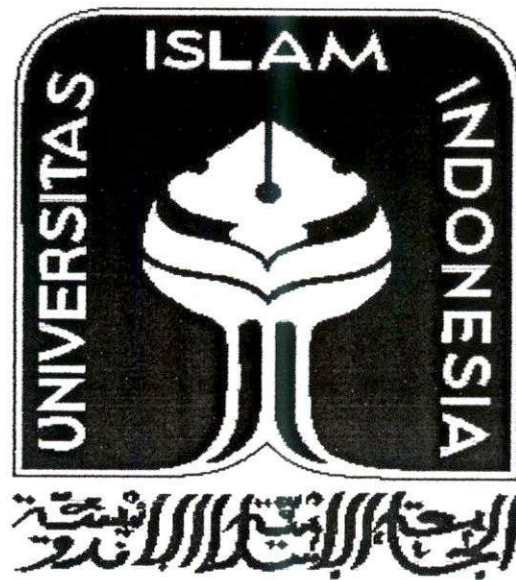


**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DALAM MEWUJUDKAN VISI DAN MISI
MADRASAH IBTIDA'YAH MA'ARIF
SANGON KOKAP KULON PROGO**



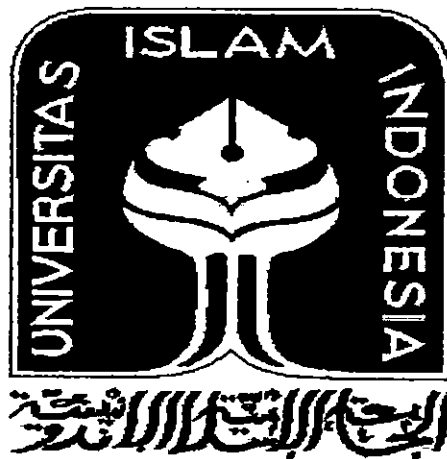
Oleh :
Etik Fadhilah Ihsanti
NIM. : 11913089

TESIS

Diajukan kepada Program Pasca sarjana
Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia
Untuk memenuhi salah satu syarat guna
Memporoleh Gelar Magister Studi Islam

**YOGYAKARTA
2014**

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DALAM MEWUJUDKAN VISI DAN MISI
MADRASAH IBTIDA'YAH MA'ARIF
SANGON KOKAP KULON PROGO**



Oleh :
Etik Fadhilah Ihsanti
NIM. : 11913089

Pembimbing :
Dr. Hujair AH. Sanaky, MSI

TESIS

Diajukan kepada Program Pasca sarjana
Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia
Untuk memenuhi salah satu syarat guna
Memporoleh Gelar Magister Studi Islam

**YOGYAKARTA
2014**

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Etik Fadhilah Ihsanti

NIM : 11913089

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Judul : Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan
Visi dan Misi Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Sangon Kokap
Kulon Progo

Menyatakan bahwa tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa tesis ini adalah hasil plagiasi, maka saya siap untuk dicabut gelar keserjanaan yang dianugerahkan dan mendapatkan sanksi sesuai ketentuan yang berlaku.

Yogyakarta, 20 Februari 2014

Yang menyatakan,



Etik Fadhilah Ihsanti



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

PENGESAHAN

Nomor: 1245/PS-MSI/Peng./III/2014

TESIS berjudul : **GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEWUJUDKAN VISI DAN MISI MADRASAH IBTIDA'YAH MA'ARIF SANGON KOKAP KULON PROGO**

Ditulis oleh : Etik Fadhilah Ihsanti

N. I. M. : 11913089

Konsentrasi : Pendidikan Islam



Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Studi Islam

**UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA**

Yogyakarta, 8 Maret 2014

Ketua,

Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd





PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM (S2)
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp/Fax (0274) 523637 e-mail: msi@uii.ac.id

TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Nama : Etik Fadhilah Ihsanti
Tempat/tgl lahir : Kulon Progo, 28 Nopember 1982
N. I. M. : 11913089
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Judul Tesis : **GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM
MEWUJUDKAN VISI DAN MISI MADRASAH IBTIDA'YAH
MA'ARIF SANGOSIKOKAP KULON PROGO**

Ketua : Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd.

Sekretaris : Drs. H. Syarif Zubaidah, M.Ag

Pembimbing : Dr. H. Hujair Ah. Sanakti, MSI

Penguji : Drs. H. Hajar Dewantara, M.Ag

Penguji : Drs. H. Imam Mudjiono, M.Ag

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 1 Maret 2014

Pukul : 10.30–11.30 WIB

Hasil : **Lulus**

Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana MSI UII



Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd.



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

NOTA DINAS

No. : 1245/PS-MSI/ND/II/2014

TESIS berjudul : **KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEWUJUDKAN VISI DAN MISI MADRASAH IBTIDA'YAH MA'ARIF SANGON KOKAP KULON PROGO**

Ditulis oleh : Etik Fadhilah Ihsanti

NIM : 11913089

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Magister Studi Islam Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Indonesia.



UNIVERSITAS
Yogyakarta, 13 Februari 2014
Ketua,

ISLAM
INDONESIA

Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd.



PERSETUJUAN

Judul : Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mewujudkan
Visi dan Misi Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Sangon Kokap
KP

Nama : Etik Fadhilah Ihsanti

NIM : 11913089

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Disetujui untuk diuji oleh Tim Penguji Tesis Program Pascasarjana Fakultas Ilmu
Agama Islam Universitas Islam Indonesia



Yogyakarta, 20 Januari 2014

Pembimbing,

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA


Dr. Hujair A.H. Sanaky, MSI.

KATA PERSEMBAHAN

Sebagai bentuk rasa syukur

Tesis ini penulis persembahkan untuk

Almamater VII Yogyakarta

Terhusus buat suamiku Chotib, S.Pd.I tercinta

dan 3 buah hatiku tersayang Sabiq Khoirul Fikri,

Isna Izzatin Nisa, Azka Fauzal Arzaq



Serta terima kasih kepada guru-guruku

dan orang yang berjasa membantuku

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

MOTTO

“ Pikiran yang besar, sebagaimana pikiran yang dimiliki para pemimpin sejati, memiliki tujuan. sementara pikiran orang-orang biasa hanya memiliki angan-angan”.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

ABSTRAK

GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEWUJUDKAN VISI DAN MISI MADRASAH IBTIDAIYAH MA'ARIF SANGON KOKAP KULON PROGO

Etik Fadhilah Ihsanti
NIM. 19013089

Madrasah Ibtidaiyah adalah salah satu lembaga pendidikan dibawah naungan Kementerian Agama, termasuk lembaga pendidikan formal. Setiap lembaga pendidikan memerlukan sumber daya manusia yang profesional agar dapat menjalankan fungsinya menuju pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditargetkan. Kepala madrasah selaku pimpinan dalam institusi pendidikan Islam ini diharapkan dapat menjalankan tugas dengan baik dan mampu mengembangkan diri bersama mitra kerjanya untuk mencapai kemajuan madrasah.

Salah satu kekuatan efektif dalam pengelolaan madrasah yang berperan bertanggungjawab menghadapi perubahan adalah *kepemimpinan* kepala madrasah dengan kebijakannya. Dari latar belakang di atas, peneliti melakukan penelitian di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon dengan fokus permasalahan: (1) Bagaimana gaya *kepemimpinan* kepala sekolah dalam mewujudkan visi dan misi Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon Kokap Kulon Progo ? (2) Apakah faktor pendukung dan penghambat dalam *mewujudkan visi dan misi Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon Kokap Kulon Progo* ?

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan bersifat deskriptif kualitatif non statistik dengan menggunakan studi kasus. Data diperoleh melalui pengamatan, wawancara, studi dokumentasi. Data dianalisis dengan analisis interaktif dari Miles dan Huberman, dari hasil penelitian ini diperoleh Gaya *Kepemimpinan* Kepala Sekolah dalam *mewujudkan visi dan misi Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon* berupaya menerapkan gaya kepemimpinan yang demokrasi dan tranformasional. Sedangkan faktor pendukung dalam *mewujudkan visi dan misi madrasah* adalah potensi SDM, Komite, organisasi informal, lingkungan internal sekolah yang kondusif, sarana dan prasarana yang memadai, keikutsertakan diklat, work shop guru, kementerian Agama berperan penting dalam Manajemen Berbasis Sekolah. Faktor Penghambat dalam *mewujudkan visi dan misi madrasah* yaitu wali murid menyerahkan pendidikan anaknya sepenuhnya pada guru, ada sebagian anak yang tidak mengaji dirumah, sebagian besar anak tidak sarapan, komputer hanya ada 2 unit, biaya pendukung ekstrakurikuler belum lengkap, biaya les mata pelajaran belum lengkap. Dalam alokasi dana BOS kurang dalam pembiayaan untuk biaya tambahan pelajaran.

Kata kunci : *kepemimpinan, mewujudkan visi dan misi madrasah*

ABSTRACT

THE HEAD MASTER *LEADERSHIP* ROLE STYLE IN *ACHIEVING THE VISION AND THE MISSION OF MADRASSA IBTIDAIYAH MA'ARIF OF SANGON KOKAP KULON PROGO*

Etik Fadhilah Ihsanti
NIM. 19013089

Madrasa Ibtidaiyah is one of the formal educational institutions under the Ministry of Religious Affair. Every educational institution needs professional human resources in order to be able to carry out their functions to achieve the objectives that have been targeted. A head master is expected to be able to carry out his role well. Besides, as a leader of Islamic educational institution, a madrasa head master is also expected to be able to develop himself along with his colleagues to advance the madrasa.

One of the effective powers in managing madrasa is the role of a head master as a responsible *leader* as well as his *policy* in facing every kind of change which happens in the institution. Hence. From the background of study, the researcher did a research in Madrasa Ibtidaiyah Ma'arif of Sangon Kokap KP regarding the role of head master in achieving the vision and the mission of the madrasa. Here, the researcher focused on two problem statements as follow: (1) How is the role style of *head master* in *achieving the vision and the mission of Madrasa Ibtidaiyah Ma'arif of Sangon Kokap Kulon Progo?*(2) What are the supporting factors and obstacles in achieving the vision and the mission of Madrasa Ibtidaiyah Ma'arif of Sangon Kokap Kulon Progo?

This research was a field research. It was a descriptive-qualitative, non statistic research which used a case study. The data were obtained by doing observation, interview, and documentation. Meanwhile, the data were analyzed by using Miles and Huberman's interactive analysis. As the result of this research, the researcher concluded that the head master style applies transformational *leadership* principle in *achieving the vision and the mission of Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif of Sangon*. Whereas, the supporting factors in achieving the vision and the mission of the madrasa were the human resource's potential, the committee, the informal, the informal organization, the conducive internal environment, the eligible medium and infrastructure, the training participation, the teacher's workshop, and the role of the Ministry of Religious Affair in school management. On the other hand, the obstacles in *achieving the vision and the mission of madrasa* were the parents or the guardians entrust the means of education wholly only to the teachers, and there are some students do not do there reciting qoran task in their home. Furthermore, most of the students neglect the importance of breakfast; the madrasa only has two computers; the madrasa lacks of extracurricular and additional courses fund. Moreover, the allocation of BOS (school operational welfare) fund is not enough to finance the additional course cost.

