinan dalam Islam (Kajian Historis Filosofis) Sifat-sifat Rasulullah*, Jurnal Al-Bayan Vol. 22 No. 33 Januari-Juni 2023, 29-49.

⁹ Salim Bahreisy dan Said Bahreisy, *Terjemahan singkat Ibnu Katsir*, Julid 8..., hlm. 131

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta n i k I n s u k a R i a u

Rasulallah SAW bagaikan madrasah atau sekolah bagi kaum muslimin baik tua, muda maupun anak –anak.¹⁰

Dalam pendidikan Islam, kepala madrasah diharuskan bekerja secara bersungguh-sungguh, sebab sebagai pimpinan pada institusi pendidikannya ia tidak hanya bertanggung jawab kepada yayasan yang mengangkatnya, tetapi lebih dari itu bahwa ada tanggung jawab akhirat yang menunggunya. Hal ini sesuai dengan sabda Rasulullah SAW. sebagai berikut :

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ. فَإِلِمَامٌ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ زَوْجِهَا وَهِيَ مَسْئُولَةٌ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ إِلَّا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ¹¹

Artinya: “Tiap-tiap kamu menjadi pemimpin dan bertanggung jawab terhadap yang dipimpinnya, raja adalah pemimpin, tiap laki-laki menjadi pemimpin terhadap penghuni rumah tangganya (keluarganya). Dan perempuan-perempuan menjadi pemimpin (pengasuh) dari rumah tangga suami dan anak-anaknya. Tiap-tiap kamu menjadi pemimpin, dan tiap pemimpin akan ditanya kelak (bertanggung Jawab) terhadap orang-orang dipimpinnya.” (H.R Bukhari: 4789).

Jelas bahwa tanggung jawab kepala madrasah sangatlah berat. Kualitas penyelenggaraan mutu pendidikan di madrasah sangat tergantung pada implementasi keterampilan kepala madrasah sebagai pemimpin. Kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran institusinya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Dalam mensukseskan pendidikan di madrasah, maka dibutuhkan kepala madrasah yang amanah. Mulyasa mengatakan bahwa pimpinan

¹⁰ Abdurahman An-Nahlawi, *Pendidikan Islam di Rumah, Sekolah dan Masyarakat...*, hlm.

¹¹ Abu Abdullah Muhammad bin Ismail al-Bukhari, *Shahih Bukhari*, Juz VII, (Bairut: Dar al-Futub al-Ilmiyah, 1992), hlm. 444

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

institusi pendidikan yang amanah sangat diperlukan, terutama untuk memobilisasi sumber daya dalam kaitannya dengan perencanaan dan evaluasi program, sarana dan sumber belajar, pelayanan peserta didik, hubungan madrasah dan masyarakat, penciptaan iklim madrasah, dan berkaitan dengan manajemen keuangan.¹²

Setiap kepemimpinan memiliki paradigmanya sendiri sendiri, demikian pula dengan kepemimpinan kepala madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah merupakan faktor kunci pendorong keberhasilan Madrasah. Hal itu harus didukung dengan penampilan Kepala madrasah. Kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.¹³

Kepala madrasah memimpin, menggerakkan, melakukan koordinasi, atau mempengaruhi para guru dan segala sumber daya yang ada di madrasah melalui pengaplikasian kompetensi kepala madrasah sehingga seluruh potensi dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan kepala madrasah ditunjang oleh keahlian dalam profesinya yang mencakup penguasaan pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan yang dimilikinya. Keterampilan- keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin menurut Sergiovani yang dikutip oleh Buhanuddin antara lain:

a) Keterampilan teknis (*technical skills*). Keterampilan ini menunjukkan bahwa seseorang mempunyai kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode, dan teknik-teknik tertentu dalam menyelesaikan suatu tugas secara spesifik.

¹² Mulyasa, *Manajemen Pendidikan Karakter*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 29.

¹³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 1999), h. 81

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
- b) Keterampilan manusiawi (human skills). Keterampilan manusiawi ini menunjukkan kemampuan seseorang di dalam bekerja dengan dan melalui orang lain secara efektif, dan untuk membina kerja sama.
- c) Keterampilan konseptual (conceptual skills). Keterampilan ini menunjukkan kemampuan dalam berpikir, seperti menganalisa suatu persoalan, memutuskan dan memecahkan masalah.¹⁴

Penampilan kepala madrasah juga ditentukan oleh faktor kewibawaan, sifat, dan keterampilan, perilaku maupun fleksibilitas. Agar fungsi kepemimpinan kepala madrasah berhasil memberdayakan segala sumber daya, untuk itu diperlukan seorang kepala Madrasah yang memiliki kemampuan professional, kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, pelatihan dan pengetahuan. Integrasi kepala madrasah dengan budaya sekolah merupakan upaya untuk mengartikulasikan tujuan dan misi sekolah, nilai-nilai sekolah, keunikan sekolah, sistem simbol sekolah, imbalan yang memadai, ikatan organisatoris berdasarkan saling percaya dan komitmen antar guru, siswa, dan masyarakat.¹⁵

Dengan keprofesionalan kepala madrasah, pengembangan keprofesionalan tenaga kependidikan mudah dilakukan karena sesuai dengan fungsinya, kepala madrasah memahami kebutuhan madrasah yang ia pimpin sehingga kompetensi guru tidak hanya berhenti pada kompetensi-kompetensi yang ia miliki sebelumnya, melainkan bertambah dan berkembang dengan baik sehingga keprofesionalisme guru akan terwujud. Karena tenaga kependidikan professional

¹⁴ Burhanuddin, *Perilaku organisasi dalam manajemen dan kepemimpinan*, (Malang: Universitas Negeri Malang, 2016), hlm. 84

¹⁵ Mulyadi, "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu", (UIN Maliki Press, 2010), h. 130



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tidak hanya menguasai bidang ilmu, bahan ajar dan metode yang tepat, akan tetapi mampu memotifasi peserta didik, memiliki keterampilan yang tinggi dan wawasan yang luas terhadap dunia pendidikan.

Mengenai pengertian professional kepala madrasah di jelaskan pasal I butir 4 UU. No 14 Tahun 2005 adalah profesional adalah pekerjaan atau perbuatan yang di lakukan oleh seorang yang menjadi penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran atau kecakapan yang memenuhi standar profesionalisme atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.¹⁶

Sedangkan kepemimpinan kepala madrasah secara properasional dapat diamati dari keterlaksanaan kompetensi yang harus melekat padanya sebagai pemegang jabatan pimpinan. Kompetensi kepala madrasah tertuang pada Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah Pasal 8 yang berbunyi, Pasal 8.¹⁷

1. Kepala madrasah harus memiliki kompetensi yaitu kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial.
2. Kompetensi kepribadian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a dalam hal yaitu mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan bagi komunitas madrasah, memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah, bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan

¹⁶ Departemen Pendidikan Nasional, *Lembaran Negara Republik Indonesia No 14 Tahun 2005 Tentang Undang-undang Guru dan Dosen*, Pasal I ayat I, hal.23.

¹⁷ Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 *Tentang Kepala Madrasah* Pasal 3

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak Cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

fungsi, mengendalikan diri dalam menghadapi masalah sebagai kepala madrasah dan memiliki bakat dan minat sebagai pemimpin Madrasah.

3. Kompetensi manajerial sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b dalam hal yaitu menyusun perencanaan madrasah dalam berbagai skala perencanaan, mengembangkan madrasah sesuai dengan kebutuhan, memimpin madrasah untuk pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal, mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif, menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal, mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, mengelola hubungan antara madrasah dan masyarakat dalam rangka mencari dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan, Mengelola peserta didik untuk penerimaan peserta didik baru dan pengembangan kapasitas peserta didik, Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien, mengelola ketatausahaan madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah, mengelola unit layanan khusus dalam mendukung pembelajaran peserta didik di madrasah, mengelola sistem informasi madrasah untuk penyusunan program dan pengambilan keputusan, memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah dan melakukan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
4. Kompetensi kewirausahaan sebagaimana di maksud pada ayat (1) huruf c dalam hal yaitu menciptakan inovasi yang bermanfaat dan tepat guna bagi madrasah, bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif, memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah, pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang di hadapi madrasah, memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/ jasa madrasah sebagai sumber pembelajaran bagi peserta didik, kompetensi supervisi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d dalam hal, Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan supervisi yang tepat dan menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru untuk peningkatan profesionalisme guru.
5. Kompetensi sosial sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf e dalam hal yaitu bekerja sama dengan pihak lain guna kepentingan madrasah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan dan memiliki kepekaan sosial terhadap individu atau kelompok lain.¹⁸

Dari penjelasan mengenai pengertian kepemimpinan dan kepala madrasah tersebut, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan Kepala

¹⁸ Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Madrasah sebagai pemimpin dalam menjalankan kewenangannya harus mampu untuk mengarahkan seluruh personel madrasah guna bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Aktivitas kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin madrasah diamati melalui pengaplikasian kompetensi yang harus melekat padanya yakni kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Seluruh aktivitas kepemimpinan kepala madrasah

Untuk mencapai kualitas pendidikan di madrasah yaitu salah satu faktornya adalah bagaimana langkah kepala sekolah dalam mengelola sumber daya untuk memaksimalkan proses sehingga mencapai hasil yang memuaskan. Dengan strategi yang terarah dan teraktualisasi dengan baik, maka output yang dibentuk akan sangat berkompeten dan sinkron dengan apa yang telah ditargetkan. Untuk mencetak hasil suatu proses, komponen-komponen tersebut harus saling berkaitan satu sama lain. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan manajerial yang baik, sehingga mampu menjalankan unsur-unsur lembaga secara sistematis ke arah yang diinginkan selaras dengan visi, misi dan tujuan lembaga yang dipimpinnya. Seorang pimpinan lembaga pendidikan berkewajiban mewujudkan program berkelanjutan (sustainability) mengacu pada standar mutu yang dipersyaratkan. Idealnya peran Kepala madrasah adalah mampu membawa atau merangkul semua guru dan siswa, yang adil, bijaksana, dan mampu bertanggung jawab terhadap orang-orang yang dipimpinnya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kepala Madrasah yaitu salah satu kunci keberhasilan dalam mengelola manajemen pendidikan disebuah lembaga pendidikan. Kepala madrasah sebagai pusat sentral pemimpin disekolah harus mampu membawa lembaga tersebut ke arah yang lebih baik dan sesuai dengan cita-cita dan tujuan lembaga.¹⁹ Dalam meningkatkan sebuah lembaga supaya menjadi unggul kepala madrasah harus peka terhadap perkembangan zaman, seorang pemimpin dituntut untuk mempunyai sebuah inovasi agar lembaganya bisa bertahan guna mewujudkan proses belajar mengajar yang berkualitas, lancar dan produktif didalam pelaksanaanya kepala madrasah dibantu oleh Guru, Tenaga Kependidikan dan seluruh penduduk sekolah.

Kepala madrasah perlu mempunyai model kepemimpinan yang efektif untuk mengembangkan profesionalisme guru menuju kinerja yang baik, uraian di atas memperlihatkan bahwa model kepemimpinan kepala madrasah memiliki peran strategis dalam keberhasilan madrasah untuk berkerja efektif dan efisien sebagai bagian yang tidak terpisahkan dalam pembinaan program madrasah.

Pimpinan madrasah atau biasa disebut kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Kepala madrasah memiliki tanggung jawab melaksanakan tugas manajerial, kewirausahaan, melakukan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan.²⁰ Melihat tugas kepala madrasah yang sangat penting ini jelas bahwa peran kepala madrasah secara teoritik merupakan faktor yang diharapkan dapat mendukung kinerja guru.

¹⁹ E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013), hlm.18

²⁰ Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 *Tentang Kepala Madrasah* Pasal 3

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Selain itu, yang perlu diperhatikan adalah bagaimana kepala madrasah dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik bagi guru. Rahmadani Pohan menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan tempat di mana seseorang melakukan pekerjaan, sehingga kenyamanan dan keamanan kerja perlu diciptakan agar seseorang dapat bekerja dengan nyaman dan tenang.

Kepala madrasah harus memperhatikan pengembangan pendidikan guru guna berperan meningkatkan kualitas kinerja guru. Pelatihan merupakan kegiatan yang secara langsung dapat menunjang guru dalam meningkatkan kemampuan dan keterampilannya dalam kegiatan pembelajaran. Guru mengikuti pelatihan, secara teori pengetahuan dan keterampilannya akan semakin banyak dan meningkat, sehingga dapat meningkatkan kinerja guru.²¹ Program pelatihan sangat diperlukan bagi guru baru dan guru lama dalam meningkatkan kinerjanya, dan ini harus diupayakan secara terencana dan sistematis oleh kepala madrasah.

Kepala madrasah juga harus memperhatikan kondisi internal yang turut berperan dalam aktivitas guru sehari-hari, salah satu kondisi internal tersebut adalah motivasi.²² Berbicara tentang motivasi perlu pemahaman yang mendalam tentang konsep motivasi itu sendiri, dimana motivasi berasal dari kata motif yang berarti sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Motivasi tumbuh dari kebutuhan (*need*) seseorang.²³

²¹ Nurul Qamariah dan Ali Nurhadi, *Pentingnya Analisis Kebutuhan dalam Program Pendidikan dan Pelatihan berbasis IT bagi Guru PAI di Tengah Pandemi Covid'19*, IJIEEM: Jurnal Manajemen Pendidikan Isla, FTK UIN Suska Riau, Vol. 4, No. 1, 2021

²² Abu Bakar, *Supervisi Pendidikan Agama Islam (Pembinaan Guru Agama Madrasah/ Sekolah)*, Jurnal Sosial Budaya, UIN Suska Riau, Vol. 8, No. 1, 2011

²³ Martinis Yamin, *Sertifikasi Profesi Keguruan di Indonesia....*, hlm. 173

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Memajukan madrasah dibutuhkan kepala madrasah yang hebat manajemennya yang mampu menjalankan desain rancangan yang ditetapkan. Kepala madrasah sebagai pemimpin tentu tidaklah harus menjalankan seluruh peranan yang diperlukan madrasah. Tugas dan tanggung jawab mamajukan madrasah adalah kewajiban bersama seluruh elemen madrasah. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh M. Ngalim Purwanto bahwa di zaman modern ini tidak mungkin lagi seorang kepala atau pemimpin menjalankan semua peranan yang diperlukan kelompoknya. Kecakapan seorang pemimpin pada dewasa ini terletak pada kecakapan memilih pembantunya (orang yang menjalankan keahlian tertentu) sehingga dapat menjalankan keseluruhan fungsi. Kecakapan membentuk sebuah tim ahli dapat memenuhi seluruh kebutuhan anggota kelompoknya.

Kepala madrasah sebagai yang bertanggung jawab di institusinya mempunyai kewajiban menjalankan program dimadrasahnyanya. Ia selalu berusaha agar segala sesuatu di madrasahnyanya berjalan lancar, misalnya: (1) murid-murid dapat belajar pada waktunya; (2) guru-gurunya siap untuk memberikan pelajaran; (3) waktu untuk pembelajaran teratur; (4) fasilitas dan alat-alat lainnya yang diperlukan dalam kegiatan pembelajaran ini, harus tersedia dan dalam keadaan yang dapat membantu kegiatan pembelajaran; (5) keuangan yang diperlukan dalam keseluruhan proses belajar-mengajar harus diusahakan dan digunakan sebaik-baiknya. Kepala Madrasah yang menjadi *top leaders* tentunya sangat diharapkan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

oleh para guru mampu menganyomi segala kebutuhan mereka dalam menjalankan tugas profesionalisme keguruan.²⁴

Ada dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan profesionalisme selama ini kurang atau tidak berhasil.

Pertama strategi, pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat input oriented. Strategi yang demikian lebih bersandar dengan asumsi bahwa semua input pendidikan telah di penuhi, seperti penyediaan buku-buku (bahan ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya. Maka secara otomatis lembaga pendidikan (madrasah) akan dapat menghasilkan output (keluaran) yang bermutu sebagaimana telah di harapkan. Ternyata strategi input output yang di perkenalkan oleh teori education, production, function tidak berfungsi sepenuhnya dalam lembaga pendidikan (madrasah) melaikan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industry.

Kedua, pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat metro oriented, diatur oleh birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya banyak faktor yang di proyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan dengan sebestinya di tingkat mikro (madrasah) atau dengan singkat dapat di katakan bahwa kompleksitas cakupan permasalahan pendidikannya, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.

Pembangunan pendidikan bukan hanya terputus pada penyediaan faktor input pendidikan, tetapi juga harus lebih memperhatikan faktor proses pendidikan, input pendidikan merupakan hal yang mutlak harus ada dalam batas-batas tertentu

²⁴Muhammad Amin, Mas'ud Zein, dan Rian Vebrianto, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kota Pekanbaru*, Indratech, STMIK Indragiri, Vol. 1 No. 1, 2020



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tetapi tidak menjadi jaminan dapat secara otomatis meningkatkan profesionalisme pendidikan. Di samping itu, mengingat madrasah sebagai unit pelaksanaan pendidikan format terdepan dengan berbagai keragaman potensi anak didik yang memerlukan layanan pendidikan yang beragam serta kondisi lingkungan yang berbeda satu dengan yang lainnya. Maka madrasah harus dinamis dan kreatif dalam melaksanakan peran nya untuk mengupayakan pengembangan kualitas profesionalisme pendidikan. Pengembangan profesionalisme di setiap satuan pendidikan di arahkan upaya terselenggaranya layanan pendidikan pada pihak yang berkepentingan atau masyarakat.

Untuk mewujudkan keberhasilan madrasah yang termuat pada visi, misi, tujuan dan sasaran program madrasah, maka para kepala madrasah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan model kepemimpinan kepala madrasah yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan prakarsa untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Keberadaan madrasah di Kabupaten Rokan Hilir menjadi lembaga yang memiliki kontribusi penting dalam ikut serta mencerdaskan bangsa serta besarnya jumlah siswa pada tiap madrasah menjadikan lembaga ini layak diperhitungkan dalam kaitannya dengan pembangunan bangsa di bidang pendidikan dan moral. Rendahnya mutu dan kualitas madrasah di karenakan kepemimpinan kepala madrasah belum terlaksana dengan maksimal dan belum di ketahui model kepemimpinan kepala madrasah yang di gunakan di Madrasah.

Untuk mengetahui keberadaan Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 1.1
Jumlah Madrasah Syanwiyah (MTS) dan Aliyah (MA) (Peringkat Akreditasi) di Kabupaten Rokan Hilir

No	Madrasah	Akreditasi				
		A	B	C	Belum	Total
1	Madrasah Aliyah (MA)	4	21	11	2	38
2	Madrasah Syanawiyah (MTS)	10	36	30	6	82

Data di atas menunjukkan bahwa di Kabupaten Rokan Hilir terdapat 82 MTS, yaitu terdiri 10 MTS (2 MTS Negeri dan 8 MTS Swasta berakreditasi A), dan 36 MTS Swasta berakreditasi B, serta 30 MT Swasta berakreditasi B, dan 6 MTS Swasta belum berakreditasi. Sedangkan MA terdapat 38 terdiri dari, (1 MA Negeri dan 3 MA Swasta terakreditasi A dan 21 MA Swasta Terakreditasi B serta 11 MA Swasta terakreditasi C dan yang belum terakreditasi 2 madrasah Aliyah.

Hal ini menunjukkan ada proses perubahan kualitas pendidikan yang terus berlangsung. Perubahan demi perubahan tersebut, tentu sangat terkait erat dengan kemampuan kepemimpinan kepala sekolah. Selanjutnya, dalam rangka mewujudkan keberhasilan Madrasah yang termuat pada visi, misi, tujuan dan sasaran program madrasah, maka para kepala madrasah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan prakarsa untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Dan berdasarkan pengamatan yang penulis lakukan melalui studi pendahuluan di 3 madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir yaitu yaitu MAN I



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Roakan Hilir di Kecamatan Bangko, MA Ponpes Dar Aswaja Kecamatan Kubu Bahussalam, MA Nurul Hasanah di Kecamatan pekaitan ditemukan beberapa gejala tentang kepemimpinan kepala madrasah belum terlihat dalam menangani permasalahan secara komprehensif. Profesionalisme kepala madrasah belum tampak terlaksana sesuai dengan tugas dan fungsi kepala madrasah. Beberapa gejala tersebut di antaranya, *pertama* kekurangan kemampuan kepala madrasah dalam mendisiplinkan guru untuk membuat perangkat pengajaran dan mengumpulkannya tepat waktu di awal semester. Hal ini sesuai dengan wawancara peneliti dengan kepala madrasah yang menyatakan bahwa “*Setiap awal semester selalu saja ada beberapa guru yang terlambat mengumpulkan perangkat pembelajaran, padahal sudah dianjurkan untuk tepat waktu.*”²⁵

Gejala *kedua* ketika ditanyakan makna supervisi kepada salah seorang guru beliau menjawab bahwa: “*Kami mendengar kata supervisi terasa kurang nyaman selama ini, sebab kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah terkesan hanya menghakimi kesalahan para guru saja, hasil supervisi kadang hanya disampaikan secara lisan tanpa adanya tindak lanjut perbaikan atau penguatan peningkatan kualitas mengajar kami.*”²⁶

Dari fakta ini dapat dipahami bahwa masih terdapat guru yang merasa enggan atau takut disupervisi oleh kepala madrasah saat mengajar. Guru beranggapan bahwa supervisi adalah kegiatan mencari kelemahannya dalam mengajar. Hal ini jelas menunjukkan dugaan sementara bahwa kepala madrasah kurang mampu memberikan pemahaman yang baik tentang hakikat supervisi.

²⁵ Ibk. Maspura, S.Pd.I, Kepala MAN I Roakan Hilir, *Wawancara*, tanggal 15 Januari 2024

²⁶ Ust. Tamrin, Sh.i, M.Pd.I., Guru MAS Ponpes Dar Aswaja, *Wawancara*, tanggal 19 Januari 2024



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Gejala *ketiga* sesuai dengan pengamatan peneliti di MAN I Rokan Hilir terdapat 3 orang guru yang keluar pekarangan madrasah saat jam pelajaran masih berlangsung tanpa izin kepala madrasah. Selanjutnya pada hari kedua di MA Pongpes Dar Aswaja terdapat 5 orang guru yang keluar masuk pekarangan madrasah, ketika ditanyakan kepada salah seorang guru, beliau menjawab bahwa ada keperluan sebentar pulang ke rumah, juga menemukan beberapa guru yang keluar pekarangan, dan sepertinya kepala madrasah tidak memberikan teguran, bahkan cenderung membiarkan saja. Dari hal ini juga dapat dipahami bahwa kepala madrasah sepertinya tidak memahami efek negatif peristiwa ini terhadap motivasi belajar siswa dan tingkat disiplin siswa.²⁷

Gajala-gejala yang diungkapkan tersebut tentunya kurang sesuai dengan tuags dan fungsi kepala madrasah. Apalagi pada lembaga pendidikan Islam, kepala madrasah harus memberikan segala kemampuannya untuk membangun institusi yang dipimpinnya.

Maju mundurnya suatu organisasi, lembaga, maupun perserikatan adalah kepemimpinan seseorang, termasuk kepala madrasah bahwa kepemimpinan merupakan barometer, tumpuan dari segala keputusan dan wewenang yang diambil dalam suatu tindakan agar dilaksanakan oleh organisasi. Sehingga dapat menjadi salah satu pilar dan bagian yang ikut berpengaruh dalam setiap kegiatan organisasi.

Daniel C. Feldman, dkk. mengutip pendapat Ralp M. Stogdill bahwa *“leadership is a process of influencing the activities of an organrized group in its*

²⁷ Observasi awal, tanggal 12 sd 14 Januari 2024.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

of goal achievement.”²⁸ Maksudnya keterlibatan secara langsung seorang pemimpin sangat mempengaruhi jalannya seluruh aspek kegiatan dalam suatu organisasi secara simultan, terarah serta berkesinambungan.

Hal lain yang harus dimiliki pemimpin adalah kemampuan untuk mengajak atau mengarahkan bawahan agar dapat melakukan kegiatan yang diinginkan organisasi. Termasuk penunjukan personal untuk menempati posisi atau jabatan tertentu. Fiedler E. Fred dari Reuter mengungkapkan “*Leadership is an ability to persuade or direct men without use of the prestige or power of office or external circumstance.*”²⁹ Kemudian seorang pemimpin juga harus mampu memberikan motivasi atau sugesti kepada bawahan agar dapat beraktivitas atas tugas-tugas yang diberikan secara maksimal dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Robert J.Thierauf, dkk mengungkapkan “*leadership may be defined as a way of stimulating and motivating subordinates to accomplish assigned tasks.*”³⁰ Begitu juga seorang pemimpin juga harus mampu menggerakkan bawahan dalam menciptakan kegiatan kelompok atau individu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. G. L. Freeman, dkk mengatakan “*leadership is the ability to create group action toward an organizational objective with maximum effectiveness and cooperation from each individual.*”³¹

²⁸ Daniel C. Fieldman & Hugh J. Arnold, *Managing Individual and Group Behavior in Organization*, (Japan: Mc Grow-Hill Book Co, Tokyo, tt), hlm. 288

²⁹ Fred E, Fiedler, *Publik Administration*, (New York: Harper & Row Publisher, 1967), h. 88

³⁰ Robert J. Thierauf, dkk, *Management Principles A Contingency and Questionnaire Approach*, (New York: Jhon Wiley & Sons, 1977), hlm. 490

³¹ G. L Freeman, dkk., *How to Pick Leaders, A Scientific Approach to Executive Selection*, (New York: Funk & Wagnalls Company, 1950), hlm.40

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Urgensi kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting. Peran seorang pimpinan tergambar sebagaimana disebutkan oleh Ki Hajar Dewantara bahwa pemimpin itu harus mampu berperan sebagai: (a) *Ing ngarso asung tulodho*; (b) *Ing madyomangun karso*; (c) *Tut wuri handayani*.³² Menurut Handoko fungsi kepemimpinan antara lain: (a) sebagai tempat pemberian saran dalam menyelesaikan suatu masalah, (b) menjadi penengah dalam menyatakan aspirasi pendapat. Lebih dalam Handoko mengungkapkan bahwa peranan kepemimpinan dalam aspek kewirausahaan pimpinan lembaga pendidikan harus mampu menciptakan: (a) analisis tantangan dan peluang, (b) menghargai waktu, dan (c) pemanfaatan sumber daya.³³

Berdasarkan permasalahan yang peneliti ungkapkan di lapangan melalui observasi dan wawancara, jelas menunjukkan adanya kesenjangan atau ketidaksesuaian kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Negeri I Rokan Hilir, Kepala Ponpes Dar Aswaja, dan Kepala Madrasah Aliyah Nurul Hasanah dengan teori utama bahwa kepala madrasah harus memiliki keprofesionalan yang baik dalam menjalankan kepemimpinannya. Hal ini jelas mendorong peneliti untuk berperan aktif dalam ikut serta memberikan sumbangan pemikiran dalam penyelesaian masalah tersebut. Untuk itu peneliti sangat tertarik untuk mengangkat dan mengembangkan kajian terkait data dan fakta yang di peroleh melalui penelitian lebih mendalam dengan judul: **Pengembangan Model**

Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir

³² Muhammad S. Hikam. *Peran Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Rineka cipta. 2000), hlm. 18

³³ Hani T. Handoko, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Reneka Cipta. 1994), hlm. 296

Penegasan Istilah

Sebagai tindak lanjut dan penyingkapan pengantar di atas, penulis akan mendeskripsikan istilah yang terdapat dalam judul dengan tujuan untuk mempertegas istilah agar tidak terjadi kesimpangsiuran pemahaman. Penulis menjelaskan sebagai berikut :

1. Pengembangan Model

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral sesuai dengan kebutuhan melalui pendidikan dan latihan. Pengembangan adalah suatu proses mendesain pembelajaran secara logis, dan sistematis dalam rangka untuk menetapkan segala sesuatu yang akan dilaksanakan dalam proses kegiatan belajar dengan memperhatikan potensi dan kompetensi peserta didik.³⁴

Sedangkan model adalah representasi dari suatu objek, atau ide-ide dalam bentuk yang sederhana dari kondisi atau fenomena alam. Model berisi informasi-informasi tentang suatu fenomena yang di buat dengan tujuan untuk mempelajari fenomena system yang sebenarnya.³⁵

Pengembangan model memiliki tujuan baik untuk membuat, mengembangkan ataupun meningkatkan system kerja pada sebuah produk tertentu. Menurut Sugiyono,³⁶ Model diartikan sebagai proses desain konseptual dalam upaya meningkatkan fungsi dari model yang ada sebelumnya, melalui perubahan atau penambahan komponen yang dianggap

³⁴ Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 2

³⁵ Achamad Mahmud. (2008). *Teknik Simulasi dan Permodelan*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada

³⁶ Sugiono (2013) *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : ALFABETA

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

dapat meningkatkan kualitas pencapaian tujuan” Dengan model seseorang akan lebih memahami sesuatu daripada melalui penjelasan-penjelasan yang panjang. Suatu model dalam penelitian dan pengembangan merupakan sesuatu yang menjadi prosedur dalam pengembangan. Karena model memberikan gambaran kerangka kerja dan proses penelitian dan pengembangan yang akan dilakukan.

2. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Secara umum kepemimpinan terbagi menjadi dua kata, kepemimpinan secara umum dan kepemimpinan secara khusus, kepemimpinan secara umum adalah Secara etimologi, kata ‘pemimpin’ merupakan terjemahan dari kata ‘leader’, sedangkan kata ‘kepemimpinan’ tidak lain merupakan terjemahan dari kata ‘leadership’. Salah satu definisi dari kata pemimpin bahwa yang dikatakan pemimpin adalah orang yang menempati posisi sebagai pimpinan.

Kalau pemimpin dapat dipahami sebagai sosok figur yang memimpin organisasi sementara kepemimpinan lebih berkaitan dengan tugas atau kegiatan apa yang harus dilakukan oleh seseorang yang menempati posisi sebagai pemimpin.³⁷

Sedangkan kepemimpinan madrasah Aliyah adalah Kepala madrasah yang membimbing dan memiliki tanggung jawab bersama anggota lain untuk mencapai tujuan. Kepala madrasah secara resmi diangkat oleh pihak atasan. Kepala Madrasah ini disebut pemimpin resmi atau official leader

³⁷ Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah: Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi* (Yogyakarta: Deepublish, 2017), hlm. 1.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

Kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.³⁸

Yang di maksud oleh peneliti Pengembangan model kepemimpinan kepala madrasah aliyah dalam disertasi ini adalah proses atau upaya untuk meningkatkan kualitas, kapasitas dan potensi kepala madrasah Aliyah di kabupaten Rokan Hilir yang sesuai dengan karakteristik, problematika yang ada di madrasah Aliyah di kabupaten Rokan Hilir.

C. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah di uraikan di atas, maka penulis mengidentifikasi beberapa masalah yaitu:

1. Dasar Kepemimpinan kepala madrasah belum terlihat jelas.
2. Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah belum terlaksana dengan maksimal.
3. Belum di ketahui model kepemimpinan kepala madrasah yang di gunakan di Madrasah Kabupaten Rokan Hilir
4. Minimnya pembinaan dan peningkatan kapasitas kepala madrasah aliyah
5. Faktor-faktor yang mempengaruhi stabilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir belum di ketahui dengan jelas
6. Sumber daya manusia pada Madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir masih belum memenuhi standar.
7. Professional kepala madrasah pada Madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir masih kurang maksimal.

³⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 1999), 81.



8. Mutu madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir belum menunjukkan capaian yang maksimal

Batasan Masalah

Berdasarkan latang belakang masalah di atas dan luasnya permasalahan yang mengitari kajian ini, maka penelitian hanya fokus pada permasalahan seputar pengembangan model kepemimpinan kepala madrasah aliyah di Kabupaten Rokan Hilir. Untuk lebih mempertegas fokus permasalahannya maka penelitian ini di batasi pada: pertama dasar Kepemimpinan kepala madrasah belum terlihat jelas di gunakan madrasah untuk mempengaruhi para guru dan siswa. Kedua, pembahasan tentang keberhasilan pelaksanaan kepemimpinan Kepala Madrasah yang belum terlaksana dengan maksimal sehingga berpengaruh pada akreditasi dan mutu madrasah itu sendiri.

E. Rumusan masalah

Berangkat dari pembatasan masalah di atas, maka dapat di buat rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Madrasah di Kabupaten Rokan Hilir
2. Bagaimana Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap keberhasilan Madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir
3. Bagaimana Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah dapat di kembangkan sehingga berdampak terhadap Madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir.

Tujuan dan manfaat penelitian

1. Tujuan penelitian

Adapun tujuan yang ingin di capai oleh penulis dalam penelitian ini adalah untuk memperoleh model Kepemimpinan Kepala madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir. Sekaligus juga ingin mengetahui kekuatan-kekuatan atau nilai-nilai dominan yang menyebabkan model kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah menjadi efektif dalam mengembangkan mutu pendidikan Madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir.

2. Manfaat penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Manfaat Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan teori yang berkaitan dengan Model Kepemimpinan kepala Madrasah, memberikan informasi dan pengetahuan bagi pembaca sehingga penelitian ini dapat dijadikan sebagai literatur bagi pembaca.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi Kepala Madrasah Aliyah

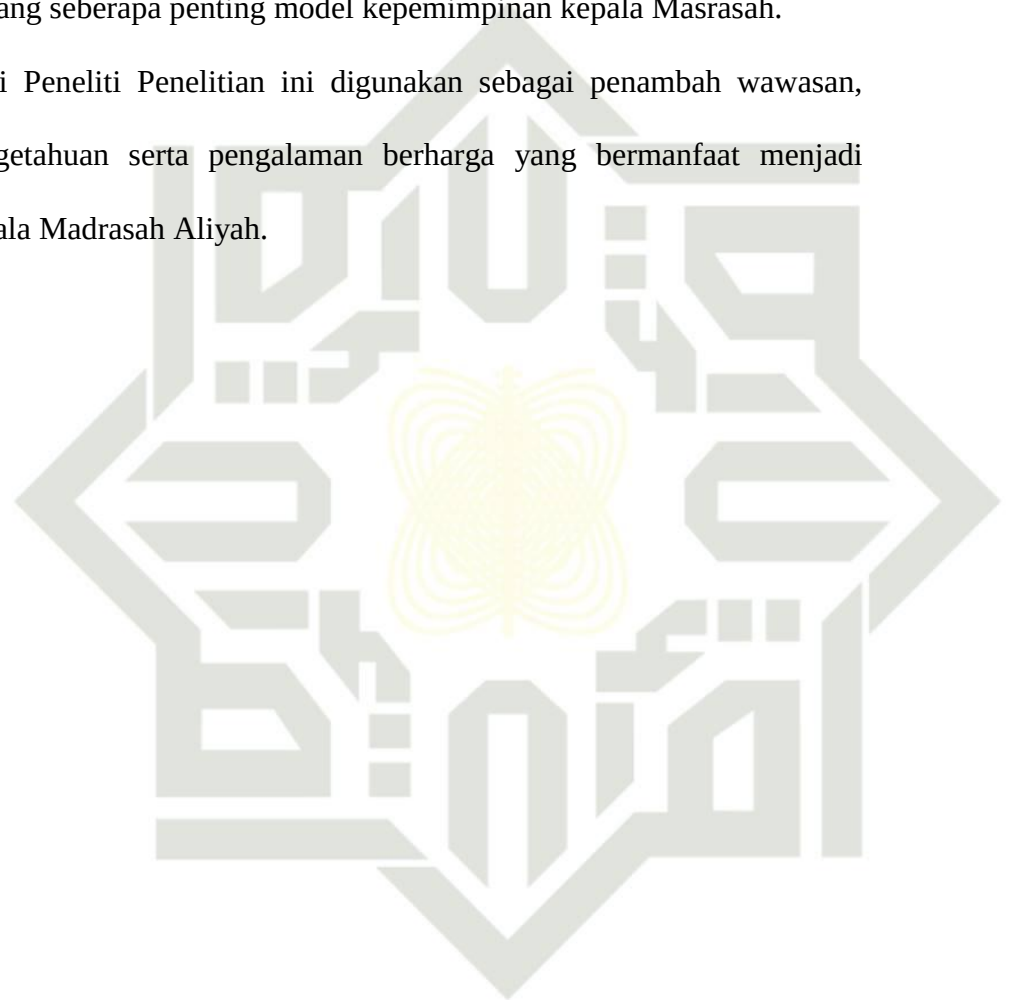
Penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan ataupun renungan agar dalam memimpin hendaknya kepala Madrasah selalu semangat dan dapat memberikan contoh sikap-sikap kepemimpinan yang baik dan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

efektif, sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan suatu lembaga yang dipimpinnya.

2. Bagi Sekolah Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan untuk mengambil kebijakan dalam rangka memberikan gambaran tentang seberapa penting model kepemimpinan kepala Masrasah.
3. Bagi Peneliti Penelitian ini digunakan sebagai penambah wawasan, pengetahuan serta pengalaman berharga yang bermanfaat menjadi kepala Madrasah Aliyah.



UIN SUSKA RIAU



BAB II

LANDASAN TEORITIS

KERANGKA TEORI

1. Pengembangan

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral sesuai dengan kebutuhan melalui pendidikan dan latihan³⁹ Penelitian pengembangan adalah suatu atau langkah-langkah untuk mengembangkan suatu produk baru atau menyempurnakan produk yang telah ada, yang dapat dipertanggung jawabkan. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menghasilkan produk baru melalui pengembangan. Berdasarkan pengertian pengembangan yang telah diuraikan yang dimaksud dengan pengembangan adalah suatu proses untuk menjadikan potensi yang ada menjadi sesuatu yang lebih baik dan berguna sedangkan penelitian dan pengembangan adalah suatu proses atau langkah-langkah untuk mengembangkan suatu produk atau menyempurnakan produk yang telah ada menjadi produk yang dapat dipertanggung jawabkan.

Pada Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengembangan berarti sebuah proses, cara, perbuatan mengembangkan untuk memenuhi kebutuhan tertentu. Irfandi mengutip pendapat Ardhana mengartikan, pengembangan merupakan pemakaian secara sistematis pengetahuan ilmiah yang diarahkan pada proses produksi bahan, sistem, atau metode termasuk perancangan

³⁹ Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

berbagai prototype.⁴⁰ Penelitian pengembangan dalam pembelajaran adalah sebuah proses yang digunakan untuk mengembangkan dan memvalidasi produk-produk yang digunakan dalam proses pembelajaran. *National Science Board* mendefinisikan pengembangan sebagai aplikasi sistematis dari sebuah pengetahuan atau pemahaman yang diarahkan pada produksi barang yang bermanfaat. Menurut Seels & Richey pengembangan berarti proses menterjemahkan atau menjabarkan spesifikasi rancangan kedalam bentuk fitur fisik. Pengembangan secara khusus berarti suatu proses menghasilkan bahan-bahan pembelajaran. Sedangkan menurut Tessmer dan Richey pengembangan memusatkan perhatiannya tidak hanya pada analisis kebutuhan, tetapi juga isu-isu luas tentang analisis awal-akhir, seperti analisis kontekstual dimana pengembangan bertujuan untuk menghasilkan produk berdasarkan temuan-temuan uji lapangan.

Sugiyono menyatakan pengembangan berarti memperdalam dan memperluas pengetahuan yang telah ada. Pada hakikatnya pengembangan adalah upaya pendidikan baik formal maupun non formal yang dilaksanakan secara sadar, berencana, terarah, teratur dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, mengembangkan suatu dasar kepribadian yang seimbang, utuh, selaras, pengetahuan, keterampilan sesuai dengan bakat, keinginan serta kemampuan-kemampuan, sebagai bekal atas prakarsa sendiri untuk menambah, meningkatkan, mengembangkan diri

⁴⁰ Irfandi, *Pengembangan Model latihan Sepakbola dan Bola Voli (Studi Penelitian Atlet Putra-Putri di Banda Aceh)*. Yogyakarta : Deepublish, 2015, h. 64

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

kearah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusiawi yang optimal serta pribadi yang mandiri.⁴¹

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan merupakan usaha yang dilakukan secara sadar, terencana, terarah untuk membuat atau memperbaiki sebuah produk yang semakin bermanfaat, untuk meningkatkan kualitas dan menciptakan mutu yang lebih baik. Selain itu pengembangan adalah suatu proses untuk menjadikan potensi yang ada menjadi sesuatu yang lebih baik dan berguna sedangkan penelitian dan pengembangan adalah suatu proses atau langkah-langkah untuk mengembangkan suatu produk atau menyempurnakan produk yang telah ada menjadi produk yang dapat dipertanggung jawabkan.

Komponen-komponen pengembangan antara lain :

- 1) Tujuan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur. Maksudnya adalah bahwa setiap kegiatan yang dilakukan untuk pengembangan harus jelas ke mana arahnya dan dapat dikerjakan, dan harus disesuaikan dengan kondisi, dan jangan mengada-ada dan dapat dipertanggungjawabkan.
- 2) Para pelatih harus ahlinya yang berkualifikasi memadai (professional). Maksudnya adalah orang-orang yang dijadikan pelatih adalah orang yang memang mampu dalam melatih dan itu merupakan bidangnya, agar hasil yang diperoleh baik.
- 3) Materi pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai. Maksudnya agar materi yang diberikan itu tidak lain dari jalur

⁴¹ Sugiyono, *Metode Penelitian dan Pengembangan Research and Development*. (Bandung: Alfabeta, 2015), h.5

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

atau tujuan yang hendak dicapai, karena akan mengakibatkan kerugian. Adapun tahapan dalam penyusunan pengembangan adalah (a) Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan, (b) Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya, (c) Menetapkan metode pengembangan, (d) Mengadakan percobaan revisi, (e) Mengimplementasi dan mengevaluasi. Sementara tujuan dari pengembangan adalah (a) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi, (b) Meningkatkan produktifitas dan kerja, (c) Meningkatkan kualitas kerja, (d) Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia, (e) Meningkatkan sikap moral dan semangat jiwa, (f) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan jiwa, (g) Meningkatkan rangsangan, sehingga guru mampu berprestasi dengan maksimal, (h) Menghindarkan keusangan, dan (i) Meningkatkan kepribadian guru atau pegawai.

2. Model Kepemimpinan

Model berasal dari bahasa Inggris *Model* yang bermakna bentuk atau kerangka sebuah konsep, atau pola. Konsep model di dalamnya terkandung beberapa makna tergantung pada kata yang mengikutinya. Untuk meminimalisasi pengertian ganda dari kata model tersebut, maka dalam kaitan dengan penelitian ini model diartikan sebagai pola atau contoh acuan.⁴² Jika makna konsep model tersebut dikaitkan dengan kepemimpinan maka arti yang dikandung-nya adalah pola yang ditampilkan seorang pemimpin di

⁴² Departemen P dan. 1989. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: PN Balai Pustaka, 1989), h. 75

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syaif Kasim Riau

dalam melaksanakan tugas kepada yang dipimpinnya. Model diartikan juga sebagai bentuk dan pola.⁴³

Berdasarkan dua pemaknaan terhadap model di atas, dapat dinyatakan bahwa model kepemimpinan adalah pola atau bentuk tampilan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas dan fungsinya pada suatu lembaga atau organisasi. Dengan demikian, maka model kepemimpinan kepala sekolah adalah pola atau bentuk tampilan kepala sekolah yang menggambarkan kompetensi yang dimilikinya untuk mengelola sekolah sehingga mencapai hasil optimal.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, model diartikan 1). Pola (contoh, acuan, ragam, dan sebagainya) dari sesuatu yang akan dibuat atau dihasilkan : rumahnya dibuat seperti rumah adat; 2). Orang yang dipakai sebagai contoh untuk dilukis (difoto): pernah aku menjadi – lukisan; 3). Orang yang (pekerjaannya) memperagakan contoh pakaian yang akan dipasarkan: gadis – yang cantik-cantik itu memperagakan pakaian dari bahan batik; 4). Barang tiruan yang kecil dengan bentuk (rupa) seperti yang ditiru.⁴⁴

Silverman dalam Husaini Usman menyebutkan bahwa model adalah “An overall framework for looking at reality (e.g. positivism, constructionism). Model adalah perilaku kepala sekolah yang paling sering muncul selama penelitian ini dilakukan. Menurut Hersey dan Blanchard “.... the style of leaders is the consistent behavior patterns that they use when they are working with and through other people as perceived by those people”, yang

⁴³ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi). (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya. 2000), h. 236

⁴⁴ *Ibid*, h. :923

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

artinya bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten para pemimpin yang mereka gunakan ketika mereka bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsi oleh orang-orang itu.⁴⁵

Sampai saat ini, minimal terdapat 11 model kepemimpinan pendidikan, yaitu: (1) manajerial; (2) partisipatif; (3) transformasional; (4) distributed; (5) transaksional; (6) post modern; (7) emosional; (8) kontingensi; (9) moral; (10) instruksional; dan (11) kewirausahaan.⁴⁶ Meskipun banyak model kepemimpinan ditemukan para ahli kepemimpinan, tidak ada satupun model kepemimpinan yang terbaik yang dapat diterapkan dalam berbagai situasi karena setiap model memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing.⁴⁷

Kartono membagi model kepemimpinan itu ada delapan yaitu model kharismatis, tipe paternalistis, tipe militeristis, tipe otokratis, tipe laissez faire, tipe populistis, tipe administratif tipe demokratis.⁴⁸ Sementara bagi Sondang, terdapat 5 (lima) model kepemimpinan yang diakui keberadaannya ialah tipe otokratis, tipe laissez faize, tipe karismatik, tipe demokratis.⁴⁹ Berdasarkan pemaknaan terhadap model kepemimpinan adalah pola atau bentuk tampilan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas dan fungsinya pada suatu lembaga atau organisasi. Dengan demikian, maka model kepemimpinan

⁴⁵ Paul Hersey, *Blanchard and H. Kenneth, Management of Organisational Behavior: Utilizing Human Resources* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc, 1977), h. 135.