Keywords: *Leadership, achieving the vision and the mission of Madrasa.*

KATA PENGANTAR

الحمد لله رب العالمين وبه نستعين على أمور الدنيا والدين أشهد أن لا
إله إلا الله و أشهد أن محمدا رسول الله اللهم صل على سيدنا محمد
وعلى آله وأصحابه أجمعين.

Puji dan syukur penyusun panjatkan kehadiran Allah SWT. yang senantiasa memberikan dan melimpahkan rahmat, hidayah dan taufik-Nya, sehingga dapat menyelesaikan tesis ini. Salawat dan salam semoga selalu tercurahkan kepada junjungan kita, Nabi agung Muhammad SAW beserta keluarga, para sahabat dan orang yang mengikuti sunnah Rasulullah hingga akhir zaman. Amin.

Penyusun menyadari sepenuhnya, bahwa dalam penelitian dan penyusunan tesis ini tidak dapat terselesaikan tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Sebagai rasa hormat dan syukur, ucapan terima kasih penyusun sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. H. Edy Suandi Hamid, M. Ec, selaku Rektor UII yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas.
2. Dr. Drs. H. Dadan Muttaqien, SH, M. Hum, selaku Dekan FIAI UII yang telah memberi kesempatan dan fasilitas di MSI.

3. Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd. selaku ketua program MSI UII Yogyakarta, yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas belajar yang memadai.
4. Drs. H. Syarif Zubaidah, M.Ag. selaku sekretaris MSI UII Yogyakarta, yang telah memberikan banyak masukan dan semangat untuk dapat menyelesaikan tugas kuliah dengan baik.
5. Dr. Hujair AH. Sanaky, MSI, selaku pembimbing yang telah mencurahkan segenap kemampuan dalam upaya memberi dorongan dan bimbingan kepada penyusun .
6. Seluruh Guru-guruku/Dosen Pascasarjana MSI UII Yogyakarta yang telah memberikan berbagai ilmu dan bekal pengetahuan kepada penulis agar menjadi orang yang bermanfaat bagi diri sendiri dan orang lain.
7. Ibu Hartati, S.Pd.I selaku kepala Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon dan dewan guru yang telah memberikan ijin penelitian serta dengan tangan terbuka menerima penulis untuk melakukan penelitian.
8. Suamiku tercinta Chotib, S.Pd.I yang dengan tekun dan sabar selalu memberikan dorongan motivasi yang kuat dan semangat serta 3 buah hatiku Sabiq Khoirul Fikri, Isna Izzatin Nisa dan Azka Fauzal Arzaq adalah warna yang mencerahkan hidupku, menjadi penguat, dan selalu menjadi penghiburku
9. Tiada kata akhir yang terucap, selain sembah sujud kepada H. Sudiyono, A.Ma dan ibu Hj. Mariyem, S.Pd.I. Orang tua yang banyak membantu terutama doa-

doa mereka telah menembus ruang dan waktu, sehingga terbukalah pintu-pintu langit untuk perjuangan ilmu dan kehidupan anaknya yang saat ini.

10. Mertua Subakir dan Siti Asiyah yang selalu memberikan doa dan dukungan.
11. Kakanda Siti Ghoniyatun Nafi'ah, adinda Samsi Dariyah, Choirin Nur Jannah, Siti Ulfah dan Siti Zaimah yang selalu memberiku support untuk selalu maju.
12. Ponakanku Faza, Satria, Faisal, Akib, Naja, Ni'am, dan Putra yang imut-imut selalu memberi keceriaan.
13. Teman-teman MSI UII wates yang telah menunjukkan kepada penulis akan realita kehidupan.

Mudah-mudahan Allah SWT memberikan ganjaran yang pantas dan berlipat ganda kepada mereka yang telah penulis sebutkan namanya maupun yang tidak disebut namanya satu persatu.

Penulis menyadari, bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun penulis telah berusaha maksimal, namun semoga apa yang dituangkan di dalam tesis ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang memerlukannya. Semoga kita semua mendapat berkah dan ridha-Nya. Amien.

Yogyakarta, 20 Februari 2014

Penulis



Etik Fadhillah Ihsanti

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL LUAR.....	i
HALAMAN JUDUL DALAM.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
PENGESAHAN.....	iv
TIM PENGUJI TESIS.....	v
NOTA DINAS.....	vi
PERSETUJUAN.....	vii
KATA PERSEMBAHAN.....	viii
MOTTO.....	ix
ABSTRAK.....	x
KATA PENGANTAR.....	xii
DAFTAR ISI.....	xv
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian.....	10



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	11
D. Sistematika Pembahasan	12
BAB II KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU DAN KERANGKA TEORI	
A. Kajian Penelitian Terdahulu.....	13
B. Kerangka Teori.....	16
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian dan Pendekatan.....	50
B. Tempat Penelitian.....	51
C. Informan Penelitian	51
D. Teknik Penentuan Informan.....	52
E. Teknik Pengumpulan Data.....	53
F. Keabsahan Data.....	56
G. Teknik Analisis Data.....	56
BAB IV HASIL PEMBAHASAN DAN ANALISIS PENELITIAN	
A. Hasil Penelitian	59
B. Analisis Penelitian.....	103
BAB V PENUTUP	
A. Simpulan.....	145
B. Saran saran	146

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Daftar Nama Kepala Sekolah Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, 59

Tabel 2 Daftar rencana kerja kepala sekolah jangka pendek tahun 2013, 62

Tabel 3 Daftar rencana kerja kepala sekolah jangka panjang tahun 2013-2016, 72



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Gaya Kepemimpinan, 43

Gambar 2 Struktur Organisasi Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Kulon Progo Tahun

Pelajaran 2013/2014, 94



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan sesuatu yang sangat vital bagi pembentukan karakter sebuah peradaban dan kemajuan yang mengiringinya. Tanpa pendidikan, sebuah bangsa atau masyarakat tidak akan pernah mendapatkan kemajuannya sehingga menjadi bangsa atau masyarakat yang kurang atau bahkan tidak beradab. Undang-Undang RI Nomor 20 tahun 2003 Sisdiknas juga mengamanatkan bahwa Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warganegara yang demokratis serta bertanggung jawab.¹

Perkembangan pendidikan nasional di Indonesia banyak mengalami berbagai perubahan yang sangat mendasar, terutama berkaitan dengan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, dan standar nasional meliputi ; standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidikan dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar

¹ Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, (Bandung: Citra Umbara, 2006), hlm. 76.

pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.² Demikian juga terjadi perubahan alam bidang kurikulum yang hingga pada tahun 2009 ini menggunakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).

Perubahan tersebut diharapkan dapat mengatasi berbagai persoalan yang menyangkut pendidikan baik masalah yang bersifat umum, maupun masalah bersifat khusus yang kehadirannya bersamaan dengan perkembangan globalisasi informasi dan teknologi. Perubahan-perubahan tersebut diatas, menuntut berbagai tugas yang harus dikerjakan oleh para tenaga kependidikan sesuai dengan tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kependidikan sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing, mulai dari pemimpin tertinggi sampai karyawan paling bawah.

Kepala madrasah berperan sebagai pemimpin, pengayom, kondusifator, dan harmonisator yang menjadi jangkauan kepemimpinannya. Keberhasilan madrasah dapat dipengaruhi oleh kepala madrasah sebagai pemimpin ada madrasah yang berhasil dengan baik dan ada pula madrasah yang kurang berhasil.³

Salah satu kekuatan efektif dalam pengelolaan sekolah yang berperan dan bertanggungjawab menghadapi perubahan adalah kepemimpinan kepala sekolah, yaitu perilaku kepala sekolah yang mampu memperkarsai pemikiran baru didalam proses interaksi di lingkungan sekolah dengan melakukan perubahan

² Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang , *Standar Nasional Pendidikan*.

³ Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 14.

atau penyesuaian tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur, input, proses atau output dari suatu sekolah sesuai dengan tuntutan perkembangan.⁴ Kepemimpinan dalam suatu lembaga, organisasi, masyarakat, ataupun lembaga sekolah mensyaratkan kemampuan untuk mengendalikan kekuasaan yang menyebar dan memberi kekuasaan pada orang lain untuk mengubah suatu impian menjadi kenyataan. Impian harus memberikan tempat dan kesempatan orang lain untuk berkreativitas.⁵ Kepemimpinan berbeda dengan manajer, kepemimpinan adalah sesuatu yang khusus dan jauh melebihi dari keterampilan manajemen saja. Keterampilan manajemen dan kepemimpinan meskipun terjalin erat, namun dalam faktanya berbeda. Seorang pemimpin memiliki pandangan yang jauh kedepan (*visioner*) dan membawa kearah yang baru.⁶ Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin, dituntut untuk memiliki wawasan dan cara pandang yang luas. Keluasan berfikir akan mampu memahami visi dan misi sekolah yang menjadi sumber arahan bagi seluruh komponen sekolah untuk memandu mencapai tujuan. Dalam era globalisasi sekolah dituntut harus memiliki visi, yaitu gambaran masa depan yang diinginkan oleh sekolah, agar sekolah yang bersangkutan dapat menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya.⁷ Visi Pada umumnya

⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), hlm. 7.

⁵ Bambang Darmaji, *Kepemimpinan Manajemen dan Bisnis*, Cet. I, (Yogyakarta: Amara Boks, 2005), hlm. 13.

⁶ *Ibid.*, hlm. 14.

⁷ Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Menengah Umum, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: tnp, 2001), hlm. 33.

dirumuskan dalam kalimat yang filosofis dengan harapan, menarik, mudah diingat, dikenal dan yang lebih penting ada kemungkinan untuk dicapai.

Visi dan misi jika didukung dengan strategi dan kinerja yang baik oleh seluruh komponen sekolah, baik guru, karyawan, siswa, orangtua siswa, stake holders dan kepala sekolah sebagai pemegang kendali kepemimpinan, maka dalam rentang waktu yang telah ditetapkan ada kemungkinan besar dapat diraih.

Pihak sekolah dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Pengangkatan kepala sekolah sebenarnya melalui proses yang panjang dan tidak semua orang dapat menjadi kepala sekolah, namun demikian tidak menjadi jaminan bahwa kepala sekolah tersebut professional. Berbagai kasus menunjukkan masih banyak kepala sekolah yang terpaku dengan urusan-urusan administrasi, yang sebenarnya bisa dilimpahkan kepada tenaga administrasi. Dalam pelaksanaannya, pekerjaan kepala sekolah merupakan pekerjaan yang berat dan menuntut kemampuan ekstra. Dinas Pendidikan telah menetapkan kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator*.⁸ Dengan demikian beban kerja kepala sekolah sangat besar dan berat, bila fungsi kepala sekolah tidak dapat dikerjakan sesuai kapasitasnya maka perkembangan dan kemajuan pendidikan akan terlambat. Bisa saja, sekolah menjadi kurang diminati oleh masyarakat karena hanya jalan ditempat dan tidak ada perubahan

⁸ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Cet. IX, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 98.