⁴⁶ Taylor Bush, *Theories of Educational Leadership and Management*. 4th Edition. (London: Sage Publications, Ltd. 2011), h. 212

⁴⁷ Husaini Usman, *Op. Cit*, h. 324

⁴⁸ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*. (Jakarta: PT Rajawali Press, 2000), h.

⁴⁹ Sondang P. Siagian, *Teori & Praktek Kepemimpinan*. (Jakarta: Reneka Cipta, 1991), h.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

kepala madrasah yang menggambarkan kompetensi yang dimilikinya untuk mengelola sekolah/madrasah sehingga mencapai hasil yang optimal.

Menurut Kartono,⁵⁰ konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu: a) Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan atau berbuat sesuatu. b) Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu 'membawahi' atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu. c) Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/ keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Sedangkan tipologi pemimpin adalah merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya. Keberhasilan kepemimpinan itu sebagian besar ditentukan oleh sifat-sifat kepribadian tertentu, misalnya, harga diri, prakarsa, kecerdasan, kelancaran berbahasa, kreativitas, dan termasuk ciri-ciri yang dimiliki seseorang. Pemimpin dikatakan efektif bila memiliki sifat kepribadian yang baik.⁵¹

Dalam hal kepemimpinan, Max Weber berpendapat, ada tiga model kepemimpinan, yaitu Kepemimpinan Karismatik, Kepemimpinan Rasional

⁵⁰ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, h. 36.

⁵¹ Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam Konsep, strategi dan Aplikasi* (Yogyakarta, Teris, 2009), h. 191.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Saifur Kasim Riau

dan Kepemimpinan Tradisional.⁵² Sementara Kartono lebih rinci dalam mengelompokkan tipe kepemimpinan menjadi delapan kelompok, yaitu: 1. Tipe kharismatik. 2. Tipe paternalistik dan maternalistik. 3. Tipe militeristik. 4. Tipe otokratis/otoritatif. 5. Tipe *laissez faire*. 6. Tipe populistis. 7. Tipe administrative, dan 8. Tipe demokratis (group developer).⁵³

Pemimpin tipe kharismatik adalah seorang pemimpin yang memiliki kekuatan energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal yang dapat dipercaya. Hingga saat ini belum dapat diketahui benar, apa yang menjadi penyebab, dan mengapa seseorang bisa memiliki kharisma yang begitu besar. Pemimpin kharismatik biasanya banyak memiliki inspirasi, memiliki keyakinan teguh pada pendirian sendiri, dan terkadang dianggap memiliki kekuatan ghaib (supernatural power) serta kemampuan kemampuan yang superhuman, yang diperolehnya sebagai karunia Yang Maha Kuasa. Totalitas kepribadian pemimpin yang seperti ini memancarkan pengaruh dan daya tarik yang amat besar.

Pola kepemimpinan kharismatik seperti ini akan kehilangan kualitas Demokratisnya.⁵⁴ Pola kepemimpinan individual kharismatik merupakan kepemimpinan yang menunjukkan dimana pemimpin memiliki posisi yang serba menentukan kebijaksanaan di tengah masyarakat, sehingga cenderung menumbuhkan otoritas mutlak dan tidak boleh digugat oleh siapapun. Saat ini

⁵² Ralph Schroeder, *Max Weber tentang Hegemoni Sistem kepercayaan* (Yogyakarta: Kanisius, 2002), h. 154-155.

⁵³ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, h. 80-86

⁵⁴ Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren*, h. 102.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

terdapat penawaran solusi terbaik mengurangi kelemahan yang mungkin terjadi yaitu dengan kepemimpinan kolektif. Kepemimpinan kolektif adalah suatu sistem yang saling memberikan pengaruh berupa kontribusi, partisipasi, gagasan, pengalaman untuk tujuan sistemik, dalam suatu kelompok tim secara bersama-sama, berdasarkan kedekatan dan kemampuan profesional sehingga tujuan kelompok tim dapat tercapai secara lebih efektif dan partisipatif.⁵⁵

Dalam konteks kepemimpinan kolektif ini misalnya juga terjadi di pesantren. Menurut Qomar,⁵⁶ Kepemimpinan kolektif terutama merupakan benteng pertahanan terhadap kematian pesantren. Kelangkaan pemimpin di masa depan selalu dan dapat diantisipasi dengan menyiapkan kader-kader yang dinilai potensial untuk memimpin, mengasuh dan mengembangkan lembaga pendidikan pesantren. Musthofa Rahman menyatakan bahwa penyelenggaraan manajemen pendidikan pesantren/yayasan memiliki nilai penting dalam menjaga estafet (pergantian) kepemimpinan.⁵⁷

Konsekuensi kepemimpinan kolektif mengubah mekanisme manajerial pesantren. Otoritas tidak lagi mutlak di tangan kiai, dan secara legal formal kiai tidak lagi berkuasa mutlak, melainkan bersifat kolektif ditangani secara bersama-sama menurut pembagian tugas masing-masing individu. Meskipun peran kiai masih dominan, namun semua ketentuan yang menyangkut kebijakan pesantren merupakan konsensus semua pihak.

⁵⁵ Atiqullah, *Manajemen & Kepemimpinan Pendidikan Islam Strategi Mengefektifkan Lembaga Pendidikan Agama & Pendidikan Keagamaan* (Surabaya: Pena Salsabila, 2012), h. 246.

⁵⁶ Mujamil Qomar, *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, tt.), h. 46.

⁵⁷ Muthofa Rahman, "Menggugat Manajemen Pendidikan Pesantren", dalam Ismail SMdkk., (ed.), *Dinamika Pesantren Dan Madrasah* (Yogyakarta: Kerjasama Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang dengan Pustaka Pelajar, 2002), h. 116.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Saifur Kasim Riau

Sementara menurut Baharuddin dan Umiarso model kepemimpinan didasarkan pada pendekatan yang mengacu kepada hakikat kepemimpinan yang berlandaskan pada perilaku dan keterampilan seseorang yang berbau kemudian membentuk gaya kepemimpinan yang berbeda.

a. Beberapa model kepemimpinan yang menganut pendekatan ini, diantaranya adalah sebagai berikut: ⁵⁸

1) Model Kepemimpinan Kontinum (Otokratis-Demokratis)

Menurut A.M. Mangunhardjana dalam Baharuddin dan Umiarso pemimpin mempengaruhi perilakunya melalui beberapa cara, yaitu dari cara yang menonjolkan sisi ekstrem yang disebut dengan perilaku otokratis sampai dengan cara yang menonjolkan sisi ekstrem lainnya yang disebut dengan perilaku demokratis. ⁵⁹

Selanjutnya Sudarwan Danim dan Suparno mengatakan perilaku otokratis, pada umumnya dinilai bersifat negatif karena sumber kuasa atau wewenang berasal dari penguasa pimpinan. ⁶⁰ Jadi otoritas berada di tangan pemimpin—pemusatan kekuasaan, pengambilan keputusan, dan tanggung jawab, sedangkan bawahannya dipengaruhi melalui ancaman dan hukuman. Wahjosumidjo dalam Baharuddin dan Umiarso juga mengatakan, gaya kepemimpinan otokratis selain bersifat negatif, gaya kepemimpinan ini mempunyai manfaat antara lain pengambilan keputusan cepat, dapat memberikan kepuasan pada

⁵⁸ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media. 2012), h. 58

⁵⁹ *Ibid*, h. 58

⁶⁰ *Ibid*

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pimpinan serta memberikan rasa aman, dan keteraturan bagi bawahan.⁶¹

Selain itu, orientasi utama dari perilaku otokratis ini adalah pada tugas dan selalu memberikan arahan kepada bawahannya. Maman Ukas dalam Baharuddin dan Umiarso mengatakan perilaku demokratis; perilaku kepemimpinan ini memperoleh sumber kuasa atau wewenang yang berawal dari bawahan.⁶² Hal ini terjadi jika bawahan dimotivasi dengan tepat dan pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinannya berusaha mengutamakan kerjasama dan team work untuk mencapai tujuan, di mana si pemimpin senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya. Kebijakan disini terbuka bagi diskusi dan keputusan kelompok.

Namun, kenyataannya perilaku kepemimpinan ini tidak mengacu pada dua model perilaku kepemimpinan yang ekstrem tersebut, tetapi memiliki kecenderungan yang terdapat di antara dua sisi ekstrem

Gambar II. 1
Model Kepemimpinan Kontinum (Otokratis-Demokratis)



⁶¹ Ibid, h. 59

⁶² Ibid, h. 59

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2) Model Kepemimpinan Ohio

Menurut Stephen P. Robbin dalam Baharuddin dan Umiarso Model ini adalah model yang paling komprehensif dan mirip dengan teori perilaku dihasilkan oleh penelitian yang dimulai di Universitas State Ohio di sekitar akhir tahun 1940-an.⁶³ Studi ini menyetujui untuk mengidentifikasi dimensi bebas dari perilaku pemimpin. Diawali dengan lebih dari seribu dimensi, mereka akhirnya menyempitkan daftar menjadi dua kategori yang secara substansial ditujukan untuk seluruh perilaku kepemimpinan yang tergambar dalam subordinat.

Dalam penelitiannya, Universitas State Ohion melahirkan teori dua faktor tentang gaya kepemimpinan, yaitu struktur inisiasi dan konsiderasi. Struktur inisiasi mengacu kepada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya dengan anggota kelompok kerja dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik. Adapun konsiderasi mengacu kepada perilaku.

Yang menunjukkan persahabatan kepercayaan timbal-balik, rasa hormat, dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dengan anggota stafnya (bawahan). Adapun contoh faktor dari faktor konsiderasi, misalnya pemimpin menyediakan waktu untuk menyimak anggota kelompok, pemimpin mau mengadakan perubahan dan pemimpin bersikap bersahabat dan dapat didekati. Sedangkan contoh

⁶³ Ibid, h. 59

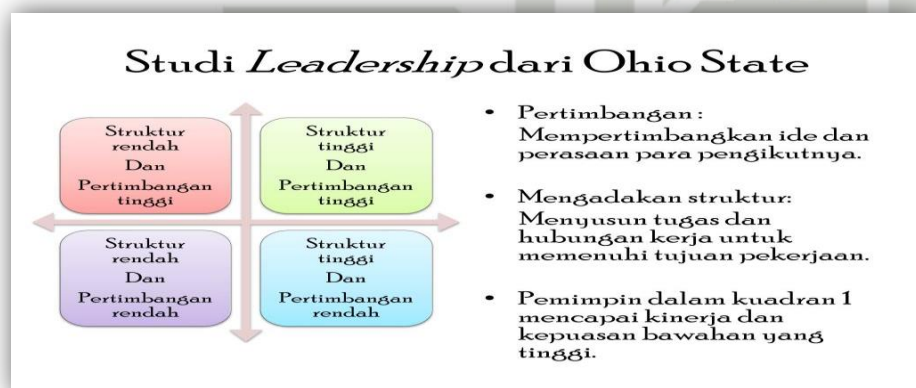
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

untuk faktor struktur inisiasi, misalnya pemimpin menugaskan tugas tertentu kepada anggota kelompok, pemimpin meminta anggota kelompok mematuhi tata tertib dan peraturan standar, dan pemimpin memberitahu anggota kelompok tentang hal-hal yang diharapkan dari mereka.⁶⁴

Selanjutnya Baharuddin dan Umiarso mengatakan kedua faktor dalam model kepemimpinan Ohio tersebut dalam implementasinya mengacu pada empat kuadran, yaitu (a) model kepemimpinan yang rendah konsiderasi maupun struktur inisiasinya, (b) model kepemimpinan yang tinggi konsiderasi maupun struktur inisiasinya, (c) model kepemimpinan yang tinggi konsiderasinya tetapi rendah struktur inisiasinya dan (d) model kepemimpinan yang rendah konsiderasinya tetapi tinggi struktur inisiasinya.⁶⁵ Bila digambarkan dalam sebuah grafik akan tampak seperti gambar di bawah ini:

Gambar II. 2
Model Kepemimpinan Ohio State University



⁶⁴ Ibid, h. 59

⁶⁵ Ibid, h. 59

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Baharuddin dan Umiarso (2012) mengutip Stephen P. Robbin dalam hal ini memberikan contoh perilaku pemimpin ditingkat tinggi pada initiating structure memancing keluhan, ketidakhadiran, turnover, dan kepuasan kerja yang rendah pada kinerja tugas rutin pekerja

3) Model kepemimpinan Likert (Likert's Management System)

Menurut Baharuddin dan Umiarso, Likert kemudian mengembangkan suatu pendekatan penting untuk memahami perilaku pemimpin. Ia mengembangkan teori kepemimpinan dua dimensi, yaitu orientasi tugas dan individu. Melalui penelitian, akhirnya Likert berhasil merancang empat sistem kepemimpinan seperti yang diungkapkan oleh Toha, yang dikutip oleh E. Mulyasa yaitu sistem otoriter, otoriter yang bijaksana, konsultatif dan partisipatif. Penjelasan dari keempat sistem kepemimpinan tersebut adalah seperti yang disajikan pada bagian berikut ini :

Sistem Otoriter (sangat otokratis). Dalam sistem ini, pimpinan menentukan semua keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan, dan memerintahkan semua bawahan untuk menjalankannya. Untuk itu, pemimpin juga menentukan standar pekerjaan yang harus dijalankan oleh bawahan. Dalam menjalankan pekerjaannya, pimpinan cenderung menerapkan ancaman dan hukuman. Oleh karena itu, hubungan antara pimpinan dan bawahan dalam sistem adalah saling curiga satu dengan lainnya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sistem Otoriter Bijak (*Otokratis Paternalistik*). Perbedaan dengan sistem sebelumnya adalah terletak pada adanya fleksibilitas pimpinan dalam menetapkan standar yang ditandai dengan meminta pendapat kepada bawahan. Selain itu, pimpinan dalam sistem ini juga sering memberikan pujian dan bahkan hadiah ketika bawahan berhasil bekerja dengan baik. Namun demikian, pada sistem ini pun, sikap pemimpin yang selalu memerintah tetap dominan.

Sistem Konsultatif. Kondisi lingkungan kerja pada sistem ini dicirikan dengan adanya pola komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin dalam menerapkan kepemimpinannya cenderung lebih bersifat mendukung. Selain itu, sistem kepemimpinan ini juga tergambar pada pola penetapan target atau sasaran organisasi yang cenderung bersifat konsultatif dan memungkinkan diberikannya wewenang kepada bawahan pada tingkatan tertentu.

Sistem partisipatif. Pada sistem ini, pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai di tingkat bawah. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemimpin biasanya menunjukkan keterbukaan dan memberikan kepercayaan yang tinggi pada bawahan. Dengan demikian, dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan target pemimpin selalu melibatkan bawahan. Dalam sistem ini pun, pola komunikasi yang terjadi adalah pola dua arah dengan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mengungkapkan seluruh isu ataupun permasalahannya yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan.

Dengan demikian, model kepemimpinan yang disampaikan oleh Likert ini pada dasarnya merupakan pengembangan dari model-model yang dikembangkan oleh Universitas Ohio, yaitu dari sudut pandang struktur inisiasi dan konsiderasi.⁶⁶

Gambar II. 3
Model kepemimpinan Likert (Likert's Management System)

Likert's Leadership Styles				
Likert Management System				
Behavior	Exploitative-Authoritative	Benevolent-Autocratic	Consultative	Participative
Leadership Style	Autocratic, top-down	Paternalistic	More attention paid to employees	Employee-centered
Motivation	Punishments, some rewards	More rewards but punishment emphasized	Dominated by reward	Employees set out goals and evaluate results
Communication	Downward, little teamwork	Management sets boundaries	Employees provide their opinions	Extensive communication both vertically and laterally
Decision-Making	At top of organization	Management sets boundaries	Management consults but make final decisions	Group or team leaders makes most decisions
Control	Process and output managed from top	Management sets boundaries	More control over output than over process	Team appraises results

4) Model Kepemimpinan Managerial Grid

Selanjutnya Baharuddin dan Umiarso mengatakan jika dalam model Ohio kepemimpinan ditinjau dari sisi struktur inisiasi dan konsideransinya, dalam model manajerial grid yang disampaikan oleh Blake dan Mouton, seperti yang dikutip oleh E. Mulyasa, memperkenalkan model kepemimpinan yang ditinjau dari perhatiannya terhadap produksi atau tugas dan perhatian pada orang. Perhatian pada produksi (tugas) adalah sikap pemimpin yang

⁶⁶ Ibid, h. 60

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menekankan mutu keputusan, prosedur, mutu pelayanan staf, efisiensi kerja, dan jumlah pengeluaran. Sedangkan, perhatian kepada orang adalah sikap pemimpin yang memerhatikan anak buah dalam rangka pencapaian tujuan.

Kedua sisi tinjauan model kepemimpinan ini kemudian di formulasikan dalam tingkatan-tingkatan, yaitu antara 1 sampai dengan 9. Dalam Pemikiran model manajerial grid, seorang pemimpin, selain harus lebih memikirkan mengenai tugas-tugas yang akan dicapainya, juga dituntut untuk memiliki orientasi yang baik terhadap hubungan kerja dengan manusia sebagai bawahannya. Artinya, bahwa seorang pemimpin tidak dapat hanya memikirkan pencapaian tugas saja tanpa memperhitungkan faktor hubungan dengan bawahannya sehingga seorang pemimpin dalam mengambil suatu sikap terhadap tugas, kebijakan-kebijakan yang harus diambil, proses dan prosedur penyelesaian tugas, saat itu juga pemimpin harus memperhatikan pola hubungan dengan staf atau bawahannya secara baik. Menurut Blake dan Moun-ton ini, kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi empat kecendrungan yang ekstrem dan satu kecendrungan yang terletak di tengah-tengah keempat gaya ekstrem tersebut.

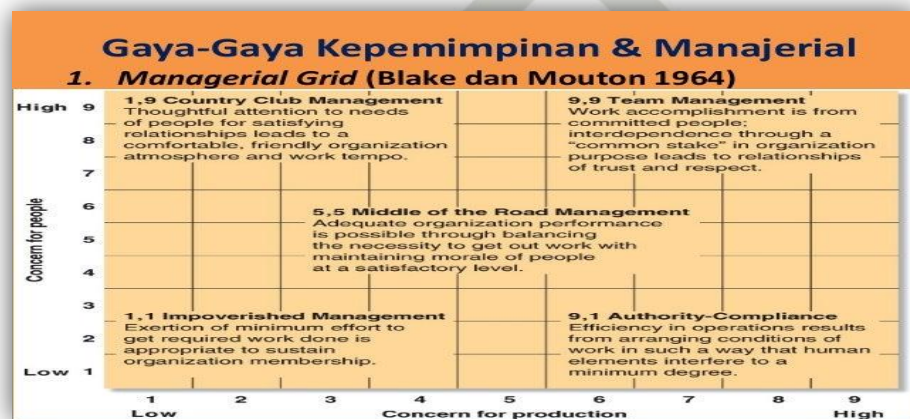
Namun, sayangnya jaringan menyediakan suatu kerangka kerja yang lebih baik untuk kepemimpinan saja, tanpa memberi informasi baru yang aktual dalam menjelaskan kesulitan-kesulitan pada masalah

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kepemimpinan, karena sedikitnya bukti pendukung kesimpulan yang menyatakan bahwa posisi 9.9 lebih efektif untuk semua keadaan. Untuk melihat lebih detail dapat ditelaah dalam gambar gaya kepemimpinan sebagaimana berikut:

Gambar II. 4
Model Kepemimpinan Managerial Grid



Grid 1.1 disebut impoverished leadership (model kepemimpinan yang tandus), dalam kepemimpinan ini si pemimpin selalu menghindari dari segala bentuk tanggung jawab dan perhatian terhadap bawahannya.

Grid 9.9 disebut Team Leadership (Model kepemimpinan Tim), pimpinan menaruh perhatian besar terhadap hasil maupun hubungan kerja sehingga mendorong bawahan untuk berpikir dan bekerja (bertugas) serta terciptanya hubungan yang serasi antara pimpinan dan bawahan.

Grid 1.9 disebut Country Club Leadership (Model kepemimpinan perkumpulan), pimpinan lebih mementingkan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

hubungan kerja atau kepentingan bawahan sehingga hasil/tugas kurang diperhatikan.

Grid 9.1 disebut Task Leadership (Model kepemimpinan Tugas), kepemimpinan ini bersifat otoriter karena sangat mementingkan tugas/hasil dan bawahan dianggap tidak penting karena sewaktu-waktu dapat diganti.

Grid 5.5 disebut Middle of the road (Model kepemimpinan jalan tengah), dimana si pemimpin cukup memerhatikan dan mempertahankan serta menyeimbangkan antara moral bawahan dengan keharusan penyelesaian pekerjaan pada tingkat yang memuaskan, di mana hubungan antara pimpinan dan bawahan bersifat kebabakan.

Berdasarkan uraian di atas, pada dasarnya model kepemimpinan manajerial grid ini relatif lebih rinci dalam menggambarkan kecenderungan kepemimpinan. Namun demikian, tidak dapat dipungkiri bahwasanya model ini merupakan pandangan yang berawal dari pemikiran yang relatif sama dengan model sebelumnya, yaitu seberapa otokratis dan demokratisnya kepemimpinan dari sudut pandang perhatiannya pada orang dan tugas.⁶⁷

⁶⁷ Ibid, h. 63

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

5) Model Kontingensi Fiedler

Shaun Tyson dan Tony Jackson dalam Baharuddin dan Umiarso mengatakan, dalam teori kontingensi (kemungkinan) ini variabel-variabel yang berhubungan dengan kepemimpinan dalam pencapaian tugas merupakan suatu hal yang sangat menentukan pada gerak akselerasi pencapaian tujuan organisasi. Dalam memunculkan teori ini, perhatian Fiedler adalah pada perbedaan gaya motivasional dari pemimpin.⁶⁸

Selanjutnya Shaun Tyson mengatakan variable kemungkinan diperkenalkan sebagai suatu solusi pada kondisi yang tak menentu yang mempengaruhi hubungan antara tuntutan ruang lingkup organisasi dan membicarakan tentang variabel kemungkinan sebagai variabel yang mempengaruhi hubungan antara gaya kepemimpinan dan respon anak buah kepada gaya kepemimpinan tersebut. Bahkan, ada beberapa pemimpin yang dimotivasi oleh hubungan (berharap mendapatkan penerimaan dalam kelompok), yang lain dimotivasi oleh tugas dan berpusat pada pencapaian tugas sebagai tugas utama. Misalnya, gaya kepemimpinan kepala sekolah yang sukses dalam memegang amanat terhadap perubahan dalam prosedur kedisiplinan kelas mungkin tergantung pada kekuatan persatuan guru.⁶⁹

Baharuddin dan Umiarso mengatakan dengan gaya kepemimpinan atau gaya personal tersebut, Fiedler mengartikan

⁶⁸ Ibid⁶⁹ Ibid, h. 64

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sebagai “a transsituasional model of relating and interacting with others”, artinya, model kepemimpinan transisional yang harus dikembangkan mempunyai hubungan dengan variabel-variabel lain dan juga berinteraksi antar satu sama lain. Oleh sebab itu, bangunan teori kontingensi kepemimpinan merupakan suatu bangunan kepemimpinan yang berhubungan dengan faktor-faktor yang saling berkaitan khususnya dalam situasi tertentu.

- 1) Hubungan pribadi pemimpin dengan para anggota kelompok (hubungan pemimpin-anggota);
- 2) Kadar struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan (struktur tugas);
- 3) Kekuasaan dan wewenang posisi yang dimiliki (kuasa posisi).

Berdasarkan ketiga variabel utama tersebut, Fiedler menyimpulkan bahwa task-motivated leaders perform generally best in very “favorable” situations, i.e. either under conditions in which their power, control and influence are very high (or, conversely, where uncertainty is very low) or where the situation is unfavorable, where they have lower power, control and influence. Relationship-motivated leaders tend to perform best in situations in which they have moderate power, control and influence. (Basis penemuan teori kemungkinan adalah bahwa pemimpin yang mempunyai motivasi kerja umumnya menunjukkan kinerja terbaik dalam kondisi yang paling baik, baik dalam kondisi dimana kekuasaan, kontrol dan pengaruhnya sangat

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tinggi, ataupun dalam kondisi yang tak menentu, dimana kekuasaan, kontrol dan pengaruh yang rendah. Pemimpin yang mempunyai motivasi hubungan cenderung menunjukkan kondisi terbaik ketika dia mempunyai kekuasaan, kontrol, dan pengaruh yang cukup baik).⁷⁰

Hal ini berarti bahwa para pemimpin yang berorientasi pada tugas cenderung berprestasi terbaik dalam situasi kelompok yang sangat menguntungkan maupun tidak menguntungkan sekalipun, para pemimpin yang berorientasi pada hubungan cenderung berprestasi terbaik dalam situasi situasi yang cukup menguntungkan.

Dari kesimpulan model kepemimpinan tersebut, pendapat Fiedler cenderung kembali pada konsep kontinum perilaku pemimpin. Namun, perbedaannya di sini adalah bahwa situasi yang cenderung menguntungkan dan yang cenderung tidak menguntungkan dipisahkan dalam dua kontinum yang berbeda.

6) Model Kepemimpinan Situasional

Baharuddin dan Umiarso model ini merupakan teori yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard yang berusaha menyatukan bersama pemikiran teorisi-teorisi utama untuk menjadi teori kepemimpinan situasional berdasarkan perilaku.¹⁵⁷ Artinya, teori ini menekankan pada ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur perilaku yang

⁷⁰ Ibid, h. 64

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional.

Namun yang perlu dicermati, seperti yang diungkapkan oleh E. Mark Hanson dalam Baharuddin dan Umiarso, adalah ketika gaya kepemimpinan tersebut dikaitkan dengan sikap dan kinerja bawahan yang merupakan dua variabel kemungkinan.

Subordinat characteristics, which shape their perceptions toward contingent variables, and; (Karakteristik bawahan, yang membentuk persepsi mereka terhadap pencapaian tujuan).

Environmental factor, which serve to stimulate, constrain, or reward the motivation of the workers.(faktor lingkungan, yang dapat merangsang, memaksa dan menghargai motivasi karyawan).

Dari kedua faktor tersebut, pemimpin bisa memahami tingkat dari gaya kepemimpinannya yang akan diterapkan. Oleh sebab itu, teori kemungkinan merupakan alat ukur yang berhubungan dengan kinerja gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu untuk membedakan respons sikap dan tingkah laku dari bawahan. Selain itu, dengan menentukan situasi bawahan, muncul gaya kepemimpinan yang paling tepat, seperti yang dijelaskan oleh Shaun Tyson dan Tony Jackson dalam Baharuddin dan Umiarso, yaitu :

S1) Directing: perilaku pemimpin dengan pengarahan yang tinggi/dukungan rendah. Pemimpin mengatakan kepada pengikut tentang apa, bagaimana, kapan, dan dimana melakukan berbagai

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tugas. Pengambilan keputusan sepenuhnya diprakarsai oleh manajer. Komunikasi sebagian besar berlansung satu arah.

(S2) Coaching: Perilaku pengarahannya tinggi/dukungan tinggi. Pemimpin masih memberikan banyak pengarahan, tetapi juga berusaha mendengar perasaan-perasaan pengikut mengenai keputusan , juga ide-ide 92 dan saran dari mereka. Kontrol terhadap pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

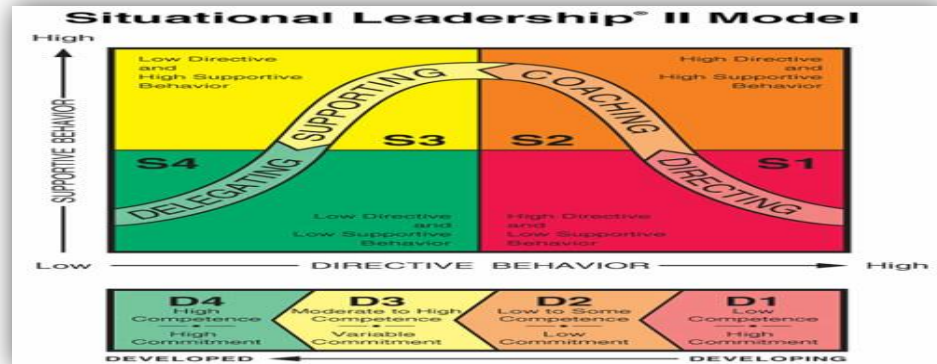
(S3) Supporting: Perilaku pemimpin yang tinggi dukungannya/rendah pengarahan. Kontrol terhadap pengambilan keputusan sehari-hari dan pemecahan masalah berpindah dari pemimpin kepada pengikut. Pemimpin memberikan penghargaan dan aktif mendengar serta memfasilitasi pemecahan masalah.

(S4) Delegating: Perilaku pemimpin dengan dukungan rendah/pengarahan rendah. Pemimpin mendiskusikan masalah-masalah dengan bawahan sampai dicapai kesepakatan bersama. Proses pengambilan keputusan didelegasikan sepenuhnya kepada pengikut.

Apabila di ilustrasikan dalam bentuk sebuah grafik, akan tampak seperti gambar di bawah ini:

UIN SUSKA RIAU

Gambar II. 5
Model Kepemimpinan Situasional



Artinya, pada tataran ini teori-teori kontingensi berasumsi bahwa berbagai pola perilaku pemimpin (ciri) dibutuhkan dalam berbagai situasi bagi efektivitas kepemimpinan. Teori Path-goal tentang kepemimpinan meneliti bagaimana empat aspek perilaku pemimpin mempengaruhi kepuasan serta motivasi pengikut. Pada umumnya, pemimpin memotivasi para pengikut dengan mempengaruhi persepsi mereka tentang konsekuensi yang mungkin dari berbagai upaya.

Bila para pengikut percaya bahwa hasil-hasil dapat diperoleh dengan usaha yang serius dan bahwa usaha yang demikian akan berhasil, kemungkinan akan melakukan usaha tersebut. Aspek-aspek situasi seperti sifat tugas, lingkungan kerja, dan karakteristik pengikut menentukan tingkat keberhasilan dari jenis perilaku kepemimpinan untuk memperbaiki kepuasan dan usaha para pengikut.

LPC Contingency Model dari Fiedler berhubungan dengan pengaruh yang melunakkan dari tiga variabel situasional pada hubungan antara suatu ciri pemimpin (LPC) dan kinerja pengikut.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut model ini, para pemimpin yang berskor LPC tinggi adalah lebih efektif untuk situasi-situasi yang secara moderat menguntungkan, sedangkan para pemimpin dengan skor LPC rendah akan lebih menguntungkan baik pada situasi yang menguntungkan maupun tidak menguntungkan. Leader Member Exchange Theory menjelaskan bagaimana para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran dalam situasi yang berbeda dengan berbagai pengikut.

Hersey dan Blanchard Situasional Theory lebih memusatkan perhatiannya pada para pengikut. Teori ini menekankan pada perilaku pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dan hubungan pemimpin pengikut. Leader Participation Model menggambarkan bagaimana perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dikaitkan dengan variabel situasi. Model ini menganalisis berbagai jenis situasi yang mungkin dihadapi seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Penekanannya pada perilaku kepemimpinan seseorang yang bersifat fleksibel sesuai dengan keadaan yang dihadapinya.⁷¹

7) Model Kepemimpinan Tiga Dimensi

Selanjutnya Baharuddin dan Umiarso mengatakan model kepemimpinan ini dikembangkan oleh Reddin.¹⁵⁹ Model tiga dimensi ini, pada dasarnya merupakan pengembangan dari model yang dikembangkan oleh Universitas Ohio dan model Managerial Grid.

⁷¹ Ibid, h. 68

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Perbedaan utama dari dua model ini adalah adanya penambahan satu dimensi pada model tiga dimensi, yaitu dimensi efektivitas, sedangkan dua dimensi lainnya, yaitu dimensi perilaku hubungan dan dimensi perilaku tugas tetap sama. Intisari dari model ini terletak pada pemikiran bahwa kepemimpinan dengan kombinasi perilaku hubungan dan perilaku tugas dapat saja sama, namun hal tersebut tidak menjamin memiliki efektivitas yang sama pula. Artinya, untuk setiap empat gaya utama perilaku kepemimpinan, pada masing-masing gaya tersebut ada gaya yang lebih atau kurang efektif. Hal ini terjadi karena perbedaan kondisi lingkungan yang terjadi dan dihadapi oleh sosok pemimpin dengan kombinasi perilaku hubungan dan tugas yang sama tersebut memiliki perbedaan. Secara umum, dimensi g tidak efektif dan efektif. Masing-masing bagian dimensi lingkungan ini memiliki skala yang sama 1 sampai 4, dimana untuk lingkungan tidak efektif skalanya bertanda negatif dan untuk lingkungan yang efektivitas lingkungan terdiri dari dua bagian, yaitu dimensi lingkungan yang efektif skalanya bertanda positif.⁷²

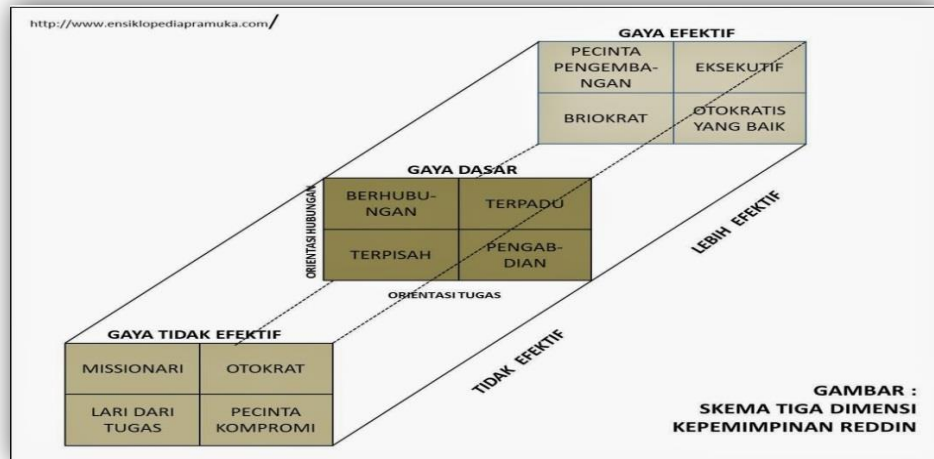
Jika diilustrasikan dalam bentuk diagram, akan tampak seperti gambar di bawah ini:

⁷² *Ibid*, h. 68.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Gambar II. 6
Model Kepemimpinan Tiga Dimensi



8) Model Kepemimpinan Combat

Baharuddin dan Umiarso mengatakan bahwa model kepemimpinan Combat diangkat dari strategi pertempuran yang sering kali digunakan para jenderal dalam berperang. Dalam bukunya yang mencoba menjelaskan bagaimana para jenderal berhasil dalam pertempuran, Cohen, seperti yang dikutip oleh J. Salusu dalam Baharuddin dan Umiarso, memuji strategistrategi itu dan menegaskan bahwa model combat atau model pertempuran dapat dipakai dalam kalangan organisasi manapun.

Dalam pertempuran banyak hal yang tidak pasti, sama halnya dalam organisasi yang juga tidak memunculkan ketidakpastian. Oleh sebab itulah, model-model kepemimpinan yang dikembangkan banyak terinspirasi oleh pertempuran yang banyak memunculkan tindakan-tindakan nekat yang kadang-kadang diperlukan dengan menyadari terjadinya kemungkinan keberhasilan yang gemilang atau bahkan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kegagalan yang sempurna. Bertolak dari situasi berperangan itu, dirumuskan beberapa karakteristik dari model combat tersebut, sebagaimana yang dideskripsikan oleh J. Salusu dalam Baharuddin dan Umiarso (2012), yaitu sebagai berikut.

Seorang pemimpin harus bersedia menanggung resiko seperti halnya seekor kura-kura yang berani maju dengan memunculkan lehernya keluar. Berusaha menjadi inovator dan untuk itu perlu secara terus-menerus belajar.

Segera bertindak karena tanpa bergerak, seseorang tidak bisa memimpin. Mengulur waktu berarti memberi peluang masuknya berbagai kemungkinan yang dapat menggagalkan strategi mencapai tujuan dan sasaran. Seorang pemimpin harus tahu kapan bertempur dan kapan mundur, memiliki harapan yang tinggi karena dengan mengharap organisasi beroleh lebih banyak, seorang pemimpin akan berhasil, paling tidak setengahnya. Harapan itu tentu harus diiringi dengan kemauan keras dan tindakan-tindakan yang penuh perhitungan.

Pertahankan sikap positif, selalu berpikir yang baik angkatlah derajat setiap orang yang bekerja di sekitar organisasi karena masing-masing mempunyai peranan yang berarti dalam kehidupan organisasi. Selalu berada di depan dan tidak menyuruh orang lain untuk maju lebih dulu. Memimpin di depan artinya menarik, bukan mendorong. Seorang pemimpin tidak dapat memimpin dari belakang. Memang,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dalam melakukan perundingan, seringkali pemimpin tertinggi tidak langsung maju, tetapi biasa diserahkan kepada para ahli runding.

Model kepemimpinan Kepala Sekolah yang Ideal menurut E. Mulyasa, pola kepemimpinan kepala sekolah tidak sekedar melaksanakan tugas rutin yang sama saja dari hari ke hari berikutnya.⁷³ Semua sudah ditentukan standarnya, dan kalau kinerja sudah sesuai standar maka bereslah.

segalanya. Kepala sekolah juga memerlukan standar kinerja, tetapi bedanya standar ini bersifat dinamis yang selalu bisa ditingkatkan, sehingga memungkinkan terjadinya peningkatan mutu secara berkelanjutan. Agar suatu lembaga pendidikan mempunyai daya dukung dan daya lenting dalam era desentralisasi pendidikan, diperlukan kepala sekolah ideal yang mempunyai ciri-ciri khusus, sebagai berikut :

Fokus pada kelompok. Kepemimpinan kepala sekolah lebih diarahkan kepada kelompok-kelompok kerja yang memiliki tugas atau fungsi masing-masing, tidak memfokus kepada individu. Hal ini akan berakibat tumbuh berkembangnya kerja sama dalam kelompok. Motivasi individu akan menjadi tugas semua orang dalam kelompok, jadi kelompok kerja menjadi sumber motivasi bagi setiap anggota dalam kelompok, bukan individu, maka setiap kelompok akan

⁷³ E.Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*: (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2012), h. 47

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

berusaha memacu kerjasama yang sebaik-baiknya, kalau perlu dengan menarik teman kelompoknya yang kurang benar kerjanya.

Melimpahkan wewenang. Seorang kepala sekolah tidak selalu membuat keputusan sendiri dalam segala hal, tetapi hanya melakukannya dalam hal-hal yang akan lebih baik kalau dia yang akan memutuskannya. Sisanya diserahkan wewenangnya kepada kelompok-kelompok yang ada dibawah pengawasannya. Hal ini dilakukan terutama untuk hal-hal yang menyangkut cara melaksanakan pekerjaan secara teknis. Orang-orang yang ada dalam kelompok-kelompok kerja yang sudah mendapat pelatihan dan sehari-hari melakukan pekerjaan itulah yang lebih tahu bagaimana melakukan pekerjaan dan karena menjadi lebih kompeten untuk membuat keputusan dari kepala sekolah.

Merangsang kreatifitas. Setiap upaya meningkatkan mutu kinerja, apakah itu dalam menghasilkan barang atau menghasilkan jasa, pada dasarnya selalu diperlukan adanya perubahan cara kerja. Jadi, kalau diinginkan adanya mutu yang lebih baik jangan takut menghadapi perubahan, sebab tanpa perubahan tidak akan terjadi peningkatan mutu kinerja. Perubahan bisa diciptakan oleh pemimpin, tetapi tidak perlu harus selalu berasal dari pimpinan, sebab kemampuan pemimpinpun terbatas. Oleh karena itu, pemimpin justru perlu merangsang timbulnya kreativitas dikalangan orang-orang dipimpinnya guna menciptakan hal-hal yang baru yang sekiranya akan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menghasilkan kinerja yang lebih bermutu. Seorang pemimpin tidak selayaknya memaksakan ide-ide lama yang sudah terbukti tidak dapat menghasilkan mutu kinerja seperti yang diharapkan. Setiap ide baru yang dimaksudkan untuk menghasilkan sesuatu yang lebih bermutu dari manapun asalnya patut disambut baik. Orang-orang dalam organisasi harus dibuat tidak takut untuk berkreasi, dan orang-orang yang terbukti menghasilkan ide yang bagus harus diberi pengakuan dan penghargaan.

Memberi semangat dan motivasi. Seorang pemimpin pendidikan harus selalu mendambakan pembaharuan, sebab dia tahu bahwa hanya dengan pembaharuan akan dapat dihasilkan mutu pendidikan yang lebih baik. Oleh karena itu, dia harus selalu mendorong semua orang dalam lembaganya untuk berani melakukan inovasi-inovasi, baik itu menyangkut cara kerja maupun barang dan jasa yang dihasilkan. Tentu semua itu dilakukan melalui proses uji coba dan evaluasi secara ketat sebelum diadopsi secara luas dalam organisasi. Sebaliknya, seorang pemimpin tidak sepatutnya mempertahankan kebiasaan-kebiasaan cara kerja lama yang sudah terbukti tidak menghasilkan mutu seperti yang diharapkan oleh lembaga maupun oleh para pelanggannya.

maupun barang dan jasa yang dihasilkan. Tentu semua itu dilakukan melalui proses uji coba dan evaluasi secara ketat sebelum diadopsi secara luas dalam organisasi. Sebaliknya, seorang pemimpin

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tidak sepatutnya mempertahankan kebiasaan-kebiasaan cara kerja lama yang sudah terbukti tidak menghasilkan mutu seperti yang diharapkan oleh lembaga maupun oleh para pelanggannya. Memikirkan program penyertaan bersama. Seorang kepala sekolah harus selalu mengupaya adanya kerjasama dalam tim, kelompok, atau unitunit organisasi. Program-program mulai dari tahap perencanaan sampai implemntasi dan evaluasanya dilaksanakan melalui kerjasama, dan bukan program sendiri-sendiri yang bersifat individual. Melaui system kerja yang didasari oleh kerjasama tim, kelompok atau unit itu akan menjadi pemikiran para pemimpin pendidikan. Dasarnya adalah pengikutsertaan semua orang dalam berbagai kegiatan yang sesuai dengan bakat, minat dan kemampuan masing-masing. Manusia adalah aset terpenting dalam lembaga dan karena itu setiap orang yang ada harus didayagunakan secara optimal bagi kepentingan pencapaian tujuan sekolah.

Kreatif dan proaktif. Seorang kepala sekolah harus selalu bertindak kreatif dan proaktif yang bersifat preventif dan antisipatif. Kepala sekolah tidak hanya bertindak reaktif yang mulai mengambil tindakan bila sudah terjadi masalah. Kepala sekolah yang kreatif dan proaktif sesalu bertindak untuk mencegah munculnya masalah dan kesulitan di masa yang akan datang. Setiap rencana tindakan sudah dipikirkan akibat dan konsekuensi yang bakal muncul, dan kemudian

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dipikirkan cara mengeliminasi hal-hal yang bersifat negatif atau berusaha meminimalkannya.