Dalam kenyataannya masih ditemukan kepala sekolah yang tidak mampu mendorong keberadaan visi misi disekolah menjadi sebuah kinerja. Dengan adanya visi yang jelas masyarakat akan lebih mudah memahami perkiraan hasil produk (*out put*) yang akan dihasilkan. Visi sesungguhnya merupakan sebuah tawaran dalam bentuk layanan yang diimpikan dan diharapkan sesuai dengan visi sekolah masing-masing.

Sementara itu ada sekolah yang belum mempunyai visi, ataupun sudah memiliki tetapi tidak berjalan sebagaimana mestinya karena ketidak kemampuan kepala sekolah dalam menerjemahkan visi, ataupun kepala sekolah tidak dapat mengerakkan bawahannya untuk melakukan aksi sebagai bentuk reaksi adanya visi sekolah. Hal ini bisa saja terjadi karena visi itu milik lembaga dan bukan milik kepala sekolah. Kepala sekolah dalam kepemimpinanya memiliki jangka waktu terbatas dan ada kemungkinan mutasi, pindah, atau pensiun. Sehingga setiap kepala sekolah akan mempunyai pemahaman yang berbeda-beda dalam menafsirkan visi yang dimiliki sekolah.

Berdasarkan hasil pengamatan di sekolah yang telah mempunyai visi dan misi, serta berbagai tujuan yang ingin dicapai khususnya dilingkungan sekolah dasar di Kulon Progo, menunjukkan masih ada kepala sekolah yang belum siap mengikuti perubahan-perubahan untuk mewujudkan visi dan misi sekolah. Visi dan misi yang ada hanya sekedar terpampang diruang kepala sekolah ataupun dihalaman sekolah dan belum menjadi panduan dan arahan bagi kemajuan sekolah.

Dalam perspektif globalisasi, otonomi daerah, dan desentralisasi pendidikan, seharusnya seorang kepala sekolah menjadi figur teladan, sehingga maju tidaknya sekolah banyak dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam menjabarkan visi dan misi.

Madrasah Ibtida'iyah adalah salah satu lembaga pendidikan dibawah naungan Kementerian Agama, termasuk lembaga pendidikan formal. Kepala madrasah selaku pimpinan dalam institusi pendidikan Islam ini diharapkan dapat menjalankan tugas dengan baik dan mampu mengembangkan diri bersama mitra kerjanya untuk mencapai kemajuan madrasah.

Lembaga pendidikan ini seringkali enggan untuk menyampaikan visi dan misi sekolah kepada masyarakat umum atau kepada orangtua siswa sekalipun. Hal tersebut dapat dilihat ketika sekolah mengadakan pertemuan dengan orangtua siswa hampir pasti tidak disinggung atau disampaikan. Meskipun visi dan misi yang dibuat sekolah bagus tetapi ada semacam kekhawatiran jika statemen visi misi tersebut diungkapkan maka peluang untuk mereka gagal akan meningkat. Kepala sekolah sebagai pemimpin akan menjadi orang pertama yang menanggung beban dan tanggung jawab, sehingga takut apabila dikatakan tidak dapat melaksanakan tugas dengan baik.

Oleh karena itu kepala sekolah hanya mampu mengamalkan dan menjadikan pekerjaannya dan dalam perkembangannya kepala sekolah juga harus menjadi figure dan mediator bagi masyarakat, yaitu mampu mengaplikasikan dalam tindakan tindakan yang nyata disekolah. Peran, fungsi dan tugas tersebut

tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lain karena saling terikat dan saling mempengaruhi, serta menyatu dalam pribadi kepala sekolah. Kepala sekolah yang demikianlah yang mampu mendorong visi misi menjadi aksi (unjuk kerja) dalam paradigma baru dunia pendidikan.

Dalam pengambilan keputusan atau kebijakan – kebijakan ternyata kepala sekolah dalam memimpin memiliki tipe dan gaya yang berbeda beda. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku konsisten, yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain.⁹ Dalam aplikasinya sering dijumpai gaya kepemimpinan itu kurang tepat untuk situasi dan kondisi tertentu, sehingga diperlukan kemampuan untuk memilih dan menggunakan gaya yang sesuai.

Adakah kemungkinan dari faktor gaya juga mempengaruhi kepala sekolah dalam melaksanakan visi dan misi, atau dari eksternal yaitu orang tua selaku penyandang dana dari siswa-siswa yang sekolah didalamnya ? tingkat keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan pada seberapa tinggi tingkat kepemimpinannya. Tingkat kepemimpinan seorang juga menentukan seberapa besar dan seberapa jauh tingkat pengaruhnya.

Permasalahan-permasalahan banyak dihadapi oleh Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Sangon sebagai salah satu sekolah yang sedang bangkit dan berkembang. Pada tahun 2008 di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon terjadi pergantian kepala sekolah dari Ibu Suharti kepada Hartati. Sesungguhnya adanya pergantian kepala

⁹ Nurkholis, *Kepemimpinan Berbasis Sekolah Teori Model dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2003), hlm. 166-167.

sekolah adalah hal biasa dan wajar, karena dalam suatu organisasi atau lembaga sekolah memang hal itu sangat diperlukan untuk memberikan semangat baru atau suasana yang berbeda. Demikian pula akan membawa manfaat bagi yang bersangkutan karena akan semakin banyak pengalaman dalam menangani berbagai macam kondisi sekolah. Tetapi permasalahannya lebih dari biasa, karena ada kondisi awal yang harus dihadapi oleh kepala sekolah yang baru, dan dianggap menjadi tantangan yang tidak ringan dalam melanjutkan kepemimpinan sebagai kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon yaitu melanjutkan visi dan misi yang telah dirumuskan oleh kepala sekolah yang sebelumnya.

Adapun visi Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon adalah:

1. Visi “Berakhlul Karimah, Berkualitas Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi”.

Sedangkan penjabaran dari visi tersebut dengan indikator-indikator ;

- a. Unggul dalam bidang ke Agamaan
- b. Unggul dalam bidang akademik
- c. Unggul dalam bidang ketrampilan dan disiplin

2. Misi

- a. Menumbuhkan pengetahuan, penghayatan dan pengamalan terhadap ajaran Al-Qur'an dan Al Hadist agar menjadi manusia yang sholeh dan sholekhah.
- b. Meningkatkan prestasi dalam Iptek.
- c. Melaksanakan pembelajaran bimbingan sehingga setiap siswa bisa berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki.
- d. Meningkatkan mutu pendidikan.

e. Meningkatkan kegiatan ekstrakurikuler.¹⁰

Dengan demikian kepala sekolah yang baru sudah menghadapi tantangan yang cukup berat dalam melanjutkan kepemimpinan. Permasalahan yang muncul dari kepemimpinan kepala sekolah saat ini dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya dalam mewujudkan visi dan misi madrasah antara lain :

1. Sikap mental kepala sekolah yang masih takut menyampaikan statemen visi dan misi kepada orang tua siswa maupun masyarakat karena khawatir gagal.
2. Kepala sekolah dalam memahami visi sekolah terjadi perbedaan pemahaman dan penafsiran.
3. Kepala sekolah tidak mampu mendorong bawahannya untuk melakukan aksi atau tindakan kerja sebagai bentuk pelaksanaan visi dan misi.
4. Visi misi hanya dijadikan hiasan dan tulisan semata dan kurang dilaksanakan secara professional.
5. Stake holders belum memberikan apresiasi secara nyata kepada sekolah khususnya dukungan dana dan pembiayaan.

Kepala sekolah Madrasah Ibtidaiyah seringkali enggan untuk menyampaikan visi dan misi sekolah kepada masyarakat umum atau kepada orangtua siswa sekalipun. Hal tersebut dapat dilihat ketika sekolah mengadakan pertemuan dengan orangtua siswa hampir pasti tidak disinggung atau disampaikan. Kepala sekolah seharusnya mengkomunikasikan visi dan misi yang ditargetkan karena dengan visi yang jelas masyarakat akan lebih mudah

¹⁰ *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan* , Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon Kokap Kulon Progo.

memahami perkiraan hasil produk (*out put*) yang akan dihasilkan. Visi sesungguhnya merupakan sebuah tawaran dalam bentuk layanan yang diimpikan dan diharapkan sesuai dengan visi sekolah masing-masing. Penulis juga ingin mengetahui gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan visi dan misi Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon Kokap Kulon Progo. Berkenaan dengan hal tersebut penulis sangat tertarik untuk melakukan penelitian guna mengetahui kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya untuk mewujudkan visi dan misi sekolah dan mengetahui gaya kepemimpinan seperti apa yang paling tepat.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan diatas fokus dan pertanyaan penelitian adalah :

1. Fokus penelitian

Gaya Kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan visi dan misi Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon Kokap Kulon Progo ?

2. Pertanyaan Penelitian

- a. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan visi dan misi Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon Kokap Kulon Progo ?
- b. Apakah faktor pendukung dan penghambat dalam mewujudkan visi dan misi Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon Kokap Kulon Progo ?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini diharapkan mampu mencapai tujuan sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan visi dan misi Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon Kokap Kulon Progo.
- b. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam mewujudkan visi dan misi Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon Kokap Kulon Progo.

2. Manfaat Penelitian

Dari tujuan-tujuan penelitian di atas, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

- a. Secara teoritis hasil penelitian ini sebagai kajian untuk mendalami dan mengembangkan teori tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan visi dan misi sekolah yang telah ditetapkan oleh suatu lembaga (sekolah)
- b. Secara praktis, hasil penelitian ini sangat bermanfaat memberikan yang lebih konkrit tentang bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan visi dan misi.

D. Sistematika Pembahasan

Untuk memudahkan dalam memahami keseluruhan isi tesis ini, maka sistematika penulisan akan disusun sebagai berikut:

Bab I berisi pendahuluan yang memuat tentang berbagai ketentuan formal sebuah penelitian ilmiah yang terdiri dari latar belakang, fokus dan pertanyaan penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

Bab II berisi kajian-kajian penelitian terdahulu dan kerangka teori.

Bab III metode penelitian menjelaskan tentang jenis penelitian dan pendekatan, tempat penelitian, informan penelitian, teknik penentuan penelitian, teknik pengumpulan data, keabsahan data, teknik analisis data.

Bab IV merupakan bagian terpenting dari penelitian ini yang merupakan hasil penelitian dan pembahasan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan visi dan misi Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon Kokap Kabupaten Kulon Progo, faktor pendukung dan penghambat dalam mewujudkan visi dan misinya.

Bab V merupakan bab penutup yang terdiri dari berbagai poin kesimpulan dan saran-saran.