Dengan demikian kehidupan sekolah selalu dalam pengendalian kepala sekolah, dalam arti semua sudah dapat diperhitungkan sebelumnya, dan bukannya memungkinkan munculnya masalah-masalah secara mengejutkan dan menimbulkan kepanikan dalam organisasi sekolah. Tindakan yang reaktif biasanya sudah terlambat atau setidaknya sudah sempat menimbulkan kerugian atau akibat negatif lainnya.

Memperhatikan sumberdaya manusia. Sudah dikatakan sebelumnya bahwa orang adalah sumber daya yang paling utama dan paling berharga dalam setiap organisasi. Oleh karena itu, SDM harus selalu mendapat perhatian yang besar dari pimpinan pendidikan dalam arti selalu diupayakan untuk lebih diberdayakan agar kemampuan-kemampuan selalu meningkat dari waktu ke waktu. Dengan kemampuan yang meningkat itulah, SDM dapat diharapkan untuk meningkatkan mutu kinerjanya. Program-program pelatihan, pendidikan, dan lain-lain kegiatan yang bersifat memberdayakan SDM harus dilembagakan dalam arti selalu direncanakan dan dilaksanakan bagi setiap orang secara bergiliran sesuai keperluan dan situasi.

Menurut Karwati dan Priansa menyatakan “empat model perilaku kepemimpinan yang lazim digunakan oleh kepala sekolah,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

yaitu model kepemimpinan perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif”.⁷⁴ Sementara itu, Ducan dalam Afandi menyebutkan bahwa dalam kepemimpinan kepala sekolah, terdapat beberapa model kepemimpinan yaitu otokrasi, demokrasi dan gaya bebas (*laisses faire*).⁷⁵

Pertama, model perilaku kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin banyak mempengaruhi atau menentukan perilaku pengikutnya. Dalam gaya ini pemimpin lebih banyak memperhatikan cara pencapaian dan tercapainya tujuan. Pemimpin lebih banyak menentukan apa yang harus dicapai dan dilaksanakan serta bagaimana mencapainya. Anggota organisasi lebih banyak sekedar melaksanakan apa yang sudah di gariskan pimpinan. Namun demikian, tidaklah berarti bahwa ia kurang memperhatikan anggotanya.

Kedua, model perilaku kepemimpinan demokrasi adalah perilaku pemimpin yang banyak menekankan pada partisipasi pengikut dari pada menentukan sendiri. Para anggota atau pengikut selalu diberi kesempatan menentukan apa yang akan dicapai dan cara mencapainya. Perilaku kepemimpinan ini beranggapan bahwa pendapat orang banyak lebih baik daripada sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksanaannya.

⁷⁴ Euis Karwati dan Donni Juni Prians. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah: Membangun Sekolah yang Bermutu*. (Bandung: Alfabeta. 2013), h. 179

⁷⁵ Rahman Afandi, “*Kepemimpinan dalam Pendidikan Islam*”, dalam Jurnal Insania, Vol. 18, No. 1, Januari - April 2013, h. 100. Wursanto menambahkan model (gaya) paternallistik,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Perilaku ini lebih memberikan kesempatan kepada para anggota untuk mengembangkan dirinya, meskipun pemimpin masih memiliki peran dalam ikut menentukan keputusan.

Ketiga, model perilaku kepemimpinan bebas (*laisses faire*) adalah perilaku kepemimpinan yang lebih banyak menekankan kepada keputusan kelompok. Seorang pemimpin akan menyerahkan keputusan kepada keinginan kelompok. Apa yang baik menurut kelompok, itulah yang menjadi keputusan. Bagaimana pelaksanaannya pun tergantung kepada kemauan kelompok. Peran pemimpin dalam mengambil keputusan hampir tidak terlihat, semua diserahkan pada hasil keputusan kelompok.

Ketiga model perilaku kepemimpinan tersebut cenderung melihat dominasi dalam pengambilan keputusan. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas, dari ketiga perilaku kepemimpinan tersebut, dapat digambarkan melalui diagram seperti dibawah ini.

Dari uraian di atas, juga berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian, penulis menggunakan pengertian dari Silverman dalam Husaini Usman menyebutkan bahwa model adalah “An overall framework for looking at reality (e.g. positism, constructionism).⁷⁶ Model adalah perilaku kepala sekolah yang paling sering muncul selama penelitian ini dilakukan, maka penulis berkesimpulan bahwa kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya dikenal dengan

⁷⁶ Husaini Usman, “Model Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah” dalam *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, Oktober 2015, Th XXXIV, No. 3

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3 model kepemimpinan yang masing-masing dapat di jelaskan sebagai berikut :

9) Model Kepemimpinan Otokrasi atau Otoriter

Otokrasi berasal dari kata oto yang berarti sendiri dan kratos berarti pemerintah. Jadi otokrasi adalah mempunyai pemerintah dan menentukan sendiri.⁷⁷ Artinya, kekuasaan atau kepemimpinan yang dikelolanya, berdasarkan dirinya sendiri. Otokrasi merupakan pemerintahan atau kekuasaan yang dipegang oleh seseorang yang berkuasa secara penuh dan tidak terbatas masanya. Sedangkan yang memegang kekuasaan di sebut otokrat yang biasanya di jabat oleh pemimpin yang berstatus sebagai raja atau yang menggunakan sistem kerajaan.

Sedangkan di lingkungan sekolah bukan raja yang menjadi pemimpin akan tetapi kepala sekolah yang memiliki model seperti raja yang berkuasa mutlak dan sentral dalam menentukan kebijaksanaan sekolah. Tipologi kepemimpinan seperti ini identik dengan seorang diktator. Bahwa memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok.⁷⁸ Penafsirannya, sebagai pemimpin tidak lain adalah menunjukkan dan memberi perintah sehingga ada kesan bawahan atau anggota-anggotanya hanya mengikuti dan menjalankannya, tidak boleh membantah dan mengajukan saran.

⁷⁷ M. Moh. Rifa'i, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Jemmar, 1986), h. 38

⁷⁸ Puis.A. Partanto dan Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah*, (Surabaya : Arkola, 1994), h. 952

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Model kepemimpinan otoriter memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- 1) Menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi.
- 2) Mengidentifikasikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- 3) Menganggap bawahan bak sebuah alat semata.
- 4) Tidak menerima pendapat, saran atau kritik dari anggotanya.
- 5) Terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya.
- 6) Cara pendekatan kepada bawahannya dengan pendekatan paksaan dan bersifat kesalahan menghukum.⁷⁹

Jadi dalam model otoriter, semua kebijaksanaan atau “policy” semuanya di tetapkan oleh pemimpin atau kepala sekolah, sedangkan bawahan tinggal melaksanakan tugas. Semua perintah, pemberian dan pembagian tugas dilakukan tanpa ada konsultasi dan musyawarah dengan orang-orang yang dipimpin. Kepala sekolah juga membatasi hubungan dengan stafnya dalam situasi formal dan tidak menginginkan hubungannya yang penuh keakraban, keintiman serta ramah tamah. Kepemimpinan otokrasi ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang selalu harus dipatuhi. Pemimpin selalu mau berperan sebagai pemain tunggal pada “one man one show”.⁸⁰

Pemimpin otokrasi, dalam membawa pengikutnya ketujuan dan citacita bersama, memegang kekuasaan yang ada pada gaya secara mutlak. Dalam model ini pemimpin sebagai penguasa dan yang

⁷⁹ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993), h. 50.

⁸⁰ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Press, 1998),h. 38

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dipimpin sebagai yang dikuasai. Termasuk dalam model ini adalah pemimpin yang mengatakan segala sesuatu harus dikerjakan oleh pengikutnya. Yang dilakukan oleh pemimpin model ini, hanyalah memberi perintah, aturan, dan larangan. Para pengikutnya harus tunduk, taat dan melaksanakan tanpa banyak pertanyaan.

Dalam gaya ini, mereka yang dipimpin dibiasakan setia kepada perintah dan dengan betul-betul kritis, dimana kesempatan mereka yang dipimpin dibawah kekuasaan orang yang memimpin.⁸¹ Kepala sekolah yang otoriter biasanya tidak terbuka, tidak mau menerima kritik, dan tidak membuka jalan untuk berinteraksi dengan tenaga pendidikan. Ia hanya memberikan intruksi tentang apa yang harus dikerjakan serta dalam menanamkan disiplin cenderung menggunakan paksaan dan hukuman.⁸²

Kepala sekolah yang otoriter berkeyakinan bahwa dirinya adalah yang bertanggung jawab atas segala sesuatu, menganggap dirinya sebagai orang yang paling berkuasa, dan paling mengetahui berbagai hal. Ketika dalam rapat sekolah pun ia menentukan berbagai kegiatan secara otoriter, dan yang sangat dominan dalam memutuskan apa yang akan dilakukan oleh sekolah. Para tenaga pendidikan tidak diberi kesempatan untuk memberikan pandangan, pendapat maupun saran.

⁸¹ Imam Suprayogo, *op. cit.*, h. 166-167

⁸² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), h. 26 173 Ibid. h. 269

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Mereka dipandang sebagai alat untuk melaksanakan apa yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah.⁸³

Efek yang ditimbulkan oleh kepemimpinan otoriter antara lain sikap menyerah tanpa kritik, sikap asal bapak senang atau sikap sunuhun dawuh terhadap pemimpin, dan adanya kecenderungan untuk mengabaikan tugas dan perintah jika tidak ada pengawasan langsung. Dominasi yang berlebihan akan melahirkan oposan atau sikap apatis, atau sebaliknya akan timbul sifat-sifat agresif dari anggota-anggota kelompok terhadap pemimpinnya. Penyelidikan yang dilakukan oleh Leppit seorang ahli kepemimpinan berkesimpulan bahwa konflik-konflik dan sikap-sikap atau tindakan agresif yang terjadi dalam suatu lembaga di bawah pemimpin seorang pemimpin otoriter kurang lebih 30 kali sebanyak yang timbul dari pada dalam suasana kerja yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang demokratis.⁸⁴

Model kepemimpinan pendidikan yang otoriter dengan segala variasi dan bentuknya yang lebih samar-samar, sangat mengingkari usaha-usaha pencapaian tujuan lembaga pendidikan secara maksimal. Oleh karena potensipotensi yang sebenarnya ada dan dimiliki oleh masing-masing staf kerja tidak terbangkit, tidak tergugah dan tidak tersalurkan secara bebas dan kreatif. Penekanan kemampuan dan potensi riil dan kreatif daripada individu-individu yang dipimpin itu sejak dari proses penetapan “policy” umum sampai pada pelaksanaan

⁸³ Ibid. h. 269

⁸⁴ Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan.....*, h. 52

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

program kerja lembaga dimana pikiran-pikiran dan “skill” inisiatif-inisiatif yang konstruktif-kreatif tidak termanfaatkan secara baik. Suasana kerjasama yang dinamis dan kreatif dikalangan anggota-anggota staf yang akan memudahkan pemecahan setiap problema yang dihadapi, akan hilang lenyap karena situasi kepemimpinan yang melumpuhkan itu.⁸⁵

Seseorang dengan model kepemimpinan seperti ini umumnya merasa menang sendiri karena mempunyai keyakinan ia tahu apa yang harus dilakukannya dan merasa jalan pikirannya paling benar. Dalam situasi kerja sama, ia berusaha mengambil peran sebagai pengambil keputusan dan mengharap orang lain mendukung ide dan gagasannya. Ia tidak ingin dibantu apalagi dalam menentukan apa yang seharusnya ia lakukan.

Tipe otokrasi ini apabila diterapkan dalam dunia pendidikan tidak tepat karena dalam dunia pendidikan, kritik saran dan pendapat orang lain itu sangat perlu untuk diperhatikan dalam rangka perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan.

10) Model Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin yang demokratis adalah pemimpin yang kooperatif dan tidak diktator. Dia selalu menstimulasi anggota-anggota kelompoknya untuk bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan bersama pula. Dalam tindakan dan usaha-usahanya, ia selalu

⁸⁵ Ibid. h. 52-53

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya dan selalu mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.

Nawawi menyebutkan bahwa kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah yang berusaha memanfaatkan setiap orang untuk kepentingan kemajuan dan perkembangan organisasi.⁸⁶

Sementara Kartono menyatakan bahwa kepemimpinan yang demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik.⁸⁷ Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada person atau individu pemimpin, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.

Model kepemimpinan ini adalah kepemimpinan berdasarkan demokrasi yang pelaksanaannya disebut pemimpin partisipasi (participative leadership). Kepemimpinan partisipasi adalah suatu cara pemimpin yang kekuatannya terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.⁸⁸ Kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis merupakan kepemimpinan yang menganggap dirinya bagian dari kelompok pelaku sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat umum, dimana kepala sekolah tidak selalu membuat keputusan dan kebijakan

⁸⁶ Panji Anoraga, dkk, *Psikologi Industri dan Sosial*, (Jakarta: Pustaka Jaya, 1995), h. 113

⁸⁷ Kartini Kartono, *Kepemimpinan ...*h. 73

⁸⁸ Kartini Kartono, *Ibid*, h. 72.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menurut dirinya sendiri, akan tetapi melalui musyawarah mufakat dan dialog dengan asas mufakat.

Kepala sekolah yang demokratis menyadari bahwa dirinya merupakan bagian dari kelompok, memiliki sifat terbuka, dan memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk ikut berperan aktif dalam membuat perencanaan, keputusan, serta menilai kinerjanya. Kepala sekolah yang demokratis memerankan diri sebagai pembimbing, pengarah, pemberi petunjuk, serta bantuan kepada para tenaga pendidikan. Oleh karena itu dalam rapat sekolah, kepala sekolah ikut melibatkan diri secara langsung dan membuka interaksi dengan tenaga pendidikan, serta mengikuti berbagai kegiatan rapat sekolah.⁸⁹

Dalam suasana kerja kepemimpinan yang demokratis sebagian besar atau hampir seluruh "policy" dan keputusan-keputusan penting berasal dari dan disesuaikan dengan tuntutan-tuntutan situasi kelompok, dimana pemimpin bersama-sama dengan anggota kelompok ambil bagian secara aktif di dalam perumusan "policy" umum, keputusan-keputusan penting dan program lembaga kerja itu.⁹⁰

Dalam melaksanakan tugasnya, ia mau menerima dan mengharapkan saran-saran, bahkan kritik yang membangun dari para anggotanya. Ia mempunyai kepercayaan terhadap diri sendiri dan menaruh kepercayaan sepenuhnya kepada para anggotanya, bahwa

⁸⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah....*, h. 270

⁹⁰ Dirawat, *Pengantar Kepemimpinan.....*, h. 58

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mereka mempunyai kesanggupan kerja dengan baik dan bertanggung jawab.⁹¹

Kepemimpinan yang demokratik dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Dengan sungguh-sungguh pemimpin mendengarkan pendapat, saran dan kritik orang lain, terutama pada bawahannya. Bahkan seorang pemimpin demokratik tidak akan takut membiarkan bawahannya berprakarsa meskipun ada kemungkinan prakarsa itu akan berakibat pada kesalahan. Jika terjadi kesalahan, pemimpin demokratik berada di samping bawahan yang berbuat kesalahan itu bukan untuk menindak atau menghukumnya, melainkan meluruskannya sedemikianrupa sehingga bawahan tersebut belajar dari kesalahannya itu dan dengan demikian menjadi anggota organisasi yang lebih bertanggungjawab.

bawahannya. Bahkan seorang pemimpin demokratik tidak akan takut membiarkan bawahannya berprakarsa meskipun ada kemungkinan prakarsa itu akan berakibat pada kesalahan. Jika terjadi kesalahan, pemimpin demokratik berada di samping bawahan yang berbuat kesalahan itu bukan untuk menindak atau menghukumnya, melainkan meluruskannya sedemikianrupa sehingga bawahan tersebut belajar dari kesalahannya itu dan dengan demikian menjadi anggota organisasi yang lebih bertanggungjawab. Karakteristik penting seorang

⁹¹ Nglim Purwanto & Sutaadji Djojopranoto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 1996), h. 48.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pemimpin yang demokratik yang sangat positif ialah dengan cepat ia menunjukkan penghargaannya kepada para bawahan yang berprestasi tinggi. Penghargaan itu dapat mengambil berbagai bentuk katakata pujian, tepukan pada bawahan itu, mengeluarkan piagam penghargaan, kenaikan pangkat, atau bahkan juga mungkin promosi jika keadaan memungkinkan. Seorang pemimpin yang demokratik akan sangat bangga bila para bawahannya menunjukkan kemampuan kerja yang bahkan lebih tinggi dari kemampuannya sendiri.

Beberapa ciri dari kepemimpinan yang demokratis antara lain sebagai berikut:

- 1) Dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari pendapat: manusia makhluk termulia didunia.
- 2) Selalu berusaha untuk menyingkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan tujuan pribadi.
- 3) Senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahan
- 4) Mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan
- 5) Memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dan membimbingnya.
- 6) Mengusahakan agar bawahan lebih sukses dari pada dirinya
- 7) Selalu mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.⁹²

⁹² Ngilim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi...*, op. cit.,h. 52

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Secara singkat dapat dinyatakan, kepemimpinan demokratis menitik beratkan masalah aktivitas setiap anggota kelompok juga para pemimpin lainnya. Semuanya yang terlibat aktif dalam penentuan sikap, pembuatan rencana-rencana, pembuatan keputusan penerapan disiplin kerja (yang ditanamkan secara sukarela oleh kelompok-kelompok dalam suasana demokratis).

11) Model Kepemimpinan Bebas

Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil dimana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi.⁹³ Kepemimpinan bebas merupakan kebalikan dari tipe atau gaya kepemimpinan otoriter. Dilihat dari segi perilaku ternyata gaya kepemimpinan ini cenderung didominasi oleh perilaku kepemimpinan kompromi (compromiser) dan perilaku kepemimpinan pembelot (deserter).

Dalam prosesnya sebenarnya tidak dilaksanakan kepemimpinan dalam arti sebagai rangkaian kegiatan menggerakkan dan memotivasi anggota kelompok/ organisasi dengan cara apapun juga. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan

⁹³ Rohmat, *Pilar Peningkatan Mutu Pendidikan*. (Yogyakarta: Cipta Media Aksara, 2013), h. 61

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

(berbuat) menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perseorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil.⁹⁴

Dalam kepemimpinan *laissez faire*, sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinan. Tipe ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Ia sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggotanya. Pemberian tugas dan kerjasama diserahkan kepada anggotanya tanpa ada petunjuk atau saran dari pimpinan. Kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang-siur, berserakan diantara 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.⁹⁵

Seorang pemimpin yang *laissez faire* cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Nilai yang dianutnya biasanya bertolak dari filsafat hidup bahwa manusia pada dasarnya memiliki rasa solidaritas, mempunyai kesetiaan, taat pada norma, bertanggung jawab. Bertitik tolak dari nilai tersebut, sikap pemimpin *laissez faire* biasanya permisif. Dengan demikian, tipe kepemimpinan yang digunakan ini mempunyai ciri-ciri: (a) pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif, (b) pengambilan keputusan diserahkan kepada pejabat pimpinan yang lebih rendah, (c)

⁹⁴ M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), h. : 36)

⁹⁵ Muwahid Shulkhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah*. (Yogyakarta: Sukses Offset, 2013), h. 37.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

status quo organisasional tidak terganggu, (d) pengembangan kemampuan berfikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada anggota organisasi, (e) intervensi pemimpin dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimal.⁹⁶

Gaya kepemimpinan *laissez faire* ini mempunyai kemiripan dengan gaya kepemimpinan afiliatif, yakni kepala sekolah dengan gaya ini menghargai perasaan stafnya, tdk terlalu menekankan pencapaian hasil dan tujuan tetapi lebih menekankan kebutuhan emosi pada staf. Meskipun kurang efektif sebagai pembangkit motivasi langsung terhadap kinerja, gaya ini memiliki dampak yang luar biasa pada iklim emosi kelompok. Gaya ini cocok untuk membangun resonansi pada semua situasi, terutama diterapkan ketika kepala sekolah berusaha meninggikan harmoni. tim, meningkatkan moral, memperbaiki komunikasi, atau memperbaiki kepercayaan yang pernah putus.⁹⁷

Adapun ciri-ciri dari model kepemimpinan ini adalah sebagai berikut:

- a) Pemimpin memberikan kebebasan penuh dalam mengambil keputusan baik secara kelompok atau individual dengan minimum partisipasi pemimpin bahkan terkesan acuh tak acuh.

⁹⁶ Muwahid Shulkhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah*. (Yogyakarta: Sukses Offset, 2013), h. 37.

⁹⁷ Masaong, *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence*. (Bandung: Alfabeta. 2011), hlm.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- b) Pemimpin memberikan kebebasan mutlak kepada stafnya dalam menentukan segala sesuatu yang berguna bagi kemajuan organisasinya tanpa bimbingan darinya
- c) Pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali dalam organisasi yang dipimpinnya.
- d) Pemimpin memberikan komentar spontan atas aktivitas-aktivitas anggota dan ia tidak berusaha sama sekali untuk menilai atau tidak melakukan evaluasi terhadap kinerja guru
- e) Pemimpin memberikan semua tanggung jawab kepada bawahan
- f) Pemimpin sering berkonsultasi dengan bawahan

b. Kepemimpinan dalam Islam

Pemimpin ideal menurut Islam erat kaitannya dengan figur Rasulullah SAW. Beliau adalah pemimpin agama dan juga pemimpin negara. Rasulullah SAW. Hal ini sejalan dengan firman Allah dalam AlQur'an.

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ
كَثِيرًا ﴿٢١﴾

Artinya: "Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah." (QS Al-Ahzab:21)

Sebagai pemimpin teladan yang menjadi model ideal pemimpin, Rasulullah SAW. dikaruniai empat sifat utama, yaitu: *Sidiq, Amanah, Tablig dan Fathonah*. *Sidiq* berarti jujur dalam perkataan dan perbuatan, *amanah* berarti dapat dipercaya dalam menjaga tanggung jawab, *Tablig*

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

berarti menyampaikan segala macam kebaikan kepada rakyatnya, dan *fathonah* berarti cerdas dalam mengelola masyarakat.⁹⁸

1) Jujur (*Shiddiq*)

Kejujuran adalah lawan dari dusta dan ia memiliki arti kecocokan sesuatu sebagaimana dengan fakta. Di antaranya yaitu kata “*rajulun shaduq* (sangat jujur)”, yang lebih mendalam maknanya dari pada *shadiq* (jujur). *Al-mushaddiq* yakni orang yang membenarkan setiap ucapanmu, sedang *ash-shiddiq* ialah orang yang terus menerus membenarkan ucapan orang, dan bisa juga orang yang selalu membuktikan ucapannya dengan perbuatan. Di dalam al-Qur’an disebutkan (tentang ibu Nabi Isa as.), “*Dan ibunya adalah seorang shiddiqah.*” (Al-Maidah: 75). Maksudnya ialah orang yang selalu berbuat jujur.

Kejujuran merupakan syarat utama bagi seorang pemimpin. Masyarakat akan menaruh respek kepada pemimpin apabila dia diketahui dan juga terbukti memiliki kewalitas kejujuran yang tinggi. Pemimpin yang memiliki prinsip kejujuran akan menjadi tumpuan harapan para pengikutnya. Mereka sangat sadar bahwa kualitas kepemimpinannya ditentukan seberapa jauh dirinya memperoleh kepercayaan dari pengikutnya. Kejujuran menjadikan Rasulullah SAW. berwibawa di depan para sahabat sebagai muridnya.⁹⁹

⁹⁸ Zaen Musyirifin, *Implementasi Sifat-Sifat Rasulullah Dalam Konseling Behavioral*, AL-Irsyad: Jurnal Bimbingan Konseling, UIN Sunan Kalijaga, Vol. 11, No. 2, 2020, hlm. 151

⁹⁹ Hidayatullah, *Pendidikan Karakter Membangun Peradaban Bangsa*, (Surakarta: Yuma Pustaka, 2010), hlm. 18

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Seorang pemimpin yang *shiddiq* atau bahasa lainnya *honest* akan mudah diterima di hati masyarakat, sebaliknya pemimpin yang tidak jujur atau khianat akan dibenci oleh rakyatnya. Kejujuran seorang pemimpin dinilai dari perkataan dan sikapnya. Sikap pemimpin yang jujur adalah manifestasi dari perkaatannya, dan perkataannya merupakan cerminan dari hatinya.

Nabi Muhammad SAW, di sifati dengan *ash-shadiqul amin* (jujur dan terpercaya), dan sifat ini telah diketahui oleh orang Quraisy sebelum beliau diutus menjadi rasul. Demikian pula Nabi Yusuf as. juga disifati dengannya, sebagaimana firman Allah *subhanahu wata'ala*“(Setelah pelayan itu berjumpa dengan Yusuf dia berseru), “Yusuf, hai orang yang amat dipercaya.” (QS.Yusuf: 46)¹⁰⁰

Khalifah Abu Bakar *radhiyallahu 'anhu* juga mendapatkan julukan ini (*ash-shiddiq*). Ini semua menunjukkan hawa kejujuran merupakan salah satu perilaku kehidupan terpenting para rasul dan pengikut mereka. Dan kedudukan tertinggi sifat jujur adalah “*ash-shiddiqiyah*” yakni tunduk terhadap rasul secara utuh (lahir batin) dan diiringi keikhlasan secara sempurna kepada Pengutus Allah.

Imam Ibnu Katsir berkata, “jujur merupakan karakter yang sangat terpuji, oleh karena itu sebagian besar sahabat tidak pernah coba-coba melakukan kedustaan baik pada masa jahiliyah maupun setelah masuk Islam. Kejujuran merupakan cirrikeimanan,

¹⁰⁰ Elbina Mamla Saidah, *Konsep Kepemimpinan dalam Islam*, Jurnal Al-Islah, Vol. 6, No. 1, 2014

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sebagaimana pula dusta adalah ciri kemunafikan, maka barang siapajujur dia akan beruntung.”¹⁰¹ (Tafsir Ibnu Katsir 3/643)

Dalam Al-Qur'an surat At-taubah ayat 119, Allah SWT mengisyaratkan kepada muslimin untuk senantiasa bersama orang-orang yang jujur.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ ﴿١١٩﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar. (QS. At-Taubah:119)

Rasulullah SAW.mengenai pentingnya kejujuran, karena akan dapat membawa kepada kebaikan semua pihak. Sebaliknya, jika seseorang tidak jujur, maka akan mendatangkan berbagai kerugian dan kerusakan. Hadis Rasulullah SAW. berbunyi: *“Jauhilah dusta karena dusta akan membawa kepada dosa dan dosa membawamu ke neraka. Biasakanlah berkata jujur karena jujur akan membawamu kepada kebajikan dan kebajikan membawamu ke surga”* (HR Bukhari dan Muslim)¹⁰²

2) Terpercaya (amanah)

Muhammad SAW, bahkan sebelum diangkat menjadi rasul telah menunjukkan kualitas pribadinya yang diakui oleh masyarakat Quraish. Beliau dikenal dengan gelar *Al-Amien*, yang terpercaya. Oleh karena itu ketika terjadi peristiwa sengketa antara para pemuka

¹⁰¹ Muhammad Nasib ar-Rifa'i, *Ringkasan Tafsir Ibnu Katsir, volume 3*, (Jakarta: Gema Insani, 2016), hlm. 645

¹⁰² Elbina Mamla Saidah, *Konsep Kepemimpinan dalam Islam*, Jurnal Al-Islah, Vol. 6, No. 1, 2014

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Quraish mengenai siapa yang akan meletakkan kembali *hajar aswad* setelah renovasi Ka'bah, meraka dengan senang hati menerima Muhammad sebagai *arbitrer*, padahal waktu itu Muhammad belum termasuk pembesar.

Amanah merupakan kualitas wajib yang harus dimiliki seorang pemimpin. Dengan memiliki sifat amanah, pemimpin akan senantiasa menjaga kepercayaan masyarakat yang telah diserahkan di atas pundaknya. Kepercayaan masyarakat berupa penyerahan segala macam urusan kepada pemimpin agar dikelola dengan baik dan untuk kemaslahatan bersama.

Kepercayaan yang terjadi akan membangun reputasi yang baik.¹⁰³ Terjadinya banyak kasus korupsi di negara kita, merupakan bukti nyata bahwa bangsa Indonesia miskin pemimpin yang amanah. Para pemimpin dari mulai tingkat desa sampai negara telah terbiasa mengkhianati kepercayaan masyarakat dengan cara memanfaatkan jabatan sebagai jalan pintas untuk memperkaya diri. Pemimpin semacam ini sebenarnya tidak layak disebut sebagai pemimpin, mereka merupakan para perampok yang berkedok.

Mengenai nilai amanah, Daniel Goleman mencatat beberapa ciri orang yang memiliki sifat tersebut.

- a) Dia bertindak berdasarkan etika dan tidak pernah mempermalukan orang.

¹⁰³ Muhammad Yaumi, *Pendidikan Karakter*, (Jakarta: Kencana, 2014), hlm. 24

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- b) Membangun kepercayaan diri lewat keandalan diri dan autentisitas (kemurnia/kejujuran)
- c) Berani mengakui kesalahan sendiri dan berani menegur perbuatan tidka etis orang lain.
- d) Berpegang kepada prinsip secara teguh, walaupun resikonya tidak disukai serta memiliki komitmen dan menepati janji
- e) Bertanggung jawab sendiri untuk memperjuangkan tujuan serta terorganisir dan cermat dalam bekerja.¹⁰⁴

Amanah erat kaitanya dengan tanggung jawab. Pemimpin yang amanah adalah pemimpin yang bertanggung jawab. Dalam perspektif Islam pemimpin bukanlah raja yang harus selalu dilayani dan diikuti segala macam keinginannya, akan tetapi pemimpin adalah *khadim*. Sebagaimana pepatah Arab mengatakan “*sayyidulqauli khodimuhum*”, pemimpin sebuah masyarakat adalah pelayan mereka.

Sebagai seorang pembantu, pemimpin harus merelakan waktu. Tenaga dan pikiran untuk melayani rakyatnya. Pemimpin dituntut untuk melepaskan sifat individualis yang hanya mementingkan diri sendiri. Ketika menjadi pemimpin maka dia adalah kaki-tangan rakyat yang senantiasa harus melakukan segala macam pekerjaan untuk kemakmuran dan keamanan rakyatnya.

Dalam buku *The 21 Indispensable Quality of Leader*, John C. Maxwell menekankan bahwa tanggung jawab bukan sekedar

¹⁰⁴ Daniel Goleman, *Kecerdasan Emosi untuk Mencapai Puncak Prestasi*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1999), hlm. 39

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

melaksanakan tugas, namun pemimpin yang ingin mendapatkan kepercayaan harus bertanggung jawab harus melaksanakan tugas dengan lebih, berorientasi kepada ketuntasan dan kesempurnaan. *“Kualitas tertinggi dari seseorang yang bertanggung jawab adalah kemampuannya untuk menyelesaikan”*¹⁰⁵

3) Komunikatif (*tablig*)

Kemampuan berkomunikasi merupakan kualitas ketiga yang harus dimiliki oleh pemimpin sejati. Pemimpin bukan berhadapan dengan benda mati yang bisa digerakkan dan dipindah-pindah sesuai dengan kemauannya sendiri, tetapi pemimpin berhadapan dengan rakyat manusia yang memiliki beragam kecenderungan. Oleh karena itu komunikasi merupakan kunci terjainya hubungan yang baik antara pemimpin dan rakyat.

Pemimpin dituntut untuk membuka diri kepada rakyatnya, sehingga mendapat simpati dan juga rasa cinta.¹⁰⁶ Keterbukaan pemimpin kepada rakyatnya bukan berarti pemimpin harus sering curhat mengenai segala kendala yang sedang dihadapinya, akan tetapi pemimpin harus mampu membangun kepercayaan rakyatnya untuk melakukan komunikasi dengannya. Sebagai contoh, Rasulullah SAW. pernah didatangi oleh seorang perempuan hamil yang mengaku telah berbuat zina. Si perempuan menyampaikan penyesalannya kepada

¹⁰⁵ John C. Maxwell, *The 21 indispensable qualities of a leader: Becoming the person others will want to follow*, (Nashville: Thomas Nelson Publishers, 1999), hlm 12

¹⁰⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: RemajaRosdakarya, 2011), hlm.100

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Rasul dan berharap diberikan sanksi berupa hukum rajam Hal ini terjadi karena sebagai seorang pemimpin Rasulullah SAW. membuka diri terhadap umatnya.

Salah satu ciri kekuatan komunikasi seorang pemimpin adalah keberaniannya menyatakan kebenaran meskipun konsekwensinya berat. Dalam istilah Arab dikenal ungkapan, “*kul al-haq walau kaana murran*”, katakanlah atau sampaikanlah kebenaran meskipun pahit rasanya.¹⁰⁷

Tablig juga dapat diartikan sebagai akuntabel, atau terbuka untuk dinilai. Akuntabilitas berkaitan dengan sikap keterbukaan (transparansi) dala kaitannya dengan cara kita mempertanggungjawabkan sesuatu di hadapan orang lain. Sehingga, akuntabilitas merupakan bagian melekat dari kredibilitas. Bertambah baik akuntabilitas yang kita miliki, bertambah besar tabungan kredibilitas sebagai hasil kepercayaan orang-orang kepada kita.

4) Cerdas (*fathonah*)

Seorang pemimpin harus memiliki kecerdasan di atas rata-rata masyarakatnya sehinga memiliki kepercayaan diri. Kecerdasan pemimpin akan membantu dia dalam memecahkan segala macam persoalan yang terjadi di masyarakat. Pemimpin yang cerdas tidak mudah frustasi menghadapi problema, karena dengan kecerdasannya dia akan mampu mencari solusi. Pemimpin yang cerdas tidak akan

¹⁰⁷ Sakdiah, *Karakteristik Kepemimpinan Dalam Islam (Kajian Historis Filosofis) Sifat-Sifat Rasulullah*, Jurnal Al-Bayan / Vol. 22 NO. 3, 2016, hlm. 44

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

membiarkan masalah berlangsung lama, karena dia selalu tertantang untuk menyelesaikan masalah tepat waktu.

Kecerdasan Rasulullah SAW. murni dari bimbingan Allah SWT. melalui pengajaran wahyu yang diterima beliau. Karena sebelum menjadi rasul, beliau adalah orang yang *ummi*, yang tidak mendapatkan pengajaran dari faham yang lain.¹⁰⁸

Contoh kecerdasan luar biasa yang dimiliki oleh khalifah kedua Sayyidina Umar ibn Khattab adalah ketika beliau menerima kabar bahwa pasukan Islam yang dipimpin oleh Abu Ubaidah ibnu Jarrah yang sedang bertugas di Syria terkena wabah mematikan. Sebagai pemimpin yang bertanggung jawab, Umar ibn Khattab segera berangkat dari Madinah menuju Syria untuk melihat keadaan pasukan muslim yang sedang ditimpa musibah tersebut. Ketika beliau sampai di perbatasan, ada kabar yang menyatakan bahwa keadaan di tempat pasukan muslimin sangat gawat. Semua orang yang masuk ke wilayah tersebut akan tertular virus yang mematikan. Mendengar hal tersebut, Umar ibn Khattab segera mengambil tindakan untuk mengalihkan perjalanan. Ketika ditanya tentang sikapnya yang tidak konsisten dan dianggap telah lari dari takdir Allah *'ala*, Umar bin Khattab menjawab, “*Saya berpaling dari satu takdir Allah menuju takdir Allah yang lain*”.

Kecerdasan pemimpin tentunya ditopang dengan keilmuan yang mumpuni. Ilmu bagi pemimpin yang cerdas merupakan bahan bakar untuk

¹⁰⁸ Murtadha Muthahhari, *Akhlaq Suci Nabi yang Ummi*, Cet. I, (Bandung: Mizan, 1995), hlm. 67

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

terus melaju di atas roda kepemimpinannya. Pemimpin yang cerdas selalu haus akan ilmu, karena baginya hanya dengan keimanan dan keilmuan dia akan memiliki derajat tinggi di mata manusia dan juga pencipta. Sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur'an.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ
 أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا
 تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Arinya” Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: “Berlapang-lapanglah dalam majlis”, Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: “Berdirilah kamu”, Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS.Al-Mujadalah:11)

Ayat tersebut mensyaratkan bahwa apabila seseorang ingin tinggi derajatnya di dunia maupun di akhirat adalah dengan menguasai ilmu pengetahuan. Pemimpin yang hebat harus menguasai ilmu manajemen Islam yang benar dan akurat.

Kepemimpinan menurut Rivai juga memiliki beberapa ciri penting yang menggambarkan kepemimpinan Islam adalah setia, memiliki tujuan yang luas; berpegang pada syariat dan akhlak Islam; pengemban Amanah; tidak sombong; dan disiplin.¹⁰⁹ Ciri-ciri kepemimpinan ini dapat diaplikasikan pada kepemimpinan sekarang. Tugas seorang pemimpin ini adalah mengawasi, memimpin, dan memperhatikan ummat Islam.

¹⁰⁹Rivai V dan Mulyadi D.,*Kepemimpinan dan perilaku organisasi*,(Jakarta: Rajawali pers; 2014), hlm. 18

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Berkaitan dengan sifat-sifat pemimpin yang terpuji dapat di contohkan dari sifat Rasulullah SAW dalam memimpin umatnya, dalam Al Quran QS Al Imron: 159

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ إِنَّكَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sungguh, Allah mencintai orang yang bertawakal. (QS Al Imron: 159)

Bersikap lemah lembut, bersifat pemaaf, rendah hati dan suka bermusyawarah dalam segala urusan untuk mengambil keputusan adalah rangkaian sikap pemimpin dalam hubungan dengan para bawahan dan menggerakkan mereka sehingga mau melakukan pekerjaannya. Dengan kata lain, keteladan pemimpin atau manajer dalam hubungan timbal baliknya dengan para bawahan merupakan salah satu penggerak mereka untuk bekerja dalam setiap pekerjaan.

Menurut Quraish Shihab (dalam nashudin, 2011) bahwa sifat-sifat terpuji yang harus di miliki oleh seorang pemimpin berdasarkan Al qur'an meliputi :

1) Berpengetahuan Luas

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Artinya "Wahai orang-orang yang beriman! Apabila dikatakan kepadamu, "Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis," maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan, "Berdirilah kamu," maka berdirilah, niscaya Allah akan mengangkat (derajat) orang-orang yang beriman di antarmu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Dan Allah Mahateliti apa yang kamu kerjakan. (QS Al Muhadalah: 11)

2) Kreatif dan inisiatif

يَمْعَشَرَ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِنِ اسْتَطَعْتُمْ أَنْ تَنْفُذُوا مِنْ أَقْطَارِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ فَانْفُذُوا لَا تَنْفُذُونَ إِلَّا بِسُلْطَنٍ

Artinya "Wahai golongan jin dan manusia! Jika kamu sanggup menembus (melintasi) penjuru langit dan bumi, maka tembuslah. Kamu tidak akan mampu menembusnya kecuali dengan kekuatan (dari Allah). (QS. Al-Rahman:33)

3) Peka

قُلْ أَغْيَرَ اللَّهُ آبِغِي رَبًّا وَهُوَ رَبُّ كُلِّ شَيْءٍ وَلَا تَكْسِبُ كُلُّ نَفْسٍ إِلَّا عَلَيْهَا وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّكُمْ مَرْجِعُكُمْ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ

Artinya "Katakanlah (Muhammad), "Apakah (patut) aku mencari tuhan selain Allah, padahal Dialah Tuhan bagi segala sesuatu. Setiap perbuatan dosa seseorang, dirinya sendiri yang bertanggung jawab. Dan seseorang tidak akan memikul beban dosa orang lain. Kemudian kepada Tuhanmulah kamu kembali, dan akan diberitahukan-Nya kepadamu apa yang dahulu kamu perselisihkan." (QS Al-An'am:164)

4) Lapang dada dan selalu tanggap

قُلْ أَتَعْلَمُونَ اللَّهَ بِدِينِكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

Artinya "Katakanlah (kepada mereka), "Apakah kamu akan memberitahukan kepada Allah tentang agamamu (keyakinanmu), padahal Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi dan Allah Maha Mengetahui segala sesuatu." (QS. Al Hujarat:16)

5) Bertindak Adil, Jujur dan Konsekuen

قُلْ أَتَعْلَمُونَ اللَّهَ بِدِينِكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Artinya: Katakanlah (kepada mereka), “Apakah kamu akan memberitahukan kepada Allah tentang agamamu (keyakinanmu), padahal Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi dan Allah Maha Mengetahui segala sesuatu.” (Q.S. Al Hujarat: 16)

3. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan kepala madrasah memiliki peranan yang sangat vital dalam pengelolaan dan pengembangan lembaga pendidikan Islam. Kepala madrasah tidak hanya bertugas untuk mengelola administrasi dan sumber daya yang ada, tetapi juga harus mampu memberikan arah dan motivasi kepada seluruh elemen di madrasah, termasuk guru, siswa, dan staf administrasi, agar dapat bekerja bersama dalam mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas. Kepala madrasah yang efektif akan mampu menciptakan lingkungan yang mendukung proses belajar mengajar, sehingga dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas dan mampu menghadapi tantangan zaman.

Kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan kepala madrasah dalam memimpin, mengelola, serta memotivasi seluruh elemen madrasah, termasuk siswa, guru, dan staf administrasi, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang efektif di madrasah berperan penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, mendukung perkembangan siswa secara holistik (akademis, sosial, dan spiritual), serta menghasilkan lulusan yang kompeten dan berkualitas.

Kepemimpinan kepala madrasah juga mencakup pengelolaan sumber daya manusia, penyusunan kebijakan pendidikan, pengawasan terhadap

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

proses pembelajaran, serta pengembangan hubungan yang harmonis dengan orang tua dan masyarakat.

Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif memiliki beberapa karakteristik utama yang mendukung pencapaian tujuan pendidikan yang optimal, di antaranya:¹¹⁰

- a. Visi yang Jelas Kepala madrasah harus memiliki visi yang jelas mengenai arah dan tujuan pendidikan di madrasah. Visi ini harus dapat menginspirasi dan memotivasi seluruh komponen madrasah untuk bergerak ke arah yang sama. Kepala madrasah yang memiliki visi yang jelas dapat menciptakan perubahan positif dalam organisasi madrasah.
- b. Kemampuan Mengelola Sumber Daya Kepala madrasah harus dapat mengelola sumber daya yang ada, termasuk tenaga pengajar, staf administrasi, dan fasilitas fisik. Manajemen sumber daya yang baik akan mendukung kelancaran proses pembelajaran dan pengembangan madrasah.
- c. Kemampuan Membina Hubungan yang Harmonis Kepala madrasah perlu membina hubungan yang baik dengan berbagai pihak, termasuk guru, siswa, orang tua, serta masyarakat sekitar madrasah. Hubungan yang harmonis akan mempermudah dalam mencapai tujuan bersama dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap madrasah.
- d. Kemampuan dalam Pengambilan Keputusan Kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk membuat keputusan yang tepat dan cepat

¹¹⁰ Nur, H. & Yasin, S. (2020). *Kepemimpinan dalam Pendidikan Islam*. Jakarta: Penerbit Pendidikan Islam.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dalam berbagai situasi. Pengambilan keputusan yang baik akan memastikan tercapainya hasil yang optimal dalam pendidikan.

e. Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Kepala madrasah yang efektif harus dapat menerapkan prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah (MBS), yang melibatkan seluruh elemen madrasah dalam pengelolaan dan pengambilan keputusan. Dengan demikian, setiap pihak merasa terlibat dan bertanggung jawab dalam mencapai tujuan pendidikan.

Beberapa model kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh kepala madrasah untuk meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah antara lain :

1) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan yang berfokus pada perubahan yang mendalam dan pemberdayaan individu dalam organisasi. Dalam kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin berusaha untuk menginspirasi, memotivasi, dan mendorong para pengikutnya untuk berusaha lebih keras dan mencapai tujuan yang lebih tinggi, sering kali melampaui ekspektasi yang ada. Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian hasil jangka pendek, tetapi juga berfokus pada perubahan jangka panjang yang berkelanjutan dengan cara memberdayakan pengikutnya untuk menjadi lebih baik.¹¹¹

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang sangat relevan dalam dunia pendidikan, termasuk di madrasah.

¹¹¹ Daryanto. *Manajemen Pendidikan: Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Gava Media, 2012.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian hasil jangka pendek, tetapi juga pada pemberdayaan individu dan perubahan yang berkelanjutan. Dengan menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan guru dan siswa, kepala madrasah yang menerapkan kepemimpinan transformasional dapat membawa madrasah menuju kemajuan yang signifikan dalam berbagai aspek, baik akademik maupun karakter.

Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional:¹¹²

- a) Visi yang Jelas dan Menginspirasi Pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas mengenai tujuan jangka panjang organisasi dan mampu mengkomunikasikan visi tersebut kepada para pengikutnya dengan cara yang menginspirasi. Visi ini berfungsi sebagai arah yang menggerakkan seluruh anggota organisasi menuju pencapaian tujuan bersama.
- b) Pengaruh Karismatik Pemimpin ini memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain melalui karisma dan kekuatan pribadi mereka. Karisma yang dimiliki oleh seorang pemimpin transformasional mampu memberikan dampak yang besar terhadap pengikutnya dan menciptakan rasa kagum serta kepercayaan.
- c) Pemberdayaan dan Pengembangan Pengikut Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada hasil akhir, tetapi juga berusaha untuk mengembangkan dan memberdayakan anggota tim

¹¹² Daryanto. *Manajemen Pendidikan: Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Gava Media, 2012

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

atau pengikutnya. Mereka memberikan kesempatan kepada orang lain untuk berkembang dengan memberikan tantangan yang sesuai dan mendukung pertumbuhan pribadi serta profesional pengikutnya.

d) Motivasi yang Tinggi Pemimpin transformasional mampu memberikan motivasi yang tinggi kepada anggotanya untuk bekerja lebih keras dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Mereka menggunakan gaya komunikasi yang menggugah dan memberdayakan orang lain agar memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaan dan tujuan bersama.

e) Perhatian terhadap Kebutuhan Individu Pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan dan perkembangan individu dalam tim. Mereka tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan kelompok, tetapi juga memberikan perhatian kepada perkembangan pribadi anggota, mendengarkan masukan, serta memberikan dukungan agar setiap individu dapat berkontribusi maksimal.

f) Inovasi dan Perubahan Kepala madrasah atau pemimpin yang transformasional mendorong dan menciptakan budaya inovasi di dalam organisasi. Mereka siap menghadapi tantangan baru, terbuka terhadap ide-ide segar,

Kepemimpinan transformasional berdasarkan pada prinsip – prinsip sebagai berikut:¹¹³

¹¹³ Bass, B.M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a) Hubungan Pemimpin dan Pengikut : Kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya hubungan yang saling percaya dan menghargai antara pemimpin dan pengikut. Hubungan ini lebih bersifat emosional dan berorientasi pada pengembangan potensi diri pengikut.
- b) Perubahan dan Inovasi : Pemimpin transformasional berfokus pada pembaruan, perubahan, dan perbaikan berkelanjutan dalam setiap aspek organisasi atau kelompok. Mereka mendorong pengikut untuk berpikir di luar kebiasaan dan mencapai tujuan yang lebih tinggi.
- c) Komitmen terhadap Misi: Pemimpin transformasional membantu pengikut memahami pentingnya misi organisasi dan bagaimana kontribusi mereka dapat memberikan dampak positif yang lebih besar. Komitmen terhadap tujuan yang lebih besar menciptakan semangat kerja yang lebih kuat di antara anggota.

Dalam konteks kepala madrasah, kepemimpinan transformasional dapat diterapkan dengan cara-cara berikut:

- a) Mengembangkan Visi Pendidikan: Kepala madrasah perlu memiliki visi yang jelas untuk masa depan madrasah dan menyampaikannya kepada seluruh warga madrasah (guru, siswa, dan orang tua) untuk mencapainya.
- b) Mendorong Inovasi Pembelajaran: Kepala madrasah dapat mendorong para guru untuk mengembangkan metode pengajaran yang lebih kreatif dan relevan dengan perkembangan zaman.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- c) Pengembangan Profesionalisme Guru: Kepala madrasah memberikan perhatian dan dukungan kepada guru dalam hal peningkatan kompetensi, baik dalam hal akademik maupun pengembangan karakter.

2) Kepemimpinan Servant (Pelayan)

Kepemimpinan Servant atau Servant Leadership adalah suatu model kepemimpinan yang berfokus pada melayani kebutuhan orang lain, terutama pengikut atau anggota tim. Konsep ini diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 dalam esainya yang berjudul *The Servant as Leader*. Kepemimpinan¹¹⁴ ini berfokus pada pemberdayaan orang lain, memperhatikan kebutuhan mereka, dan mendukung mereka untuk berkembang dalam kapasitas pribadi dan profesional.

Pemimpin yang menerapkan model ini menempatkan pengikut atau anggota tim sebagai prioritas utama dan bertindak sebagai pelayan yang mendukung pencapaian kesejahteraan dan perkembangan mereka.

Ciri-ciri Kepemimpinan Servant sebagai berikut:¹¹⁵

- a) Mendengarkan (Listening): Pemimpin servant mendengarkan dengan empati dan penuh perhatian kepada pengikutnya. Mereka mencoba memahami kebutuhan, aspirasi, dan tantangan yang dihadapi pengikut mereka.
- b) Empati (Empathy): Pemimpin servant berusaha untuk merasakan dan memahami perasaan serta perspektif orang lain. Mereka memiliki

¹¹⁴ Greenleaf, R.K. *The Servant as Leader*. Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership, 1970.

¹¹⁵ Spears, L.C. *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York: Wiley, 1995.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kemampuan untuk menempatkan diri dalam posisi orang lain dan merespons dengan perhatian dan pengertian.

- c) Menyediakan Dukungan (Healing): Pemimpin servant berfokus pada kesehatan fisik dan emosional pengikut mereka. Mereka membantu individu dalam tim untuk mengatasi masalah pribadi atau profesional, menciptakan suasana yang mendukung kesejahteraan mereka.
- d) Pemberdayaan (Empowerment): Pemimpin servant memberikan pengikutnya kesempatan untuk berkembang, mengambil keputusan, dan merasa diberdayakan. Mereka memberi kepercayaan kepada tim untuk menjalankan tugas mereka dan memberikan otonomi dalam pekerjaan.
- e) Keterbukaan dan Kejujuran (Awareness and Foresight): Pemimpin servant memiliki kesadaran yang tinggi terhadap situasi dan kondisi yang ada. Mereka juga mampu melihat potensi masalah di masa depan dan mengambil langkah-langkah preventif untuk menghindarinya.
- f) Membangun Komunitas (Community Building): Pemimpin servant berfokus pada membangun rasa kebersamaan di dalam organisasi. Mereka mendorong kerja sama, saling menghargai, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif.
- g) Komitmen pada Pertumbuhan Individu (Commitment to the Growth of People): Pemimpin servant memiliki komitmen untuk mendukung pengembangan pribadi dan profesional anggota tim mereka. Mereka

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

memberi perhatian khusus pada peningkatan kemampuan dan pencapaian tujuan pribadi pengikut.

Tujuan Kepemimpinan Servant sebagai berikut:¹¹⁶

- a) Memberikan Layanan kepada Orang Lain: Pemimpin servant tidak hanya memikirkan kepentingan pribadi atau tujuan organisasi, tetapi juga berfokus pada kebutuhan dan kesejahteraan orang lain.
- b) Mengembangkan Pemimpin di Dalam Tim: Kepemimpinan ini bertujuan untuk menciptakan lebih banyak pemimpin, bukan hanya mengikuti, dengan mengembangkan keterampilan dan kemampuan pengikut untuk menjadi pemimpin di masa depan.
- c) Meningkatkan Keterlibatan dan Kepuasan: Dengan mendengarkan dan mendukung kebutuhan pengikut, pemimpin servant menciptakan lingkungan yang lebih harmonis dan produktif yang meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja.
- d) Menciptakan Lingkungan yang Harmonis: Kepemimpinan servant mendorong rasa saling menghormati dan menghargai antar anggota tim, menciptakan budaya kerja yang positif dan inklusif.

Penerapan Kepemimpinan Servant dalam Konteks Kepala Madrasah adalah sebagai berikut :

- a) Mendengarkan dan Menanggapi Kebutuhan Guru dan Siswa: Kepala madrasah yang menerapkan kepemimpinan servant akan lebih fokus pada mendengarkan permasalahan dan kebutuhan guru serta siswa.

¹¹⁶ Van Dierendonck, D. *Servant Leadership: A Review and Synthesis*. Journal of Management, 2011.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dengan cara ini, kepala madrasah dapat memberikan solusi yang lebih efektif dan relevan.

- b) Memberdayakan Guru: Kepala madrasah memberi kesempatan bagi guru untuk mengembangkan keterampilan mereka, memberikan otonomi dalam metode pengajaran, dan memberi dukungan yang diperlukan agar mereka bisa berkembang.
- c) Pembangunan Komunitas di Madrasah: Kepala madrasah membangun rasa kebersamaan yang kuat di antara semua warga madrasah (guru, staf, dan siswa). Mereka menciptakan suasana yang saling mendukung dalam mencapai tujuan pendidikan.

Keuntungan Kepemimpinan Servant:¹¹⁷

- a) Meningkatkan Kinerja Tim : Dengan memberikan perhatian dan dukungan kepada pengikut, mereka akan lebih termotivasi dan berkomitmen untuk bekerja keras demi mencapai tujuan bersama.
- b) Meningkatkan Kepuasan Kerja : Lingkungan kerja yang mendukung dan inklusif akan membuat anggota tim merasa dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka.
- c) Mengurangi Konflik : Pendekatan yang berfokus pada empati dan komunikasi terbuka membantu mengurangi konflik dalam tim atau organisasi.

¹¹⁷ Northouse, P.G. *Leadership: Theory and Practice*. 8th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- d) Meningkatkan Retensi Anggota: Pemimpin servant menciptakan hubungan yang kuat dengan pengikut, yang dapat meningkatkan loyalitas dan mengurangi tingkat pergantian anggota tim.

3) Kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin melibatkan seluruh anggota tim atau organisasi dalam proses pengambilan keputusan.¹¹⁸ Dalam model kepemimpinan ini, kepala madrasah atau pemimpin lainnya tidak hanya bertindak sebagai pengambil keputusan tunggal, tetapi mereka melibatkan staf, guru, dan bahkan siswa dalam diskusi dan proses pengambilan keputusan yang berhubungan dengan organisasi atau lembaga.

Gaya kepemimpinan ini bertujuan untuk menciptakan keterlibatan, rasa tanggung jawab bersama, dan rasa kepemilikan terhadap keputusan yang diambil.

Ciri-ciri Kepemimpinan Partisipatif:

- a) Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan: Pemimpin partisipatif mengundang anggota tim untuk memberikan masukan, ide, dan perspektif mereka dalam pengambilan keputusan. Mereka memastikan bahwa suara setiap individu didengar dan dipertimbangkan sebelum keputusan akhir dibuat.¹¹⁹

¹¹⁸ Robinson, R. K. (2007). *Transformational Leadership in a Global Context*. New York: McGraw-Hill Education.

¹¹⁹ Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- b) Komunikasi yang Terbuka: Pemimpin partisipatif mendorong komunikasi yang terbuka dan transparan di seluruh tingkatan organisasi. Mereka memberikan kesempatan bagi semua anggota untuk berbicara dan menyampaikan pendapat tanpa rasa takut akan penolakan.
- c) Kepercayaan dan Penghargaan Terhadap Anggota: Pemimpin ini mempercayai kemampuan anggota tim untuk membuat keputusan yang baik dan memberikan mereka ruang untuk berkontribusi. Mereka menghargai setiap individu sebagai bagian penting dalam organisasi.
- d) Pemberdayaan dan Otonomi: Pemimpin partisipatif memberi otonomi kepada anggota tim untuk membuat keputusan dalam lingkup tanggung jawab mereka. Anggota tim diberdayakan untuk menyelesaikan tugas mereka dengan cara yang mereka anggap terbaik.
- e) Mendorong Inovasi dan Kreativitas: Kepemimpinan partisipatif menciptakan ruang bagi anggota tim untuk mengemukakan ide-ide baru, memberikan solusi kreatif, dan meningkatkan efisiensi dalam berbagai aspek kerja.
- f) Membangun Kerjasama Tim: Pemimpin partisipatif menekankan pentingnya kolaborasi dan kerja sama tim. Mereka mendorong anggota untuk saling mendukung dan bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan organisasi.

Tujuan Kepemimpinan Partisipatif:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a) Meningkatkan Keterlibatan dan Motivasi: Dengan melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan, mereka akan merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk mencapai tujuan bersama.¹²⁰
- b) Meningkatkan Kualitas Keputusan: Karena melibatkan berbagai perspektif, keputusan yang diambil cenderung lebih baik dan lebih tepat sasaran.
- c) Menciptakan Rasa Kepemilikan: Anggota tim akan merasa memiliki keputusan yang diambil, yang dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan komitmen terhadap pencapaian tujuan.
- d) Mengurangi Konflik: Komunikasi yang terbuka dan kolaborasi dapat mengurangi gesekan dan ketegangan di antara anggota tim.

Penerapan Kepemimpinan Partisipatif dalam Konteks Madrasah:

- a) Menyusun Program Pendidikan: Kepala madrasah yang menerapkan kepemimpinan partisipatif akan melibatkan guru dalam merencanakan kurikulum atau program-program pembelajaran. Dengan demikian, guru dapat memberikan masukan berdasarkan pengalaman mereka di lapangan.
- b) Pengambilan Keputusan yang Melibatkan Warga Madrasah: Dalam membuat keputusan besar, seperti perubahan kebijakan atau perencanaan kegiatan ekstrakurikuler, kepala madrasah akan melibatkan siswa, guru, dan orang tua untuk memberikan perspektif mereka.

¹²⁰ Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- c) Peningkatan Kualitas Pembelajaran: Kepala madrasah dapat mengajak guru untuk berbagi pengalaman, ide, dan metode baru dalam pembelajaran. Ini dapat meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah.
- d) Kebijakan yang Bersifat Kolaboratif: Kepala madrasah mendorong budaya kerja yang terbuka dan kolaboratif, di mana setiap anggota madrasah dapat berkontribusi dalam perencanaan dan pelaksanaan program-program madrasah.¹²¹

4) Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin memiliki kontrol penuh atas keputusan dan kebijakan dalam organisasi. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin tidak terlalu melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan, dan biasanya memberikan arahan serta instruksi yang jelas dan terstruktur. Gaya kepemimpinan ini cenderung menekankan pada kepatuhan dan kontrol yang ketat terhadap bawahan.¹²²

Kepemimpinan otoriter adalah gaya yang menekankan pengambilan keputusan terpusat dan kontrol yang ketat. Gaya ini cocok digunakan dalam situasi yang memerlukan keputusan cepat dan pengawasan ketat, tetapi kurang efektif dalam konteks yang memerlukan kreativitas, kolaborasi, dan motivasi yang tinggi. Gaya kepemimpinan ini

¹²¹ Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge* (6th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

¹²² Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

bisa efektif dalam kondisi tertentu, namun harus dipertimbangkan dengan cermat dalam situasi yang lebih dinamis dan fleksibel.

Ciri-ciri Kepemimpinan Otoriter:¹²³

- a. Pengambilan Keputusan Terpusat: Pemimpin memiliki wewenang penuh dalam menentukan keputusan tanpa banyak melibatkan anggota tim atau bawahan.
- b. Instruksi yang Jelas dan Tegas: Pemimpin memberikan perintah yang jelas dan mengharapkan untuk diikuti tanpa banyak pertanyaan atau diskusi.
- c. Kontrol yang Ketat: Pemimpin cenderung memantau kinerja anggota tim secara intensif dan memastikan semua pekerjaan dilakukan sesuai dengan perintah.¹²⁴
- d. Minimnya Partisipasi: Anggota tim jarang atau tidak dilibatkan dalam proses pembuatan keputusan, mereka lebih cenderung mengikuti arahan pemimpin.
- e. Tindakan yang Cepat dan Efektif: Karena pengambilan keputusan dilakukan oleh satu orang, keputusan bisa diambil dengan cepat tanpa perlu mempertimbangkan banyak masukan

Kelebihan Kepemimpinan Otoriter:¹²⁵

- a) Keputusan yang Cepat: Dalam situasi yang memerlukan keputusan cepat dan tegas, kepemimpinan otoriter bisa lebih efisien.

¹²³ Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

¹²⁴ Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.

¹²⁵ Robinson, R. K. (2007). *Transformational Leadership in a Global Context*. New York: McGraw-Hill Education.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- b) Kontrol yang Ketat: Pemimpin memiliki kontrol penuh atas proses dan hasil kerja, yang bisa menghasilkan tingkat konsistensi yang lebih tinggi.¹²⁶
- c) Efektif dalam Krisis: Kepemimpinan otoriter dapat bekerja dengan baik dalam situasi darurat atau krisis di mana diperlukan pengambilan keputusan cepat dan tanpa keraguan.
- d) Mengurangi Kebingungan: Dengan struktur yang jelas dan arahan yang tegas, tidak ada kebingungan mengenai apa yang diharapkan dari setiap individu.¹²⁷

5) Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memiliki pandangan yang jelas dan jauh ke depan tentang masa depan organisasi atau kelompoknya. Pemimpin visioner mampu menginspirasi dan memotivasi orang lain untuk mengikuti visi tersebut, serta membawa perubahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Mereka biasanya fokus pada gambaran besar, inovasi, dan kemajuan, dan mampu menyesuaikan strategi dengan kondisi yang ada untuk mencapai visi mereka.¹²⁸

Kepemimpinan visioner adalah gaya kepemimpinan yang sangat mengutamakan visi jangka panjang, inspirasi, dan inovasi. Pemimpin visioner mampu membawa organisasi menuju arah yang baru dengan

¹²⁶ Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2011). *Organizational Behavior* (12th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

¹²⁷ Goleman, D. (2000). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.

¹²⁸

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

memotivasi dan menginspirasi orang lain untuk mengejar tujuan besar bersama-sama. Meskipun memiliki banyak kelebihan, seperti kemampuan menginspirasi dan mengarahkan perubahan, gaya kepemimpinan ini juga memiliki tantangan, terutama dalam hal implementasi dan ketergantungan pada pemimpin. Namun, kepemimpinan visioner tetap menjadi salah satu gaya yang sangat dihargai, terutama di organisasi yang mengutamakan inovasi dan perubahan.¹²⁹

Ciri-ciri Kepemimpinan Visioner:¹³⁰

- 1) Pandangan yang Jelas dan Jauh ke Depan: Pemimpin visioner memiliki gambaran yang jelas tentang tujuan jangka panjang dan arah yang ingin dicapai oleh organisasi.
- 2) Kemampuan Menginspirasi: Pemimpin ini dapat menginspirasi orang lain untuk mencapai tujuan besar, bahkan jika tujuan tersebut tampak sulit dicapai. Mereka mampu memotivasi dan membangkitkan semangat dalam tim untuk berusaha mewujudkan visi tersebut.
- 3) Kemampuan Mengkomunikasikan Visi: Pemimpin visioner sangat terampil dalam mengkomunikasikan visi mereka dengan cara yang mudah dipahami oleh orang lain, menciptakan pemahaman dan rasa memiliki dalam mencapai tujuan bersama.

¹²⁹ Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press.

¹³⁰ Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 4) Berfokus pada Inovasi dan Perubahan: Pemimpin visioner tidak takut untuk berpikir di luar kebiasaan dan mendorong perubahan untuk mencapai visi. Mereka mendukung kreativitas dan sering kali terlibat dalam pengembangan ide-ide baru.
- 5) Keberanian Mengambil Risiko: Pemimpin visioner berani mengambil risiko untuk mengejar visi mereka, meskipun itu berarti keluar dari zona nyaman atau menghadapi ketidakpastian.
- 6) Pembangunan Jangka Panjang: Pemimpin ini fokus pada pencapaian tujuan jangka panjang dan tidak hanya berfokus pada hasil jangka pendek. Mereka mengedepankan strategi yang berkelanjutan untuk keberhasilan di masa depan.

Kelebihan Kepemimpinan Visioner:¹³¹

- a) Motivasi dan Inspirasi yang Kuat: Pemimpin visioner mampu membangkitkan semangat dan motivasi dalam tim untuk bekerja menuju tujuan besar. Hal ini meningkatkan komitmen dan kinerja anggota tim.
- b) Inovasi dan Kreativitas: Pemimpin visioner mendorong inovasi dan ide-ide baru, yang bisa membawa organisasi menuju kemajuan dan diferensiasi di pasar.
- c) Kemampuan Menavigasi Perubahan: Dengan fokus pada visi jangka panjang, pemimpin visioner mampu mengarahkan organisasi dalam menghadapi perubahan, baik itu perubahan eksternal maupun internal.

¹³¹ Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge* (6th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- d) Pembangunan Keberlanjutan: Dengan visi yang jelas, pemimpin dapat merancang strategi jangka panjang yang mendukung pertumbuhan berkelanjutan, sehingga organisasi tetap relevan dalam jangka waktu yang lama.

Kekurangan Kepemimpinan Visioner:¹³²

- a) Tantangan dalam Implementasi: Meskipun memiliki visi yang jelas, pemimpin visioner mungkin mengalami kesulitan dalam mengimplementasikan strategi secara praktis, terutama jika tidak didukung oleh tim yang memiliki keterampilan atau pemahaman yang tepat.
- b) Ketergantungan pada Pemimpin: Organisasi yang terlalu bergantung pada pemimpin visioner mungkin kesulitan jika pemimpin tersebut tidak lagi ada, karena visi yang kuat sering kali sangat terkait dengan kepemimpinan individu.
- c) Risiko Ketidakpastian: Mengambil risiko besar untuk mencapai visi dapat mengarah pada ketidakpastian dan kegagalan jika tidak dipersiapkan dengan baik.¹³³
- d) Kehilangan Fokus pada Detail: Karena terlalu fokus pada gambaran besar, pemimpin visioner terkadang mengabaikan detail-detail penting yang dibutuhkan dalam operasional sehari-hari.

¹³² Goleman, D. (2000). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books

¹³³ Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

6) Kepemimpinan Kolaboratif

Kepemimpinan kolaboratif adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada kerja sama, komunikasi terbuka, dan kolaborasi antara pemimpin dan anggota tim untuk mencapai tujuan bersama. Dalam kepemimpinan kolaboratif, pemimpin tidak hanya mengarahkan dan memutuskan, tetapi juga bekerja bersama anggota tim, menghargai kontribusi mereka, dan mendorong partisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan ini sering diterapkan dalam lingkungan yang mengutamakan kerja tim, seperti organisasi berbasis pengetahuan, perusahaan kreatif, pendidikan, dan lembaga nirlaba.¹³⁴

Kepemimpinan kolaboratif adalah gaya kepemimpinan yang mengutamakan kerja sama, komunikasi terbuka, dan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan ini sangat efektif dalam organisasi yang mengedepankan inovasi dan kreativitas, serta dalam situasi yang membutuhkan sinergi tim. Meskipun memiliki banyak kelebihan seperti peningkatan motivasi dan kreativitas, kepemimpinan kolaboratif juga menghadapi tantangan dalam hal pengambilan keputusan yang lambat dan potensi konflik antar anggota tim. Namun, dengan pengelolaan yang baik, kepemimpinan kolaboratif dapat membawa organisasi menuju keberhasilan yang berkelanjutan dan meningkatkan hubungan di dalam tim.

¹³⁴ Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Ciri-ciri Kepemimpinan Kolaboratif:¹³⁵

- a) Partisipasi Aktif Anggota Tim: Pemimpin kolaboratif mendorong partisipasi anggota tim dalam pengambilan keputusan, berbagi ide, dan mencari solusi bersama-sama. Mereka memastikan setiap suara didengar.¹³⁶
- b) Komunikasi Terbuka dan Transparansi: Pemimpin kolaboratif berusaha menciptakan komunikasi yang jujur dan terbuka, memfasilitasi diskusi, dan berbagi informasi secara transparan dengan seluruh anggota tim.
- c) Keterlibatan dalam Proses Kerja: Pemimpin kolaboratif tidak hanya mengawasi dari jauh, tetapi juga ikut serta dalam kegiatan tim dan menyumbangkan ide serta solusi untuk masalah yang ada.
- d) Penghargaan terhadap Keragaman: Kepemimpinan kolaboratif menghargai perbedaan pandangan dan keterampilan. Pemimpin mendorong adanya keberagaman ide dan pemikiran yang dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi.
- e) Pembangunan Kepercayaan: Kepemimpinan ini membangun hubungan saling percaya antara pemimpin dan anggota tim. Kepercayaan ini mendukung kolaborasi yang efektif dan meningkatkan kerjasama di dalam tim.

¹³⁵ Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2003). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harper Business.

¹³⁶ Raelin, J. A. (2016). *Leadership-as-Practice: Theory and Application*. Routledge.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- f) Pemberdayaan Anggota Tim: Pemimpin kolaboratif memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengambil inisiatif, membuat keputusan, dan berkembang dalam peran mereka.

Kelebihan Kepemimpinan Kolaboratif:¹³⁷

- a) Meningkatkan Inovasi dan Kreativitas: Karena melibatkan beragam pandangan dan ide, kepemimpinan kolaboratif cenderung menghasilkan solusi yang lebih kreatif dan inovatif.
- b) Meningkatkan Kepuasan dan Motivasi Tim: Anggota tim merasa dihargai dan lebih terlibat dalam proses kerja, yang meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja mereka.
- c) Meningkatkan Kerja Sama Tim: Pemimpin kolaboratif membantu memperkuat hubungan antar anggota tim, meningkatkan sinergi dan efektivitas dalam bekerja bersama.
- d) Adaptasi yang Lebih Baik terhadap Perubahan: Organisasi yang mengadopsi gaya kepemimpinan kolaboratif lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan dan tantangan karena mereka dapat mengandalkan ide-ide kolektif untuk beradaptasi.
- e) Membangun Kepercayaan dan Loyalitas: Karena membangun komunikasi yang terbuka dan melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, kepemimpinan kolaboratif membantu memperkuat hubungan antar pemimpin dan anggota tim.

Kekurangan Kepemimpinan Kolaboratif:¹³⁸

¹³⁷ Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). "Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era." *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a) Proses Pengambilan Keputusan yang Lambat: Karena melibatkan banyak pihak dalam pengambilan keputusan, proses ini bisa lebih lambat dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang lebih otoriter atau top-down.
- b) Potensi Konflik: Kepemimpinan yang mendorong keberagaman pandangan juga bisa menimbulkan perbedaan pendapat dan konflik dalam tim. Jika tidak dikelola dengan baik, konflik tersebut bisa menghambat kinerja tim.
- c) Tantangan dalam Pengelolaan Tim yang Tidak Homogen: Dalam tim yang sangat heterogen atau tidak kooperatif, kepemimpinan kolaboratif mungkin menghadapi kesulitan dalam memastikan semua pihak bekerja sama dengan baik.¹³⁹
- d) Kesulitan dalam Menjaga Otoritas: Kadang-kadang, dalam upaya untuk mendorong partisipasi dan kolaborasi, pemimpin dapat kehilangan keseimbangan antara mendorong diskusi dan mengambil keputusan yang jelas dan tegas.

7) Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin melibatkan anggota tim atau kelompok dalam proses pengambilan keputusan.¹⁴⁰ Dalam model kepemimpinan ini, pemimpin mendorong partisipasi aktif, memberikan kesempatan bagi anggota untuk

¹³⁸ Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). *A Theory of Team Coaching*. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.

¹³⁹ Hargreaves, A., & Shirley, D. (2009). *The Fourth Way: The Inspiring Future for Educational Change*. Corwin Press.

¹⁴⁰

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

memberikan ide, dan mendengarkan pendapat mereka sebelum membuat keputusan penting. Keputusan yang diambil bersifat kolektif dan memperhitungkan suara serta kontribusi dari semua pihak yang terlibat.

Pemimpin dalam kepemimpinan demokratis lebih berperan sebagai fasilitator, bukan sebagai pengambil keputusan tunggal. Mereka memastikan adanya dialog terbuka, mendukung kolaborasi, dan menghargai kontribusi setiap individu dalam tim.

Karakteristik Kepemimpinan Demokratis¹⁴¹

- a) Partisipasi aktif: Pemimpin mendorong keterlibatan anggota tim dalam setiap tahap proses pengambilan keputusan.
- b) Komunikasi dua arah: Terdapat saluran komunikasi yang terbuka antara pemimpin dan anggota tim, memungkinkan diskusi yang jujur dan konstruktif.
- c) Keputusan berbasis konsensus: Keputusan biasanya diambil melalui diskusi yang melibatkan suara mayoritas, bukan hanya keputusan sepihak dari pemimpin.¹⁴²
- d) Pemberdayaan anggota tim: Pemimpin memberi kebebasan dan kepercayaan pada anggota tim untuk menyampaikan ide dan pendapat mereka.

¹⁴¹ Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates." *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.

¹⁴² Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- e) Transparansi: Pemimpin berbagi informasi yang relevan dengan tim dan memastikan mereka memahami alasan di balik keputusan yang diambil.

Keuntungan Kepemimpinan Demokratis

- a) Peningkatan keterlibatan dan motivasi: Anggota tim merasa dihargai dan lebih termotivasi karena mereka memiliki suara dalam pengambilan keputusan.
- b) Kreativitas dan inovasi: Dengan melibatkan berbagai perspektif, tim dapat menghasilkan ide-ide yang lebih kreatif dan inovatif.
- c) Hubungan yang lebih baik: Kepemimpinan demokratis dapat membangun hubungan yang lebih kuat antara pemimpin dan anggota tim karena ada rasa saling menghormati dan kepercayaan.
- d) Peningkatan kualitas keputusan: Keputusan yang diambil dengan melibatkan berbagai pihak cenderung lebih baik karena mempertimbangkan banyak sudut pandang.

Tantangan Kepemimpinan Demokratis¹⁴³

- a) Proses pengambilan keputusan lebih lambat: Karena melibatkan banyak pihak, proses untuk mencapai konsensus bisa memakan waktu.
- b) Kesulitan dalam mencapai konsensus: Dalam situasi tertentu, perbedaan pendapat yang besar bisa membuat keputusan sulit dicapai.

¹⁴³ Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- c) Pemimpin bisa kehilangan kendali: Dalam beberapa kasus, pemimpin mungkin kesulitan untuk mempertahankan kontrol ketika terlalu banyak terlibat dalam proses demokratis.

Perbedaan antara Kepemimpinan Demokratis dan Gaya Kepemimpinan Lainnya¹⁴⁴

- Kepemimpinan otoriter: Pemimpin membuat keputusan sepihak dan tidak melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan.
- Kepemimpinan laissez-faire: Pemimpin memberi kebebasan penuh pada anggota tim untuk membuat keputusan, tanpa intervensi yang signifikan.
- Kepemimpinan transaksional: Fokus pada pertukaran yang jelas antara pemimpin dan pengikut, seperti memberi hadiah atau hukuman berdasarkan kinerja.

8) Kepemimpinan Berbasis Kompetensi

Kepemimpinan berbasis kompetensi adalah pendekatan yang menekankan pentingnya kemampuan atau kompetensi tertentu yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menjalankan peran kepemimpinan. Kompetensi ini mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk dapat mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Dalam konteks ini, kompetensi pemimpin tidak hanya berfokus pada penguasaan tugas-tugas teknis, tetapi

¹⁴⁴ Miller, A. (2007). *The Nature of Leadership: Re-thinking Leadership in the 21st Century*. Routledge.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

juga pada kemampuan untuk memotivasi, menginspirasi, berkomunikasi, dan mengambil keputusan strategis yang tepat.¹⁴⁵

Kepemimpinan berbasis kompetensi mengharuskan pemimpin untuk terus berkembang dan meningkatkan kemampuan mereka agar dapat memberikan kontribusi maksimal dalam organisasi yang mereka pimpin.

Kepala madrasah mengutamakan pengembangan kompetensi diri dan kompetensi warga madrasah, seperti pengembangan profesional bagi guru. Dan tujuannya Meningkatkan kualitas pendidikan melalui peningkatan kompetensi individu dalam pengajaran dan manajemen.

Elemen-elemen Kompetensi Kepemimpinan¹⁴⁶

- a) Kompetensi Kognitif: Kemampuan berpikir kritis dan analitis, serta membuat keputusan yang strategis. Pemimpin yang memiliki kompetensi kognitif mampu memahami situasi dengan baik, menilai risiko, dan membuat keputusan berdasarkan data dan informasi yang tersedia.
- b) Kompetensi Emosional (EQ): Kemampuan untuk memahami dan mengelola emosi diri sendiri dan orang lain. Pemimpin yang memiliki EQ yang tinggi dapat berhubungan dengan orang lain dengan baik, serta menciptakan iklim kerja yang positif.
- c) Kompetensi Sosial: Kemampuan untuk bekerja dalam tim, mengelola hubungan interpersonal, serta membangun dan memelihara hubungan yang saling menguntungkan.

¹⁴⁵ Robinson, M. (2010). *Leadership and Competence: An Overview*. Journal of Leadership Studies, 15(2), 23-38.

¹⁴⁶ Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- d) **Kompetensi Teknis:** Keterampilan dan pengetahuan terkait dengan tugas atau pekerjaan spesifik yang harus dikuasai oleh seorang pemimpin. Meskipun kompetensi ini penting, dalam kepemimpinan berbasis kompetensi, kompetensi teknis bukanlah hal yang paling utama.
- e) **Kompetensi Manajerial:** Kemampuan untuk merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya organisasi agar mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Pentingnya Kepemimpinan Berbasis Kompetensi¹⁴⁷

- a) **Meningkatkan Kinerja Organisasi:** Pemimpin yang memiliki kompetensi yang sesuai dapat memotivasi dan memimpin tim dengan lebih baik, meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi.
- b) **Pengembangan Diri:** Dengan fokus pada kompetensi, pemimpin dapat terus mengembangkan diri melalui pelatihan dan pengalaman untuk menjadi lebih efektif dalam peran kepemimpinan mereka.
- c) **Menciptakan Budaya yang Positif:** Pemimpin yang memiliki kompetensi emosional dan sosial yang tinggi dapat menciptakan iklim kerja yang sehat dan mendukung, meningkatkan keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja.
- d) **Keberlanjutan Organisasi:** Kepemimpinan berbasis kompetensi juga penting dalam memastikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan

¹⁴⁷ Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley.

organisasi dalam menghadapi tantangan yang berubah-ubah di lingkungan bisnis.

9) Kepemimpinan Akademik

Kepemimpinan akademik adalah proses pengelolaan dan pengarahan dalam konteks pendidikan, terutama di institusi akademik seperti perguruan tinggi atau sekolah. Kepemimpinan ini berfokus pada menciptakan lingkungan yang mendukung pencapaian akademik, pengembangan profesional, serta budaya penelitian dan pembelajaran yang berkualitas. Pemimpin akademik, seperti rektor, dekan, kepala sekolah, atau kepala departemen, memiliki peran krusial dalam menetapkan visi, kebijakan, dan strategi yang akan meningkatkan mutu pendidikan serta penelitian di lembaga mereka.¹⁴⁸

Kepemimpinan akademik sangat penting dalam menciptakan suasana pendidikan yang inovatif dan produktif. Melalui kepemimpinan yang efektif, lembaga pendidikan dapat mencapai tujuan-tujuan akademik dan menghasilkan lulusan yang berkualitas serta relevan dengan perkembangan dunia.

Ciri-ciri Kepemimpinan Akademik

- a) Visi yang Jelas: Pemimpin akademik harus memiliki visi yang jelas tentang bagaimana institusi atau departemen mereka akan berkembang, terutama dalam hal kualitas pengajaran, riset, dan layanan kepada mahasiswa.

¹⁴⁸ Leithwood, K. A., & Jantzi, D. (2005). *A Review of Transformational School Leadership Research 1996–2002*. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177-199.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- b) Kemampuan Manajerial: Kepemimpinan akademik memerlukan keterampilan dalam mengelola sumber daya, termasuk anggaran, staf, dan fasilitas, untuk mendukung tujuan pendidikan dan riset.
- c) Kepemimpinan yang Inspiratif: Pemimpin akademik yang efektif dapat memotivasi staf pengajar dan mahasiswa untuk berinovasi dan mencapai tujuan akademik yang lebih tinggi.
- d) Komunikasi yang Efektif: Pemimpin akademik harus dapat berkomunikasi dengan berbagai pihak, seperti staf pengajar, mahasiswa, serta pihak luar institusi, untuk menyampaikan visi dan tujuan organisasi dengan jelas.
- e) Pendekatan Kolaboratif: Pemimpin akademik harus mampu bekerja sama dengan berbagai pihak di dalam dan di luar institusi, termasuk staf pengajar, mahasiswa, pemerintah, dan masyarakat luas.
- f) Kepemimpinan Berbasis Penelitian: Pemimpin akademik juga berperan dalam mendukung dan memfasilitasi penelitian, memastikan bahwa lembaga pendidikan tersebut berkembang dengan penelitian yang relevan dan inovatif.
- g) Fokus pada Kualitas Pendidikan: Dalam kepemimpinan akademik, pemimpin harus memastikan bahwa kualitas pengajaran dan proses belajar mengajar terus meningkat, serta memfasilitasi inovasi dalam kurikulum.

Tantangan dalam Kepemimpinan Akademik¹⁴⁹

¹⁴⁹ Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Sage Publications.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a) Perubahan Kurikulum: Pemimpin akademik harus siap untuk mengelola dan menghadapi perubahan dalam kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan dunia pendidikan dan perkembangan ilmu pengetahuan.
- b) Pengelolaan Sumber Daya: Terkadang, pemimpin akademik harus berhadapan dengan keterbatasan anggaran atau sumber daya yang mempengaruhi kualitas pendidikan dan penelitian.
- c) Keterlibatan Mahasiswa: Meningkatkan partisipasi aktif mahasiswa dalam kegiatan akademik dan non-akademik menjadi salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh pemimpin akademik.
- d) Persaingan Global: Dalam era globalisasi, pemimpin akademik juga harus menghadapi tantangan dari persaingan antar lembaga pendidikan, baik dalam hal kualitas pengajaran maupun riset.¹⁵⁰

Kepemimpinan dalam suatu lembaga pendidikan sangat menentukan keberhasilan atau tidaknya suatu lembaga pendidikan dalam mewujudkan tujuannya. Kepala Madrasah sebagai penanggungjawab pendidikan dan pembelajaran di madrasah hendaknya dapat meyakinkan kepada masyarakat bahwa segala sesuatunya telah berjalan dengan baik. Kepala Madrasah merupakan unsur vital bagi efektifitas lembaga pendidikan. Kegiatan kepemimpinan harus diselenggarakan oleh seseorang yang menduduki posisi atau jabatan tertentu yang dilingkungannya terdapat sejumlah orang yang harus bekerjasama untuk mencapai tujuan.¹⁵¹

¹⁵⁰ Hallinger, P. (2003). *Leading Educational Change: Reflections on the Practice of Instructional and Transformational Leadership*. Cambridge Journal of Education, 33(3), 329-352.

¹⁵¹ Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi* (Purwokerto: STAIN Press, 2010), 39

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Kepemimpinan pendidikan menurut Sauders adalah beberapa tindakan untuk memfasilitasi pencapaian tujuantujuan pendidikan. Dengan demikian, kepemimpinan pendidikan adalah serangkaian tindakan yang dilakukan oleh pemimpin pendidikan untuk mengarah pada pencapaian tujuan pendidikan.

Terkait dengan kepemimpinan pendidikan, menurut Dirawat adalah suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungan dengan pengembangan ilmu pendidikan dari pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, agar supaya kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif di dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran. Suryana menambahkan bahwa kepemimpinan dalam pendidikan hakikatnya melibatkan banyak stakeholder yang sangat berperan penting dalam kelangsungan proses pengembangan kualitas pendidikan, diantaranya:¹⁵²

- a. Kepala Sekolah: Kepala Sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan. Kedua, Kepala Sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolahnya.
- b. Guru: Guru adalah pemimpin yang menentukan kondisi kenyamanan proses belajar mengajar di dalam kelas. Guru adalah pemimpin yang menciptakan siswa yang berkualitas.
- c. Orang tua/Masyarakat: Orang tua adalah motivator peserta didik untuk selalu hadir dalam proses pembelajaran. Suatu lembaga pendidikan tidak akan berjalandengan baik jika tidak ada seorang pemimpin.

¹⁵² Said Ashlan dan Akmaludin, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Makassar: Yayasan Barcode, 2021), h. 36

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan

Kasim Riau

Keberhasilan suatu sekolah dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai penggerak aktivitas untuk mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan pendidikan berperan sangat penting dalam rangka mengarahkan tujuan dan menggerakkan organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Peran kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan peran yang sangat dominan. Maju tidaknya suatu kegiatan organisasi akan banyak dipengaruhi oleh profesionalitas pemimpinnya. Pemimpin ibarat motor penggerak yang fungsinya bukan hanya menjadi penentu apakah organisasi bergerak maju atau stagnan. Namun sebagai motor penggerak organisasi, pemimpin juga bertanggung jawab apakah organisasi yang dipimpinnya akan mencapai tujuan yang diinginkan atau tidak. Kepala madrasah merupakan seorang pemimpin di lingkungan pendidikan madrasah.

Sebagai pimpinan, kepala madrasah harus mengambil peran aktif dan kreatif mengelola institusinya hingga karakteristik khas keislaman yang dimiliki sebuah madrasah tetap terjaga.¹⁵³ Pengarahan terhadap seluruh personel madrasah untuk terus menjaga siri khas keislaman sebagai amanah sebuah madrasah hendaknya terus didengungkan. Pengembangan pembelajaran guru harus terintegrasi antara ilmu pengetahuan umum dan agama secara baik.

¹⁵³ Novita Sari, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Islami dalam Menciptakan Karakter Peserta Didik di Madrasah Ibtidiyah*, *Alignment: Journal of Administration and Educational Management*, Vol. 4 No. 2, 2021

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Selain itu pula madrasah juga menjadi wahana eksplorasi kemampuan peserta didik. Agar setiap kemampuan peserta didik bisa teroptimalkan, maka sangatlah penting adanya sosok kepala madrasah yang mampu mengelola madrasah secara efektif. Wahjosumidjo menjelaskan bahwa kepala madrasah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah harus dapat menjadi teladan, dapat membangun interaksi sosial antara guru secara harmoni. Kondisi ini tentunya akan berdampak pada kualitas pembelajaran yang diberikan kepada siswa.¹⁵⁴

Gaya kepemimpinan pendidikan lebih terlihat pada pola-pola yang dikembangkan dalam berbagai kebijakan yang ditempuhnya dalam menjalankan kepemimpinan. Kepala sekolah, guru dan personel sekolah sebagai seorang pemimpin dalam sebuah institusi pendidikan akan sangat terlihat gaya kepemimpinan yang dijalankan serta strategi yang ditanamkan dalam upaya menggerakkan semua warga pendidikan terhadap sosialisasi program pendidikan maupun relasi guru-siswa yang dikembangkan. Kepemimpinan tidak dapat lepas dari adanya peran serta pengikut. Tanpa adanya peran serta pengikut yang tinggi akan menjadikan program pendidikan tidak dapat berjalan dengan baik. Motivasi adalah elemen kunci keberhasilan seorang individu. Ketika calon pemimpin pendidikan atau para pelaku pendidikan tidak memiliki motivasi mereka tidak mungkin untuk belajar atau punya kinerja yang baik.

¹⁵⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999), hlm. 89

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Kepala madrasah merupakan orang yang dipilih dan ditetapkan dalam jangka waktu tertentu sebagai orang yang memimpin lembaga pendidikan yang di dalamnya mengajarkan ilmu pengetahuan agama Islam di samping disiplin keilmuan lain kepada peserta didiknya. Sebagai lembaga pendidikan yang berada di bawah binaan Kementerian Agama, pengangkatan kepala madrasah harus dilakukan dengan mekanisme tersendiri sebagaimana diatur oleh Kementerian Agama. Berdasarkan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 terdapat beberapa pasal-pasal yang menjelaskan tentang madrasah, kepala madrasah dan guru madrasah.

Kepemimpinan adalah suatu daya yang mengalir dengan cara yang tidak diketahui antara pemimpin dan pengikutnya, mendorong pengikut untuk mengerahkan tenaga secara teratur menuju sasaran yang dirumuskan bersama. Bekerja menuju sasaran dan pencapaiannya memberikan kepuasan bagi pemimpin dan pengikutnya.

Kepala madrasah ialah salah satu personel madrasah yang membimbing dan memiliki tanggung jawab bersama anggota lain untuk mencapai tujuan. Kepala madrasah secara resmi diangkat oleh pihak atasan. Kepala Madrasah ini disebut pemimpin resmi atau official leader. Selanjutnya, untuk dapat mewujudkan tujuan pendidikan di lembaga yang dipimpinnya, kepala madrasah harus: (1) memiliki wawasan jauh ke depan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar tentang cara yang akan ditempuh (strategi); (2) memiliki kemampuan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Mengkoordinasikan dan menyerasikan seluruh sumber daya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan madrasah (yang umumnya tidak terbatas); (3) memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, dan akurat); (4) memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan madrasah; (5) memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang; (6) memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala madrasah, seperti ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermukadua dalam bersikap dan bertindak.