BAB II

KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU DAN KERANGKA TEORI

A. Kajian Penelitian Terdahulu

Untuk menghindari adanya persamaan dari hasil penelitian serta untuk mengetahui arti pentingnya penelitian yang akan dilakukan, maka diperlukan dokumentasi dan kajian atas hasil penelitian yang pernah ada pada permasalahan yang hampir sama. Dalam penelitian ini yang akan dijadikan sebagai tinjauan pustaka adalah hasil penelitian yang dilakukan tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan kinerja guru. Sepanjang pengetahuan penulis, penelitian secara khusus yang mengaji tentang penerapan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan visi dan misi Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, belum pernah dilakukan. Namun demikian terkait dengan penelitian yang berkaitan dengan permasalahan yang hampir sama pernah dilakukan diantaranya sebagai berikut :

Tesis Ahmad Harjadi (2005) yang berjudul “ Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Mts Ali Maksum “¹¹ Fokus penelitian tersebut berupaya mengetahui peran kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah tersebut. Adapun hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tipologi kepemimpinan kepala sekolah tersebut cenderung demokratis. tipologi kepemimpinan kepala sekolah dalam

¹¹ Ahmad Harjadi, “ Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Mts Ali Maksum Krapyak Yogyakarta ”, *Tesis*, Yogyakarta : PPS UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2005, hlm. 58.

upaya meningkatkan mutu pendidikan, strategi yang diterapkan oleh manajemen madrasah, gaya partisipatif dengan menekankan upaya kerjasama antara pemimpin dengan staf dan guru di sekolah.

Penelitian yang dilakukan oleh Fathul Munib (2003) dengan judul “ Strategi Pengembangan Profesionalitas Guru Swasta di Madrasah Aliyah Negeri Kota Kediri, Tinjauan Teori Manajemen SDM “¹². Adapun fokus penelitian ini adalah menggali dan mengungkapkan strategi yang diterapkan oleh manajemen madrasah dalam upaya meningkatkan profesionalitas guru swasta. Dari hasil penelitian ini terungkap bahwa tingkat profesionalitas guru swasta di MAN Kota Kediri secara substantif menunjukkan adanya keragaman, khususnya berkaitan dengan kualitas kinerja mereka, upaya pengembangan guru melalui program yang disusun secara sistematis dan formal belum dapat dilakukan secara baik oleh manajemen MAN Kota Kediri. Dalam hal pengembangan guru yang dilakukan secara formal dalam bentuk program-program penataran, pelatihan dan sebagainya mana sangat tergantung kepada program-program yang diselenggarakan pihak luar. Adapun strategi yang diterapkan lebih menggunakan pendekatan informal, yakni dengan cara memotivasi para guru baik secara verbal maupun melalui perbaikan kompensasi, dan juga memberikan kesempatan bagi para guru untuk mengembangkan diri secara individual dengan mengikuti pelatihan atau study lanjut.

¹² Fathul Mujib, “ Strategi Pengembangan Profesionalitas Guru Swasta di Madrasah Aliyah Negeri Kota Kediri, Tinjauan Teori Manajemen SDM “, *Tesis*, Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2003, hlm. 50.

Penelitian yang dilakukan oleh Akhsin Aedi (2005) dengan tesisnya yang berjudul “ Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Komunikasi Interpersonal dengan Komitmen Kerja Guru di SMA Ma’arif NU 1 Ajibarang Kabupaten Banyumas ”.¹³ Tesis ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dalam melihat relasi dari tiga variable. Dalam penelitiannya nampak bahwa gaya yang diterapkan adalah gaya partisipasif dengan menekankan upaya kerjasama antara pemimpin dengan staf dan guru di sekolah.

Penelitian tesis yang dilakukan Muhammad Sihabudin Lubis (2008) dengan judul “ Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMA Negeri 3 Semarang ”.¹⁴ dalam fokus penelitian ini membahas mengetahui gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Negeri 3 Semarang. Hasil penelitian dari beberapa gaya yang digunakan harus disesuaikan dengan kondisi. Jika kondisi berbeda maka tipe strategi maupun gaya kepemimpinan akan berbeda. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah sangat bervariasi dalam menggunakan gaya sesuai dengan situasi dan kondisi.

Penelitian yang dilakukan oleh penulis akan menekankan pada gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan visi dan misi Madrasah Ibtidaiyah Ma’arif Sangon Kokap Kulon Progo, serta faktor pendukung dan

¹³ Akhsin Aedi, “ Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Komunikasi Interpersonal dengan Komitmen Kerja Guru di SMA Ma’arif NU 1 Ajibarang Kabupaten Banyumas ”, *Tesis*, Yogyakarta : PPs UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2005, hlm. 60.

¹⁴ Muhammad Sihabudin Lubis, “ Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMA 3 Semarang “, *Tesis*, Yogyakarta : PPs UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2008, hal. 57.

penghambat sehingga penelitian berbeda dengan penelitian – penelitian terdahulu. Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan acuan bagi peningkatan kinerja kepala sekolah dalam rangka mewujudkan visi dan misi Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon Kalirejo Kokap Kulon Progo.

B. Kerangka Teori

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, kepemimpinan melibatkan faktor-faktor latihan untuk mempengaruhi orang lain, membawa mereka untuk berbuat sesuatu sesuai dengan kepentingannya. Yang dipengaruhi adalah pikirannya, perasaannya dan perbuatannya.¹⁵

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang mempengaruhi aktivitas perorangan maupun grup dalam upaya untuk mencapai tujuan (*goal*) yang disesuaikan dengan situasinya pada saat itu. Esensinya adalah kepemimpinan meliputi penyempurnaan “ *goal* ” dengan mempergunakan kekuatan orang sekitarnya. Seorang pimpinan harus konsentrasi pada tugas dan hubungan kemanusiaan, walaupun menggunakan istilah yang berbeda, Barnard dalam Hersey mengidentifikasi persamaan kepemimpinan yang mengacu pada pekerjaan klasik, untuk fungsi eksekutif pada akhir 1930.¹⁶

¹⁵ Arnold Hugh J. dan Danil C. Feldman, *Organizational Behavior*, (Singapore: Mc Craw Hill, 1986), hlm. 120.

¹⁶ Hersey Paul dan Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, (USA: Englewood Cliffs New Jersey, 1982), hlm. 89-90.

Menurut Fleishman dalam Gibson dkk kepemimpinan adalah suatu usaha mempengaruhi orang antar perseorangan (*interpersonal*), lewat proses komunikasi, untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan. Definisi ini mengandung arti bahwa kepemimpinan mencakup penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan antar perseorangan dapat menyangkut kepemimpinan. Unsur kedua dalam definisi berhubungan dengan pentingnya komunikasi. Kejelasan dan ketelitian komunikasi mempengaruhi perilaku dan hasil karya para pengikut.¹⁷

Kepemimpinan merupakan suatu faktor pada diri seseorang yang dapat ditumbuhkan, dipupuk dan dikembangkan. Efektifitas kepemimpinan seseorang tidak semata-mata tertuju kebawah, yaitu kepada sekelompok orang yang menjadi bawahannya, akan tetapi juga horizontal terhadap rekan rekannya ketingkat bahkan juga vertikal keatas, yaitu terhadap pimpinan yang secara hirarkis lebih tinggi dari padanya.¹⁸

Menurut Davis dan Newstrom dalam Ametembun, kepemimpinan adalah proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias mencapai tujuan. Faktor manusialah yang mempertautkan kelompok dan motivasinya untuk mencapai tujuan. Kemudian Pace dan Fanks dalam Ametembun mengungkapkan bahwa makna dan tujuan kepemimpinan adalah

¹⁷ Gibson James L. John M. Ivancevich dan James H. Donnely, *Organisasi dan manajemen*, alih bahasa Djoerban Wahid, (Jakarta: Erlangga, 1997), hlm. 264.

¹⁸ Siagian Sondang, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1995), hlm. 12.

membantu orang untuk menegakkan kembali, mempertahankan dan meningkatkan motivasi mereka. Bertindak dengan cara-cara yang memperlancar produktivitas, moral tinggi, respons yang energik, kecakapan bekerja yang berkualitas, komitmen, efisiensi, sedikit kelemahan, kepuasan, kehadiran dan keseimbangan dalam organisasi.¹⁹

Siagian mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain yang menjadi bawahan seseorang sedemikian rupa sehingga perilaku tersebut menjadi pendorong kuat bagi tanduk positif demi kepentingan organisasi sebagai keseluruhan. Kesuksesan seorang pemimpin sangat tergantung kepada keefektifan gaya kepemimpinannya. Hal ini berarti bagaimana cara bekerja dengan pihak lain yang berkepentingan dalam mewujudkan bersama tujuan organisasi. Sebagai seorang pemimpin, ia harus dapat mengidentifikasi persepsi-persepsi yang oleh diri sendiri dengan persepsi staf yang bekerja. Setelah itu persepsi tersebut dievaluasi agar tidak terjadi perbedaan persepsi.²⁰

Kepemimpinan adalah suatu proses pelibatan diri dalam rangka mempengaruhi suatu kelompok yang telah diorganisir untuk mencapai tujuan. Tampaknya mudah, tapi didalam prakteknya terdapat sejumlah tantangan yang

¹⁹ Ametembun N.A, *Identifikasi dan evaluasi Gaya-Gaya Kepemimpinan Sekolah*, (Bandung: IKIP Press, 1980), hlm. 1-2.

²⁰ Siagian Sondang, *Organisasi*, hlm. 12.

harus dipahami terutama cara pendekatan-pendekatan yang berbeda, untuk memotivasi para pekerja mencapai sasaran organisasi yang telah ditentukan.²¹

Definisi kepemimpinan yang lain mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Untuk memperoleh hasil yang terbaik, maka pemimpin harus menjadi agen perubahan yang menerima ide-ide baru, tanggap terhadap kebutuhan bawahannya, dan siap menjadi fasilitator dan motivator, serta mampu dan mau melaksanakan ide-ide baru yang disepakati. Dalam mempelajari kepemimpinan terdapat teori pendekatan kepemimpinan yang dapat dijadikan rujukan yaitu pendekatan sifat, pendekatan perilaku, dan pendekatan situasional.²²

Dari pengertian tersebut di atas, pada dasarnya kepemimpinan menunjukkan suatu proses kegiatan seorang pemimpin yang tidak terlepas dari perilaku seorang untuk membina, menimbang, mempengaruhi dan mengontrol pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain. Sedangkan menurut Mar'at memberikan pandangan bahwa kepemimpinan tampaknya tidak lebih merupakan suatu konsep yang didasarkan pada pengalaman.²³ Lebih lanjut beliau memberikan definisi kepemimpinan berdasarkan beberapa fokus atau sudut pandang sebagai berikut :

²¹ Uri, "Leadership Style", dikutip dari <http://www.cba.uri.edu/SchoillNotes/LeadershipApproaches.html> pada hari Sabtu tanggal 4 Januari 2014 jam 23.00 WIB.

²² Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 165.

²³ Mar'at, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: 2001), hlm. 8.

- a. Kepemimpinan dipandang sebagai suatu fokus suatu proses dalam suatu kelompok. Seorang pemimpin dipandang sebagai fokus pertumbuhan aktivitas dan proses dari suatu kelompok.
 - b. Kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi orang lain. Bendell memandang kepemimpinan sebagai seni untuk mempengaruhi orang lain untuk mengerjakan apa-apa yang diharapkan orang lain mengajaknya.²⁴
 - c. Kepemimpinan sebagai tindakan atau tingkah laku. Hal ini didukung oleh Carter, menurutnya bahwa tingkah laku kepemimpinan dapat diketahui sebagai tingkah laku kepemimpinan.²⁵ Kepemimpinan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Hal ini senada dengan Teoley Cawley dalam yang memberikan definisi kepemimpinan sebagai berikut :“Pemimpin adalah individu yang memiliki program atau rencana dan bersama anggota kelompoknya bergerak untuk mencapai suatu tujuan dengan cara yang pasti”.²⁶
- Menurut Sondang Siagian yang menyebutkan bahwa kepemimpinan itu dibawa semenjak manusia lahir ke dunia, artinya seseorang yang sudah menjadi pemimpin itu memang sudah ditakdirkan untuk menjadi seorang pemimpin (*born leader*).²⁷

²⁴ Bendell, *Pandangan Kepemimpinan*, (Jakarta: 2001), hlm. 8.

²⁵ Carter, *Tingkah Laku Kepemimpinan*, (Jakarta: 2002), hlm. 12.

²⁶ Mar'at, *Pemimpin*, hlm. 13.

²⁷ Sondang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. V, (Jakarta: Bumi Aksara 2001), hlm. 3.

Disamping definisi di atas beberapa definisi lain yang disitir oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard sebagaimana dikuti oleh Wahjosumidjo dalam bukunya kepemimpinan dalam motivasi sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemampuan untuk mencapai tujuan suatu kelompok.
- 2) Kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang terjadi pada suatu keadaan dan diarahkan melalui proses komunikasi kearah tercapainya suatu tujuan ataupun tujuan yang telah ditetapkan.
- 3) Kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum.²⁸

Adapun menurut R. Achmad Rustandi dalam bukunya *Gaya Kepemimpinan*, yaitu pendekatan bakat dan situasional, mengemukakan teori kepemimpinan didasarkan pada : pendekatan bakat, pendekatan situasional, pendekatan bakat dan situasional.²⁹

Kepemimpinan adalah unsur penting dalam *total quality* manajemen pemimpin harus memiliki visi dan mampu menerjemahkan visi tersebut kedalam kebijakan yang jelas dan tujuan yang spesifik.³⁰ Bahwa seorang pemimpin sangat menentukan mutu dan kualitas sebuah institusi maupun

²⁸ Wahjosumidjo, *Perilaku Pemimpin*, (Jakarta: Kinanti 2003), hlm. 24-15.

²⁹ R. Achmad Rustandi , *Gaya Kepemimpinan*, (Jakarta: 2001), hlm. 8.

³⁰ Edward Sallis, *Total Quality Manajemen in Education : Manajemen Mutu Pendidikan*, alih bahasa Ahmad Ali Riyadi, Cet. VI, (Yogyakarta: Ircisod, 2007), hlm. 169.

lembaga seperti sekolah adalah bergantung pada kemampuan kepemimpinan.

Berkaitan Kepemimpinan Kepala Sekolah pada lembaga pendidikan dalam mewujudkan visi dan misi, maka perlu dimunculkan gaya kepemimpinan. Kepemimpinan diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan lembaga pendidikan.³¹ Kepemimpinan kepala sekolah adalah mempertumbuhkan aktifitas yang bersifat pendidikan merencanakan, mengorganisir, dan memimpin sumber-sumber manusia dan barang untuk membantu dan mampu melaksanakan situasi belajar dan mengajar yang sesuai dengan tujuan sekolah tersebut, disamping itu sesuai pula baik dengan kebutuhan-kebutuhan dan maksud keinginan murid-murid, dewan guru, maupun masyarakat dalam lingkungan daerah tersebut. Tugas utama kepala sekolah dan guru-guru adalah mensukseskan pendidikan dan pengajaran, akan tetapi kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah hendaknya memimpin guru itu sendiri, para pegawai dan orang tua murid. Oleh sebab itu harus memiliki kemampuan untuk mengorganisir dan membantu para guru dalam merumuskan program, agar pengajaran disekolahnya maju.

Seorang pemimpin / kepala sekolah, sangat menentukan mutu dan kualitas sebuah institusi maupun lembaga seperti sekolah semua itu

³¹ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Rosdakarya, 2002), hlm. 107.

tergantung pada kemampuan kepemimpinan kepala sekolah. Gaya kepemimpinan tertentu dapat mengantarkan institusi pada revolusi mutu. Gaya kepemimpinan ini mementingkan komunikasi visi dan nilai-nilai institusi kepada pihak-pihak lain, serta berbaur dengan para staf dan pelanggan. Mereka memandang bahwa pemimpin pendidikan (sekolah) membutuhkan perspektif-perspektif sebagai berikut :

- a) Visi dan simbol-simbol, kepala sekolah harus mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada para staf, para siswa, dan kepada komunitas yang lebih luas.
- b) Gaya kepemimpinan yang dibutuhkan bagi sebuah institusi.
- c) Sekolah memiliki fokus yang jelas terhadap stake holders dan pelanggan.
- d) Otonomi eksperimentasi dan antisipasi terhadap kegagalan. Pemimpin sekolah harus melakukan inovasi di antara staf-stafnya dan mempersiapkan mengiringi inovasi tersebut.
- e) Pemimpin harus menciptakan rasa kekeluargaan.
- f) Keutuhan, kesabaran, semangat, intensitas, dan antusiasme. Sifat tersebut merupakan kualitas personal esensial yang dibutuhkan seorang pemimpin ataupun kepala sekolah.³²

³² *Ibid.*, hlm. 171.

2. Fungsi kepemimpinan

Menurut Kartini Kartono menyatakan bahwa fungsi Kepemimpinan adalah memandu, membimbing, membangun, memberi dan memotivasi kerja, mengemudikan sekolah, menjangkau jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin di tuju dengan ketentuan waktu dan perencanaan.³³

Sedangkan menurut Alex S. Nitisemito menyatakan bahwa peranan para pejabat pimpinan dalam sekolah sangat sentral dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, berarti pimpinan yang bersangkutan merupakan satu hal yang sangat didambakan oleh semua yang berkepentingan dalam sekolah tersebut karena kemampuan mengambil keputusan merupakan kriteria utama dalam menilai efektivitas kepemimpinan seseorang, berarti ada kriteria yang lain yang dapat dibebaskan dan bisa digunakan. Adapun kepemimpinan itu sendiri mempunyai 5 (lima) fungsi antara lain :

- a. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
- b. Wakil dan juru bicara sekolah dalam hubungannya dengan pihak di luar sekolah.
- c. Pimpinan selaku komunikator yang efektif.

³³ Kartini Kartono, *Fungsi Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Liberty, 2003), hlm. 61.

d. Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan kedalam terutama dalam menangani situasi konflik. Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.³⁴

Menurut Bennet N.B. Silalahi ada tiga faktor situasi yang mempengaruhi keberhasilan pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya, yaitu faktor hubungan pemimpin dengan pengikut, struktur luas, dan kekuatan posisi pemimpin.³⁵

Apabila hubungan pemimpin dengan pengikut baik atau pemimpin disenangi bawahan, struktur tugas jelas serta posisi kepemimpinan kuat, keadaan ini menunjukkan suatu situasi yang menguntungkan bagi pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Namun sebaliknya jika hubungan pemimpin tidak disenangi, struktur tugas tidak jelas dan posisi kepemimpinan kurang/tidak kuat maka situasi tidak menguntungkan bagi pemimpin.

Situasi kepemimpinan menurut Bennet N.B. Silalahi ternyata berkaitan dengan tipe gaya kepemimpinan dari seorang pimpinan. Situasi kepemimpinan yang menguntungkan sangat efektif menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif, situasi yang cukup menguntungkan sangat efektif menggunakan gaya kepemimpinan direktif dan situasi yang tidak menguntungkan sangat efektif menggunakan gaya kepemimpinan otoratif.³⁶

³⁴ Alex S. Nitisemito, *Peranan Pejabat Sebagai Pemimpin*, (Yogyakarta: 2002), hlm. 47.

³⁵ Bennet N.B Silalahi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2000), hlm. 198.

³⁶ *Ibid.*, hlm. 199.

Lain dengan pendapat Bennet N.B. Silalahi di atas, Atmosudirdjo mengemukakan ada tiga faktor situasi yang mempengaruhi keberhasilan pemimpin, yakni tugas, pekerjaan atau masalah yang harus dihadapi, orang-orang yang dipimpin, dan keadaan yang mempengaruhi pekerjaan serta orang-orang yang harus menjalankan pekerjaan tersebut.³⁷

Menurut Wahjosumidjo berdasarkan penelitian, perilaku pemimpin mempunyai kecenderungan kearah 2 (dua) hal antara lain :

1) Konsiderasi (Hubungan Dengan Bawahan)

Kecenderungan kepemimpinan yang menggambarkan hubungan akrab dengan bawahan. Perilaku ini mempunyai gejala-gejala seperti sifat seorang pimpinan yang ramah tamah, membantu kepentingan bawahan, membela bawahan, bersedia berkonsultasi dengan bawahan, memberikan kesejahteraan kepada bawahan dan lain sebagainya.

2) Struktur Inisiasi (hasil yang ingin dicapai)

Kecenderungan seorang pimpinan yang ingin memberikan batasan-batasan antara lain peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan sekolah. Adapun tanda-tandanya yaitu bawahan diberikan instruksi dalam menjalankan tugas, kapan dan bagaimana pekerjaan dilakukan. Teori tersebut kemudian di kembangkan oleh Robert Blake dan Jane S. Mounton yang terkenal dengan teorinya; '*The Managerial Leadership Style*' dalam teori ini konsiderasi tersebut kepada bawahan

³⁷Atmosudirdjo Prajudi, *Beberapa Pandangan Tentang Pengambilan Keputusan*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), hlm. 153.

(*Concer of People*) dan struktur inisiasi kecenderungan pada hasil (*Concern of Production*). Berdasarkan teori ini seorang pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang perhatiannya kepada bawahan sangat tinggi.³⁸

Kesuksesan dan kegagalan suatu sekolah selalu dihubungkan dengan kepemimpinan, namun sebenarnya kepemimpinan itu sendiri masih merupakan suatu konsep yang sulit diterangkan.

Seorang pemimpin sekaligus dapat berfungsi sebagai seorang manajer yang harus memiliki kemampuan untuk memberikan arahan dan bimbingan kepada seluruh komponen organisasi sekolah. Hal ini dibutuhkan karena pemimpin harus mengkomunikasikan tentang visinya dan menurunkannya kepada seluruh orang dalam institusi tersebut. Fungsi pemimpin dalam hal ini adalah mempertinggi mutu dan kualitas dan mendukung staf dan jajarannya agar dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan sehingga visi yang dirumuskan dapat dicapai.

Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi disekolah, sehingga kemampuan kepemimpinannya akan banyak mempengaruhi seluruh aktifitas terhadap perkembangan kemajuan sekolah. Oleh sebab itu dalam pendidikan modern kepemimpinan kepala sekolah adalah cara kepala sekolah dalam

³⁸ Wahjosumidjo, *Perilaku*, hlm. 34.

mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan mengerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak lain yang terkait.³⁹

Terkait dengan hal itu kepemimpinan kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif menurut Suwarman komite sekolah diharapkan dapat mempengaruhi aktifitas pihak lainnya baik guru, staf, siswa, orang tua siswa, dapat mendorong dan memotifasi kerja guru, membimbing, mengarahkan pihak-pihak terkait lainnya, dan mengerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa.⁴⁰

Dalam melaksanakan tugasnya kepala sekolah harus dapat memilih tipe-tipe kepemimpinan yang paling tepat untuk dunia pendidikan. Menurut para ahli terdapat beberapa tipe dasar kepemimpinan, dan tipe-tipe tersebut dapat digunakan sesuai dengan kepentingannya.

Tipe kepemimpinan situasional, artinya semua tipe kepemimpinan dapat efektif untuk situasi tertentu dan kurang efektif untuk situasi yang lain. Sebagai contoh, dalam situasi perang tipe kepemimpinan otoriter mungkin lebih efektif, agar semua terkendali. Dalam situasi yang darurat di sekolah, misalnya ketika terjadi kebakaran atau perkelahian pelajar, maka kepemimpinan otoriter juga efektif. Sebaliknya tipe kepemimpinan otoriter kurang efektif untuk situasi normal disekolah. Dengan demikian, kepala sekolah bisa memahami situasi yang terjadi disekolah, sehingga dapat menerapkan tipenkepemimpinan yang efektif.

³⁹ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Menengah Umum, *Panduan Manajemen Sekolah*, (ttp: 1999), hlm.11.

⁴⁰ Wawancara dengan Suwarman di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon Kokap KP, tanggal 26 Nopember 2013

Dalam tipe kepemimpinan dapat dibagi menjadi 6 kepemimpinan, yaitu; pertama pemimpin koersif menuntut permintaanya segera dipenuhi, kedua pemimpin otoritatif, mengerakkan orang menuju tercapainya visi, ketiga pemimpin filiatif menciptakan ikatan emosi dan harmoni, keempat pemimpin demokratis membangunkonsensus melalui partisipasi, kelima passeting mengharapkan kesempurnaan dan pengarahan diri sendiri, keenam pimpinan coaching mengembangkan orang menuju masa depan.⁴¹ Dengan pembagian tipe seperti yang disampaikan Daniel Goleman dapat dipahami bahwa masing-masing tipe akan berfungsi sesuai dengan permasalahan yang akan dihadapi, sehingga tidak ada satupun tipe yang dapat digunakan dalam semua situasi dan keadaan. Sedangkan kepemimpinan ada beberapa macam teori kepemimpinan ditemukan masih banyak kekurangan, sehingga ada tahapan-tahapan kepemimpinan menjadi lima tingkatan. Tingkatan pertama ialah pemimpin yang dicintai.⁴² Maksudnya ialah bahwa anda harus mencintai mencintai orang lain tanpa memimpin mereka, tetapi anda tidak bisa memimpin orang lain tanpa mencintai mereka “. Pernyataan tersebut memberikan gambaran bahwa seorang pemimpin harus menunjukkan prestasi kerjanya saja, namun ia harus mencintai dan dicintai orang lain. Tingkatan kedua adalah pemimpin yang dipercaya, seseorang yang memiliki integritas yang tinggi ialah orang yang penuh keberanian serta berusaha tanpa kenal putus asa untuk dapat mencapai apa yang ia cita-citakan. Cita-cita yang

⁴¹ Daniel Golomen, *Kepemimpinan yang Mendatangkan Hasil*, alih bahasa Diah Nugrahety, Cet. I, (Yogyakarta: Amara Book, 2003), hlm. 13.

⁴² Ary Ginanjar agustia, *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ Emotional Spiritual Quotient*, Cet. 39, (Jakarta: Agra, 2005), hlm. 161.

dimiliki itu harus mendorong dirinya untuk tetpa konsisten dengan langkahnya. Sehingga orang lain akan menilai bahwa anda seorang yang dapat memegang komitmen. Dengan demikian orang lain akan berpengaruh dan mebuat keputusan untuk mengikuti atau tidak mengikuti langkah-langkah seorang pemimpin. Tingkatan ketiga pemimpin pembimbing, ialah bahwa seorang pemimpin yang berhasil bukanlah yang berhasil dari sisi luas tidaknya kekuasaan, namun lebih karena kemampuannya memberi motivasi dan kekuatan kepada orang lain.⁴³ sedangkan tingkatan keempat ialah pemimpin yang berkepribadian, inilah tingkatan keempat ialah pemimpin yang berkepribadian, inilah tingkat yang cukup berat yaitu bagaimana pemimpin dapat memimpin dirinya sendiri, melawan hawa nafsu adalah refleksi kedisiplinan diri. Disiplin diri ialah bagaimana mencapai yang sungguh-sungguh diharapkan dengan tidak melakukan hal-hal yang diinginkan. Dalam hal ini nampaknya musuh yang paling berat adalah dirinya sendiri, dan sebagai pemimpin harus mengetahui siapa lawan dan kawan termasuk dalam dirinya sendiri. Tanpa pengetahuan ini maka ia akan menjadi budak dalam pemikiran yang diciptakan sendiri. Adapun tingkatan terakhir ialah pemimpin abadi, pada tingkat kelima ini tidak banyak yang mampu karena sebelum sampai pada tingkatan kelima seorang pemimpin harus melalui tangga tingkatan dari pertama, kedua, ketiga, keempat dan baru kelima.⁴⁴ Pada era sekarang memang sudah ada pemimpin yang sudah dicintai, dipercaya, pembimbing yang baik, berkepribadian. Tetapi untuk sampai ke tingkatan lima harus menggabungkan semua itu, yaitu pemimpin dengan suara hati dan diikuti oleh suara hati

⁴³ *Ibid.*, hlm. 166.

⁴⁴ *Ibid.*, hlm. 174.

pengikutnya. Dan untuk itu hanyalah nabi Muhammad saw yang telah berhasil menggunakannya.

Untuk dapat menghasilkan kepemimpinan yang baik diperlukan pemikiran prediksi (jauh ke depan) atas kemungkinan perubahan-perubahan yang akan terjadi. Dalam konteks *good governance* misalnya sangat diperlukan kepeloporan seorang pemimpin. *Good governance* akan dapat tercapai apabila organisasi mampu mengembangkan kepemimpinannya ke arah karakter pemimpin yang handal sebagai berikut :

a) Visioner

Visioner mengandung pengertian mempunyai wawasan yang luas dan matang sehingga mampu memperkirakan masa depan. Implikasinya adalah adanya kemampuan merumuskan visi dan misi, serta bersikap dan bertindak produktif. Ciri ini sangat langka dimiliki oleh pemimpin organisasi. Pada umumnya seorang pemimpin tidak memahami sebetulnya apa yang harus dilakukan agar organisasi yang dipimpinnya selalu strategis. Demikian pentingnya pemimpin yang *visioner*, akan lebih mampu mengembangkan potensi secara maksimal, efisien dan efektif.

b) Pemersatu

Pemersatu berarti mampu mempersatukan semua unsur dan potensi yang berbeda-beda sehingga menjadi kekuatan sinergis yang bermanfaat bagi semua pihak. Hal ini sangat penting agar konflik yang berdampak negatif terhadap organisasi dapat dicegah. Kemampuan mengintegrasikan semua

komponen dalam organisasi sangat menentukan keharmonisan dan kelanggengan sebuah organisasi. Pemimpin sebagai pemersatu, bukan sebuah upaya penyeragaman, akan tetapi senantiasa mengakui perbedaan-perbedaan yang ada sebagai suatu kekuatan organisasi. Pemimpin organisasi harus memahami bahwa perbedaan-perbedaan itu merupakan suatu kemajemukan yang harus selalu integral satu sama lainnya.

c) Pemberdaya

Pemberdaya berarti mampu dan berusaha selalu mendorong, memotivasi dan membantu orang lain untuk mengembangkan dirinya menjadi lebih baik. Pemberdaya mengimplikasikan adanya sifat-sifat dan kemampuan, seperti demokratis, terbuka, delegatif, komunikasi, empati, tanggap, memotivasi dan memfasilitasi serta menumbuhkan situasi yang kondusif.

d) Pengendali Rasio Emosi

Pengendali berarti mampu mengendalikan rasio dan emosi secara seimbang. Pemimpin yang pengendali rasio emosi mampu mengendalikan rasio dan emosinya sendiri dalam menghadapi setiap masalah atau tantangan. Dia tidak mengandalkan kata kepala (R) tetapi juga kata hati (E). Disamping itu, dia selalu berusaha memahami pikiran (R) dan perasaan (E) orang lain, sehingga dapat menentukan pendekatan yang paling baik dalam bernegosiasi dan membina serta mengembangkan hubungan yang saling menguntungkan.

e) Integritas

Integritas berarti selalu taat pada prinsip-prinsip moral dan hukum, terutama ajaran agama, dalam semua gerak kehidupan. Pemimpin harus menjadi panutan dari para bawahannya, dalam bersikap dan berperilaku. Dua ciri terakhir, merupakan kemampuan dasar kepribadian pemimpin, sedangkan ketiga ciri terdahulu pada hakikatnya merupakan buah dari kemampuan dasar tersebut. Kelima ciri tersebut seyogyanya melekat pada setiap pemimpin kepala sekolah, agar dapat menjalankan fungsinya dengan baik.

Apabila kelima tipe tersebut dimiliki atau melekat pada pemimpin, maka kepemimpinannya akan berjalan dengan efektif. Proses mempengaruhi dan memotivasi akan lebih mudah dilakukan. Ini artinya efektivitas sekolah dalam usaha mencapai tujuannya akan dapat terwujud. Diyakini bahwa peran pemimpin yang begitu besar dan memiliki kompetensi, akan memudahkan pula pengelolaan sumber daya manusia dalam sekolah, mulai dari rekrutmen, seleksi, promosi, pemeliharaan, penilaian kinerja, pengembangan guru sampai pada pemutusan kerja akan dapat berjalan dengan baik. Bahkan aktivitas yang lebih besar lagi dari sekolah yakni memberikan pelayanan kepada masyarakat akan terlaksana dengan baik.

Dalam hal kepemimpinan terdiri atas berbagai gaya. Gaya merupakan suatu seni bagi seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain. Timpe membagi gaya kepemimpinan ini secara generic ke dalam empat

hal yaitu: *directive democrat*, *direktive autocrat*, *permissive democrat* dan *permissive outocrat*.⁴⁵

Pandangan lain memberikan pemahaman tentang pendekatan kepemimpinan situasional. Kekuatan kepemimpinan ini lebih berorientasi pada tugas dan hubungan. Dia mengidentifikasi gaya kepemimpinan situasional ini ke dalam empat hal: *delegating*, *supporting*, *coaching* dan *directing*. Selanjutnya dikatakan, kematangan merupakan faktor kunci bagi setiap level yang sangat menentukan bagi keberhasilan kepemimpinan situasional.⁴⁶

Ada dua tipe kepemimpinan yang dapat dibaca dan diidentifikasi yaitu kepemimpinan status (*status leadership*) dan kepemimpinan darurat (*emergent leadership*). Kepemimpinan status adalah kepemimpinan yang dihubungkan dengan posisi penting seperti Kepala Sekolah, konsultan, sekretaris, atau presiden. Sedangkan kepemimpinan darurat adalah kepemimpinan yang timbul karena hubungan dalam menentukan permasalahan yang spesifik. Anggota kelompok yang tidak memiliki kantor tetap akan mengekspresikan gagasan yang berguna, membantu kelompok

⁴⁵ Timpe A. Dale, *Managing People: The Art and Science of Business Management*, (New York: Kend Publishing, 1988), hlm. 159.