Syarat menjadi Kepala Madrasah adalah seorang yang memiliki tambahan tugas untuk membina dan memimpin anggotanya untuk mencapai tujuan.¹⁵⁵ Agar seseorang layak menjadi kepala madrasah maka hendaknya memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan. Pimpinan harus memiliki kompetensi-kompetensi yang akan menunjang kinerjanya. Kepala madrasah adalah guru yang memiliki tugas tambahan, maka kompetensi yang harus dimiliki hendaknya disesuaikan dengan kompetensi sebagai guru (UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas).¹⁵⁶ Kompetensi-kompetensi tersebut yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. (1) Kompetensi Pedagogik adalah kepala madrasah harus memiliki ilmu yang sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan. Jenjang pendidikan minimal S1. Kepala madrasah sejatinya adalah guru,

¹⁵⁵ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Managerial Skills* (Rineka Cipta, Jakarta, 2014), 18

¹⁵⁶ UU No. 20 Tahun 2003 Sisdiknas.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

maka kompetensi pedagogik yang di maksud adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Kompetensi pedagogik perlu dimiliki agar kepala madrasah mengetahui, mampu menghayati dan berempati terhadap tugas yang akan diemban rekan-rekan guruyang ada dibawah pimpinannya. (2) Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah harus memiliki kepribadian yang akan dapat dicontoh atau ditularkan kepada seluruh anggotanya, seperti: guru, staf TU, karyawan, maupun para peserta didik. Selain itu, nilai-nilai kepribadian yang dapat dilaksanakan dari butir Pancasila, di antaranya: harus memiliki keyakinan (beriman dan bertaqwa) kepada Tuhan Yang Maha Esa, memiliki sifat kemanusiaan yang adil dan beradab, memiliki rasa cinta tanah air yang akhirnya akan membawa pada sikap persatuan Indonesia, memiliki sifat suka bermusyawarah dalam mengambil keputusan untuk kepentingan bersama, dan memiliki sifat adil bagi seluruh anggotanya. (3) Kompetensi profesional adalah orang yang dengan keahlian khusus menjalankan tugasnya dengan sungguh-sungguh dan pekerjaannya itu dijadikan sebagai UU No. 20 Tahun 2003 Sisdiknas., keberagaman budaya, serta keyakinan yang mungkin berbeda. Dalam menghadapi kondisi ini, kemampuan berinteraksi dan sosial

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

seorang pimpinan ditantang untuk mampu mengakomodasi seluruh perbedaan yang diarahkan dalam satu visi misi untuk meraih tujuan bersama. Kemampuan berkomunikasi yang efektif akan mengantarkan seorang pemimpin pada pencapaian tujuan organisasi.

Kepala madrasah merupakan seseorang tenaga fungsional guru yang di beri tugas untuk memimpin suatu madrasah, di mana terjadinya intraksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid menerima pelajaran, dalam sebuah madrasah, kepala madrasah memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan termasuk dalam pengelolaan tenaga kependidikan, Madrasah di katakana efektif apabila terdapat kesesuaian dan ketetapan antara tujuan serta pencapaiannya. Efektifitas tidak berarti menggambarkan keseluruhan aspek yang ada. Sebuah madrasah akan efektif dalam mencapai satu atau lebih aspek tertentu, tetapi bisa tidak efektif dalam pencapaian bidang lain. Kepala madrasah di tuntutan memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengelola madrasah dengan efektif yang akan membuat tujuan penyelenggara pendidikan di madrasah dapat berjalan dengan optimal. Setiap tenaga kependidikan yang di berikan tugas masing-masing sesuai dengan kemampuan dan wewenangnyanya, oleh karena itu, tenaga kependidikan membutuhkan kejelasan mengenai pekerjaan yang di laksanakan agar berjalan dengan yang di harapkan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Denim mengemukakan bahwa kepala madrasah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala madrasah.¹⁵⁷ Pendapat serupa mengenai definisi kepala madrasah juga di kemukakan oleh beberapa ahli yang lain, seperti Wahjosumidjo, kepala madrasah adalah guru yang di berikan tugas untuk memimpin suatu sekolah, tempat di selenggarakannya proses belajar mengajar baik intraksi antara guru dan murid dalam memberikan pembelajaran serta siswa sebagai penerima pembelajaran tersebut.¹⁵⁸ Sementara, Rahmad dkk., mengemukakan bahwa kepala madrasah adalah seorang guru yang di angkat untuk menduduki jabatan struktural di sekolah, kepala madrasah yang ideal harus memiliki kelebihan di bandingkan dengan kelompok yang di pimpinnya, sekaligus ada kesadaran di dalam dirinya bahwa ia memiliki kelemahan dalam pekerjaan teknis, tetapi memiliki kelebihan dalam menggerakkan orang lain.

Mengkoordinasikan dan menyerasikan seluruh sumber daya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan madrasah (yang umumnya tidak terbatas); (3) memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, dan akurat); (4) memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan madrasah; (5) memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang; (6) memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala madrasah, seperti

¹⁵⁷ Sudrman Danim, *Op.Cit*, hlm.148

¹⁵⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpin dan motivasi*, (Jakarta:Ghalia Indonesia, 2005), hlm., 83

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermukadua dalam bersikap dan bertindak.

Syarat menjadi Kepala Madrasah adalah seorang yang memiliki tambahan tugas untuk membina dan memimpin anggotanya untuk mencapai tujuan.¹⁵⁹ Agar seseorang layak menjadi kepala madrasah maka hendaknya memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan. Pimpinan harus memiliki kompetensi-kompetensi yang akan menunjang kinerjanya. Kepala madrasah adalah guru yang memiliki tugas tambahan, maka kompetensi Helmawati, Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Managerial Skills yang harus dimiliki hendaknya disesuaikan dengan kompetensi sebagai guru (UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas).¹⁶⁰ Kompetensi-kompetensi tersebut yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. (1) Kompetensi Pedagogik adalah kepala madrasah harus memiliki ilmu yang sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan. Jenjang pendidikan minimal S1. Kepala madrasah sejatinya adalah guru, maka kompetensi pedagogik yang dimaksud adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Kompetensi pedagogik perlu dimiliki agar kepala madrasah mengetahui, mampu menghayati dan berempati terhadap tugas yang akan

¹⁵⁹ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Managerial Skills* (Rineka Cipta, Jakarta, 2014), 18

¹⁶⁰ UU No. 20 Tahun 2003 Sisdiknas

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Saifuddin Kasim Riau

diemban rekan-rekan guruyang ada dibawah pimpinannya¹⁶¹ (2) Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah harus memiliki kepribadian yang akan dapat dicontoh atau ditularkan kepada seluruh anggotanya, seperti: guru, staf TU, karyawan, maupun para peserta didik. Selain itu, nilai-nilai kepribadian yang dapat dilaksanakan dari butiran Pancasila, di antaranya: harus memiliki keyakinan (beriman dan bertaqwa) kepada Tuhan Yang Maha Esa, memiliki sifat kemanusiaan yang adil dan beradab, memiliki rasa cinta tanah air yang akhirnya akan membawa pada sikap persatuan Indonesia, memiliki sifat suka bermusyawarah dalam mengambil keputusan untuk kepentingan bersama, dan memiliki sifat adil bagi seluruh anggotanya. (3) Kompetensi profesional adalah orang yang dengan keahlian khusus menjalankan tugasnya dengan sungguh-sungguh dan pekerjaannya.

Perkembangan etika kepemimpinan kepala madrasah di Indonesia terus mengalami dinamika. Masyarakat juga sedang mencari model kepemimpinan yang dianggap baik, peduli, maju atau produktif. Pilihan itu dapat ditemukan di madrasah yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah, swasta atau masyarakat. Sosok pemimpin tertentu diidolakan dan dianggap beretika, yang berbeda dengan pemimpin lain yang tidak beretika. Berikut ini merupakan ciri-ciri kepemimpinan pendidikan yang beretika.¹⁶²

¹⁶¹ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Managerial Skills*, 1

¹⁶² Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu* (Bandung: Alfabeta, 2012), 56.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

- a. Memiliki pengetahuan tentang nilai-nilai moral, mampu menjelaskannya dan menjalankan nilai-nilai moral dalam kehidupannya.
- b. Senantiasa fokus kepada keberhasilan organisasi dibanding kepentingan individu. Pemimpin memahami posisinya di dalam organisasi, di hadapan anggota dan stakeholder. Pemimpin mengenali nilai-nilai perihal keberhasilan orang-orang menuju mimpi keberhasilan organisasi.
- c. Menemukan orang-orang berintegritas dan mengembangkan kepercayaan kepadanya. Saat ini, yang dipentingkan adalah orang yang berintegritas dan bertanggung jawab, bukan sekedar pintar dan terampil. Mereka inilah yang dapat dipercaya mengembangkan organisasi saat ini dan ke depan. Memelihara, menyatakan dan mengembangkan nilai-nilai positif organisasi kepada masyarakat dan stakeholder. Pemimpin perlu mengambil langkah ini untuk membangun komitmen, kepedulian dan tanggung jawab organisasi kepada masyarakat dan stakeholder.
- d. Mengembangkan mekanisme berbeda pendapat. Hal ini sangat diperlukan untuk mengembangkan inovasi, pengembangan kelembagaan atau alternatif solusi organisasi.
- e. Melihat nilai-nilai positif dari sisi atau pengalaman yang lain. Pemimpin perlu mengambil keputusan sulit (termasuk mengobarkan kepentingannya) demi lahirnya *benefit* bagi wilayah, atau orang lain.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan mempunyai sifat kompleks dan unik, di dalamnya terdapat elemen yang saling berkait dan menentukan, memiliki ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi lain. Berkembang

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

tidaknya sekolah tergantung pada kepemimpinan Kepala madrasah yang merupakan manajer, pemimpin, pendidik, dan sekaligus sebagai staf. Oleh karena itu pola kepemimpinan lama yang bersifat instruktif dan topdown harus sudah ditinggalkan dan beralih pada kepemimpinan transformasi agar semua elemen dalam sekolah dapat berfungsi secara optimal.

Untuk mencapai tujuan sekolah, Kepala Sekolah harus melakukan 3 (tiga) fungsi kepemimpinan yaitu: (1) fungsi yang berhubungan dengan tujuan yang akan dicapai, (2) fungsi yang berhubungan dengan pengarahan setiap pelaksanaan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan, dan (3) fungsi yang berhubungan dengan pengkondisian atau suasana kerja yang mendukung kegiatan administrasi dan peranannya dalam memberikan bimbingan dan pengarahan kepada para pamong (guru), karyawan dan para siswa.

Tercapai tidaknya tujuan madrasah tergantung pada kebijakan, kemampuan, kecakapan, dan kemauan Kepala madrasah sebagai pucuk pimpinan, pejabat struktural yang mempunyai kewenangan memimpin dan mengatur sumber daya sekolah. Dalam layanan administrasi, Kepala madrasah bekerja sama dengan karyawan, pada proses pembelajaran bekerja sama dengan pamong, dan dalam membina para siswa bekerja sama dengan Bimbingan Konseling dan Wakil Kepala madrasah.

Kepala madrasah yang profesional akan memahami kebutuhan sekolah yang dipimpinnya, dan dengan mudah dapat mengembangkan,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

membangun, dan meningkatkan kualitas profesionalisme guru serta karyawan sesuai dengan fungsi, tugas dan tanggung jawabnya.¹⁶³

a. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah ialah salah satu personel madrasah yang membimbing dan memiliki tanggung jawab bersama anggota lain untuk mencapai tujuan. Kepala madrasah secara resmi diangkat oleh pihak atasan. Kepala Madrasah ini disebut pemimpin resmi atau official leader. Selanjutnya, untuk dapat mewujudkan tujuan pendidikan di lembaga yang dipimpinnya, kepala madrasah harus: (1) memiliki wawasan jauh ke depan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar tentang cara yang akan ditempuh (strategi); (2) memiliki kemampuan.

Mengkoordinasikan dan menyerasikan seluruh sumber daya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan madrasah (yang umumnya tidak terbatas); (3) memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, dan akurat); (4) memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan madrasah; (5) memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang; (6) memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala madrasah, seperti ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermuka dua dalam bersikap dan bertindak.

¹⁶³ Tarto Sentono, *Pengembangan Model Kepemimpinan Berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara*, (Klaten: Citta Gracia, 2019), h. 6

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Oleh karena itu untuk menjadi Kepala Sekolah harus memiliki kompetensi yang dibuktikan dengan sertifikasi kepala sekolah. Pada era manajemen berbasis sekolah ini Kepala Sekolah tidak bisa hanya bekerja berdasarkan rutinitas saja, tetapi dituntut untuk kerja ekstra antara lain menyusun rencana strategik sekolah, memantau dan mengevaluasi implementasi pembelajaran, melakukan inovasi kurikulum dan melakukan kerja sama dengan pihak luar.

Didalam mewujudkan kepemimpinan Kepala Sekolah yang efektif, dan akuntable, terdapat 4 (empat) kunci sukses kepemimpinan yaitu: (1) memiliki dan memahami visi yang utuh tentang sekolahnya. (2) mempunyai tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan fungsi kepemimpinan. (3) mempunyai sifat keteladanan dalam kepemimpinan. (4) mampu memberdayakan staf, dan memahami kebutuhan yang paling mendalam dari masing-masing staf, dan perilaku dan siswa.

Syarat menjadi Kepala Madrasah adalah seorang yang memiliki tambahan tugas untuk membina dan memimpin anggotanya untuk mencapai tujuan.¹⁶⁴ Agar seseorang layak menjadi kepala madrasah maka hendaknya memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan. Pimpinan harus memiliki kompetensi-kompetensi yang akan menunjang kinerjanya. Kepala madrasah adalah guru yang memiliki tugas tambahan, maka kompetensi Helmawati, Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Managerial Skills yang harus dimiliki hendaknya disesuaikan

¹⁶⁴ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Managerial Skills* (Rineka Cipta, Jakarta, 2014), 18

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dengan kompetensi sebagai guru (UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas) ¹⁶⁵ Kompetensi - kompetensi tersebut yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. (1) Kompetensi Pedagogik adalah kepala madrasah harus memiliki ilmu yang sesuai dengan persyaratan yang telah di tentukan. Jenjang pendidikan minimal S1. Kepala madrasah sejatinya adalah guru, maka kompetensi pedagogik yang di maksud adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Kompetensi pedagogik perlu dimiliki agar kepala madrasah mengetahui, mampu menghayati dan berempati terhadap tugas yang akan diemban rekan-rekan guruyang ada dibawah pimpinannya. ¹⁶⁶ (2) Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, afir, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah harus memiliki kepribadian yang akan dapat dicontoh atau ditularkan kepada seluruh anggotanya, seperti: guru, staf TU, karyawan, maupun para peserta didik. Selain itu, nilai-nilai kepribadian yang dapat dilaksanakan dari butiran Pancasila, di antaranya: harus memiliki keyakinan (beriman dan bertaqwa) kepada Tuhan Yang Maha Esa, memiliki sifat kemanusiaan yang

¹⁶⁵ UU No. 20 Tahun 2003 Sisdiknas

¹⁶⁶ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Managerial*

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

adil dan beradab, memiliki rasa cinta tanah air yang akhirnya akan membawa pada sikap persatuan Indonesia, memiliki sifat suka bermusyawarah dalam mengambil keputusan untuk kepentingan bersama, dan memiliki sifat adil bagi seluruh anggotanya. (3) Kompetensi profesional adalah orang yang dengan keahlian khusus menjalankan tugasnya dengan sungguh-sungguh dan pekerjaannya itu.

b. Kinerja Kepala Madrasah

1) Kinerja Kepala Madrasah

Kinerja atau prestasi kerja merupakan terjemahan dari kata performance dalam bahasa Inggris. Kinerja erat kaitannya dengan prestasi yang dicapai seseorang atau lembaga dalam melaksanakan tugasnya.⁴ Oleh karena itu kinerja ada hubungannya dengan pencapaian tujuan organisasi. Jika tujuan organisasi tercapai dengan baik, maka dapat dikatakan bahwa kinerja dari organisasi tersebut baik. Sebaliknya, Jika tujuan organisasi tidak tercapai dengan baik, maka kinerja organisasi tersebut kurang baik.

Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.¹⁶⁷ Pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi

¹⁶⁷ Hasibuan, M., *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi* (Bumi Aksara, Jakarta, 2009), 34

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

serba salah.¹⁶⁸ Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan atau instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot. Kinerja harus dikelola dengan baik. Kaitannya dengan pengelolaan kinerja, ada tiga model manajemen kinerja, yaitu :

Manajemen kinerja sebagai sistem untuk mengelola kinerja organisasi; 2. Manajemen kinerja sebagai sistem untuk mengelola kinerja karyawan; 3. Manajemen kinerja sebagai sistem untuk mengintegrasikan Kinerja yang baik dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu iklim organisasi yang selanjutnya memengaruhi kinerja organisasi pendidikan. Kinerja organisasi merupakan tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut. Merujuk pada konsep organisasi tersebut, madrasah dapat disebut sebagai organisasi. Kinerja madrasah merupakan salah satu faktor yang memengaruhi output pendidikan. Kinerja ini berkaitan dengan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program / kegiatan / kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi madrasah.

Sebagai tanda keberhasilan seluruh komponen yang ada di madrasah, kinerja ini dipengaruhi oleh cara-cara yang ditempuh, usaha yang dilakukan, dan pada gilirannya akan memunculkan hasil kerja yang dapat

¹⁶⁸ Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah* , 26

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dicapai madrasah. Salah satu dasar dari pembentuk kinerja madrasah adalah kinerja individu yang ada di madrasah.

Kinerja kepala sekolah/madrasah dapat diukur dari tiga aspek yaitu (1) perilaku sekolah /madrasah pada saat melaksanakan fungsi-fungsi manajerial, (2) cara melaksanakan tugas dalam mencapai hasil kerja yang tercermin dalam komitmen dirinya sebagai refleksi dari kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial yang dimilikinya, dan (3) hasil dari pekerjaannya yang tercermin dalam perubahan kinerja sekolah yang dipimpinnya.¹⁶⁹

2) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok. Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks antar lingkungan dengan sejumlah individu dalam organisasi. Dengan kata lain kinerja adalah perbandingan antara keluaran (output) yang dicapai dengan masukan (input) yang diberikan. Selain itu, kinerja juga merupakan hasil dari efisiensi dan efektifitas pekerjaan yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Banyak faktor yang mempengaruhi (determinan) kinerja individu. Faktor-faktor itu antaranya fisik faktor fisik dan nonfisik. Yang termasuk faktor fisik misalnya lingkungan tempat bekerja, upah, pimpinan, karyawan lainnya, dan

¹⁶⁹ 7Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah* , 33

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sebagainya. Yang termasuk faktor nonfisik yaitu kondisi-kondisi yang melekat dengan sistem manajerial perusahaan.

Kinerja pegawai harus terus diperbaiki oleh organisasi agar meningkat. Perbaikan kinerja yang perlu diperhatikan oleh organisasi adalah faktor kecepatan, kualitas, layanan, dan nilai. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja yaitu keterampilan interpersonal, mental untuk sukses, terbuka untuk berubah, kreatifitas, keterampilan berkomunikasi, inisiatif, serta kemampuan dalam merencanakan dan mengorganisasi kegiatan yang menjadi tugasnya.

Faktor-faktor tersebut tidak langsung berkaitan dengan pekerjaan, namun jika itu dimiliki oleh setiap pegawai akan berpengaruh pada peningkatan kinerja. Variabel-variabel lain yang berhubungan erat dengan kinerja yaitu mutu pekerjaan, kejujuran pegawai, inisiatif kehadiran, sikap, kerja sama, kehandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggungjawab dan pemanfaatan waktu.

3) Tugas Pokok dan Kompetensi Kepala Madrasah

Secara umum tugas pokok kepala madrasah pada semua jenjang mencakup tiga bidang, yaitu: tugas manajerial, supervisi, dan kewirausahaan. Uraian tugas pokok tersebut adalah sebagai berikut.

a) Tugas Manajerial

Tugas manajerial berkaitan dengan pengelolaan semua sumber daya yang ada di madrasah. Kepala madrasah harus mampu memberdayakan semua sumber daya itu sehingga dapat mendorong

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kemajuan madrasah. Sumber daya yang harus dikelola oleh kepala madrasah yaitu, (1) tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (2) pembiayaan (3) sarana prasarana (4) kesiswaan (5) pembelajaran (6) perpustakaan (7) laboratorium (8) peran serta masyarakat (9) sistem informasi, dan lain-lain. Dengan demikian aktivitas kepala madrasah yang berkaitan dengan tugas manajerial sebagai berikut, (1) madrasah (2) menyusun perencanaan mengelola program pembelajaran (3) mengelola kesiswaan (4) mengelola sarana prasarana (5) mengelola personal madrasah (6) mengelola keuangan madrasah (7) mengelola hubungan madrasah dan masyarakat (8) mengelola administrasi madrasah (9) mengelola sistem informasi (10) mengevaluasi program madrasah (11) memimpin madrasah.

b) Tugas Supervisi

Tugas pokok melakukan supervisi berkaitan dengan penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Kepala madrasah melakukan penilaian pelaksanaan kerja pendidik tenaga kependidikan bekerja dengan baik. Dengan demikian mutu proses dan hasil pendidikan di madrasah tersebut bisa terjamin. Selain itu, supervisi bertujuan untuk mendapatkan data kinerja pendidik dan tenaga kependidikan sebagai bahan untuk pemberian penghargaan dan hukuman. Hasil supervisi juga dapat dimanfaatkan untuk tindak lanjut dalam pembinaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan agar bekerja lebih baik lagi. Kegiatan yang harus dilakukan oleh kepala madrasah kaitannya dengan tugas

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pokok supervisi, yaitu, (a) merencanakan program supervise (b) melaksanakan program supervisi, dan (c) menindaklanjuti program supervisi

c) Tugas Kewirausahaan

Prinsip dasar tugas kewirausahaan yaitu kepala madrasah harus memiliki jiwa-jiwa kewirausahaan dan mampu menerapkannya untuk mengembangkan madrasah agar lebih maju. Jiwa-jiwa kewirausahaan tersebut dapat dilihat dari karakteristik atau dimensi dimensinya. Karakteristik atau dimensi kewirausahaan yang meliputi, (a) kualitas dasar kewirausahaan, yang meliputi kualitas daya pikir, instrumen kewirausahaan, yaitu penguasaan lintas disiplin ilmu. Daya pikir kewirausahaan memiliki karakteristik/dimensi-dimensi, (1) berpikir kreatif (2) berpikir inovatif (3) berpikir asli/baru/orisinal (4) berpikir divergen (5) berpikir mengembangkan (6) pionir berpikir (7) berpikir menciptakan produk dan layanan baru (8) memikirkan sesuatu yang belum pernah dipikirkan oleh orang lain (9) berpikir sebab-akibat berpikir lateral (10) berpikir sistem (11) berpikir sebagai perubah (agen perubahan) (12) berpikir kedepan (berpikir futuristik) (13) berintuisi tinggi (14) berpikir maksimal (15) terampil mengambil keputusan (16) berpikir positif; dan (17) versalitas berpikir sangat tinggi.

4) Penilaian Kinerja

Setelah karyawan direkrut, dipilih, dan dilatih, langkah berikutnya dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah penilaian kinerja.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi karyawan yang telah memberi kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (madrasah).

Salah satu kecenderungan yang kuat dalam penilaian kinerja adalah penilaian kompetensi. Kompetensi dapat didefinisikan sebagai kumpulan pengetahuan, keterampilan, atau kemampuan. Penilaian kinerja harus fokus pada catatan hasil yang sebenarnya, yang dicapai orang pada pekerjaan. Jika kita ingin mengukur atau menilai sejauh mana seseorang memiliki keterampilan teknis tertentu. Caranya yaitu melalui peringkat dibandingkan dengan pegawai lain. Kita juga bisa menilai dari aspek psikomotoriknya, keterampilannya, tinggi, dan berat badannya

5) Penilaian Kinerja Kepala Madrasah

Penilaian adalah suatu proses untuk mengukur tercapai atau tidaknya tujuan yang telah ditentukan. dari penilaian tersebut akan diperoleh berbagai data. Data itu kemudian diolah, dianalisis, dan diinterpretasikan sebagai bahan pengambilan keputusan dan rekomendasi lebih lanjut. Dengan demikian dalam setiap kegiatan penilaian ujungnya adalah pengambilan keputusan atau rekomendasi. Penilaian berbeda dengan penelitian yang berujung pada pemecahan masalah.

Penilaian kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Hasilnya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam rangka pengembangan pegawai, pemberian reward, perencanaan pegawai, pemberian kompensasi dan motivasi. Setiap pegawai di lingkungan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

organisasi mana pun sudah tentu memiliki tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya sesuai dengan deskripsi tugas yang diberikan pimpinan organisasi. Penilaian kinerja yaitu suatu proses mempertimbangkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan pada masa lalu dan sekarang yang dikaitkan dengan latar belakang lingkungan kerjanya serta memperhatikan potensi yang dimiliki tenaga kependidikan dan kependidikan tersebut bagi kepentingan madrasah dimasa yang akan datang. Penilaian bertujuan membantu tenaga pendidik dan kependidikan yang bersangkutan mencapai hasil bagi dirinya sendiri dan madrasah.

6) Model Pengembangan Kerja Kepala Madrasah

a) Rasionalisasi

Kepala madrasah merupakan pemimpin pendidikan dalam konteks mikro. Kepemimpinan kepala madrasah akan menentukan mutu pendidikan dalam konteks makro karena mutu pendidikan dalam konteks makro pada akhirnya akan bermuara pada konteks mikro, yaitu di madrasah melalui pembelajaran.

Melihat begitu pentingnya peran kepala madrasah dalam ikut serta meningkatkan mutu pendidikan, maka kinerjanya harus ditingkatkan. Pengembangan kinerja kepala madrasah memerlukan model yang teratur dan sistematis agar pihak-pihak yang berkepentingan dalam membina dan mengembangkan kinerja kepala madrasah memiliki pedoman. Upaya untuk meningkatkan kinerja

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kepala madrasah yaitu melalui pengembangan rekrutmen, kompetensi, dan sistem kompensasi.

Selain itu kinerja kepala madrasah yang dipengaruhi oleh rekrutmen, kompetensi, dan sistem kompensasi juga akan berpengaruh pada kinerja madrasah. Dengan kata lain, jika kinerja kepala madrasah meningkat, maka kinerja madrasah juga akan meningkat. Oleh karena itu alternatif model pengembangan kinerja kepala madrasah menjadi sesuatu yang penting untuk dibuat, yang nantinya akan dijadikan acuan oleh pihak-pihak yang punya kepentingan dalam membina kepala madrasah. Pihak pihak tersebut di antaranya Dinas Pendidikan, para pengawas, dan lembaga-lembaga terkait lainnya.

b) Asumsi Disusunnya Model

Asumsi disusunnya model pengembangan kinerja kepala madrasah sebagai berikut : (1) Model pengembangan kinerja kepala madrasah merupakan acuan untuk pihak-pihak yang terkait dengan pengembangan kinerja kepala madrasah (2) Pengembangan kinerja kepala madrasah perlu model agar berjalan secara sistematis (3) Rekrutmen, kompetensi, dan sistem kompensasi akan mendorong terhadap kinerja kepala madrasah. Begitu pula kinerja kepala madrasah akan mendorong kinerja madrasah (4) Kepala madrasah merupakan orang yang bertanggung jawab terhadap maju mundurnya madrasah.¹¹ Oleh karena itu rekrutmen, kompetensi, dan sistem kompensasi merupakan variabel yang akan menentukan kinerja kepala madrasah

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

(5) Maju mundurnya madrasah tergantung pada kualitas kepala madrasah sebagai pemimpin. Kepemimpinan kepalamadrasah yaitu kepemimpinan yang memiliki visi jauh depan dan selalu berupaya secara berkesinambungan meningkatkan kinerjanya agar lebih baik dari pada sebelumnya, sehingga akan berpengaruh pada kinerja madrasah.

c) Konseptual

Secara konseptual model pengembangan kinerja kepala madrasah yang dikembangkan ini merupakan cara atau strategi untuk meningkatkan kualitas kinerja kepala madrasah yang akan berdampak pada kinerja madrasah. Model pengembangan kepala madrasah dapat dilihat sebagai proses yang teratur dan berkesinambungan untuk mewujudkan kepala madrasah yang memiliki kinerja baik, sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja madrasah. Landasan berpikir dari model pengembangan kinerja kepala madrasah ini yaitu bahwa kinerja kepala madrasah perlu dikembangkan agar mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sehingga kinerja kepala madrasah secara keseluruhan meningkat. Pengembangan model ini pada dasarnya merupakan suatu upaya untuk menggambarkan langkah-langkah atau suatu strategi yang diharapkan dapat berguna dalam mengelola kinerja kepala madrasah agar mampu mengembangkan madrasah sehingga memiliki kinerja yang baik.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

d) Prosedur

Model yang dikembangkan ini memiliki prosedur yang dapat diikuti atau dilaksanakan oleh semua komponen yang terkait dengan pengembangan kinerja kepala madrasah. Prosedur ini merupakan fase atau tahapan dalam melaksanakan model tersebut. Prosedur dalam model ini melalui beberapa fase sebagai berikut.

Fase Pertama, menjelaskan rekrutmen, kompetensi, dan sistem kompensasi kepala madrasah. Rekrutmen pada hakikatnya suatu proses untuk mendapatkan kepala madrasah yang baik. Kompetensi terkait dengan kemampuan kepala madrasah, yang meliputi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, super visi, dan sosial. Sistem kompensasi merupakan imbalan atau gaji yang diterima kepala madrasah terkait dengan pekerjaannya sebagai kepala madrasah.

Fase kedua, menjelaskan hakikat kinerja kepala madrasah dan kinerja madrasah. Kinerja kepala madrasah pada hakikatnya merupakan hasil kerja atau prestasi kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala madrasah. Kinerja madrasah merupakan prestasi yang telah dicapai madrasah. Prestasi madrasah tersebut pada hakikatnya merupakan hasil kinerja kepala madrasah sebagai pemimpin di madrasah tersebut.

Fase ketiga, menjelaskan proses rekrutmen kepala madrasah berdasarkan teori dan perundang undangan yang berlaku.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Fase keempat, menjelaskan pengembangan kompetensi kepala madrasah, yang mencakup kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah dan upaya-upaya yang bisa dilakukan untuk meningkatkannya. Fase kelima, menjelaskan sistem kompensasi kepala madrasah yang selama ini berlaku. Sistem kompensasi kepala madrasah yang selama ini berlaku mengacu pada undang-Undang No. 20. Tahun 2003, Undang-Undang No. 14 Tahun 2005, dan Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 108 Tahun 2007 Kependidikan.

c. Kompetensi Kepala Madrasah

Kompetensi adalah kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan.¹⁷⁰ kompetensi profesional mengacu kepada perbuatan (performance) yang bersifat rasional dan memenuhi spesifikasi tertentu dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikan.

Kompetensi adalah kinerja yang efektif dan/atauunggul yang mendasari dalam pekerjaan atau situasi). Dari definisi di atas karakteristik yang mendasar atau pokok, berarti kompetensi merupakan bagian yang cukup mendalam dari kepribadian seseorang dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai macam situasi dan tugas pekerjaan. Dengan demikian kompetensi erat kaitannya dengan perilaku dan kinerja. Kompetensi seseorang akan berpengaruh pada perilaku dan kinerja.

¹⁷⁰ Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional* (Kencana, Jakarta, 2017), 35.

Semakin tinggi kompetensi seseorang, maka akan semakin baik kinerjanya.

Kompetensi kepala madrasah yaitu sejumlah kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang kepala madrasah. Kemampuan tersebut dapat dilihat setelah diaktualisasikan dalam perilaku madrasah sebagai seorang pemimpin. Kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah sesuai Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah,¹⁴ yaitu (1) kepribadian, (2) manajerial, (3) kewirausahaan, (4) supervisi, dan (5) sosial.

Kompetensi kepribadian meliputi (1) berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di madrasah, (2) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, (3) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah, (4) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, (5) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala madrasah, dan (6) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Kompetensi manajerial meliputi (1) menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai perencanaan, (2) mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan, (3) memimpin madrasah dalam Rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal, (4) mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif, (5) menciptakan budaya dan iklim madrasah yang

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, (6) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, (7) mengelola sarana prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, (8) mengelola hubungan madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah, (9) mengelola peserta dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, (10) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, (11) mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien, (12) mengelola ketatausahaan madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah, (13) mengelola unit layanan khusus madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di madrasah, (14) mengelola sistem informasi madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, (15) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah, (16) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah dengan prosedur merencanakan tindak lanjutnya.

Kompetensi yang tepat, serta kewirausahaan meliputi (1) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah, (2) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif, (3) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah, (4) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah, (5) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Kompetensi supervisi meliputi (1) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, (2) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, (3) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Kompetensi sosial meliputi (1) bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan madrasah, (2) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, (3) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

d. Kompetensi Kepala Madrasah dalam Perencanaan Madrasah

Perencanaan merupakan persiapan yang disusun dengan menggunakan segenap kemampuan penalaran bagi suatu tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan.¹⁷¹ Perencanaan merupakan proses yang esensial dalam manajemen lembaga pendidikan. Perencanaan mencakup tiga hal yang luas, kompleks, serta memerlukan banyak waktu. Inti dari perencanaan berupa perumusan tujuan dan pengoordinasian cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan memiliki dua arti

¹⁷¹ Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, 109.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

penting. Pertama, sebagai pijakan (titik awal) dari keseluruhan proses manajemen. Kedua, berfungsi mengarahkan segenap aktifitas dalam organisasi. Secara lebih spesifik, pentingnya perencanaan didasarkan pada kenyataan sebagai berikut;

(1) Keberhasilan organisasi dan keefektifan madrasah sangat ditentukan oleh keberhasilan perencanaan, (2) Perencanaan memfokuskan pada tujuan yang hendak dicapai, (3) Perencanaan membantu menghadapi ketidakpastian dan mengantisipasi permasalahan, (4) Perencanaan memberikan arah bagi pengambilan keputusan, (5) perencanaan di perlukan sebagai dasar monitoring dan pengawasan. Perencanaan secara garis besar dapat diklasifikasikan menjadi tiga jenis yaitu: (1) Perencanaan strategis, (2) Standing Plans (rencana yang relatif baku untuk jangka waktu tertentu), dan (3) Single-use plans, yaitu rencana untuk sekali/sebuah program/ kegiatan. Dalam menyusun perencanaan terdapat beberapa prinsip yang perlu diperhatikan, yaitu: (1) keterlibatan staf, (2) fleksibilitas, (3) kemantapan (stability), (4) kesinambungan, dan (5) kesederhanaan (simplicity) Perencanaan madrasah yang dimulai dari penyusunan visi sampai rencana kerja tahunan madrasah serta kegiatan tahunan. Pedoman madrasah telah disusun dengan baik dengan adanya kurikulum madrasah dan struktur organisasi dengan pembagian tugas masing masing yang termasuk dalam struktur. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkat perencanaan, pengembangan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan, dan pendayagunaan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.¹⁷² b. Kompetensi Kepala Madrasah dalam Perancangan Organisasi Madrasah Organisasi secara umum dapat diartikan memberi struktur atau susunan yakni dalam penyusunan penempatan orang-orang dalam suatu kelompok kerja sama, dengan maksud menempatkan hubungan antara orang-orang dalam kewajiban-kewajiban, hak-hak dan tanggung jawab masing-masing. Dalam suatu susunan¹⁷³ atau struktur organisasi dapat dilihat bidang, tugas dan fungsi masing-masing kesatuan serta hubungan vertikal horizontal antara kesatuan-kesatuan tersebut. Organisasi secara umum dapat diartikan memberi struktur atau susunan yakni dalam penyusunan/penempatan orang-orang dalam suatu kelompok kerja sama, dengan maksud menempatkan hubungan antara orang-orang dalam kewajiban-kewajiban, hak-hak dan tanggung jawab masing-masing. Penentuan struktur, hubungan tugas dan tanggung jawab itu dimaksudkan agar tersusun suatu pola kegiatan untuk menuju ke arah tercapainya tujuan bersama. Organisasi madrasah adalah sistem yang bergerak dan berperan dalam merumuskan tujuan pendewasaan manusia sebagai makhluk sosial agar mampu berinteraksi dengan lingkungan.

Dengan begitu, setiap individu bisa belajar bagaimana cara menyikapi diri ketika berhadapan dengan suatu masalah sehingga bisa menyelesaikan. Dengan pendewasaan, maka dapat menyikapi masalah

¹⁷² Donni Juni Priansa, *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional Konsep, Peran Strategis dan Pengembangannya* (Pustaka Setia, Bandung, 2017), 89.

¹⁷³ Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, 115

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dengan baik dan juga mampu berinteraksi sebagaimana peran di dalam suatu lingkungan. Organisasi madrasah yang baik menghendaki agar tugas-tugas dan tanggung jawab dalam menjalankan penyelenggaraan madrasah untuk mencapai tujuannya dibagi secara merata dengan baik sesuai dengan kemampuan dan wewenang yang telah ditentukan. Madrasah sebagai lembaga pendidikan sudah semestinya mempunyai organisasi yang baik agar tujuan pendidikan formal ini tercapai sepenuhnya. Setiap individu mengetahui unsur personal di dalam lingkungan madrasah adalah, kepala madrasah, guru, karyawan, dan murid. Di samping itu, madrasah sebagai lembaga pendidikan formal ada di bawah instansi atasan baik itu kantor dinas atau kantor wilayah departemen yang bersangkutan. Di negara ini, kepala madrasah adalah jabatan tertinggi di madrasah itu. Sehingga ia berperan sebagai pemimpin madrasah dalam struktur organisasi madrasah ia didudukkan pada tempat paling atas.

9. Kompetensi Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Sarana dan Prasarana

Konsep sarana prasarana dipilah menjadi dua bagian pokok yakni pertama sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan dan perabot yang secara langsung digunakan di dalam proses pendidikan di madrasah, kedua prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pelengkapan adalah semua barang yang diperlukan baik bergerak maupun yang tidak bergerak, yang dianggap sebagai sarana penunjang pelaksanaan tugas pendidikan di madrasah. Pelengkapan tersebut menjadi dua jenis barang, yaitu: (1) Barang bergerak yang terbagi atas (a) barang habis pakai meliputi semua barang yang susut atau tidak berfungsi lagi serta tidak perlu diinventarisasikan, (b) barang tak habis pakai meliputi semua barang yang dapat dipakai berulang-ulang, tidak susut volumenya atau masa kegunaannya dalam jangka waktu yang panjang dan memerlukan perawatan agar tetap siap pakai. (2) Barang tidak bergerak, yaitu perlengkapan yang tidak berpindah-pindah antara lain berupa tanah dan bangunan.

Secara etimologis sarana pendidikan merupakan alat langsung untuk mencapai tujuan pendidikan, misalnya: ruang, buku, perpustakaan dan laboratorium, sedangkan prasarana pendidikan berarti alat tidak langsung untuk mencapai tujuan seperti lokasi atau tempat, bangunan madrasah, lapangan olahraga, dan sebagainya. Prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pembelajaran, seperti halaman, kebun, taman, jalan menuju madrasah, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses pembelajaran, seperti taman madrasah untuk pembelajaran biologi, halaman madrasah sebagai lapangan olahraga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Komponen fisik madrasah mencakup gedung madrasah, halaman madrasah, pagar madrasah, kamar kecil dan prasarana pendidikan lainnya. Prasarana adalah semua komponen yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pembelajaran di madrasah, seperti jalan menuju madrasah, halaman madrasah, tata tertib madrasah dan sebagainya.

Tinjauan sarana dan prasarana pendidikan menurut fungsi dan perannya terhadap proses kegiatan pembelajaran sarana pendidikan (sarana materiel) dibedakan menjadi tiga jenis yakni: alat pelajaran, alat peraga, dan media pembelajaran.¹⁷⁴ (1) Alat pelajaran adalah alat yang digunakan secara langsung dalam proses pembelajaran seperti buku, alat peraga, alat tulis, dan alat praktik. (2) Alat peraga adalah alat bantu pendidikan dan pembelajaran seperti perbuatan perbuatan atau benda-benda yang sudah memberi pengertian kepada anak didik berturut-turut dari yang abstrak sampai kepada yang kongkret. (3) media pembelajaran adalah sarana pendidikan yang digunakan sebagai perantara dalam proses pembelajaran yang bertujuan untuk mempertinggi efektifitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan pendidikan seperti audio, visual, dan audio visual. Dalam Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 42 ayat 1 dan 2 berbunyi setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta

¹⁷⁴ Arikunto Suharsimi, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan* (Rajawali, Jakarta 2008),

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.¹⁷⁵

Disebutkan juga bahwa setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

f. Kiat Kepala Madrasah Memelihara Hubungan Madrasah dan Masyarakat

Madrasah memiliki kewajiban dalam memperhatikan keinginan masyarakat. Model manajemen hubungan madrasah dengan masyarakat merupakan seluruh proses kegiatan madrasah yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh, serta pembinaan secara kontinu untuk mendapatkan simpati dari masyarakat pada umumnya, khususnya masyarakat yang berkepentingan langsung dengan madrasah, seperti komite madrasah. Dengan demikian, kegiatan operasional pendidikan, kinerja dan produktivitas madrasah diharapkan semakin efektif dan efisien. Pada hakikatnya, madrasah merupakan bagian yang tak terpisahkan dari masyarakat, seperti para orang tua yang tergabung komite madrasah. Oleh karena itu, madrasah tidak boleh menjadi contoh yang tidak baik bagi masyarakat.

¹⁷⁵ Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 42 ayat 1 dan 2

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Maksud hubungan madrasah dengan masyarakat adalah: (1) untuk mengembangkan pemahaman tentang maksud-maksud dan saran-saran dari madrasah, (2) untuk menilai program madrasah, (3) untuk mempersatukan orang tua siswa dan guru dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan anak didik, (4) untuk mengembangkan kesadaran tentang pentingnya pendidikan madrasah dalam era pembangunan terhadap madrasah, (5) untuk memberitahu masyarakat tentang pekerjaan madrasah, (6) untuk mengerahkan dukungan dan bantuan bagi pemeliharaan dan peningkatan program madrasah.

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi madrasah sesuai dengan paradigma baru manajemen pendidikan, disarankan perlunya memberdayakan masyarakat, salah satunya adalah komunitas yang tergabung dalam komite madrasah secara optimal. Hal ini penting, karena madrasah memerlukan masukan dari masyarakat dalam menyusun program yang relevan, sekaligus memerlukan dukungan masyarakat dalam melaksanakan program tersebut.

Di sisi lain, masyarakat memerlukan jasa madrasah untuk mendapatkan program-program pendidikan sesuai dengan yang diinginkan. Jalinan semacam itu dapat terjadi, jika madrasah dapat membangun hubungan yang saling menguntungkan (mutualisme) dengan masyarakat seperti komite Madrasah.