⁴⁶ Law Sue dan Glover Derek, *Educational Leadership and Learning: Practice, Policy and Research*, (Philadelpia: Open University Press, 2000), hlm. 23-24.

dalam memformulasikan rencana menipakan kepemimpinan yang muncul tiba-tiba.⁴⁷

Seorang pemimpin dalam pendidikan sekolah, dilihat dari status dan cara pengangkatannya tergolong pemimpin resmi,"*formal leader*", atau "*status leader*". Kedudukannya sebagai "*status leader*" bisa mengangkat pula menjadi "*factional leader*", atau "*operational leader*", tergantung pada prestasi dan kemampuannya didalam memainkan peranan sebagai pemimpin pendidikan pada sekolah yang telah diserahkan pertanggungjawaban kepadanya itu⁴⁸

Seorang supervisor (pemimpin) pendidikan adalah seseorang yang secara formal dipilih oleh organisasi sebagai supervisor untuk memperbaiki kurikulum, dan instruksi untuk menjaga kualitas belajar siswa. Kewajiban sebagai supervisor meliputi pengembangan dan evaluasi obyek pendidikan, program, dan perintah, membantu para guru untuk berkembang secara profesional, membangkitkan semangat terhadap gaya para guru, dan mengevaluasi gaya para guru⁴⁹

Gaya kepemimpinan yang paling umum dalam proses perkembangan mempengaruhi perilaku seorang atau sekelompok orang

⁴⁷ Newell, Clarence A. *Human Behavior in Educational Administration*, (New Jersey: Prentice Hall, 1978), hlm. 223.

⁴⁸ Dirawat Busro Lamberi dan Soekarto Indrafachrudi, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya; Usaha Nasional, 1983). hlm. 77.

⁴⁹ Lovell John dan Kimball Wiles, *Supervision for Better Schools 5th edition New*, (Jersey: Prentice Hall), hlm. 11-12.

dalam mencapai tujuan, kecenderungannya berada di dua ujung garis kontinum, yaitu perilaku otoriter (disebut juga : *otokratik, direktif*), demokratis, (disebut juga : *suportif*) dan *laissez faire* (disebut juga : *free-rein*). Bertolak dari perilaku dasar ini, gaya kepemimpinan, kemudian berkembang menjadi berbagai variasi, menunit selera zamannya.

Pendekatan gaya ini difokuskan kearah penemuan, pola tata laku umum yang memberi ciri seorang pemimpin yang efektif. Gaya Kepemimpinan menurut Lippitt & White seperti yang dikutip Luthan dalam Sutarto, berpendapat bahwa ada tiga gaya kepemimpinan yaitu otoriter, demokratis, dan *laissez-faire* (bebas kendali).

(1). Gaya Otoriter

Pemimpin otoriter. Dalam kelompok pimpinan otoriter, pegawai bawahan ada yang agresif dan ada pula yang pasif. Perlakuan agresif ditujukan kepada sesama anggotanya, bukan kepada pemimpinnya. Suasana saling mengkambing-hitamkan dan saling menjerumuskan. Sesuatu kelompok yang apatis, kadang-kadang juga melahirkan pemimpin yang otoriter. Jika pimpinan tidak ada dalam kelompok ini timbul kegaduhan dan hasil kerjapun menurun. Keadaan bawahan sangat tergantung, harus diperintah saja dan bersikap asal bapak senang atau "ngampu" pada pimpinan. Sedangkan antara sesama bawahan agresif dan sating mendominasi. Produktivitas kelompok yang dipimpin oleh Pimpinan Otoriter, lazimnya lebih produktif, dalam arti hasil kerja

sebagai topeng yang ada hubungannya dengan kesenangannya. Kepemimpinan ini, umumnya dianggap kurang baik dan negatif Dalam jangka panjang menjadi tidak efektif.⁵⁰

Menurut mereka kepemimpinan otoriter memiliki karakteristik:⁵¹ Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan, keputusan selalu dibuat oleh pimpinan, kebijakan selalu dibuat pimpinan, pengawasan sangat ketat dilakukan atasan kepada bawahannya, prakarsa harus selalu dari atasan, tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan atau pendapat, tugas-tugas diberikan atasan kepada bawahan secara instruktif, lebih banyak kritik dari pada pujian, pimpinan menuntut prestasi sempurna dari bawahan tanpa syarat, pimpinan menuntut kesetiaan mutlak tanpa syarat, cenderung adanya paksaan, ancaman, dan hukuman, kasar dalam bertindak, kaku dalam sikap, tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan.

Kepemimpinan otoriter dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa kecepatan serta ketegasan dalam membuat keputusan dan bertindak sehingga untuk sementara dapat meningkatkan produktivitas. Sedangkan kerugiannya antara lain berupa suasana kaku, tegang,

⁵⁰ Sastrodiningrat, *Kapita Selekta Manajemen & kepemimpinan*, (Jakarta: Ind-Hill-Co, 1998), hlm. 44.

⁵¹ Sutarto, *Dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1998), hlm. 73.

mencekam, menakutkan sehingga berakibat timbulnya ketidakpuasan kerja. Dalam penerapan kepemimpinan otoriter dapat merusak moral, seperti meniadakan inisiatif, mematikan kreativitas, menimbulkan permusuhan, agresivitas, keluhan, absen, pindah, dan rasa tidak puas. Kepemimpinan otoriter hanya tepat diterapkan pada organisasi yang sedang menghadapi keadaan darurat karena sendi-sendi kehidupan organisasi terancam runtuh. Jika masa darurat telah berlalu, maka gaya otoriter ini harus segera ditinggalkan.

(2). Pemimpin demokrasi, dalam kelompok akan kelihatan lebih akrab dan saling menghormati. Hubungan dengan pimpinan lebih bersahabat dan berlandaskan hubungan togas kedinasan. Jika pimpinan kebetulan tidak ada, pegawai bawahan bekerja terus secara normal dan tidak dibuat-buat. Produktivitas meskipun tidak mencapai puncak, namun Para pegawai bawahan menikmati kegembiraan kerja dan memanfaatkan pengalamannya. Pada akhirnya hubungan kerja pola ini akan menjadi lebih baik. Umumnya dinilai baik dan lebih positif. Dalam jangka panjang akan menjadi lebih efektif, juga dalam arti kegembiraan bawahan. Ciri-ciri perilaku Kepemimpinan Demokratik serta reaksi bawahannya dapat digambarkan Semua kebijaksanaan dibahas dan ditentukan bersama oleh kelompok, dengan dorongan dan bantuan pimpinan, perspektif kegiatan diperoleh selama masa pembahasan. Langkah langkah umum kebijaksanaan kelompok digariskan terlebih dahulu dan jika diperlukan dapat meminta

nasehat teknis. Pimpinan memberikan saran beberapa alternatif prosedur yang dapat dipilih diantaranya, para pegawai bawahan bebas untuk bekerja sama dengan siapa saja yang mereka senangi. Pembagian tugas pekerjaan diserahkan kepada kelompok untuk ditentukan bersama, pemimpin selalu "objektif" dan berpikir "serta fakta" dalam memberikan pujian atau kritikan, serta berusaha memberi semangat kepada kelompok, tanpa banyak mencampuri urusan pekerjaan.

Kepemimpinan gaya demokratis ialah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Adapun karakteristik kepemimpinan demokratis meliputi⁵² : wewenang pimpinan tidak mutlak, pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan, keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan, kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan, komunikasi berlangsung timbal balik antara pimpinan dengan yang dipimpin, pengawasan oleh atasan dilakukan secara wajar, prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan, banyak kesempatan bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan, atau pendapat, tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan bersifat permintaan dari pada instruktif, pujian dan kritik seimbang, pimpinan mendorong prestasi semua bawahan dalam batas kemampuan masing-masing, pimpinan

⁵²*Ibid.*

meminta kesetiaan bawahan secara wajar, pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak, terdapat suasana saling percaya, saling hormat menghormati dan saling harga menghargai, tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan.

(3). Pimpinan yang Laissez-faire (bebas Kendali)

Pimpinan yang Laissez-faire. Hasil kerja kelompok yang dipimpin oleh Pimpinan Laissez-faire lebih memprihatinkan. Para pegawai bawahan keadaannya frustrasi dan bekerja ogah-ogahan. Main-main, kurang kecintaan terhadap pekerjaannya. Kelompok kerja ini menunjukkan rasa kurang puss. Ciri-ciri perilaku Kepemimpinan Laissez-faire, serta reaksi bawahannya dapat dilukiskan kebebasan sepenuhnya untuk mengambil keputusan, diberikan kepada kelompok maupun individual, tanpa banyak campur tangan Pimpinan, bermacam-macam bahan/data diberikan. Pimpinan dengan jelas menyatakan hanya akan memberikan bahan informasi bila diminta saja. Pimpinan tidak mengambil keaktifan dalam pembahasan bersama kelompok, sama sekali tanpa partisipasi pimpinan, pimpinan jarang memberikan komentar secara spontan, terhadap kegiatan bawahannya, kecuali bila ditanya. Tidak ada usaha-usaha untuk menilai atau mengatur jalannya pekerjaan organisasi.

Gaya pola umum kepemimpinan ini, kernudian dikembangkan lagi oleh para ahli manajemen dan psikologi. Bum dari Universitas

Chicago dalam Sastrodiningrat membuat klasifikasi gaya kepemimpinan supervisi, menjadi 4 (empat) macam sebagai berikut :⁵³

(4). Supervisi, menurut ahli psikologi dan manajemen

yaitu Gaya Bureaucratic - Regulative. Tipe "mengatur" ini yang diutamakan keselamatan dirinya. Tipe ini tidak berani beranjak dari tempatnya. Dia benar-benar mengikuti peraturan secara harfiah. Pergaulan dengan bawahan kurang sekali, dia tidak mau berkomunikasi. Akhimya semangat bawahanpun umumnya kurang acuh. Tipe ini kurang tepat untuk menjadi Pimpinan Supervisi dan gaya Autocratic – Directive. Tipe "pengemudi" ini selalu mencari kekuasaan dan tanggung jawab yang paling enak baginya. Dia sangat kritis dan mendetail dalam mengawasi bawahannya. Tipe ini mempraktekkan komunikasi satu arah, melaksanakan tugasnya tanpa menghiraukan perasaan bawahannya. Dia melakukan pekerjaannya, bertolak pada kekuasaan dan sedikit sekali perhatian pada bawahannya. Dalam kepemimpinan ini tercipta suasana antagonistis. Penerapan kepemimpinan gaya demokratis dapat mendatangkan keuntungan antara lain keputusan dan tindakan lebih objektif, tumbuhnya rasa ikut memiliki, dan terbinanya moral yang tinggi. Sedangkan kelemahan kepemimpinan gaya demokratis antara lain adalah keputusan kadang-kadang lamban.