Komite madrasah harus ikut terlibat dalam perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan di madrasah. Komite

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

madrasah juga sebagai lembaga mandiri yang dibentuk untuk berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan. Untuk meningkatkan pelayanan pendidikan yang bermutu, maka di setiap satuan pendidikan /madrasah dibentuk komite madrasah yang memiliki tujuan untuk; (1) membantu kelancaran penyelenggaraan pendidikan di madrasah, (2) memelihara, meningkatkan, dan mengembangkan madrasah, dan (3) memantau, mengawasi, mengevaluasi penyelenggaraan pendidikan di madrasah.. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab komite madrasah diwujudkan dengan mengadakan kunjungan langsung ke madrasah-madrasah, dan memberikan masukan-masukan kepada kepala madrasah mengenai penyelenggaraan madrasah. Masukan masukan tersebut terutama berkaitan dengan tugas dan fungsi madrasah sebagai lembaga edukatif. Komite madrasah juga memberikan perhatian dan jalan ke luas atas segala permasalahan yang di hadapi oleh madrasah.¹⁷⁶

Komite madrasah dapat memberikan dukungan kepada madrasah dapat sebagai salah satu komunitas pemerhati pendidikan untuk pengadaan sarana dan prasarana pembelajaran di madrasah. Dukungan ini sangat penting keberadaannya demi kelancaran pembelajaran yang diinginkan madrasah. Dalam rangka memberdayakan masyarakat dan lingkungan madrasah, Fungsi komite madrasah antara lain: (1) memberi Kompri, Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional, pertimbangan (advisory agency) dalam memberdayakan

¹⁷⁶ Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, 134

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

masyarakat dan lingkungan madrasah, serta menentukan melaksanakan kebijakan pendidikan, (2) mendukung (supporting agency) kerja sama madrasah dengan masyarakat, baik secara finansial, pemikiran maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan, (3) mengontrol (controlling agency) kerja sama madrasah dengan masyarakat dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan output pendidikan, (4) mediator antara madrasah, pemerintah (eksekutif), dewan perwakilan rakyat daerah (DPRD/ legislatif), dengan masyarakat, (5) mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaran pendidikan yang bermutu, (6) melakukan kerja sama dengan masyarakat (perorangan atau organisasi), dan duni akerja, pemerintah, dan DPRD dalam rangka penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas, (7) memberikan masukan, pertimbangan, dan rekomendasi kepada pemerintah daerah dan DPRD, berkaitan dengan kebijakan dan program pendidikan. g. Kompetensi Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Kesiswaan Dewasa ini, keberhasilan dalam penyelenggaraan lembaga pendidikan akan sangat bergantung pada manajemen.¹⁷⁷ Komponen-komponen pelaksanaan kegiatan seperti pendukung kurikulum, siswa, pembiayaan, tenaga pelaksana, dan sarana prasarana. Komponen tersebut merupakan satu kesatuan dalam upaya pencapaian tujuan lembaga pendidikan, artinya bahwa satu komponen tidak lebih penting dari komponen lainnya. Manajemen kesiswaan dapat juga diartikan sebagai usaha pengaturan

¹⁷⁷ Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah Pendekatan Teori untuk Praktik*

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

terhadap siswa mulai dari siswa tersebut masuk madrasah sampai dengan mereka lulus sekolah/ madrasah. Dengan demikian, manajemen kesiswaan itu bukanlah dalam bentuk kegiatan-kegiatan pencatatan siswa melainkan meliputi aspek lebih luas, yang secara

Tugas, Fungsi dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah

Pada Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah Pasal 3, 4, dan 5 secara berurutan disebutkan tugas, fungsi dan tanggung jawab kepala madrasah sebagai berikut :

Pasal 3

Tugas

- (1) Kepala madrasah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 memiliki tugas melaksanakan manajerial, mengembangkan kewirausahaan, dan melakukan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan.
- (2) Selain melaksanakan tugas sebagaimana dimaksudkan pada ayat (1), kepala madrasah dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan untuk memenuhi kebutuhan guru madrasah.

Pasal 4

Fungsi

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana yang dimaksud dalam Pasal 3, kepala madrasah menyelenggarakan fungsi perencanaan, pengelolaan, supervisi, dan evaluasi.

Pasal 5

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tanggung Jawab

Dalam menyelenggarakan fungsi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4, kepala madrasah bertanggung jawab :

- a. Menyusun rencana kerja jangka menengah untuk masa 4 (empat) tahun
- b. Menyusun rencana kerja tahunan.
- c. Mengembangkan kurikulum.
- d. Menetapkan pembagian tugas dan pendayagunaan guru dan tenaga kependidikan.
- e. Menandatangani ijazah, surat keterangan hasil ujian akhir, surat keterangan pengganti ijazah, dan dokumen akademik lain; dan
- f. Mengembangkan nilai kewirausahaan.
- g. Melakukan penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan.¹⁷⁸

Kepala madrasah sebagai pemimpin harus memiliki kepribadian yang tangguh dengan memiliki keutamaan berbagai sifat yang unggul sehingga mampu memimpin organisasi lembaga pendidikannya ke arah layanan yang bermutu. Kepribadian yang tangguh tentunya menjadi contoh yang baik bagi guru dalam menjalankan tanggung jawabnya sebagai pengendali proses pembelajaran.

- a. Peran Kepala Madrasah Aspek Kompetensi Manajerial

Deni Fajar Wicaksono dkk. mengungkapkan bahwa kompetensi manajerial kepala madrasah dapat berupa pelaksanaan program antara lain perencanaan pembelajaran madrasah, supervisi guru, kerjasama,

¹⁷⁸ Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah Pasal 3, 4, dan 5

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

rapat kerja, dan lokakarya. Kendala yang dihadapi kepala madrasah yang sering muncul adalah kedisiplinan guru, kurangnya partisipasi guru dalam kegiatan program, dan banyaknya guru yang sudah lanjut usia. Untuk mengantisipasi kendala di lapangan, kepala madrasah telah berusaha menjalankan tugasnya secara optimal. Peran manajerial kepala madrasah yang baik dapat berupa menyelenggarakan pelatihan khusus untuk meningkatkan kinerja guru. Implikasi dari penelitian Deni Fajar Wicaksoni dkk. ini diharapkan kepala madrasah dapat meningkatkan kualitas aspek manajerial sehingga kinerja guru dapat meningkat, dan tujuan pembelajaran dapat tercapai.¹⁷⁹

Dalam memberi arah implementasi kompetensi manajerial kepala madrasah. Kita dapat menyimak apa yang dirumuskan oleh Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah yang menetapkan keterampilan-keterampilan yang harus dimiliki dan dikembangkan oleh seorang Kepala Sekolah termasuk tentunya Kepala Madrasah Aliyah Swasta di Kota Pekanbaru sebagai pengelola lembaga pendidikan yang disingkat 4M, yaitu: (a) Mempengaruhi; (b) Menggerakkan; (c) Mengembangkan; (d) Memberdayakan. Optimalisasi peran kepala Madrasah Aliyah Swasta di Kota Pekanbaru jika melaksanakan

¹⁷⁹ Deni Fajar Wicaksono, Yusrizal, dan Nasir usman meneliti dengan judul *The Managerial Leadership of Principal in Improving the Teachers` Performances*, ejournal Undiksha, Vol. 11 No.1, 2022, Universitas Syiah Kuala.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

keterampilan 4M tentunya akan lebih meningkat dukungan terhadap kinerja guru.¹⁸⁰

Sejalan dengan hal tersebut Subiyantoro melakukan penelitian yang bertujuan untuk memahami kaderisasi kepemimpinan di Madrasah Aliyah Asy-Syafi'iyah Kendari untuk menghasilkan pemimpin yang ideal bagi kemajuan lembaga. Penelitian kualitatif fenomenologi menunjukkan hasil bahwa kaderisasi kepemimpinan di madrasah sangat penting untuk menciptakan pemimpin yang ideal dan *good governance*. Peran kaderisasi, antara lain pewarisan nilai-nilai organisasi yang baik, penjamin keberlangsungan organisasi, dan sarana pembelajaran bagi kader-kader baru dan calon pemimpin lembaga pendidikan Islam. Kader mengacu pada standarisasi dan formalisasi pembagian kerja dan spesialisasi, hierarki wewenang, profesionalisasi, dan dokumentasi tertulis.¹⁸¹

Pengkaderisasian diperlukan agar apabila seorang guru nantinya ditunjuk sebagai kepala madrasah, maka akan siap dalam menjalankan tugas. Guru yang tidak siap saat diangkat menjadi pejabat kepala madrasah akan membutuhkan beberapa durasi waktu yang mungkin cukup lama untuk memahami tugas dan tanggungjawabnya sebagai pemimpin secara penuh. Sedangkan guru yang sudah dikader dengan berbagai pendidikan dan pelatihan yang diikutinya, maka akan lebih

¹⁸⁰ Iskandar Agung dan Yufriidawati, *Pengembangan Pola Kerja Harmonis dan Sinergis Antara Guru, Kepala Sekolah dan Pengawas*, (Jakarta: Bestari Buana Murni, 2013), hlm.22-24

¹⁸¹ Subiyantoro, *Leadership Cadre in Madrasah: Strategies for Finding The Ideal Leader in Islamic Educational Institutions*, Jurnal Al-Tanzim, Vol. 6 No. 1, 2022, Universitas Nurul Jadid, Probolinggo.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

siap saat diangkat, sehingga tidak akan terjadi waktu dimana pemimpin pada sebuah madrasah dalam keadaan kurang berpengetahuan dan juga tentunya karena baru diangkat, ia jelas belum memiliki pengalaman, dan hal ini semua bisa dihindari dengan kaderisasi.

b. Peran Kepala Madrasah Aspek Kompetensi kewirausahaan

Dari beberapa hasil penelitian peneliti menafsirkan bahwa para guru sangat menyenangi kepala madrasah yang memiliki sifat *entrepreneur*, karena akan mampu menciptakan hal-hal unik, kreatif, inovatif, dan bernilai yang dapat mendukung kinerja kemajuan madrasah secara umum.

Jelaslah bahwa seluruh aspek yang menjadi indikator peran kepala madrasah haruslah dijalankan secara optimal dan seimbang. Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin dalam mencapai tujuan harus bisa mempengaruhi seluruh personel madrasah, dan membimbing mereka agar dapat berpartisipasi secara sukarela dan optimal dalam menggapai tujuan. Sehingga diperlukan sifat inovatif kepala madrasah.¹⁸² Selain itu kepala madrasah yang menerapkan kepemimpinan *entrepreneur* harus bisa membangun komitmen semua *stakeholders* serta dapat menetapkan kebijakan yang memberikan dukungan bagi pengembangan madrasah dalam bidang kewirausahaan dengan mengintegrasikannya pada aktivitas keseharian di lingkungan madrasah. Melalui kepemimpinan *entrepreneur*, kepala madrasah akan

¹⁸² Furhatul Wafiyah, *Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Kepala Madrasah Di Masa Pandemi Covid-19*, STRATEGY : Jurnal Inovasi Strategi dan Model Pembelajaran, Vol. 1, No. 1, 2021, hlm. 97

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dapat membangun pengembangan madrasah agar berubah menjadi lebih baik dengan peningkatan kepercayaan, kreativitas, dan kerjasama dengan masyarakat luas. Ini adalah makna paling terbaik tipe kepemimpinan transformasional yang selalu ingin melakukan perubahan ke arah yang lebih baik apalagi di era global.¹⁸³

Kepala madrasah dapat menularkan nilai baik dari kompetensi kewirausahaannya kepada guru dan peserta didik melalui pendirian lembaga usaha yang diyakini berguna bagi aktivitas keseharian bagi warga madrasah. Diantaranya dengan membangun Koperasi Madrasah, *Baitul Mal wa Ta'mil* (BMT), pengelolaan Kantin Madrasah, serta budidaya pertanian dan perikanan yang memungkinkan sebagai penunjang materi pelajaran sekaligus sebagai wahana pengembangan *life skill* kepada siswa.

Melihat pentingnya kompetensi kewirausahaan yang telah dipaparkan tersebut, maka kepala madrasah sebagai pemimpin dapat menggerakkan semua personel madrasah untuk mencapai tujuan dalam bidang kewirausahaan dengan mendesain dan melaksanakan program inovatif kreatif bersifat *entrepreneur* bagi pengembangan madrasah.

c. Peran Kepala Madrasah Aspek Kompetensi Supervisi

Pada *Carter Good's of Education* dikemukakan definisi supervisi sebagai segala usaha pejabat sekolah dalam memimpin guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya, untuk memperbaiki pengajaran; termasuk

¹⁸³Sartika Ayu Adiwantari, I Wayan Bagia, Ni Made Suci, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*, Bisma: Jurnal Manajemen, Vol. 5 No. 2, 2019, hlm. 101

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan dan perkembangan jabatan guru-guru, menyeleksi, dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode-metode mengajar serta evaluasi pengajaran.¹⁸⁴

Dari hal ini jelas tergambar fungsi kegiatan supervisi yang tentunya jauh dari hanya sekedar mencari kesalahan para guru dalam menjalankan proses pembelajaran.

Sejalan dengan definisi tersebut supervisi pendidikan diartikan sebagai kegiatan pengawasan dan pembinaan yang dilakukan oleh supervisor untuk meningkatkan kemampuan dalam proses pembelajaran bagi pihak-pihak yang terlibat dalam proses pendidikan.¹⁸⁵ Kata pengawasan dimasukan dalam rangkaian kegiatan supervisi hanya merupakan upaya untuk memberikan bimbingan, dorongan dan pengayoman bagi satuan pendidikan yang bersangkutan guna dapat meningkatkan mutu pendidikan dan pelayanannya. Dari penjelasan ini dapat dipahami bahwa kegiatan supervisi adalah usaha yang dilakukan kepala madrasah untuk memperoleh perubahan kualitas pembelajaran ke arah yang lebih baik. Berdasarkan hal tersebut, supervisi dapat berarti pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagai tenaga ahli atau profesional dalam bidangnya sehingga dapat memberikan perbaikan dan pembinaan agar pembelajaran dapat dilakukan dengan lebih baik.

¹⁸⁴ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 55

¹⁸⁵ Muhammad Rahman dan Sofan Amri, *Kode Etik Guru: Legalitas, realitas, dan Harapan*, (Jakarta: Prestasi Pustakaraya, 2014), hlm. 159

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Supervisi pendidikan di madrasah bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional dan teknis bagi guru, kepala madrasah, dan personil madrasah lainnya agar proses pendidikan lebih berkualitas. Dalam mekanismenya supervisi pendidikan dilakukan atas dasar kerjasama, dan caranya lebih manusiawi.

Suparliadi yang mengutip pendapat Hamalik mengatakan bahwa Supervisor pendidikan berperan sebagai seorang koordinator, konsultan, pemimpin kelompok, dan evaluator. Melalui supervisi, guru di berikan kesempatan untuk meningkatkan kinerja, dilatih untuk memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapi. Suparliadi juga mengutip pendapat Sahertian bahwa supervisi merupakan usaha untuk memberikan layanan kepada guruguru baik secara individu maupun secara berkelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran.¹⁸⁶

Supervisi bertujuan memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar-mengajar yang dilakukan guru dalam kelas. Supervisi pendidikan berperan memberi kemudahan dan membantu kepala sekolah dan guru mengembangkan potensi secara optimal. Supervisi harus dapat meningkatkan kepemimpinan kepala madrasah sehingga dapat mencapai efektifitas dan efesiensi program secara keseluruhan. Jelas bahwa supervisi merupakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan teknis edukatif di madrasah, bukan sekedar pengawasan terhadap fisik material.

¹⁸⁶ Suparliadi, *Peran Supervisi Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Alignment: Journal of Administration and Educational Management Volume 4, Nomor 2, Desember 2021

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dalam menjalankan program supervisi adalah sangat baik jika kepala madrasah mengedepankan prinsip demokratik. Kepala madrasah yang demokratik memberikan kepercayaan kepada guru dalam melaksanakan tugasnya, memberi penghargaan kepada guru yang melakukan perubahan dan kreativitas, serta memberikan kesempatan kepada guru yang melakukan kesalahan untuk memperbaiki diri. Prinsip kepala madrasah sebagai pemimpin yang demokrasi dapat muncul dalam bentuk mempengaruhi guru untuk mau melakukan sesuatu secara bersama-sama dalam mencapai tujuan pendidikan, secara sukarela guru akan meningkatkan kinerjanya dalam bidang masing-masing.

Kepala madrasah yang demokratik dapat meningkatkan disiplin kerja guru di madrasah. Aplikasi sifat ini dengan melakukan diskusi yang konstruktif antara kepala madrasah dan guru pada saat kegiatan supervisi akan memiliki dampak yang cukup besar terhadap peningkatan kinerja guru dalam pembelajaran.

d. Peran Kepala Madrasah Aspek Kompetensi Sosial

Kepala madrasah yang memiliki keterampilan berkomunikasi dan bergaul, sangat disenangi oleh warga madrasah, termasuk tentunya oleh guru. Suasana yang nyaman dengan pimpinan yang ramah serta mudah bergaul akan mendatangkan motivasi eksternal yang baik bagi guru dalam bekerja.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sumardin dkk. menjelaskan bahwa untuk meningkatkan kinerja guru dan staf, sebaiknya keterampilan berkomunikasi harus dimiliki pimpinan lembaga pendidikan. Komunikasi yang baik antara kepala madrasah dengan para guru akan menunjang kinerja guru ke arah yang lebih baik. Guru perlu berkomitmen untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkandiri sebagai tanggung jawab profesional secara terus menerus dengan mencontoh kepala madrasah yang memiliki keteladanan yang baik. Komunikasi yang baik dapat dimanfaatkan kepala madrasah untuk memberikan masukan kepada guru dalam meningkatkan kinerjanya.¹⁸⁷

Jelas bahwa tanggung jawab kepala madrasah sangatlah berat. Kualitas penyelenggaraan mutu pendidikan di madrasah sangat tergantung pada implementasi keterampilan kepala madrasah sebagai pemimpin. Kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran institusinya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Dalam mensukseskan pendidikan di madrasah, maka dibutuhkan kepala madrasah yang amanah. Mulyasa mengatakan bahwa pimpinan institusi pendidikan yang amanah sangat diperlukan, terutama untuk memobilisasi sumber daya dalam kaitannya dengan perencanaan dan evaluasi program, sarana dan sumber belajar, pelayanan peserta didik, hubungan madrasah dan masyarakat, penciptaan iklim madrasah,

¹⁸⁷Sumardin Raupu, Deswita Maharani, Hilal Mahmud, Alauddin, *Democratic Leadership and Its Impact on Teacher Performance*, Jurnal Pendidikan Al-Ishlah, Vol. 13 No. 3, 2021, IAIN Palopo

dan berkaitan dengan manajemen keuangan.¹⁸⁸ menciptakan profil idaman generasi kamil.

h. Penilaian Kepala Madrasah sebagai Pemimpin

Penilaian tugas kepala madrasah sebagai pemimpin dapat berbasis kompetensi. Seberapa besar kompetensi yang diharuskan dimiliki oleh kepala madrasah diaktualisasikan dalam aktivitasnya sebagai pemimpin di madrasah. Kompetensi berasal dari bahasa Inggris, yaitu “*competence*” atau “*competency*” yang berarti kecakapan, kemampuan dan kewenangan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dijelaskan bahwa kompetensi adalah kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan) sesuatu.¹⁸⁹ Sejalan dengan hal ini Syah mengemukakan pengertian dasar kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan.¹⁹⁰ Usman mengemukakan kompetensi berarti suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun kuantitatif.¹⁹¹

Gordon dalam Mulyasa menjelaskan beberapa aspek atau ranah yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut:

- (1) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif.
- (2) Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif.
- (3) Kemampuan (*skill*), yaitu sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. (4) Nilai

¹⁸⁸ Mulyasa, *Manajemen Pendidikan Karakter*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 29.

¹⁸⁹ Departemen Pendidikan dan kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka 1990), hlm 483

¹⁹⁰ Muhibbin Syah, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hlm. 229

¹⁹¹ Moh. Uzer Usman, *Manajemen Guru Profesional*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 1

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

(*value*), yaitu suatu standar perilaku yang diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. (5) Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. (6) Minat (*interest*), yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan.¹⁹²

Lebih rinci dalam melihat kepemimpinan kepala madrasah secara operasional, dapat diamati dari keterlaksanaan kompetensi yang harus melekat padanya sebagai pemegang jabatan pimpinan. Kompetensi kepala madrasah tertuang pada Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah Pasal 8 yang berbunyi:

Pasal 8

6. Kepala madrasah harus memiliki kompetensi:
 - a. Kepribadian;
 - b. Manajerial;
 - c. Kewirausahaan;
 - d. Supervisi; Dan
 - e. Sosial.
7. Kompetensi kepribadian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a dalam hal:
 - a. Mengembangkan Budaya Dan Tradisi Akhlak Mulia, Dan Menjadi Teladan Bagi Komunitas Madrasah;
 - b. Memiliki Integritas Kepribadian Sebagai Pemimpin;

¹⁹²E. Mulyasa, *Kepala Sekolah dan Kompetensinya*, (Bandung: Rosda Karya, 2003), hlm.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- c. Memiliki Keinginan Yang Kuat Dalam Pengembangan Diri Sebagai Kepala Madrasah;
 - d. Bersikap Terbuka Dalam Melaksanakan Tugas Pokok Dan Fungsinya;
 - e. Mengendalikan Diri Dalam Menghadapi Masalah Sebagai Kepala Madrasah; Dan
 - f. Memiliki bakat dan minat sebagai pemimpin Madrasah.
8. Kompetensi manajerial sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b dalam hal:
- a. Menyusun Perencanaan Madrasah Dalam Berbagai Skala Perencanaan;
 - b. Mengembangkan Madrasah Sesuai Dengan Kebutuhan;
 - c. Memimpin Madrasah Untuk Pendayagunaan Sumber Daya Madrasah Secara Optimal;
 - d. Mengelola Perubahan Dan Pengembangan Madrasah Menuju Organisasi Pembelajaran Yang efektif;
 - e. Menciptakan Budaya Dan Iklim Madrasah Yang Kondusif Dan Inovatif Bagi Pembelajaran Peserta Didik;
 - f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal;
 - g. Mengelola Sarana Dan Prasarana Madrasah Dalam Rangka Pendayagunaan Secara Optimal;

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- h. Mengelola Hubungan Antara Madrasah Dan Masyarakat Dalam Rangka Mencari Dukungan Ide, Sumber Belajar, Dan Pembiayaan;
 - i. Mengelola Peserta Didik Untuk Penerimaan Peserta Didik Baru Dan Pengembangan Kapasitas Peserta Didik;
 - j. Mengelola Pengembangan Kurikulum Dan Kegiatan Pembelajaran Sesuai Dengan Arah Dan Tujuan Pendidikan Nasional;
 - k. Mengelola Keuangan Madrasah Sesuai Dengan Prinsip Pengelolaan Yang Akuntabel, Transparan, Dan Efisien;
 - l. Mengelola Ketatausahaan Madrasah Dalam Mendukung Pencapaian Tujuan Madrasah;
 - m. Mengelola Unit Layanan Khusus Dalam Mendukung Pembelajaran Peserta Didik Di Madrasah;
 - n. Mengelola Sistem Informasi Madrasah Untuk Penyusunan Program Dan Pengambilan Keputusan;
 - o. Memanfaatkan Kemajuan Teknologi Informasi Bagi Peningkatan Pembelajaran Dan Manajemen Madrasah; Dan
 - p. Melakukan Pemantauan, Evaluasi, Dan Pelaporan Pelaksanaan Program Kegiatan Madrasah Sesuai Prosedur Dan Melaksanakan Tindak Lanjutnya.
9. Kompetensi kewirausahaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c dalam hal:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a. Menciptakan Inovasi Yang Bermanfaat Dan Tepat Guna Bagi Madrasah;
 - b. Bekerja Keras Untuk Mencapai Keberhasilan Madrasah Sebagai Organisasi Pembelajaran Yang Efektif;
 - c. Memiliki Motivasi Yang Kuat Untuk Sukses Dalam Melaksanakan Tugas Dan Fungsinya Sebagai Pemimpin Madrasah;
 - d. Pantang Menyerah Dan Selalu Mencari Solusi Terbaik Dalam Menghadapi Kendala Yang Dihadapi Madrasah; Dan
 - e. Memiliki Naluri Kewirausahaan Dalam Mengelola Kegiatan Produksi/jasa madrasah sebagai sumber pembelajaran bagi peserta didik.
10. Kompetensi supervisi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d dalam hal:
 - a. Merencanakan Program Supervisi Akademik Dalam Rangka Peningkatan Profesionalisme Guru;
 - b. Melaksanakan Supervisi Akademik Terhadap Guru Dengan Menggunakan Pendekatan Dan Supervisi Yang Tepat; Dan
 - c. Menindaklanjuti Hasil Supervisi Akademik Terhadap Guru Untuk Peningkatan Profesionalisme Guru.
11. Kompetensi sosial sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf e dalam hal:
 - a. Bekerja Sama Dengan Pihak Lain Guna Kepentingan Madrasah;
 - b. Berpartisipasi Dalam Kegiatan Sosial Kemasyarakatan; Dan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- c. Memiliki Kepekaan Sosial Terhadap Individu atau Kelompok Lain.¹⁹³

Melihat penjelasan mengenai pengertian kepemimpinan dan kepala madrasah tersebut, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan kepala madrasah untuk memimpin, menggerakkan, melakukan koordinasi, atau mempengaruhi para guru dan segala sumber daya yang ada di madrasah melalui pengaplikasian kompetensi kepala madrasah sehingga seluruh potensi dapat di dayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Selain syarat-syarat tersebut, alangkah baiknya apabila kepemimpinan kepala madrasah juga ditunjang oleh keahlian dalam profesinya yang mencakup penguasaan pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan yang dimilikinya. Keterampilan-keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin menurut Sergiovani yang dikutip oleh Buhanuddin antara lain:

- d) Keterampilan teknis (*technical skills*). Keterampilan ini menunjukkan bahwa seseorang mempunyai kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode, dan teknik-teknik tertentu dalam menyelesaikan suatu tugas secara spesifik.

¹⁹³Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- e) Keterampilan manusiawi (human skills). Keterampilan manusiawi inimenunjukkan kemampuan seseorang di dalam bekerja dengan dan melaluiorang lain secara efektif, dan untuk membina kerja sama.
- f) Keterampilan konseptual (conceptual skills). Keterampilan inimenunjukkkan kemampuan dalam berpikir, seperti menganalisa suatu persoalan, memutuskan dan memecahkan masalah.¹⁹⁴

Kepala madrasah sebagai pemimpin dalam menjalankan kewenangannya harus mampu untuk mengarahkan seluruh personel madrasah guna bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Aktivitas kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin madrasah diamati melalui pengaplikasian kompetensi yang harus melekat padanya yakni kompetensi kepribadian, kompetensi manajeral, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.

Seluruh aktivitas kepemimpinan kepala madrasah Aktualisasi karakter kepemimpinan yang diharapkan dalam pendidikan adalah pemimpin yang mampu mengantarkan anak bangsa dari ketergantungan menuju kemerdekaan, memerlukan pembiasaan melalui contoh keteladanan perilaku dalam kehidupannya. Habitat yang dapat dijadikan persemaian karakter pemimpin itu antara lain harus dapat menumbuh-suburkan dan mengembangkan perilaku dan sifat-sifat seperti:

¹⁹⁴ Burhanuddin, *Perilaku organisasi dalam manajemen dan kepemimpinan*, (Malang: Universitas Negeri Malang, 2016), hlm. 84

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a. Kesadaran diri sendiri (*self awareness*) jujur terhadap diri sendiri dan terhadap orang lain, jujur terhadap kekuatan diri, kelemahan dan usaha yang tulus untuk memperbaikinya.
- b. Dasarnya seorang pemimpin cenderung memperlakukan orang lain dalam organisasi atas dasar persamaan derajat. Diingatkan oleh Deepak Sethi agar pemimpin berempati terhadap bawahannya secara tulus
- c. Memiliki rasa ingin tahu dan dapat didekati sehingga orang lain merasa aman dalam menyampaikan umpan balik dan gagasan-gagasan baru secara jujur, lugas dan penuh rasa hormat kepada pemimpinnya.
- d. Bersikap transparan dan mampu menghormati pesaing, dan belajar dari mereka.
- e. Memiliki kecerdasan, cermat dan tangguh sehingga mampu bekerja secara profesional keilmuan dalam jabatannya. Hasil pekerjaannya berguna bagi dirinya, keluarga, masyarakat, bangsa dan negara.
- f. Memiliki rasa kehormatan diri (a sense of personal honour and personal dignity) dan berdisiplin pribadi, sehingga mampu dan mempunyai rasa tanggungjawab pribadi atas perilaku pribadinya.
- g. Memiliki kemampuan berkomunikasi, semangat “*team work*“, kreatif, percaya diri, inovatif dan mobilitas.

Fungsi kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah menurut Sahud, Saleh dan Amirin, dalam administrasi pendidikan yaitu:

- a. Perumus tujuan kerja dan pembuat kebijaksanaan di sekolah.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- b. Pengatur tata kerja (mengorganisasi sekolah) yang mencakup mengatur pembagian tugas dan wewenang, mengatur petugas pelaksana, menyelenggarakan kegiatan (mengkoordinasikan).

Menurut Kartono, fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi dan membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudi organisasi, menjalin hubungan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik dan memberikan *supervise/* pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

4. Faktor –faktor yang mempengaruhi keberhasilan kepala Madrasah

Keberhasilan kepala madrasah (kepala sekolah pada tingkat madrasah) sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari dalam maupun luar lingkungan madrasah tersebut. Faktor-faktor tersebut antara lain:¹⁹⁵

1) Kepemimpinan yang efektif

Kepemimpinan yang efektif merupakan salah satu elemen penting dalam keberhasilan organisasi, termasuk di dalam konteks madrasah atau sekolah. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berkaitan dengan kemampuan untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya yang ada, tetapi juga mencakup kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi orang lain dalam mencapai tujuan bersama. Berikut adalah beberapa karakteristik kepemimpinan yang efektif:

¹⁹⁵ Mulyasa, E. (2013). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Rosda Karya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

a. Visi yang jelas

Seorang pemimpin yang efektif memiliki visi yang jelas tentang tujuan dan arah organisasi. Dalam konteks madrasah, kepala madrasah harus dapat merumuskan visi yang mencerminkan nilai-nilai pendidikan, memberikan arahan yang jelas, dan menginspirasi seluruh warga madrasah untuk bersama-sama mewujudkannya.

b. Kemampuan Komunikasi yang baik

Komunikasi yang efektif antara pemimpin dan anggota tim sangat penting dalam menjaga agar seluruh proses berjalan lancar. Kepala madrasah harus mampu menyampaikan pesan, ide, dan kebijakan dengan jelas, terbuka, dan bisa mendengarkan pendapat atau masukan dari guru, siswa, serta orang tua.

c. Keterampilan pengambilan keputusan

Seorang pemimpin yang efektif harus memiliki kemampuan untuk membuat keputusan yang tepat dan berbasis pada informasi yang akurat. Keputusan yang diambil oleh kepala madrasah akan mempengaruhi jalannya kegiatan di madrasah, baik itu berkaitan dengan pembelajaran, administrasi, atau pengelolaan sumber daya.

d. Kemampuan untuk mendelegasi tugas

Kepemimpinan yang efektif juga mencakup kemampuan untuk mendelegasikan tugas dengan bijak. Kepala madrasah harus dapat mengenali kekuatan dan kelemahan tim, dan mendistribusikan tugas dengan tepat kepada anggota yang memiliki kompetensi sesuai.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

e. Empati dan keterampilan interpersonal

Kepemimpinan yang efektif tidak hanya mengandalkan kekuatan otoritas, tetapi juga hubungan interpersonal yang baik dengan staf dan siswa. Kepala madrasah harus mampu memahami kebutuhan dan masalah yang dihadapi oleh guru, siswa, dan orang tua serta memberikan dukungan yang diperlukan.

f. Kemampuan menginspirasi dan memotivasi

Pemimpin yang efektif mampu menginspirasi dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks madrasah, kepala madrasah yang efektif dapat membangkitkan semangat belajar di kalangan siswa dan meningkatkan motivasi guru untuk memberikan pengajaran terbaik.

g. Adaptabilitas dan kemampuan mengelola perubahan

Pemimpin yang efektif mampu beradaptasi dengan perubahan dan tantangan baru. Dunia pendidikan sering kali mengalami perubahan kebijakan, teknologi,¹⁹⁶ dan metodologi yang mengharuskan kepala madrasah untuk selalu siap berinovasi dan mengelola perubahan tersebut dengan bijaksana.

h. Kejujuran dan integritas

Kejujuran dan integritas merupakan landasan utama dalam kepemimpinan yang efektif. Kepala madrasah yang memiliki integritas

¹⁹⁶ Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage publications.

tinggi akan membangun kepercayaan yang kuat dengan seluruh elemen madrasah dan menciptakan lingkungan yang transparan dan akuntabel.

Namun, untuk mencapai standar minimal ini masih dibutuhkan waktu, karena kurikulum pendidikan masih harus disusun dalam rangka mencari bentuk kurikulum yang sesuai dengan keadaan di Indonesia; proses pembelajaran membutuhkan guru-guru yang profesional dalam menjalankan tugasnya; pengelolaan juga membutuhkan SDM yang tangguh; pembiayaan masih belum seperti yang diharapkan; pendidik dan tenaga kependidikan masih harus ditingkatkan keahlian dan kompetensinya; sarana dan prasarana masih harus dilengkapi dan direhabilitasi penilaian hasil belajar masih belum objektif.

Untuk memenuhi standar kriteria minimal dari penyelenggara sekolah ini harus dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang memiliki pengetahuan manajemen sekolah, budaya organisasi, serta ketahananmalangan (*adversity quotient*) dalam menghadapi segala bentuk kesulitan, permasalahan dan hambatan pada saat melaksanakan tugas sebagai seorang pimpinan.

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan dikatakan baik apabila kepala sekolah mampu mempengaruhi guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya. Untuk itu melalui gaya kepemimpinannya, seorang kepala sekolah harus dapat menjadi teladan bagi bawahannya. Melalui power yang melekat pada jabatannya, maka kepala sekolah harus mampu melakukan perubahan, sehingga mutu pendidikan dapat dicapai. Kepala sekolah merupakan salah

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

satu komponen pendidik yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Karena kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan. Untuk itu, Mulyasa berpendapat bahwa kepala sekolah harus memiliki keterampilan melaksanakan manajemen pendidikan di sekolah dan mampu melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.¹⁹⁷

Arus akselerasi ilmu pengetahuan dan teknologi yang menghasilkan revolusi industry 4.0, berimplikasi kepada tatanan kehidupan sosial, termasuk madrasah sebagai unit sosial di masyarakat. Tantangan global tersebut mendorong madrasah untuk membenahi diri dengan pemenuhan standar mutu, sehingga dapat eksis dan survive. Madrasah dituntut memiliki daya saing tinggi, dengan membuka akses kepada stakeholder eksternal, membangun kepercayaan, dan kepuasan dalam aspek layanan dan mutu. Oleh sebab itu, tuntutan dan kebutuhan madrasah sangat tinggi di era kontemporer, salah satu solusialternatif yang harus dilakukan adalah penguatan sistem kepemimpinan. Kepemimpinan di dalam madrasah dimotori oleh kepala madrasah memiliki tugas, peran, dan tanggungjawab dalam pelaksanaan program pendidikan yang kredibel dan akuntabel.

¹⁹⁷ Mulyasa, E, *Menjadi kepala sekolah profesional*. Bandung: PT Remaja, 2004, h. Rosdakarya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kepala madrasah memiliki tuntutan agar dapat bekerja secara optimal dengan visi ke depan, serta komitmen terhadap mutu pendidikan Islam di madrasah. Kepala sekolah memiliki tanggungjawab dan otoritas, yang berarti mempunyai wewenang dan kekuasaan untuk mengatur orang-orang di sekelilingnya. Otoritas dilaksanakan melalui kepemimpinan dan pengaruh pribadi yang timbul dari posisi, kepribadian dan pengetahuan.

Tanggungjawab tertinggi di madrasah ada di „pundak“ kepala, maka instrument pendukung sejatinya dimiliki, seperti kecerdasan, integritas kepribadian, keterampilan, jaringan, dan dedikasi. Kepala madrasah sudah menjadi keharusan „mewakafkan“ dirinya untuk membangun, mengembangkan, dan memajukan madrasah.

Kewenangan dan otoritas kepala madrasah yang begitu luas, maka sistem manajerial dan budaya kerja merupakan ekspektasi dari kepala madrasah tersebut. Studi menunjukkan bahwa kepala madrasah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Bahkan lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala sekolah. Dalam konteks psikologi kepemimpinan, keberhasilan madrasah merupakan berkat dukungan dan kesuksesan seluruh stakeholder madrasah, dan kegagalan madrasah merupakan kelemahan dan tidak kapabel seorang kepala madrasah. Statemen tersebut menunjukkan bahwa seorang kepala madrasah selalu mengantisipasi kegagalan, mengurai resiko kebijakan yang diambil, menutupi kelemahan dengan kekuatan atau potensi yang dimiliki.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Keberhasilan dalam mengantisipasi kegagalan membuka peluang untuk membawahkan madrasah menuju kemajuan.

Kepala Madrasah merupakan posisi yang paling bertanggungjawab dalam keberhasilan program pendidikan dan pembelajaran di madrasah. Keberhasilan program pendidikan dan pembelajaran di madrasah dipengaruhi oleh beberapa variabel, seperti kurikulum, pendidik, peserta didik, infrastruktur, anggaran, dan hubungan kemitraan. Seluruh variabel inilah yang harus dimenej dengan baik secara sistemik dan sinergis sehingga dapat terberdayakan secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu, kompetensi manajerial kepala madrasah sangat penting dikembangkan secara berkesinambungan. Kepala madrasah yang kompeten mampu memberdayakan potensi madrasah secara optimal dan mengeliminir kelemahan yang ada.

Seorang leader atau kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan yang melebihi dari anak buahnya. Kepala sekolah sejatinya orang pilihan dengan kapasitas, integritas, dan kualitas sehingga dapat menjadi suluh bagi bawahannya. Kepala sekolah dapat memberikan arahan dan penguatan bidang cara pandang pengelolaan lembaga pendidikan kepada bawahannya apabila memiliki kemampuan lebih. Kepala sekolah sebagai seseorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses pembelajaran, atau tempat di mana terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Posisi kepala sekolah menunjukkan seorang pemimpin yang menjadi panutan dan sumber inspirasi atas seluruh warga sekolah. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah sejatinya memiliki persyaratan, yaitu: (1) Taqwa terhadap Tuhan YME; (2) Memiliki integritas yang tinggi; (3) Memiliki fisik yang kuat; (4) Berpengetahuan yang luas dan percaya diri; (5) Menjadi anggota kelompok yang adil dan bijaksana; (6) Tegas dan berinisiatif; (7) Berkapasitas mengambil dan membuat keputusan; (8) Memiliki kestabilan emosi dan sehat jasmani dan rohani; dan (9) Bersifat perspektif.

Sebagai sosok yang memiliki beban kerja terbesar, menjadi sumber panutan dan inspirasi di sekolah, kepala sekolah harus selalu meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah Swt., karena dari sini menjadi *mainstream* karakter lainnya dapat tumbuh dan berkembang.

2. Pengetahuan manajemen

Kepemilikan pengetahuan manajemen adalah untuk menjawab permasalahan yang banyak terjadi dalam dunia pendidikan dan mencari solusinya. Menurut Suriansumantri bahwa manusia mendapatkan pengetahuan berdasarkan rasio dan pengalaman.¹⁹⁸ Untuk memperoleh pengetahuan tersebut kepala sekolah dapat melakukannya melalui lima cara, yaitu:

¹⁹⁸ Suriansumantri, Yuyun S. Filsafat Ilmu sebuah Pengantar Populer. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 2000, h. 50

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a) Melalui persepsi, merupakan pengetahuan yang diperoleh manusia dengan cara mengadakan kontak langsung dengan alam melalui pancaindranya;
- b) Apriori, merupakan pengetahuan yang diperoleh manusia tanpa mengadakan kontak langsung dengan alam;
- c) moral, merupakan pengetahuan yang didasarkan pada norma-norma yang berlaku;
- d) ingatan (memory); dan
- e) induksi, merupakan pengetahuan yang diperoleh dengan cara melakukan berbagai pengamatan.

Oleh sebab itu pengetahuan mempunyai tahapan mulai dari ingatan, pemahaman, penerapan, analisis perpaduan atau sintesis dan evaluasi. Manajemen merupakan proses melaksanakan pekerjaan melalui beberapa orang untuk mencapai hasil yang baik. Hal ini dikemukakan oleh Robbins dan Coulter sebagaimana dikutip oleh Syarwani Ahmad bahwa manajemen merupakan proses pengkoordinasian kegiatan-kegiatan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain.¹⁹⁹

Pengetahuan manajemen itu merupakan segala bentuk informasi yang diperoleh melalui beberapa cara yang tersimpan dalam ingatan dan pada waktu tertentu dapat mengeluarkan informasi-informasi yang diperolehnya sesuai dengan objek yang diingatnya. Dengan demikian, ada tiga hal yang harus diperhatikan kepala sekolah dalam mengendalikan sekolah yang

¹⁹⁹ Syarwani Ahmad, *Faktor Penentu Keberhasilan Kepala Sekolah*, I h. 139

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

dipimpinnya, yaitu 1) proses; 2) pendayagunaan seluruh sumber organisasi; dan 3) pencapaian tujuan. Proses pekerjaan harus dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengawasi atau mengontrol pekerjaan.

Sebagai indikator kepala sekolah memiliki pengetahuan manajemen ditunjukkan melalui kepemilikan ingatan yang kuat, memahami, dan mengaplikasikan manajemen ke dalam fungsi-fungsi manajemen yakni perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan terhadap pekerjaan staf administrasi sekolah maupun guru-guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Ketahanan malangan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai prestasi yang diharapkan, kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi di sekolah akan menghadapi berbagai macam tantangan rintangan dan kesulitan dalam melaksanakan tugas. Tantangan ini datang dari dalam diri kepala sekolah itu sendiri, tempat kerja, dan dari masyarakat sehingga menjadi kesulitan dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin. Setiap kesulitan akan menimbulkan hambatan, dan setiap hambatan menjadi masalah dalam pencapaian tujuan.

Kepala madrasah adalah pimpinan tertinggi pada organisasi madrasah. Karena itu program lembaga dan keberhasilannya akan ditentukan kemampuan kepala sekolah dalam merencanakan, mengorganisir, mengaplikasikan, mengontrol dan mengevaluasi semua program yang telah dibuat. Setiap pemimpin yang menjalankan kepemimpinannya dalam suatu organisasi diharapkan menjadi pemimpin yang profesional. Pemimpin merupakan faktor yang paling menentukan dalam usaha organisasi untuk

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

mencapai tujuan dengan berbagai sasaran yang telah ditetapkan dan kepala sekolah dituntut untuk mengetahui dan mengerti ilmu manajemen. Hal ini dituntut karena seluruh kegiatan organisasi sekolah yang dipimpinnya tidak terlepas dari kegiatan dan prinsip-prinsip manajemen, yakni seperti membuat perencanaan, mengorganisasikan mengarahkan, pengawasan dan evaluasi terhadap seluruh rencana kegiatan yang telah dirancang sebelumnya.

Manajemen hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁰⁰

Peran kepala sekolah di sini adalah sebagai figur yang sangat berpengaruh, yang melakukan pengaruh terhadap pengendalian atas sekolah beserta perkembangan manajemen dalam pengelolaan sekolah. Kepala sekolah termotivasi untuk bekerja keras dikarenakan kepemimpinan merupakan pengejaran terhadap visi individual, wujud dari kemajuan nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan kependidikan kepala sekolah dalam mengaplikasikan fungsi-fungsi manajemen. Dalam manajemen terdapat fungsi-fungsi yang berlaku secara universal. Dengan demikian, meskipun konsep manajemen yang dibangun atas dasar nilai dan budaya yang berbeda tetapi memiliki fungsi-fungsi manajerial yang sama.

Manajemen organisasi meliputi usaha perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan

²⁰⁰ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003),

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dengan menggunakan potensi yang ada secara efektif dan efisien. Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah sebuah proses dalam penyusunan tujuan dan menentukan tindakan apa yang harus diambil untuk menyelesaikannya. Melalui perencanaan, seorang manager dapat mengidentifikasi hasil yang diinginkan dan cara untuk mendapatkannya. Perencanaan adalah kegiatan awal dalam sebuah pekerjaan dalam bentuk memikirkan hal-hal terkait dengan pekerjaan itu agar mendapat hasil yang optimal. Aktivitas perencanaan adalah sebagai berikut: Meramalkan proyeksi yang akan datang. Menetapkan sasaran serta mengkondisikannya. Menyusun program dengan urutan kegiatan. Menyusun kronologis jadwal kegiatan. Menyusun anggaran dan akolasi sumber daya. Mengembangkan prosedur dalam standar. Menetapkan dan menginterpretasi kebijaksanaan

Secara umum perencanaan merupakan usaha sadar dan pengambilan keputusan yang telah diperhitungkan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan terhadap suatu organisasi dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Proses penyusunan rencana yang harus diperhatikan adalah menyiapkan segala sesuatu yang diperlukan dalam mencapai tujuan yaitu dengan mengumpulkan data, mencatat data, menganalisa data serta merumuskan keputusan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Perencanaan mempunyai banyak manfaat. Sebagai contoh, perencanaan: Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan. Membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama. Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas. Membentuk penempatan tanggungjawab lebih cepat. Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami. Meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti, dan Menghemat waktu, usaha dan dana.

Suatu perencanaan yang matang diperlukan dalam setiap kegiatan yang hendak dikerjakan. Tanpa perencanaan yang matang kegiatan yang akan dilaksanakan tidak akan berjalan lancar dalam mencapai tujuan. Perencanaan merupakan suatu langkah *persiapan* dalam melaksanakan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu.

b. Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian dapat diartikan sebagai keseluruhan proses untuk memilih orang-orang serta mengalokasikan sarana dan prasarana untuk membantu orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi. Pada dasarnya organisasi merupakan suatu kerja sama yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Organisasi merupakan hubungan struktural yang mengikat/menyatukan unsur-unsur sebagai berikut:

- a) Manusia (*human factor*) berupa unsur manusia yang bekerja sama

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- b) Sasaran, yakni tujuan yang ingin dicapai, empat kedudukan di mana manusia memainkan peran, wewenang dan tugasnya. Pekerjaan dan wewenang sesuai dengan peran dan kedudukannya yang disusun dalam pembagian tugas (*job description*)
- c) Teknologi, yakni adanya hubungan antara manusia yang satu dengan yang lain sehingga tercipta organisasi.
- d) Lingkungan, yakni adanya lingkungan yang saling mempengaruhi, misalnya adanya sistem kerja sama sosial

c. Penggerakan (*actuating*)

Penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan usaha, cara, teknik dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif dan ekonomis. Penggerakan adalah usaha membujuk orang melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan dengan penuh semangat untuk mencapai tujuan institusi. “Menggerakkan” berarti merangsang anggota-anggota kelompok untuk melaksanakan tugas secara antusias dan penuh semangat sebagai wujud dari kemauan yang baik. Pemimpin mempunyai peran yang sangat penting dalam menggerakkan personal sehingga semua program kerja institusi terlaksana.

Cara terbaik untuk menggerakkan para anggota organisasi adalah dengan cara pemberian komando dan tanggungjawab utama para bawahan terletak pada pelaksanaan perintah yang diberikan itu. Penggerakkan merupakan usaha yang dilakukan oleh seorang pimpinan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kepada para bawahannya dengan jalan mengarahkan dan memberikan petunjuk agar mereka mau melaksanakan tugasnya dengan baik menuju tercapainya tujuan yang telah ditentukan bersama.

C. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan adalah proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi. Pengawasan pada hakikatnya merupakan usaha memberikan petunjuk kepada para pelaksana agar mereka selalu bertindak sesuai dengan rencana. Fungsi pengawasan meliputi penentuan standar, supervisi dan mengukur penampilan/pelaksanaan terhadap standar dan memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi tercapai. Bagi orang awam pengawasan agaknya tidak terlalu sulit untuk dipahami bahkan mungkin semua orang sudah tahutentang apa yang dimaksud dengan “pengawasan” itu. Akan tetapi untuk memberikan definisi tentang pengawasan, ternyata tidak begitu mudah. Itu terbukti banyaknya buku-buku tentang manajemen yang juga memuat uraian panjang lebar tentang pengawasan, tanpa memberikan batasan yang memuaskan tentang pengawasan itu sendiri.

Fungsi manajemen dalam pengontrolan adalah sebuah proses dalam mengukur penampilan kinerja, menimbang hasil terhadap tujuan dan pengambil tindakan yang dibutuhkan dengan benar. Melalui pengontrolan, manajer menjaga kontak dengan semua orang secara aktif dalam pelatihan pekerjaan mereka, berkumpul dan menyampaikan laporan hasil dari kinerja, dan menggunakan informasi ini untuk membuat

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

perubahan yang membangun pada masa yang dinamis saat ini, kontrol dan penyesuaian tersebut sangat dibutuhkan. Tidak selalu semua hal bisa diantisipasi, dan rencana-rencana harus diubah dan didesain ulang untuk kesuksesan di masa datang.

3. Ketahananmalangan

Dalam menjalankan fungsi sebagai kepala madrasah sudah dapat dipastikan akan ditemukan berbagai macam kendala dan rintangan. Baik tantangan dari dalam organisasi pendidikan itu sendiri, maupun dari luar.

Namun, situasi yang sulit seperti ini tidak akan menjadi halangan berarti bagi kepala sekolah yang memiliki motivasi yang kuat untuk mencapai kesuksesan. Hal ini sejalan dengan pendapat Stoltz bahwa setiap kesulitan merupakan tantangan, setiap tantangan merupakan peluang, dan setiap peluang harus diterima.²⁰¹

Keteguhan dalam menghadapi tantangan dan hambatan merupakan salah satu motivasi kuat dari seorang pemimpin dalam menghadapi ketahananmalangan (*adversity quotient*). Jadi, ketahananmalangan menggambarkan ketahanan fisik, mental spritual untuk mengatasi perubahan yang cepat. Untuk itu, dibutuhkan motivasi yang tinggi dari seorang kepala sekolah. Menurut Nelson motivasi merupakan ukuran dan kemauan seseorang untuk menguasai ketahananmalangan, dan jika dapat mengatasi ketahananmalangan tersebut dengan baik, ia akan menjadi

²⁰¹ Stoltz, Paul G., *Adversity quotient, mengubah hambatan menjadi peluang*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2000, h.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pemimpin sekarang dan masa depan.²⁰² Dengan kata lain, seorang kepala sekolah harus tangguh, gigih, dan memiliki ketahananmalangan dalam menghadapi hambatan, masalah, dan kesulitan, merupakan tantangan yang timbul dalam pelaksanaan tugas kepemimpinannya. Untuk mengatasi berbagai halangan, rintangan, dan kesulitan, seorang kepala sekolah harus dilandasi oleh kecerdasan.

Menurut Agustian kecerdasan yang harus dimiliki adalah kecerdasan intelijen (IQ), kecerdasan emosional (EQ), dan harus disertai dengan kecerdasan spritual (SQ). Ketiga kecerdasan tersebut (IQ, EQ, SQ), akan memberikan ketenangan dan kebahagiaan hidup.²⁰³ Namun menurut Stoltz seorang yang ingin sukses tidak cukup dengan memiliki ketiga kecerdasan tersebut, tetapi ia juga harus memiliki kecerdasan menghadapi ketahananmalangan (*adversity quotient/AQ*).

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, seseorang pemimpin yang sukses dalam menjalani tugas sebagai kepala sekolah apabila ia sanggup menghadapi ketahananmalangan ini. Adapun karakteristik dari pemimpin yang mampu menghadapi ketahananmalangan adalah (1) tidak menyalahkan orang lain atas kesusahan atau kemunduran yang dihadapinya, (2) tidak menyalahkan diri sendiri, tidak memandang kemunduran-kemunduran yang terjadi sebagai cermin keburukan diri sendiri, (3) percaya bahwa masalah-masalah yang dihadapi itu memiliki ukuran dan waktu yang

²⁰² Nelson, Davis. (2001). *Moral magazine*. (<http://www.spritualdynamic.com/magazine/editorials/ark.htm>). diakses 33 Oktober 2024

²⁰³ Agustian, Ary Ginanjar. *Rahasia sukses membangun kecerdasan emosional dan spritual (ESQ)*. Jakarta: Penerbit Arga, 2003, h. 22

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

terbatas dan dapat diatasi. Dengan demikian *adversity quotient* mempengaruhi keefektifan pribadi dalam bekerja, pembinaan hubungan, keluarga, pengorganisasian diri, hubungan komitmen, budaya, dan hubungan masyarakat.

Hal ini menunjukkan ketahananmalangan berpengaruh terhadap seorang pemimpin dalam menghadapi kesulitan, permasalahan, rintangan yang dihadapinya, baik datang dari diri sendiri, maupun dari luar dirinya serta cakap untuk mengubah hambatan, tantangan, dan kesulitan menjadi suatu kesuksesan atau keberhasilan dalam karier hidupnya. Tanggapan terhadap kesulitan, pengendalian kesulitan, kesediaan menerima kesulitan, dan sejauhmana daya tahan menghadapi kesulitan, akan mempengaruhi kepemimpinan seseorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin.

4. Budaya Madrasah

Budaya madrasah Untuk mencapai prestasi kerja di tempat tugas perlu dilakukan perubahan budaya organisasi. Kepala sekolah perlu mengubah budaya organisasi di lingkungan lembaga pendidikan. Selaku pimpinan tertinggi di setiap satuan pendidikan, kepala sekolah wajib melakukan inovasi dan menggali kreativitas guru-guru yang dipimpinnya. Selama ini banyak di antara guru-guru yang tidak sanggup “mendaki” karier dan prestasi dalam menjalani profesinya sebagai tenaga

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pendidikan.²⁰⁴ Sebagian besar guru sudah merasa senang dan berada di tempat yang aman setelah dirinya secara resmi menjadi guru yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pada hal setiap saat guru harus selalu belajar (*life long education*), mengadopsi ilmu pengetahuan terbaru, menyerap berbagai informasi melalui jaringan internet, mengkomunikasikan berbagai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, belajar menggunakan berbagai model pembelajaran, dan lain sebagainya. Inilah karakteristik dari seorang guru yang profesional. Untuk mengubah main set guru-guru yang tidak kreatif, tidak inovatif, dan tidak produktif tersebut dibutuhkan pengaruh dari seorang kepala sekolah. Untuk melakukan perubahan, baik secara revolusioner maupun secara evolusi, kepala sekolah harus berani menghadapi berbagai hambatan dan rintangan. Orang bijak menyatakan “perubahan tidak datang dengan sendirinya, tetapi perlu suatu usaha dan kerja keras.” Inilah yang disebut kepala sekolah yang mampu menghadapi ketahananmalangan itu. Semua kesulitan perlu dijadikan peluang untuk keberhasilan dalam pelaksanaan tugas

Perilaku kepala madrasah tidak hanya dipengaruhi oleh situasi budaya organisasi saja, tetapi juga dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, dan karakteristik posisi manajerial kepala sekolah. Ini di dikemukakan tentang budaya organisasi oleh Kreitner dan Kinicki bahwa budaya organisai adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasar.

²⁰⁴ Stoltz, Paul G., *Adversity quotient, mengubah hambatan menjadi peluang*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2000, h.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kemudian disimpulkan oleh Wirawan mengemukakan bahwa budaya organisasi meliputi nilai-nilai, norma, perilaku, sistem, kebijakan dan prosedur .

Di sisi lain budaya organisasi sebagai tataran yang bersifat informal misalnya struktur, strategi, sistem manajemen, visi dan misi, kebijakankebijakan, uraian jabatan, dan standar operasional prosedur dan aspekaspek lain yang secara eksplisit mengungkapkan karakteristik organisasi yang dapat diamati. Budaya tersebut sangat penting dalam pengendalian sebuah organisasi karena dalam kehidupan sehari-hari organisasi sering dikemukakan oleh keyakinan bersama. Budaya organisasi yang kuat menegaskan nilai-nilai dan norma-norma inspiratif untuk diwujudkan dalam tindakan sehari-hari.

Kepala madrasah selaku pimpinan harus menetapkan sasaran yang realistis untuk menghindari kegagalan dalam pencapaian hasil yang diharapkan oleh organisasi. Sikap maupun etos kerja kepala sekolah tersebut terbentuk baik dari masyarakat maupun dari lembaga/organisasi sekolah itu sendiri yang ikut mewarnai budaya kerja yang bersangkutan. Oleh karena budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepemimpinan kepala.

Upaya peningkatan mutu dengan membangun prasarana yang diperlukan untuk pejaminan kegiatan peningkatan mutu pendidikan, membentuk tim pelaksana kegiatan peningkatan mutupendidikan dan memberikan sumber daya, motivasi, dan pelatihan yang dibutuhkan oleh

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tim untuk mendiagnose penyebabnya, menentukan alternatif pemecahannya dan mempertahankan kondisi mutu pendidikan. Kemajuan sekolah sebagai pendidikan tempat generasi muda bangsa (belajar) adalah suatu keharusan yang tidak bisa ditunda-tunda. Zaman yang semakin hari semakin mengkhawatirkan menuntut sekolah untuk sigap menghadapi situasi apa pun, tidak boleh minder ataupun kehilangan kepercayaan diri.

Selalu proaktif melakukan perubahan untuk adaptasi, akomodasi, dan kolaborasi dengan pihak lain dalam satu visi dan misi ke depan. Sejalan dengan hal itu, kehidupan bangsa merupakan lingkungan pendidikan dan supra sistem dari sistem pendidikan yang bekerja bersama-sama dengan sistem lainnya (misalnya ekonomi, politik, agama, dan sebagainya) dalam rangka mencapai tujuan nasional. Pendidikan sebagai sistem yang ditampilkan berupa dasar *input-output* dipengaruhi oleh lingkungan masyarakat internasional dan juga nasional.

Bahwa hal yang sangat mempengaruhi *input-output* pendidikan adalah sistem sosial budaya, ekonomi, politik, agama, dan sebagainya baik yang berkaitandengan masukan dan hasil pendidikan yang diproses dalam suatu sistem pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Oleh karena itu masukan pendidikan diproses dalam suatu sistem pendidikan terikat pada suatu sistem lingkungan, maka dari itu pula dalam manajemen pemerintahan Indonesia sistem pendidikan harus mengandung nilai lingkungan sebagai karakteristik budaya Indonesia.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Keberhasilan kepemimpinan pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat terhadap kedua orientasi, yaitu antara lain:

- a. Organizational Achievement mencakup: produksi, pendanaan, kemampuan adaptasi dengan program-program inovatif, dan sebagainya.
- b. Organizational Maintenance, berkaitan dengan variabel kepuasan bawahan, motivasi, dan semangat kerja.

Dengan demikian, tingkat perubahan Organizational Achievement dan tingkat Organizational Maintenance merupakan indikator yang dapat dipakai untuk menilai keberhasilan suatu kepemimpinan. Keberhasilan suatu kepemimpinan akan terlihat jika kedua unsur tersebut terlaksanakan ketika kepala madrasah menjalankan kepemimpinannya.²⁰⁵

Menurut Abdul Wahab dan Umiarso pemimpin pendidikan harus mampu membangun image dan paradigma guru dan peserta didik bahwa keberhasilan dapat diraih tanpa harus dibayangi oleh beban yang berat dalam menempuh keberhasilan tersebut. Dengan proses tersebut, esensi kepemimpinan pendidikan yang meliputi proses memenuhi dalam menentukan tujuan pendidikan, motivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan pendidikan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya telah mampu dilakukan.²⁰⁶

²⁰⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), hal. 17.

²⁰⁶ Abdl Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), hal. 214.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kepala sekolah adalah manusia biasa yang memiliki keterbatasan dan kelemahan. Penguatan kompetensi yang menjadi tuntutan untuk dimiliki kepala sekolah, ternyata dipengaruhi oleh sistem nilai dan keyakinan yang dimiliki, keterampilan dan skill yang dikuasai, pengalaman hidup dalam suatu organisasi dan bidang kerja, kepribadian yang apakah *introvert* atau *ekstrovert*, sikap percaya diri dalam bekerja, kemampuan memberikan motivasi bawahan, kemampuan bidang ilmu pengetahuan dan wawasan tentang tugas serta tanggungjawab. Ada ranah psikis dan abstrak pada diri kepala sekolah yang memiliki relasi kuat dengan pengembangan kompetensi dan kinerja dalam menjalankan tugasnya.

B. Tinjauan Penelitian yang Relevan

Untuk menghindari plagiasi dalam penelitian ini maka penulis membuat kajian yang relevan dengan penelitian sebelumnya yang ada kaitanya dengan penelitian yang penulis lakukan di antaranya adalah :

1. Penelitian **Husaini Usman**, tentang **Model Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah, menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan instruksional** adalah: (1) keteladanan; (2) pembelajaran di kelas dan luar kelas; (3) iklim kondusif; (4) budaya kondusif; (5) penguatan kepemimpinan kepala sekolah; (6) kepala sekolah menjadi model; (7) banyak berdiskusi dengan guru tentang peningkatan mutu pembelajaran; (8) mendampingi guru; (9) menetapkan sasaran mutu; (10) membuat program pelaksanaan kegiatan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Untuk mencapai sasaran mutu; (11) monev pelaksanaan program; dan (12) menindaklanjuti hasil monev.²⁰⁷
3. Penelitian **M. Yusud Ahmad Tentang Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Tsanawiyah Di Kota Pekanbaru** dari hasil penelitian mengungkapkan bahwa Model kepemimpinan dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Kota Pekanbaru adalah model demokratis dan otoriter. Model demokratis merupakan yang baik bagi kelompoknya, pemimpin menyadari tugasnya mengkoordinasikan pekerjaan dan tugas dari semua anggotanya, selalu meenekankan rasa tanggung jawab dan kerja sama yang baik kepada setiap anggota. Pemimpin juga tahu bahwa organisasi atau lembaga bukanlah masalah “pribadi atau individual” akan tetapi kekuatan organisasi terletak pada partisipasi aktif setiap anggota. Disamping itu kepala MTs di kota Pekanbaru menerapkan Model kepemimpinan otoriter. Model otoriter yang dilaksanakan oleh kepala MTs di kota Pekanbaru bukanlah otoriter ekstrim, yaitu gaya kepemimpinan kompromi, misalnya dengan memuji, memberi hadiah, melibatkan anggota dalam mengambil keputusan untuk meyakinkan bahwa rencana yang telah disiapkannya diterima dan dilaksanakan. model kepemimpinan kepala MTs di kota Pekanbaru adalah kolaboratif-religius, model ini memiliki kekuatan dominan dalam mengembangkan pendidikan Islam, misalnya bermusyawarah, keteladanan (Ukhuwah hasanah), kepribadian (integrity), dan persaudaraan (al-Ukhuwah). Pemimpinan yang

²⁰⁷ Husaini Usman, *Model Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah*, dalam *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, Oktober 2015, Th. XXXIV, No. 3

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

demikian terbukti dapat mengembangkan kepemimpinan yang kuat (strong leadership).²⁰⁸

4. Penelitian, **Firdaus** tentang **Pengembangan Modul Pembelajaran Geografi Berbasis Islam Pada Madrasah Aliyah Kota Dumai** dari hasil penelitian

bahwa Pengembangan bahan ajar berupa modul Geografi berbasis Islam kelas X Madrasah Aliyah dalam bentuk media cetak (material printed) dikembangkan dengan tujuan untuk mencapai Kompetensi Dasar dan Tujuan Pembelajaran yang ada dalam kurikulum 2013, dan sebagai sarana siswa dalam menambah keyakinan terhadap Allah Subhanahu wa Ta'ala, dapat disimpulkan bahwa:

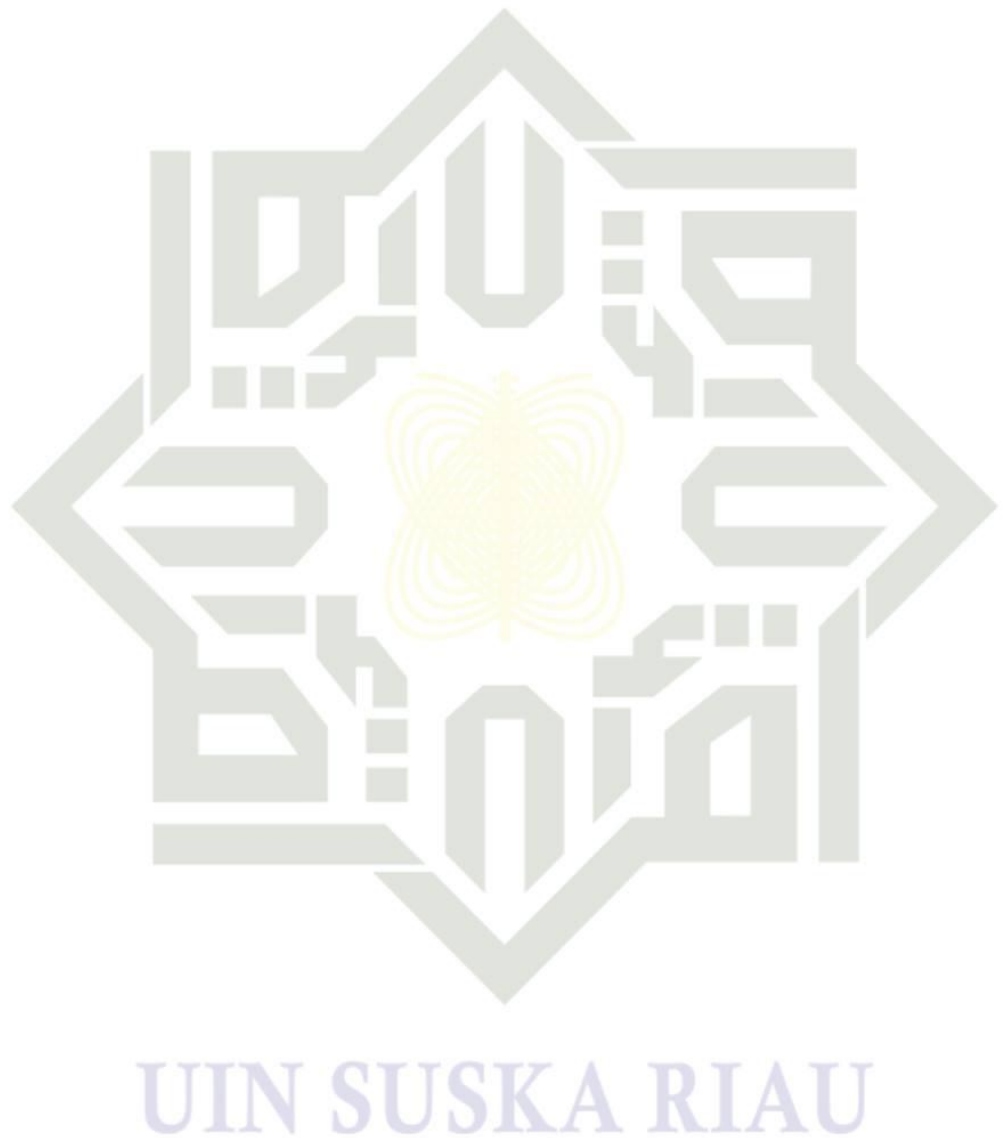
1. Modul pembelajaran Geografi pada materi pokok Bumi sebagai bagian dari tata surya yang selama ini digunakan di kelas X pada Madrasah nnmAliyah di Kota Dumai masih belum berbasis Islam.
2. Melalui penelitian ini penulis telah menghasilkan modul pembelajaran Geografi pada materi pokok Bumi sebagai bagian dari tata surya kelas X pada Madrasah Aliyah di Kota Dumai dengan berbasis berbasis Islam yang memenuhi kategori sangat valid berdasarkan kriteria kevalidan menurut penilaian validator tim ahli dengan nilai kevalidan diatas rata-rata 70 %.
3. Implementasi modul pembelajaran Geografi berbasis Islam kelas X pada materi pokok Bumi sebagai bagian dari tata surya Madrasah Aliyah di Kota Dumai memenuhi kategori sangat efektif dalam meningkatkan hasil belajar kognitif dan menumbuhkan nilai-nilai keimanan siswa dilihat dari

²⁰⁸ M. Yusuf Ahmad, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Tsanawiyah Di Kota Pekanbaru*, Januari 2018.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

hasil persentase aktivitas belajar siswa selama uji coba produk dan memenuhi kategori sangat menarik dari hasil respon siswa melalui wawancara dan angket yang disebarakan kepada siswa.²⁰⁹



²⁰⁹ Firdaus, *Pengembangan Modul Pembelajaran Geografi Berbasis Islam Pada Madrasah Aliyah Kota Dumai*, Mei 2024



BAB III

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian dan pengembangan (Research & Development/ R&D). Research and Development merupakan suatu proses atau langkah-langkah untuk mengembangkan suatu produk baru atau menyempurnakan produk yang telah ada, yang dapat dipertanggungjawabkan.²¹⁰

Menurut Borg & Gall penelitian pengembangan adalah suatu proses yang dipakai untuk pendidikan.²¹¹

Seels & Rechev berpendapat bahwa penelitian pengembangan ini dapat berupa: (1) kajian tentang proses dan dampak rancangan pengembangan dan upaya-upaya pengembangan tertentu atau khusus, atau berupa (2) suatu situasi di mana seseorang melakukan atau melaksanakan rancangan pengembangan pembelajaran, atau kegiatan-kegiatan evaluasi dan mengkaji proses pada saat yang sama, atau berupa (3) kajian tentang rancangan pengembangan, dan proses evaluasi pembelajaran baik yang melibatkan komponen proses secara menyeluruh atau tertentu saja.²¹²

Penelitian pengembangan ini dirasa sangat penting. Hal ini dikarenakan penelitian saja dianggap belum dapat menyelesaikan masalah. Untuk itu perlu dilakukan pengembangan secara bersamaan dengan penelitian, sehingga menghasilkan produk. Produk yang telah jadi dapat dipergunakan untuk

²¹⁰ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 164.

²¹¹ Punaji Setyosari, *Metode Penelitian Pendidikan dan Pengembangan* (Jakarta: Kencana, 2010), hal.194.

²¹² *bid.*, hlm. 216.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

menyelesaikan masalah yang sedang diteliti. Dengan alasan tersebut peneliti mengembangkan Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir guna membantu kepala Masdrasa dalam meningkatkan mutu dan keberhasilan madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir.

Penelitian pengembangan dalam bidang pendidikan adalah suatu metode penelitian yang memuat 3 komponen utama, yaitu: model pengembangan, prosedur pengembangan, dan uji coba model atau produk pengembangan. Penelitian dan pengembangan yang penulis lakukan menggunakan penelitian pendekatan kuantitatif dan kualitatif atau pendekatan mix methods, yaitu metode penelitian yang diaplikasikan bila peneliti memiliki pertanyaan yang perlu diuji dari segi out comes dan prosesnya, serta menyangkut kombinasi antara metode kuantitatif dan kualitatif dalam satu penelitian seperti yang disampaikan oleh Masrizal Khaidir dalam Jurnal Kesehatan Masyarakat 6 dengan judul Mixed Method Research.²¹³

Data yang dikumpulkan melalui angket dan lembar validasi menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis SPSS 16, SPSS merupakan salah satu paket program komputer yang digunakan dalam mengolah data statistik., sedangkan data yang diperoleh berdasarkan hasil observasi dan wawancara menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis deskriptif. Data ini berkaitan dengan hasil Kepemimpinan kepala Madrasah. Dalam penelitian ini, peneliti ingin merancang lembaran kerja kepala madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir.

²¹³ Masrizal Khaidir, Mixed Method Research, *Jurnal Kesehatan Masyarakat* 6 (2011), hlm. 53–56.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Model ADDIE terdiri dari 5 tahap utama, yaitu (A)nalysis, (D)esain, (D)evelopment, (I)mplementation, dan (E)valuation. Kelima tahap dalam model ADDIE perlu dilakukan secara sistematis. Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Rokan Hilir yang dilakukan oleh peneliti, diharapkan akan memperoleh hasil akhir layak yang dapat dijadikan sebagai contoh dalam Kepemimpiann Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir. penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, karena data yang dihasilkan berupa dokumen pribadi, catatan lapangan, ucapan, dokumen dan lain-lain yang disajikan dalam bentuk kata-kata.

B. Sumber Penelitian

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder. Menurut Sugiyono data sekunder adalah sumber tidak langsung yang diberikan kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau dokumen yang diperoleh dengan cara membaca, memahami, dan mempelajari melalui media yang berasal dari sumber pada literatur atau buku ataupun data yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Sumber penelitian ini dapat dikategorikan menjadi sumber primer dan sekunder. Adapun sumber primer ialah informasi yang didapat dari hasil wawancara, pengamatan, dan survei yang diperoleh secara langsung dari subyek penelitian meliputi: kepala madrasah, guru dan siswa. Sedangkan sumber sekunder ialah berupa dokumen yang berkenaan dengan penelitian ini dan didukung oleh berbagai literatur kepustakaan yang relevan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Adapun sumber data penelitian ini berkaitan dengan tempat penelitian di lakukan 3 Madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir, berikut data Madrasah Aliyah sebagai berikut :

Tabel III.1
Data Lokasi Penelitian

No	Nama Madrasah	Alamat	NPSN	Akreditasi
1	MAN I Rokan Hilir	Jl. Pelabuhan Baru No. 21 Kec. Bangko Kab. Rokan hilir	10498845	A
2	MA. Ponpes Dar Aswaja	Jl. Ibadah Syekh Muda Madlawan Sungai Pinang, Kec. Kubu Babussalam, Rokan Hilir	10498850	A
3	MA Nurul Hasanah	Jl. Kubu 1 Jalur 4 Kep. Pedamaran Kec. Pekaitan Kab. Rokan Hilir	69894803	C

Pemilihan tempat penelitian berdasarkan kriteria: 1) lokasi penelitian berada di Kabupaten Rokan Hilir, 2) telah memiliki alumni, 3) telah Terakreditasi, Waktu penelitian dilakukan pada bulan Januari 2022 s/d Desember 2024.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah 3 Madrasah Aliyah, (1). Madrasah Aliyah Negeri I Bangko Kecamatan Bangko, (2). Madarrasah Aliyah Swasta

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Ponpes Dar Aswaja di Kec. Kubu Babuussalam dan (3). Madrasah Aliyah Swasta Nurul Hasanah di Kec. Pekaitan Kabupaten Rokan Hilir.

2. Sampel Penelitian

Sedangkan sample dalam penelitian ini adalah Kepala Madrasah Aliyah, Guru dan siswa dengan jumlah 45 orang. Jenis pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu.²¹⁴ Peneliti dalam hal ini mempertimbangkan objek penelitian yang kira kira mampu memberikan informasi maksimal dan bukan untuk digeneralisasi.

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Jenis Data

Data merupakan keterangan-keterangan mengenai suatu keadaan atau masalah dalam bentuk angka (golongan) seperti angka 1, 2, 3 dan seterusnya maupun dalam bentuk kategori, seperti baik buruk, tinggi rendah dan sebagainya.²¹⁵

Bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data terdiri dari dua jenis, yaitu:²¹⁶ 1) Data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, 2) Data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data sebagai keterangan atau bahan nyata yang dapat dijadikan dasar kajian

²¹⁴ *bid*, hlm. 400-401.

²¹⁵ Darwyn Syah dkk, *Pengantar Statistik Pendidikan*, (Jakarta: Gaung Persada Press, 2007), hlm. 9.

²¹⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm.137.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Saif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

(analisis atau kesimpulan).²¹⁷ Jenis data dalam penelitian dan pengembangan model kepemimpinan kepala madrasah aliyah ini adalah data kualitatif dan data kuantitatif. Berikut penjelasan data yang peneliti maksud: 1) Data kualitatif. Pada tahap validasi ahli, data kualitatif adalah masukan dan saran serta komentar terhadap modul yang dikembangkan. Data ini digunakan untuk menyempurnakan lembaran kerja kepala madrasah, Sedangkan pada saat uji coba data kualitatif tidak di pakai, 2) Data kuantitatif. Data kuantitatif berupa penilaian pada skala Linkert yang diberikan kepada validasi ahli dan siswa. Pengisian skala Linkert oleh validasi ahli dan siswa dilakukan pada angket yang diberikan oleh pengembang.

2. Metode Pengumpulan Data

Penelitian dan pengembangan ini menggunakan beberapa macam metode dalam mengumpulkan data, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi, Berikut penjelasan masing-masing metode dalam teknik pengumpulan data penelitian ini:

1. Observasi

Observasi adalah teknik yang digunakan dengan cara melakukan pengamatan langsung dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomenafenomena yang diselidiki.²¹⁸ Observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia nyata yang diperoleh melalui observasi. Observasi

²¹⁷ Wahid Murni, *Cara Mudah Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan; Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif* (Skripsi, Tesis, dan Disertasi) (Malang: UM Press, 2008), hlm . 41.

²¹⁸ Masri Singarimbun, et al., *Metode Penelitian Survei*, (Jakarta: LP3ES, 1989), hlm . 60

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpulkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

merupakan suatu cara untuk mengadakan penelitian dengan jalan mengadakan pengamatan langsung dan sistematis dengan menggunakan seluruh alat indera.²¹⁹ Dengan teknik ini peneliti menjadi bagian dari objek untuk menjaga obyektifitas penelitian dan dapat menggali informasi yang sedalam dalamnya.

Adapun data yang di himpun melalui observasi ini adalah: Kompetensi kepala madrasah (Menejerial, Supervisi, Keperebadiian, Sosial, Kewirausahaan) dalam kegiatan sehari-hari. Observasi ini di gunakan untuk mengumpulkan data keadaan pengembangan model kepemimpinan kepala madrasah aliyah di Kabupaten Rokan Hilir.

2. Wawancara

Wawancara merupakan suatu metode pengumpulan data dan informasi yang dilakukan dengan jalan Tanya jawab sepihak yang dikerjakan dengan sistematika dan dibandingkan dengan tujuan penelitian.²²⁰ Wawancara dilakukan dengan acuan atau panduan pertanyaan yang di tujukan kepada informan penelitian untuk mencari data pengembangan model kepemimpinan kepala madrasah aliyah di Kabupaten Rokan Hilir.

Penelitian ini menggunakan teknik dengan menanyakan sedalam dalamnya terhadap objek yang di teliti sehingga di proleh data atau informasi yang terinci sampai informasi tersebut cukup. Peneliti perlu

²¹⁹ Nasution S, *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 1998) hlm. 15

²²⁰ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Menurut Pendekatan Proses*, Jakarta: Rineka Cipta, 1999, hlm.193

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mempersiapkan pemahaman terhadap metode penelitian kualitatif, penguasaan terhadap objek yang di teliti dan kesiapan untuk memasuki objek penelitian, baik secara akademik maupun secara logistiknya.

Penulis memilih interviw dengan dengan menggunakan wawancara membawa pedoman wawancara secara garis besar hal-hal yang di pertanyakan. Adapun data yang ingin di peroleh melalui wawancara adalah tentang pengembangan model kepemimpinan kepala madrasa aliyah di Kabupaten Rokan Hilir.

Sumber data yang sangat penting dalam penelitian kualitatif ialah berupa manusia yang dalam posisi sebagai narasumber atau informan, untuk mengumpulkan informasi dari sumber data ini di perlukan teknik wawancara.²²¹ Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu, percakapan di lakukan oleh dua pihak, yaitu pewancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara(*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Dalam wawancara peneliti menggunakan wawancara terbuka yang mana pihak subjek atau terwawancara mengetahui bahwa mereka sedang di wawancarai dan mengetahui apa maksud dan tujuan wawancara yang sedang di lakukan oleh peneliti.²²²

Peneliti juga mengadakan wawancara mendalam yaitu percakapan antara dua orang dengan maksud tertentu dalam hal ini antara peneliti dengan informan, dimana percakapan yang di maksud tidak sekedar menjawab pertanyaan dan mengetes hipotesis yang menilai sebagai istilah

²²¹ Lexy.J. Moleong, *Metedologi Penelitian Kualitatif*, (Edisi revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017(, hlm 117

²²² Lexy.J. Moleong, *Ibid*, hlm,186

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

percakapan dalam pengertian sehari –hari, melainkan suatu percakapan yang mendalam untuk mendalami pengalaman dan makna dari pengalaman tersebut.

Teknik yang di gunakan dalam wawancara adalah tidak terstruktur (*unstandardized*) yang di lakukan tanpa menyusun suatu daftar pertanyaan yang ketat. Selanjutnya wawancara unstandardized di kembangkan menjadi tiga teknik, yaitu: 1). Wawancara tidak terstruktur (*unstructured interview atau passive*), dengan wawancara ini bisa di peroleh data”*emic*”²²³ wawancara agak terstruktur (*some what structured interview or active interview*), dengan wawancara ini dapat di peroleh data “*etic*”²²⁴ wawancara sambil lalu (*casual interview*)

3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi merupakan salah satu cara yang digunakan dengan mencari data melalui peninggalan tertulis, seperti arsip dan termasuk juga buku-buku tentang pendapat, teori dan lain-lain yang berhubungan dengan masalah penelitian.²²⁵

Teknik ini peneliti gunakan untuk memperoleh data tentang hal-hal yang berhubungan dengan penelitian seperti: sejarah berdirinya Madrasah, struktur organisasi, Guru, Siswa, sarana dan prasarana, serta kegiatan-kegiatan yang bersifat dokumen sebagai tambahan untuk bukti penguat penelitian.

²²³ Op. Cit, hlm 71

²²⁴ Ibid., hlm. 71-72

²²⁵ Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm .280

Teknik Analisa Data

Analisis data merupakan proses mengolah dan menginterpretasi data dengan fungsinya hingga memiliki makna dan arti yang jelas sesuai dengan tujuan penelitian.²²⁶ Analisis data yang digunakan disesuaikan dengan jenis data yang dikumpulkan.²²⁷

Teknik analisa data dalam penelitian ini menganut Miles and Huberman. Data verification dilakukan secara interaktif melalui proses data reduction, data display. Proses data reduction adalah dengan merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan hal-hal penting, mencari tema dan pola. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, mencarinya kembali bila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan elektronik seperti komputer mini dengan memberikan kode pada aspek-aspek tertentu.²²⁸

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplay data. Penyajian datanya dapat dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, pie chard, pictogram dan sejenisnya. Data display akan memudahkan peneliti untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya. Berdasarkan apa yang telah dipahami.²²⁹

Teknik analisis data kualitatif dan kuantitatif penulis jelaskan dibawah ini:

- a. Analisis data kualitatif. Analisis data kualitatif digunakan dalam penelitian pengembangan ini hanya berupa pengkajian data kualitatif dari validator ahli

²²⁶ Wina Sanjaya, *Penelitian Tindakan Kelas*, ((Jakarta: Prenada Media Group, 2009),

²²⁷ Zainal Arifin, *Metode Penelitian*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2011), 133.

²²⁸ *Op cit.* hlm. 440.

²²⁹ *Op cit.* hlm. 440.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

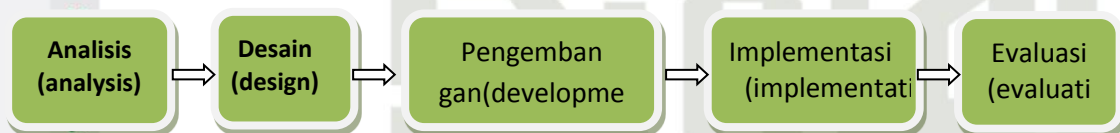
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

berupa masukan dan saran pada angket serta dari guru bidang studi yang berupa data dari angket dan wawancara. Data kualitatif ini digunakan untuk revisi atau penyempurnaan modul yang telah dikembangkan, selain data angket.

- b. Analisis data kuantitatif. Analisis data kuantitatif digunakan untuk mengkaji data yang didapatkan dari angket yang telah diisi oleh validator ahli, guru bidang studi serta subjek uji coba.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan Metode Research and Development (R&D) Peneliti mengaju pada model pengembangan ADDIE (*Analysis, Design, Development, Implementation, dan evaluation*) namun hanya di batasi tahap meneliti dan menguji untuk mengembangkan produk yang telah ada (level 3)

Gambar III.1
Prosedur Penelitian Pengembangan Model ADDIE



Model Pengembangan ADDIE dikembangkan oleh Dick dan Carry pada tahun 1996 untuk merancang sistem pembelajaran. Model ADDIE menggunakan lima tahap pengembangan, yaitu:

1. Analisis (*Analyze*) yaitu melakukan analisis kebutuhan. Mengidentifikasi masalah, mengidentifikasi produk sesuai dengan sasaran dan pemikiran tentang produk yang akan dikembangkan.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

2. Desain (*Disegs*), yaitu tahap desain merupakan tahap perancangan konsep produk yang akan dikembangkan.
3. Implementasi (*Implementation*) yaitu pengembangan adalah proses mewujudkan desain tadi menjadi kenyataan
4. Implementation, yaitu implementasi adalah uji coba produk sebagai langkah nyata untuk menerapkan produk yang sedang kita buat
5. Evaluasi (*Evaluation*) yaitu proses untuk melihat apakah produk yang dibuat berhasil, sesuai dengan harapan awal atau tidak.

Brog and Gall dalam Winarno mengatakan setiap pengembangan tentu saja dapat memilih dan menentukan langkah-langkah yang paling tepat bagi dirinya berdasarkan kondisi khusus yang dihadapinya dalam proses pengembangan.⁶⁶ Oleh karena itu peneliti hanya menggunakan 3 langkah dari 5 langkah pengembangan dalam model ADDIE yaitu analisis (analisis), desain (desain), dan development (pengembangan). Sehingga prosedur pengembangan dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Gambar III. 2
Alur Penelitian Pengembangan Model ADDIE



1. Analisis (Analysis)

Studi pendahuluan dalam ADDIE adalah tahap analysis. Tahap analisis merupakan dasar pada semua tahap yang lain. Tahap analisis adalah suatu tahap pengumpulan informasi yang dapat dijadikan sebagai bahan untuk membuat produk, dalam hal ini produk yang dihasilkan adalah desain Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir. Pada tahap ini akan dilakukan pendefinisian terhadap apa yang akan dipelajari, yaitu dengan melakukan analisis kebutuhan dan Analisis Kompetensi kepala madrasah (Manajerial, Supervisi, Keperebadiian, Sosial, Kewirausahaan)

Pada tahap ini akan dilakukan pendefinisian terhadap apa yang akan dipelajari yaitu dengan melakukan analisis kebutuhan dan analisis kompetensi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

kepala madrasah yang akan menghasilkan output berupa identifikasi kebutuhan dan analisis yang di butuhkan.

a. Analisis kebutuhan

Analisis kebutuhan di gunakan untuk memunculkan masalah apa yang terjadi di lapangan. Pada analisis kebutuhan diawali dengan model kepemimpinan kepala madrasah sehingga akan di tentukan model kepemimpinan kepala madrasah yang efektif dan perlu di kembangkan dalam membantu kepala madrasah aliyah.

b. Analisis kompetensi kepala madrasah (Menejerial, Supervisi, Keperebadiian, Sosial, Kewirausahaan)

Analisis kompetensi ini untuk mengetahui latar belakang, karakteristik kepemimpinan kepala madrasah aliyah serta di kaitkan dengan topik yang akan di kembangkan.

2. Perancangan (*Desain*)

Tahap kedua model ADDIE adalah tahanan desain atau perancangan.

Pada tahap ini di mulai merancang model kepemimpinan kepala madrasah Aliyah yang akan di kembangkan sesuai hasil analisis sebelumnya. tahap perancangan di lakukan dengan dan menyusun lembaran kerja Kepala Madrasah. Pada tahap ini peneliti juga menyusun instrument yang akan di gunakan untuk membuat desain kepemimpinan kepala madrasah yang akan di kembangkan. Instrument di buat dengan memperhatikan langkah langkah, kelayakan dan kesesuaian yang di gunakan, instrument di susun berupa lembar validasi penilaian model kepemimpinan kepada madrasah.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

3. Pengembangan (*Development*)

Tahap pengembangan merupakan tahap realisasi produk. Pada tahap ini pengembangan model kepemimpinan kepala madrasah aliyah di Kabupaten Rokan Hilir di lakukan sesuai dengan rancangan. Lembaran kerja kepala madrasah Akan di validasi untuk menilai, apakah produk baru yang di buat secara rasional akan lebih efektif dari yang lama, validasi produk akan di lakukan dengan menghadirkan beberapa pakar atau tenaga ahli yang sudah berpengalaman untuk menilai produk baru yang telah di buat. Saran dan komentar yang berkaitan dengan isi lembaran kerja kepala madrasah Aliyah dari para pakar atau tenaga ahli akan di gunakan sebagai patokan perbaikan Lembaran Kerja Kepala Madrasah Aliyah sampai di nyatakan layak untuk di implementasikan dalam menjalankan kepemimpinan di Madrasah Aliyah, pada tahap ini, peneliti juga melakukan analisis data terhadap hasil lembaran kerja kepala madrasah aliyah.

4. Implementasi (*Implementation*)

Pada tahap implementasi berkaitan dengan penyampaian intruksi secara nyata di madrasah Aliyah. Tujuan pada tahap ini adalah keefektifan dan kepraktisan lembaran kerja kepala madrasah Aliyah yang di kembangkan. Tahap implementasi ini di laksanakan setelah mendapat status kelayakan dari tenaga ahli, selama implementasi rancangan desain lembaran kerja kepala madrasah Aliyah yang telah di kembangkan di terapkan pada kondisi yang sebenarnya. Kemudian di lakukan evaluasi awal untuk memberikan umpan balik pada penerapan model berikutnya.

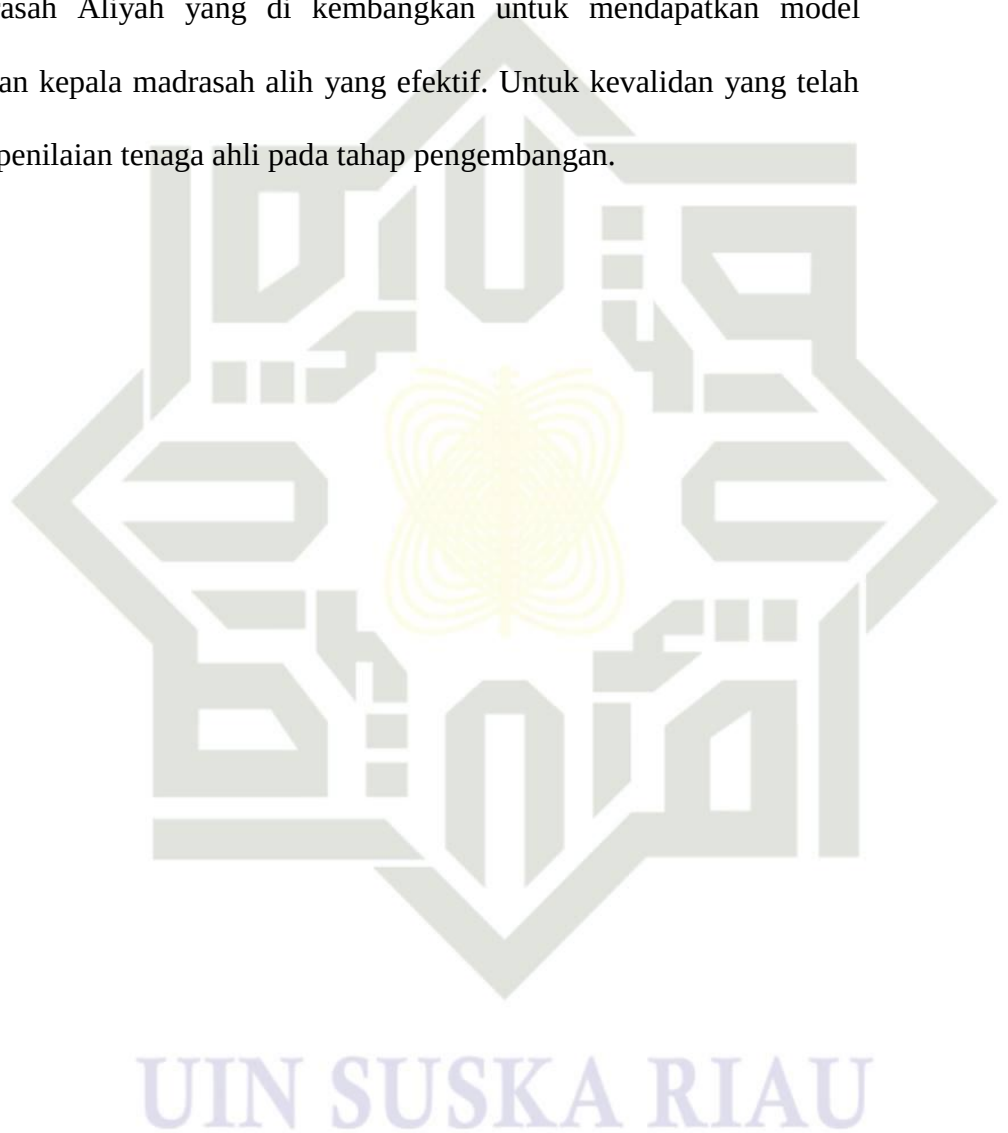
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

5. Evaluasi (*evaluation*)

Pada tahap ahir model ADDIE ini, kegiatan yang di lakukan adalah melakukan evaluasi lembar kerja Kepala Madrasah Aliyah, sehingga tahap evaluasi merupakan tahap untuk mengukur keefektifan dan kepraktisan lembar kerja kepada madrasah Aliyah yang di kembangkan untuk mendapatkan model kepemimpinan kepala madrasah alih yang efektif. Untuk kevalidan yang telah di ukur dari penilaian tenaga ahli pada tahap pengembangan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





BAB V

PENUTUP

Kesimpulan

Pengembangan model kepemimpinan kepala madrasah aliyah di Kabupaten Rokan Hilir di kembangkan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan menjadikan kepala madrasah professional dan memimpin madrasah di Kabupaten Rokan Hilir, berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa :

1. Kepemimpinan kepala madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir belum memiliki bentuk yang jelas dan terkesan berjalan secara natural saja, terutama pada madrasah Aliyah yang diselenggarakan oleh Masyarakat (Yayasan). Dimana mulai dari proses seleksi, pengangkatan hingga pengawasan tidak berjalan dengan baik. Kepemimpinan kepala madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir menghadapi berbagai tantangan yang signifikan, terutama dalam aspek sistem dan manajemen. Hingga saat ini, pola kepemimpinan di madrasah Aliyah, khususnya yang diselenggarakan oleh masyarakat melalui yayasan, belum memiliki struktur atau mekanisme yang jelas dan terstandarisasi. Hal ini menyebabkan proses kepemimpinan terkesan berjalan secara natural atau spontan, tanpa arah strategis yang jelas. Permasalahan tersebut terlihat dari beberapa tahapan penting dalam manajemen kepemimpinan yang tidak dijalankan dengan baik. Misalnya, proses seleksi calon kepala madrasah sering kali tidak didasarkan pada kriteria yang terukur, seperti kompetensi akademik, pengalaman kepemimpinan, maupun kapasitas untuk mengelola institusi pendidikan berbasis keagamaan. Akibatnya, banyak kepala madrasah yang

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak Cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

diangkat tanpa melalui penilaian menyeluruh yang dapat memastikan kemampuan mereka dalam memimpin. Selain itu, mekanisme pengangkatan kepala madrasah cenderung didasarkan pada pertimbangan personal atau hubungan sosial, seperti kedekatan dengan pihak yayasan, daripada berdasarkan kualifikasi profesional. Hal ini mengakibatkan terjadinya ketidaksesuaian antara tuntutan jabatan dengan kompetensi individu yang menduduki posisi tersebut. Di sisi lain, sistem pengawasan terhadap kinerja kepala madrasah juga terkesan lemah. Tidak adanya evaluasi berkala yang objektif dan menyeluruh menyebabkan minimnya perbaikan atau peningkatan kualitas dalam manajemen madrasah. Hal ini berdampak pada kurang optimalnya implementasi program-program pendidikan di madrasah Aliyah, baik dalam aspek administrasi, pembelajaran, maupun pembinaan siswa. Kondisi ini menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk membangun sistem kepemimpinan yang lebih terarah, profesional, dan terstandarisasi. Perlu dirumuskan kebijakan yang lebih jelas dan tegas dalam hal seleksi, pengangkatan, dan pengawasan kepala madrasah, termasuk melibatkan pihak-pihak yang kompeten untuk memastikan bahwa setiap tahapan berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip good governance. Dengan demikian, madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir dapat berkembang menjadi lembaga pendidikan yang berkualitas dan mampu memberikan kontribusi positif bagi masyarakat.

2. Model kepemimpinan kepala madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir memainkan peran yang sangat penting dalam menentukan performa dan prestasi madrasah secara keseluruhan. Kepemimpinan yang diterapkan oleh



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak Cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Kepala madrasah tidak hanya memengaruhi pengelolaan lembaga secara administratif tetapi juga berdampak langsung pada kualitas pendidikan, perkembangan peserta didik, serta kinerja tenaga pendidik. Pada tingkat kelembagaan, model kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan sistem manajemen yang terorganisasi dengan baik. Kepala madrasah yang memiliki visi yang jelas dan kemampuan manajerial yang kuat mampu merancang program-program strategis untuk meningkatkan mutu madrasah. Hal ini meliputi perencanaan kurikulum yang relevan, pengelolaan keuangan yang transparan, hingga pengadaan fasilitas belajar yang memadai. Sebaliknya, jika kepemimpinan kurang efektif, lembaga cenderung mengalami stagnasi atau bahkan kemunduran, baik dari segi administratif maupun kualitas layanan pendidikan. Bagi peserta didik, kepemimpinan kepala madrasah juga memberikan dampak yang signifikan. Kepala madrasah yang mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan inspiratif akan memotivasi siswa untuk belajar dengan lebih giat. Mereka dapat memberikan arahan yang jelas kepada guru dan staf agar fokus pada pengembangan potensi siswa secara holistik, baik dalam aspek akademik, keagamaan, maupun karakter. Dengan demikian, siswa dapat mencapai prestasi yang optimal, baik di tingkat lokal, nasional, maupun internasional. Sementara itu, bagi tenaga pendidik, kepemimpinan kepala madrasah yang bijaksana dan visioner mampu membangun hubungan kerja yang harmonis dan kolaboratif. Kepala madrasah yang memprioritaskan pengembangan profesionalisme guru, seperti menyediakan pelatihan, workshop, dan program pengembangan kompetensi,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak Cipta milik UIN Suska Riau

akan mendorong para pendidik untuk terus meningkatkan kualitas pengajaran mereka. Sebaliknya, model kepemimpinan yang otoriter atau tidak terorganisasi sering kali menimbulkan demotivasi di kalangan tenaga pendidik, yang pada akhirnya dapat berdampak negatif pada proses pembelajaran di madrasah. Dengan demikian, keberhasilan madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir sangat bergantung pada model kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah. Sebuah model kepemimpinan yang inklusif, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan mutu akan memberikan dampak positif secara menyeluruh bagi lembaga, peserta didik, dan tenaga pendidik. Oleh karena itu, investasi pada peningkatan kualitas kepemimpinan kepala madrasah menjadi langkah strategis yang sangat penting untuk mendorong kemajuan madrasah secara berkelanjutan.

3. Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir merupakan sebuah upaya strategis untuk menciptakan pola kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada profesionalisme tetapi juga sarat dengan nilai-nilai spiritual dan etika profetik. Model kepemimpinan ini dirancang dengan mengintegrasikan nilai-nilai kenabian, yaitu Shidiq (kejujuran), Amanah (dapat dipercaya), Tabligh (kemampuan menyampaikan pesan dengan baik), dan Fathanah (kecerdasan), sebagai fondasi moral dan etis dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinan. Konsep pengembangan ini kemudian diwujudkan dalam sebuah instrumen kerja berbasis lembar kerja kepala madrasah. Instrumen ini berfungsi sebagai panduan sistematis dalam menjalankan peran-peran tersebut, sekaligus sebagai alat evaluasi untuk

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak Cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

mengukur keberhasilan implementasi nilai-nilai profetik dan fungsi EMASLIM di madrasah. Dengan demikian, kepala madrasah tidak hanya menjadi seorang administrator, tetapi juga menjadi figur teladan yang mampu memadukan nilai spiritual, etika, dan profesionalisme dalam kepemimpinan mereka. Implementasi model ini diharapkan dapat membawa dampak positif yang signifikan bagi pengelolaan dan keberhasilan madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir. Dengan pengelolaan berbasis nilai profetik dan profesionalisme, madrasah dapat menjadi lembaga pendidikan yang unggul, baik dari segi mutu akademik, spiritual, maupun karakter peserta didiknya. Nilai-nilai profetik tersebut kemudian disinergikan dengan konsepsi EMASLIM (Edukatif, Manajerial, Administratif, Supervisi, Leadership, Inovatif, dan Motivatif). Model ini mengutamakan tujuh fungsi utama kepala madrasah untuk memastikan bahwa peran mereka tidak hanya terbatas pada aspek administrasi, tetapi juga mencakup berbagai dimensi yang mendukung keberhasilan madrasah secara holistik. Implementasi model kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir dilakukan dengan menggunakan lembar kerja kepala madrasah sebagai instrumen utama. Lembar kerja ini dirancang untuk memandu kepala madrasah dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya secara sistematis, terukur, dan berbasis pada nilai-nilai profetik serta prinsip profesionalisme. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa instrumen lembar kerja kepala madrasah telah memenuhi kriteria validitas dan efektivitas yang memadai, dengan tingkat efektivitas sebesar 78%. Capaian ini mengindikasikan bahwa lembar kerja tersebut dapat diterima sebagai alat yang

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

relevan dan fungsional untuk mendukung kepala madrasah dalam melaksanakan tugas mereka. Instrumen ini juga membantu menciptakan kerangka kerja yang jelas dalam mengintegrasikan fungsi-fungsi kepemimpinan, seperti edukator, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator. Dengan tingkat efektivitas yang signifikan, implementasi model ini diharapkan mampu meningkatkan kinerja kepala madrasah dalam mengelola lembaga secara lebih profesional dan berorientasi pada hasil. Selain itu, keberhasilan ini membuka peluang untuk pengembangan dan penyempurnaan model ke depannya, agar lebih optimal dalam memenuhi kebutuhan madrasah secara menyeluruh.

B. Saran

Saran-saran yang diajukan meliputi saran untuk keperluan pemanfaatan produk dan keperluan pengembangan produk lebih lanjut. Secara rinci saran-saran tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kepada yayasan penyelenggara pendidikan Madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir, diharapkan untuk senantiasa mematuhi dan memperhatikan ketentuan yang berlaku dalam mengelola proses pendidikan di lembaga-lembaga binaannya. Salah satu aspek penting yang memerlukan perhatian serius adalah mekanisme penunjukan dan pemilihan kepala madrasah. Pemilihan kepala madrasah hendaknya berbasis pada kriteria kompetensi yang jelas, mencakup kemampuan manajerial, kepemimpinan, dan profesionalisme dalam bidang pendidikan. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa kepala madrasah yang terpilih tidak hanya memiliki kapasitas untuk mengelola

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak Cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Lembaga secara efektif, tetapi juga mampu mendorong peningkatan mutu pendidikan, baik dari segi akademik, spiritual, maupun karakter peserta didik. Dengan menerapkan proses seleksi yang transparan dan berorientasi pada kompetensi, yayasan dapat menciptakan fondasi kepemimpinan yang kuat di setiap madrasah. Langkah ini tidak hanya memperkuat kredibilitas lembaga di mata masyarakat, tetapi juga mendukung terwujudnya tujuan pendidikan yang bermutu dan berdaya saing.

2. Kepada kepala madrasah, diharapkan untuk senantiasa berkomitmen dalam mengembangkan kapasitas diri guna mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi mereka sebagai pemimpin pendidikan. Dunia pendidikan terus mengalami perkembangan, baik dari segi metode pengajaran, teknologi, maupun kebutuhan peserta didik. Oleh karena itu, kepala madrasah perlu memiliki keterbukaan terhadap perubahan dan kesiapan untuk beradaptasi dengan dinamika tersebut. Pengembangan kapasitas dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti mengikuti pelatihan kepemimpinan, seminar pendidikan, workshop inovasi pembelajaran, atau memperluas wawasan melalui kajian literatur dan studi kasus. Selain itu, kemampuan kepala madrasah dalam merancang dan mengimplementasikan program-program yang relevan dan inovatif juga menjadi kunci untuk memastikan madrasah tetap responsif terhadap perkembangan zaman. Dengan terus meningkatkan kompetensi dan pengetahuan, kepala madrasah tidak hanya mampu menjalankan perannya secara optimal tetapi juga menjadi inspirasi bagi tenaga pendidik dan peserta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

didik. Langkah ini akan menciptakan ekosistem pendidikan yang adaptif, dinamis, dan berorientasi pada kemajuan bersama.

3. Kepada masyarakat, diharapkan untuk terus mempertahankan dan meningkatkan peran serta partisipasi aktif dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan di madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir. Keterlibatan masyarakat memiliki dampak yang sangat signifikan dalam membangun lingkungan pendidikan yang berkualitas, baik melalui dukungan moral, material, maupun keterlibatan langsung dalam kegiatan madrasah. Masyarakat dapat berkontribusi dengan cara memberikan masukan konstruktif, ikut serta dalam penggalangan dana atau penyediaan fasilitas pendukung, serta terlibat dalam program-program kolaboratif yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan siswa dan tenaga pendidik. Selain itu, peran masyarakat dalam membangun sinergi antara madrasah dan lingkungan sekitar juga penting untuk menciptakan ekosistem pendidikan yang kondusif dan berdaya saing. Dengan meningkatkan partisipasi yang berkelanjutan, masyarakat tidak hanya membantu madrasah dalam mencapai tujuannya tetapi juga turut berperan dalam menciptakan generasi penerus yang unggul secara akademik, berkarakter, dan memiliki nilai-nilai moral yang tinggi. Madrasah yang kuat dan berkualitas adalah cerminan dari kepedulian serta komitmen masyarakat terhadap masa depan pendidikan.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Abu Bakar, Supervisi Pendidikan Agama Islam (Pembinaan Guru Agama Madrasah/ Sekolah), Jurnal Sosial Budaya, UIN Suska Riau, Vol. 8, No. 1, 2011
- Abu Abdullah Muhammad bin Ismail al-Bukhari, Shahih Bukhari, Juz VII, (Bairut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah, 1992)
- Ahmad Tafsir, Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004)
- Abdul Majid, Perencanaan Pembelajaran, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005)
- Anton Athoillah, Dasar-Dasar Manajemen, (Bandung: Pustaka Setia, 2010)
- Abdurrahman An-Nahlawi, Pendidikan Islam di Rumah, Sekolah, dan Masyarakat.
- Ahmad bin Musthafa al Maraghiy, Tafsir al Maraghiy, (Mesir: Syirkatu Maktabatu wa Mathba'atu Musthafa al Baabiy al Halabiy), 1365 H, 17/27
- Abuddin Nata, Ilmu Pendidikan Islam, (Jakarta: Kencana, 2006)
- Achmad. Mahmud. (2008). Teknik Simulasi dan Permodelan. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada
- A. Rahman Abor. Kepemimpinan Pendidikan Bagi Perbaikan dan Peningkatan Pengajaran. (Yogyakarta: Nur Cahaya, 1994)
- Ako Redho Syam, Konsep Kepemimpinan Bermutu dalam Pendidikan Islam, At-Ta'dib (Vol. 12. No. 2 2017)
- Ahmad Thib Raya, Mengenal Hakikat Diri untuk Mengenal Allah (Cet. I; Makassar: CV. Berkah Utami, 2015)
- Abd. Muin Salim, Konsepsi Kekuasaan Politik dalam Al-Qur'an (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1994)
- Abu Abdullah Muhammad bin Ismail al-Bukhari, Shahih Bukhari, Juz VII, (Bairut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah, 1992)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Ahmad bin Ali bin al-Mutsanna Abu Ya'la al-Musali al-Tamimi, Musnad Abu Ya'la, No. hadits 4386, (Damaskus : Dar al-Ma'mun Li al-Turats, 1984), jld. 7

Abi al-Hasan 'Ali ibn Muhammad ibn al-Basri al-Baghdadi al-Mawardi, alAhkam al-Sultaniyah wa al-Wilayah al-Diniyyah, (Beirut: Dar al-Fikr, 1960)

Al-Qur'an dan Tafsirnya Jilid I, (Semarang: PT. Citra Effhar, 1993)

Achmad Chodjim, Membangun Surga, Jakarta: PT Serambi Ilmu Semesta, cet, ke-1, 2004

Abu al-Husain Ahmad ibn Faris ibn Zakariya, Mu'jam Maqayis al-Lughah, Juz. I, (Beirut: Dar al-Fikr, 1979), h. 141. Selanjutnya disebut Ibn Faris

Atqullah, Manajemen & Kepemimpinan Pendidikan Islam Strategi Mengefektifkan Lembaga Pendidikan Agama & Pendidikan Keagamaan (Surabaya: Pena Salsabila, 2012)

Bahreisy dan Said Bahreisy, Terjemah Singkat Tafsir Ibnu Katsir, Jilid 8

Badeni, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, (Bandung: Alfabeta, 2013)

Baharuddin dan Umiarso, Kepemimpinan Pendidikan Islam, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media. 2012)

Burhanuddin, Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Guru di Indonesia, (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 1994)

Bacon R.A, dan Greendberg J., Behaviorin Organizations, Boston: Allyn and Bacon, 1989)

Diawad, dkk., Pengantar Kepemimpinan Kependidikan, Surabaya: Usaha Nasional. 1994

Departemen Pendidikan Nasional, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta : Balai Pustaka, 2002), Edisi ke – 3

Diawad dkk, Pengantar Kepemimpinan Pendidikan, (Surabaya: Usaha Nasional, 1983)

Departemen Agama RI, Direktorat Bimbingan Masyarakat Islam, Direktorat Urusan agama Islam dan Pembinaan Syariah, Al-Qur'an dan Terjemahnya, (Jakarta: PT. Tehazed, 2009

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Daniel Goleman, Kecerdasan Emosi untuk Mencapai Puncak Prestasi, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1999)

Departemen P dan. 1989. Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta: PN Balai Pustaka, 1989)

Dirawat, dkk, Pengantar Kepemimpinan.

Dirawat, Pengantar Kepemimpinan

Deni Fajar Wicaksono, Yusrizal, dan Nasir usman, The Managerial Leadership of Principal in Improving the Teachers` Performances, ejournal Undiksha, Vol. 11 No.1, 2022, Universitas Syiah Kuala.

Daniel C. Fieldman & Hugh J. Arnold, Managing Individual and Group Behavior in Organization,(Japan: Mc Grow-Hill Book Co, Tokyo, tt)

Dirawat, dkk.Pengantar Kepemimpinan Kependidikan, Surabaya: Usaha Nasional. 1994

Departemen Pendidikan dan kebudayaan, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Balai Pustaka 1990)

Salim Bahreisy dan Said Bahreisy, Terjemah Singkat Tafsir Ibnu Katsir, Jilid 8, (Surabaya: Bina Ilmu, 2004)

Umar Muhammad at Tuumiy asy Syaibani, Falsafah at Tarbiyyah al Islamiyyah, (Tripoli: al Syarikah al ‘Ammah li an Nasyr wa Tauzi’ wal al I’lan, 1975)

Hasan Langgulong, Beberapa Pemikiran tentang Pendidikan Islam, (Bandung:Al-Ma'arif, 1980)

Nahadi. Analisis Kritis Konsep Kurikulum Pendidikan Islam Indonesia di Sekolah (SD, SMP, SMA, & SMK). EL Bidayah: Journal of Islamic Elementary Education, 1(1), 2019, 1-16.

Mhammad Hasyim Asy’ari, Adab al-‘Alim wa al-Muta’allim, (Jombang: Maktabah alTurats al-Islamy, 1415 H)

Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3

Hasan Langgulong, Asas-Asas Pendidikan Islam, (Jakarta: Pustaka Alhusna Baru, 2003)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- Muhammad Amin, Pradikma Pendidikan Islam upaya mengefektifkan Pendidikan Agama Islam Di Sekolah (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2001)
- Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 1999)
- Mulyadi, "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu", (UINMaliki Press, 2010)
- Departemen Pendidikan Nasional, Lembaran Negara Republik Indonesia No 14 Tahun 2005 Tentang Undang-undang Guru dan Dosen, Pasal I ayat I
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah Pasal 3
- Rahmadani Pohan, Pengaruh Iklim Kerja dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kota Pekanbaru, Al-Uswah: Jurnal Riset dan Kajian Pendidikan Agama Islam, FTK UIN Suska Riau, Vol. 2 No. 1, 2019.
- Nurul Qamariah dan Ali Nurhadi, Pentingnya Analisis Kebutuhan dalam Program Pendidikan dan Pelatihan berbasis IT bagi Guru PAI di Tengah Pandemi Covid'19, IJIE: Jurnal Manajemen Pendidikan Isla, FTK UIN Suska Riau, Vol. 4, No. 1, 2021
- Martinis Yamin, Sertifikasi Profesi Keguruan di Indonesia.
- Husnidar, Muslim Afandi, dan Amri Darwis: Pengaruh Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Pendidik Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Perhentian Raja, IJIE: Kajian Teori dan Hasil Penelitian Pendidikan, Vol. 3, No. 1, 2020
- M. Ngalim Purwanto, Andiministrasi dan Supervisi Pendidikan, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008)
- Muhammad Amin, Mas'ud Zein, dan Rian Vebrianto, Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kota Pekanbaru, Indratech, STMIK Indragiri, Vol. 1 No. 1, 2020
- Mulyasa, Manajemen Pendidikan Karakter, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 29.
- Wahman, Kepemimpinan; Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian, (Jakarta: Rajawali Press, 2013)



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Franklyn S.Haiman, Group Leadership and Democratic Action, (Houghton: Mifflin Company, 1951)

Osway Tead, The Art of Leadership, (New York: Mc.Grow-Hill Book Co., Inc., 1967)

Daniel C. Fieldman & Hugh J. Arnold, Managing Individual and Group Behavior in Organization, (Japan: Mc Grow-Hill Book Co, Tokyo, tt)

Fred E, Fiedler, Publik Administration, (New York: Harper & Row Publisher, 1967)

Robert J. Thierauf, dkk, Management Principles A Contingency and Questionnaire Approach, (New York: Jhon Wiley & Sons, 1977)

G.L Freeman, dkk., How to Pick Leaders, A Scientific Approach to Executive Selection, (New York: Funk & Wagnalls Company, 1950)

Muht. Rifa'i, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, (Bandung: Jemmars, 1996).

Hadari Nawawi, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, (Bandung: Gunung Agung. 2004)

Haryono, Pengaruh Kinerja Komite Sekolah, Profesionalisme Guru, dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Pelaksanaan MPMB di SMK Kabupaten Magelang, (Yogyakarta: Tesis S2 PPS UNY, 2006)

Hadari Nawawi, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, (Bandung: Gunung Agung, 2004)

Mhammad S. Hikam. Peran Pendidikan Nasional, (Jakarta: Rineka cipta. 2000)

Handi T. Handoko, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Reneka Cipta. 1994)

Handani Hamid, Pengembangan Sistem Pendidikan di Indonesia, (Bandung: Pustaka Setia, 2013)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
- Makkhiddin (1999). Inovasi Implementasi Kurikulum Madrasah Aliyah, makalah disampaikan pada workshop dan sosialisasi kurikulum madrasah 1994 bagi kepala madrasah tanggal 20 Maret 1999 di Bandung, Jawa Barat
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Rokan Hilir, Kabupaten Rokan Hilir Dalam Angka, (Rokan Hilir: Badan Pusat Statistik Kabupaten Rokan Hilir, 2017)
- Indrafachrudi, Soekarto, Dirawat, Pengantar Kepemimpinan Pendidikan, (Surabaya: Usana Offset Printing, 1981)
- Veithzal Rivai, Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, Cet. Ke-2, 2004)
- Depdikbud, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Balai Pustaka, cet. Ke -4, 1994)
- Muhammad Ryaas Rasyid, Makna Pemerintahan Tinjauan dari Segi Etika dan Kepemimpinan, (Jakarta: PT. Yarsif Watampone, Cet. ke-3, 1997)
- Edwin A. Fleishman & James G. Hunt, Current Development in Study of Leadership, (Carbondale: Southern Illinois University Press., 1973)
- James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly, Organization: Behavior, Structure and Processes, Edisi 5, (Texas: Business Publication Inc. 1985)
- Veithzal Rivai, Kepemimpinan.
- Na'im Purwanto, Administrasi dan Supervisi Pendidikan. (Bandung: Remaja Rosdakarya. 2005)
- Kartini Kartono, Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005)
- Marno dan Triyo Supriyanto, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam (Bandung: Refika Aditama, 2008)
- Veithzal Rivai, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Kedua (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006)
- Imam Suprayogo, Revormulasi Visi Pendidikan Islam, (Malang: Stain Press, 2006)
- Veithzal Rivai, Islamic Leadership (Jakarta: Bumi Aksara, 2009)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

Suparwan Danin dan Suparno, Manajemen dan Kepemimpinan (Yogyakarta: Kanisius, 2004)

George R. Terry, Principles of Management, (INC. Homewood, Irwin, Dorsey Limited Georgetown, Ontario L7G 4B3, 1977)

Handoko, T. Hani. Manajemen. (Yogyakarta: BPFE, 1995)

Miftah, Thoha, Kepemimpinan Dalam Manajemen (Jakarta: PT: Raja Grafindo Persada, 1995)

Stephen P. Robbins. Perilaku Organisasi. (Jakarta: PT Raja Grafindo, 1996)

M. Ngalim Purwanto. Administrasi dan Supervisi Pendidikan. (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1997)

James A. F. Stoner and A. Sindoro. Manajemen. (Jakarta: Prenhallindo, 1996)

Wirawan. Kapita Selekta Teori Kepemimpinan: Pengantar untuk Praktek dan Penelitian. (Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia & UHAMKA Press, 2002)

Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007)

Miftah, Thoha, Prilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya, (jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009), Ed. 1.

Mochtar Effendy, Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam, (Jakarta: Bratara Karya Ilmiah, 1986)

Suprayogo, Reformasi Visi.

Veithzal Rivai, op.cit.

G. Litwin & R. Stringer, Motivation and Organization Climate (Boston: Harvard University Press, 1986)

G. Litwin & R. Stringer, Motivation and Organization Climate.

Muhaimin, Rekonstruksi Pendidikan Islam (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013)

Ngalim Purwanto, Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran (Bandung: Rosdakarya, 2004)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- Imam Suprayogo, op. Cit.
- Taufiq Rahman, *Moralitas Pemimpin dalam Perspektif al-Qur'an*, (Bandung: Pustaka Setia, 1999)
- Sahabuddin, *Ensiklopedi al-Qur'an; Kajian Kosa Kata*, Juz. III (Jakarta: Lentera Hati, 2007)
- QS. Sad (38)
- Muhammad Fuad'Abd. al-Baqi, *al-Mu'jam al-Mufahras li al-Faz al-Qur'an alKarim*, (Beirut: Dar al-Fikr, 1407 H/1987 M)
- Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah (pesan dan Kesan Keserasian al-Qur'an)*, Jakarta: Lentera Hati, volume.I, cet. Ke-2, 2004
- Abd. Muin Salim, *Konsepsi Kekuasaan Politik dalam Al-Qur'an* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1994)
- Wahyuddin, *Kepemimpinan Khalifah Usman Bin Affan*, (Cet. I; Makassar : Alauddin Press, 2011)
- M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah*.
- M. Hasib Ar-Rifa'i, *Kemudahan dari Allah Ringkasan Tafsir Ibnu Katsir*, (Jakarta: Gema Insani, 1999)
- Wahbah al-Zuhaili, *Fiqh al-Islam wa Adillatuh*, (Damsiq: Dar al-Fiqr, 1989)
- M. Dawam Rahardjo, *Kepemimpinan Perfektif Islam*, (Jakarta: Pustaka AlKaustar, 2006)
- A.W. Munawwir, *Kamus al-Munawwir Arab – Indonesia Terlengkap*, (t.cet., Yogyakarta: Krapiyak, 1984)
- H. A. Djazuli, *Fiqh Siyasah; Implementasi Kemaslahatan Ummat dalam Ramburambu Syariah* (Bogor; Kencana, 2003)
- Al-Bukhari, *Sahih Bukhari* Juz. IV,
- Jubaya S. Praja, *Tafsir Hikmah; Seputar Ibadah, Muamalah, Jin, dan Manusia* (Bandung; Remaja Rosdakarya, 2000)
- H. A. Djazuli, *Fiqh Siyasah*

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

Al Imam Abu Abdillah Muhammad ibn Ismail ibn al-Mugirah ibn Bardizbah alBukhari, Sahih al-Bukhari, Juz. 3, (Beirut Libanon: Dar al-Fikr, 1410 H/1990 M)

Zaen Musyirifin, Implementasi Sifat-Sifat Rasulullah Dalam Konseling Behavioral, AL-Irsyad: Jurnal Bimbingan Konseling, UIN Sunan Kalijaga, Vol. 11, No. 2, 2020

Hidayatullah, Pendidikan Karakter Membangun Peradaban Bangsa, (Surakarta: Yuma Pustaka, 2010)

Elbina Mamla Saidah, Konsep Kepemimpinan dalam Islam, Jurnal Al-Islah, Vol. 6, No. 1, 2014

Muhammad Nasib ar-Rifa'i, Ringkasan Tafsir Ibnu Katsir, volume 3, (Jakarta: Gema Insani, 2016)

Elbina Mamla Saidah, Konsep Kepemimpinan dalam Islam, Jurnal Al-Islah, Vol. 6, No. 1, 2014

Muhammad Yaumi, Pendidikan Karakter, (Jakarta: Kencana, 2014)

John C. Maxwell, The 21 indispensable qualities of a leader: Becoming the person others will want to follow, (Nashville: Thomas Nelson Publishers, 1999)

E. Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011)

Sakdiyah, Karakteristik Kepemimpinan Dalam Islam (Kajian Historis Filosofis) Sifat-Sifat Rasulullah, Jurnal Al-Bayan / Vol. 22 NO. 3, 2016

Murtadha Muthahhari, Akhlak Suci Nabi yang Ummi, Cet. I, (Bandung: Mizan, 1995)

Rivai V dan Mulyadi D., Kepemimpinan dan perilaku organisasi, (Jakarta: Rajawali pers; 2011)

Muhammad bin Ismail bin Ibrahim bin al-Mughirah al-Bukhari, al-Jami' al-Shahih, Kitab Bad'I al-Wahyi, Bab Raf'u al-Amanah, hadits no. 6496 (Kairo : Dar al-Sya'ab, 1987), jld. 8

La Ode Mane Mbeu dan Anwar, "Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif" dalam Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Vol. 17, Nomor 2, Maret 2011

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sate Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- Lexy J. Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi). (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya. 2000)
- Husaini Usman, “Model Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah“ dalam Jurnal Cakrawala Pendidikan, Oktober 2020.
- Paul Hersey, Blanchard and H. Kenneth, Management of Organisational Behavior: Utilizing Human Resources (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc, 1977)
- Kartini Kartono, Pemimpin dan Kepemimpinan. (Jakarta: PT Rajawali Press, 2000)
- Sondang P. Siagian, Teori & Praktek Kepemimpinan. (Jakarta: Reneka Cipta, 1991)
- Kartini Kartono, Pemimpin dan Kepemimpinan.
- Sulistiyorini, Manajemen Pendidikan Islam Konsep, strategi dan Aplikasi (Yogyakarta, Teras, 2009)
- Ralph Schroeder, Max Weber tentang Hegemoni Sistem kepercayaan (Yogyakarta: Kanisius, 2002)
- Nurcholish Madjid, Bilik-Bilik Pesantren
- Mujamil Qomar, Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi (Jakarta: Erlangga, tt.)
- E. Mulyasa, Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah: (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2012)
- Euis Karwati dan Donni Juni Prians. Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah: Membangun Sekolah yang Bermutu. (Bandung: Alfabeta. 2013)
- Husaini Usman, ‘Model Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah“ dalam Jurnal Cakrawala Pendidikan, Oktober 2015
- M. Moh. Rifa’i, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, (Bandung: Jemmar, 1986)
- Pus.A. Partanto dan Dahlan Al Barry, Kamus Ilmiah, (Surabaya : Arkola, 1994)



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993)

Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Press, 1998)

Imam Suprayogo, op. Cit.

E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003)

Paiji Anoraga, dkk, *Psikologi Industri dan Sosial*, (Jakarta: Pustaka Jaya, 1995)

Paiji Anoraga, dkk, *Psikologi Industri dan Sosial*, (Jakarta: Pustaka Jaya, 1995)

Kartini Kartono, *Kepemimpinan*.

E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*.

Ngalim Purwanto & Sutaadji Djojopranoto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 1996)

Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi*.

Rohmat, *Pilar Peningkatan Mutu Pendidikan*. (Yogyakarta: Cipta Media Aksara, 2013)

M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2011)

Muwahid Shulkhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah*. (Yogyakarta: Sukses Offset, 2013)

Muwahid Shulkhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah*. (Yogyakarta: Sukses Offset, 2013)

Mesaong, *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence*. (Bandung: Alfabeta, 2011)

Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Managerial Skills* (Rineka Cipta, Jakarta, 2014).

UU No. 20 Tahun 2003 Sisdiknas

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Saifuddin Kasim Riau

Hamawati, Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Managerial Skills.

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah Pasal 3, 4, dan 5

Jason A. Colquitt, Jeffrey A. Lepine, Michael J. Wesson, Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in The Workplace 4 Edition, (New York: McGraw-Hill, 2015)

Rohiat. Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah. Cet. I, (Bandung: Refika Aditama, 2008)

Marno dan Triyo Supriyanto, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam, (Bandung: Refika Aditama, 2008), hlm. 33 Marno dan Triyo Supriyanto, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam.

Naceur Jabnoun, Islam And Management.

Iskandar Agung dan Yufridawati, Pengembangan Pola Kerja Harmonis dan Sinergis Antara Guru, Kepala Sekolah dan Pengawas, (Jakarta: Bestari Buana Murni, 2013)

Subyantoro, Leadership Cadre in Madrasah: Strategies for Finding The Ideal Leader in Islamic Educational Institutions, Jurnal Al-Tanzim, Vol. 6 No. 1, 2022, Universitas Nurul Jadid, Probolinggo.

Fuhatul Wafiyah, Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Kepala Madrasah Di Masa Pandemi Covid-19, STRATEGY : Jurnal Inovasi Strategi dan Model Pembelajaran, Vol. 1, No. 1, 2021

Santika Ayu Adiwantari, I Wayan Bagia, Ni Made Suci, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, Bisma: Jurnal Manajemen, Vol. 5 No. 2, 2019

Al-Hafidh Ibnu Hajar Al Asqalani, Terjemah Bulughul Maram, (Jakarta: Pustaka Amani, 1995)

Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004)

Muhammad Rahman dan Sofan Amri, Kode Etik Guru: Legalitas, realitas, dan Harapan, (Jakarta: Prestasi Pustakaraya, 2014)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
- Suparliadi, Peran Supervisi Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan, Alignment: Journal of Administration and Educational Management Volume 4, Nomor 2, Desember 2021
- Sumardin Raupu, Deswita Maharani, Hilal Mahmud, Alauddin, Democratic Leadership and Its Impact on Teacher Performance, Jurnal Pendidikan Al-Ishlah, Vol. 13 No. 3, 2021, IAIN Palopo
- Ruth Jensen, Professional development of school leadership as boundary work: patterns of initiatives and interactions based on a Norwegian case, International Journal of Leadership in Education, Theory and Practice, Vol. 25, No. 4, 2022.
- Mulyasa, Manajemen Pendidikan Karakter, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011)
- Wiraman, Kepemimpinan; Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian, (Jakarta: Rajawali Press, 2013)
- Franklyn S. Haiman, Group Leadership and Democratic Action, (Houghton: Mifflin Company, 1951)
- Ordway Tead, The Art of Leadership, (New York: Mc.Grow-Hill Book Co., Inc., 1967)
- Fred E. Fiedler, Publik Administration, (New York: Harper & Row Publisher, 1967)
- Robert J. Thierauf, dkk, Management Principles A Contingency and Questionnaire Approach, (New York: Jhon Wiley & Sons, 1977)
- G. L. Freeman, dkk., How to Pick Leaders, A Scientific Approach to Executive Selection, (New York: Funk & Wagnalls Company, 1950)
- Mund. Rifa'i, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, (Bandung: Jemmars, 1996)
- Harari Nawawi, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, (Bandung: Gunung Agung. 2004)
- Ahmad Tafsir, Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004)
- Harsono, Pengaruh Kinerja Komite Sekolah, Profesionalisme Guru, dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Pelaksanaan MPMBS di SMK Kabupaten Magelang, (Yogyakarta: Tesis S2 PPS UNY, 2006)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

- Hadari Nawawi, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, (Bandung: Gunung Agung, 2004)
- Muhammad S. Hikam. Peran Pendidikan Nasional, (Jakarta: Rineka cipta. 2000)
- Hani T. Handoko, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Reneka Cipta. 1994)
- Muhammad Rifa'i, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, (Bandung: Jemmars. 1996)
- Pandji Anaroga, Manajemen Bisnis, (Jakarta: Reneka Cipta, 1997)
- Syaiful Sagala, Administrasi Pendidikan Kontemporer, (Bandung: Alfabeta, 2007)
- Negrita Sari, Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Islami dalam Menciptakan Karakter Peserta Didik di Madrasah Ibtidiyah, Alignment: Journal of Administration and Educational Management, Vol. 4 No. 2, 2021
- Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999)
- Abdul Wahab, Muh. Munadi, Abdul Matin. Strategi Peningkatan Mutu Madrasah Melalui Penyusunan Visi Misi di Madrasah Tsanawiyah Negeri Batang, JIEM: Jurnal of Islam Education Managemnt,
- Wood, Jack, Joseph Wallace, & Rachid M. Zeffane, Organizational Behavior a Global Perspectives, (Australia: John Willey & Sons, 2001)
- Suparliadi, Peran Supervisi Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan, Alignment: Journal of Administration and Educational Management Vol. 4, No. 2, 2021
- Nah Syafriaefdi, Peran Guru Hebat Dalam Mewujudkan Siswa Yang Hebat Cermat Dan Bermartabat di Desa Sialang Kubang, SEWAGATI :Jurnal Pengabdian Masyarakat Indonesia, Vol. 1, No. 3, 2022
- Muhibbin Syah, Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002)
- Muhammad Uzer Usman, Manajemen Guru Profesional. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004)
- E. Mulyasa, Kepala Sekolah dan Kompetensinya, (Bandung: Rosda Karya, 2003)



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah

Buahanuddin, Perilaku organisasi dalam manajemen dan kepemimpinan, (Malang: Universitas Negeri Malang, 2016)

Husaini Usman, Model Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah, dalam Jurnal Cakrawala Pendidikan, Oktober 2015

M. Yusuf Ahmad, Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Tsanawiyah Di Kota Pekanbaru, Januari 2018.

Firdaus, Pengembangan Modul Pembelajaran Geografi Berbasis Islam Pada Madrasah Aliyah Kota Dumai, Mei 2024

E. Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah. (Bandung: Rosdakarya. 2002), h.107

Sugiono, Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D, (Bandung: Alfabeta, 2019),

Nana Syaodih Sukmadinata, Metode Penelitian Pendidikan, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005)

Masri Singarimbun, et al., Metode Penelitian Survei, (Jakarta: LP3ES, 1989)

Nasution S, Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif, (Bandung: Tarsito, 1998)

Suarsimi Arikunto, Prosedur Penelitian Menurut Pendekatan Proses, Jakarta: Rineka Cipta, 1999

Lexy.J. Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif, (Edisi revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017

Lexy.J. Moleong, Ibid

Margono, Metodologi Penelitian Pendidikan, Jakarta: Rineka Cipta.

Moh.Nazir, Metode Penelitian



BIODATA RINGKAS PROMOVENDUS

: Isliyanto
 : Bagansiapiapi, 12 february 1983
 : Jl. Gajah Mada . Bagansiapiapi Kab. Rokan Hilir
 : Dosen IAI Dar Aswaja Rokan Hilir

- : 1. Ayah : Syakroni (Almarhum)
 2. Ibu : Rahmah
 3. Saudara : Asliyana
 : Siti Hajariah
 : Suryadi
 : Irwan Syah
 : Rahmat Syah

: Juliana, S.Pd.I
 : 1. Nabil Anja Al Muwwafaq
 2. Keysa Putri

- : 1. SD Negeri 005
 2. MTS Datuk Batu Hampar
 3. MA Al Iklas Bagansiapiapi
 4. S 1. STIT Dar Aswaja Rokan Hilir
 5. S2 . UIN Sultan Syarif kasim Riau

- : 1. Pembinaan Sifat Sabar dan hubungannya dengan kesulitan belajar Pendidikan Agama Islam siswa SMA Islam Arridho Kecamatan bangko
 2. Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam Ar-ridho Bagansiapiapi Kecamatan Bangko Kab. Rokan Hilir
 3. Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Rokan Hilir

© Himpunan Ilmiah UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Nama
 Tempat/Tgl.
 Alamat
 Pekerjaan
 Orang Tua

Isi Anak

Pendidikan

Karya Ilmiah

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
1. Dilarang menyalin sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mengemukakan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.



Pengalaman Perkerjaan :

: Dosen IAI Dar Aswaja Rokan Hilir
 Rektor IAI Dar Aswaja Rohil
 Guru Madrasah Aliyah

: 1. Badan Narkotika Kab. Rokan Hilir
 2. Majelis Ulama Indonesia Kab. Rokan Hilir
 3. Persatuan Terbiyah Islamiyah Kab. Rokan Hilir
 4. Forum Kewaspadaan Dini Masyarakat Kab. Rohil
 5. Komisi Penanggulangan AIDS Kab. Rokan Hilir
 6. Persis Kab. Rokan Hilir
 7. Lembaga Dakwah Islam Kab. Rokan Hilir

Organisasi

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang menjiplak sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

UIN SUSKA RIAU