⁵³ Sastrodiningra, *Kapita*, hlm. 47.

Kepemimpinan gaya bebas kendali adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien dengan kegiatan yang lebih banyak diserahkan kepada bawahan.

(5). Gaya bebas Kendali. Menurut Sutarto, Kepemimpinan gaya bebas kendali memiliki karakteristik:⁵⁴ pimpinan melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan, keputusan lebih banyak dibuat bawahan, kebijakan lebih banyak dibuat bawahan, pimpinan hanya berkomunikasi bila diperlukan bawahan, pimpinan melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan, keputusan lebih banyak dibuat bawahan, kebijakan lebih banyak dibuat bawahan, pimpinan hanya berkomunikasi jika diperlukan bawahan, hampir tidak ada pengawasan kepada bawahan, prakarsa selalu datang dari bawahan, hampir tidak ada pengarahan dari atasan, peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok, kepentingan pribadi lebih utama daripada kepentingan kelompok, tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul masing-masing anggota organisasi.

Definisi kepemimpinan sebagai sebuah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok individu untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Kemampuan untuk mempengaruhi ini dapat dihasilkan secara

⁵⁴ Sutarto, *Dasar Kepemimpinan*, hlm. 77.

khusus, seperti karena memiliki posisi manajerial dalam sebuah organisasi ⁵⁵

Dari sekian banyak gaya kepemimpinan, dilihat dari sudut kontinum, ada dua gaya yang lebih banyak digunakan atau lebih dominan, terlebih di bidang pendidikan. Dua gaya kepemimpinan ini, juga populer dalam hal pengambilan keputusan yaitu kontinum gaya otokratik dan kontinum gaya demokratis sebagai berikut ⁵⁶:



Gambar 1. Gaya Kepemimpinan (Siagian, 1995).

Berdasarkan teori yang telah dipaparkan ditarik suatu kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan Kepala Sekolah adalah keahlian seseorang Kepala Sekolah

⁵⁵ Robbins Stephen, *Organizational Behaviour*, (USA: Prentice Hall, 1996), hlm. 354.

⁵⁶ Siagian Sondang, *Organisasi*, hlm.23.

dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada secara efektif dan efisien, dengan tujuan menciptakan persemaian keilmuan dan keterampilan serta kematangan peserta didik di sekolah secara demokratis, agar dapat bermanfaat bagi lingkungan dan masyarakat.

Menurut SK Menteri Pendidikan dan Kebudayaan ditetapkan bahwa kepala sekolah adalah guru yang diberikan tugas tambahan baik yang bekerja disekolah yang diselenggarakan oleh departemen maupun yang dipekerjakan di sekolah yang diselenggarakan oleh masyarakat, dengan kata lain guru pegawai negeri sipil dapat diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah.⁵⁷ Otoritas dan tanggung jawab yang dimilikinya bukan hanya dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan personil, bahkan ia memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan keberhasilan peserta didik untuk berprestasi dalam studi akademiknya yang disertai memiliki akhlak yang mulia dan menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa. kepala sekolah memiliki banyak peran atau beberapa tugas yang harus dikerjakannya, antara lain kepala sekolah sebagai EMASLIM (*Educator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, dan Multivator*) di sekolah. Selain itu latar belakang pendidikan, pengalaman, masa kerja, kepribadian dan sebagainya juga ikut mempengaruhi peningkatan kinerja kepala sekolah. Bahkan diharapkan pula seorang kepala sekolah dapat berperan sebagai figure dan mediator, bagi perkembangan masyarakat dan lingkungannya Dengan demikian kepala sekolah dalam kedudukannya memiliki multiperan, dan

⁵⁷ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Keputusan Mendikbud no. 0296/u1996*, (Jakarta: Depdikbud, 1996), hlm. 3.

tugas yang kompleks. Pelaksanaan peran tersebut tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya, karena saling berkaitan dan saling mempengaruhi serta menyatu dalam pribadi seorang kepala sekolah.

3. Visi dan Misi Madrasah

Kata visi dan misi berasal dari kata vision dan mission. Secara etimologi, vision berarti pandangan disertai pemikiran mendalam dan jerih yang menjangkau jauh kedepan sedangkan mission artinya tugas yang diemban. Secara terminologis, visi mengandung arti kemampuan untuk melihat pada inti persoalan. Visi adalah pernyataan cita-cita, bagaimana wujud masa depan, kelanjutan dari masa sekarang dan berkaitan erat dengan masa lalu. Sedangkan misi adalah tugas yang dirasakan oleh seseorang atau lembaga sebagai suatu kewajiban untuk melaksanakan demi agama, ideologi, patriotisme dan lain-lain. Artinya, visi dan misi madrasah adalah apa dan bagaimana cita-cita dan pandangan madrasah kedepan, tugas apa yang harus diselesaikan dan visi misi diumuskan dalam tujuan sentral yang perlu dilaksanakan.⁵⁸

Dalam pandangan lain visi madrasah merupakan suatu pandangan atau keyakinan bersama seluruh komponen akan keadaan masa depan yang diinginkan. Visi adalah wawasan yang menjadi sumber arahan bagi madrasah dan digunakan untuk memandu perumusan misi madrasah. Dengan kata lain, visi adalah pandangan jauh ke depan ke mana madrasah akan dibawa. Visi adalah gambaran

⁵⁸ Departemen Agama Republik Indonesia, *Sinergi Madrasah dan Pondok Pesantren*, (Jakarta: Direktorat Jendral), hlm. 2.

masa depan yang diinginkan oleh Sekolah agar sekolah yang bersangkutan dapat menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya.

Gambaran masa depan (visi) tentunya harus didasarkan pada landasan yuridis, yaitu undang-undang pendidikan dan sejumlah peraturan pemerintahannya, khususnya tujuan pendidikan nasional sesuai jenjang dan jenis Sekolahnya dan sesuai dengan profil Sekolah yang bersangkutan.

Dengan kata lain, visi Sekolah harus tetap dalam koridor kebijakan pendidikan nasional, tetapi sesuai dengan kebutuhan anak dan masyarakat yang dilayani. Tujuan pendidikan nasional sama, tetapi profil Sekolah khususnya potensi dan kebutuhan masyarakat yang dilayani Sekolah tidak selalu sama. Oleh karena itu, dimungkinkan Sekolah memiliki visi yang tidak sama dengan Sekolah lain, asalkan tidak keluar dari koridor nasional, yaitu tujuan pendidikan nasional.

Visi ini diungkapkan dengan bahasa yang jelas, positif, menantang, mengundang partisipasi dan menunjukkan gambaran tentang masa yang akan datang. Keberadaan visi ini akan menjadi inspirasi dan mendorong seluruh warga madrasah untuk bekerja lebih giat. Oleh karena itu secara fungsional, visi memiliki beberapa fungsi strategis.

- a. Visi diperlukan untuk memobilisasi komitmen, menciptakan energi for action, memberi road map untuk menuju masa depan, menimbulkan antusiasme, memusatkan perhatian dan menanamkan percaya diri.
- b. Visi diperlukan untuk menunjang proses reengineering, restructuring, reinventing, benchmarking.

- c. Visi diperlukan untuk menciptakan dan mengembangkan *shared mindsets* atau *common vision* yang menentukan dan menjadi landasan bagaimana seluruh individu mempersepsikan dan berinteraksi dengan stakeholdersnya.

Selanjutnya, untuk mengoperasionalkan fungsi-fungsi strategisnya, maka visi tersebut dikembangkan kedalam misi. Misi adalah tindakan untuk mewujudkan/merealisasikan visi. Karena visi harus mengakomodasi semua kelompok kepentingan di Sekolah, misi dapat juga diartikan sebagai tindakan untuk memenuhi kepentingan tiap-tiap kelompok yang terkait dengan Sekolah.

Dalam merumuskan misi harus mempertimbangkan tugas pokok Sekolah dan kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan Sekolah. Dengan kata lain, misi adalah bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatornya.

Misi dapat difahami sebagai pernyataan formal tentang tujuan utama yang akan direalisasikan. Maka misi merupakan upaya untuk kongkritisasi visi dalam wujud tujuan dasar yang akan diwujudkan. Visi dan misi madrasah ini akan terus membayangi segenap warga madrasah: kepala madrasah, guru, staf madrasah, para murid dan orang tua murid.⁵⁹

Visi misi madrasah dibagi menjadi 2 ;

- 1) Visi makro pendidikan madrasah yaitu terwujudnya masyarakat dan bangsa indonesia yang memiliki sifat agamis, berkemampuan ilmiah – amaliyah, terampil dan profesional.

⁵⁹ Departemen Agama RI, *Desain Pengembangan Madrasah*, (Jakarta: Direktorat Jendral, 2004), hlm. 14.

- 2) Visi mikro pendidikan madrasah yaitu terwujudnya individu yang memiliki sikap agamis berkemampuan ilmiah-diniah, terampil dan profesional , sesuai dengan tatanan kehidupan.

Pendidikan madrasah diharapkan mampu menghasilkan manusia dan masyarakat bangsa Indonesia yang memiliki sifat agamis, berkemampuan ilmiah-amaliah, terampil dan profesional, sehingga akan senantiasa sesuai dengan tatanan kehidupan.⁶⁰

Visi dan misi satuan pendidikan dirumuskan untuk memenuhi harapan pihak pemangku kepentingan (*stakeholders*) dari sekolah yang kita kelola. Visi adalah imajinasi moral yang menggambarkan profil sekolah yang diinginkan di masa datang.

Ciri-ciri rumusan visi yang baik adalah:

- a) Menggambarkan kita mau jadi apa, dan dari bersifat menantang, yaitu rumusan visi mengandung pernyataan yang menantang dan ideal, tetapi bukan berarti tidak bisa dicapai;
- b) Jelas, sehingga tidak menimbulkan pada interpretasi yang bertentangan;
- c) Mudah diingat, oleh sebab itu dirumuskan dengan beberapa kata saja dan tidak boleh lebih dari 20 - 25 kata;
- d) Memuat pernyataan yang menyatakan kemampuan dan memberdayakan;
- e) Memuat nilai Sekolah atau yayasan;
- f) Akan lebih baik apabila bisa digambarkan secara visual;

⁶⁰ *Ibid.*, hlm. 15.

- g) Menuntut respon semua orang;
- h) Mampu menjadi petunjuk yang melibatkan semua orang yang tindakannya bisa diukur setiap hari; dan
- i) Memperhatikan kebutuhan peserta didik yang hasilnya dapat diukur dari tindakan dan prestasi siswa.⁶¹



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

⁶¹ Mardoto, pedoman perumusan visi misi pendidikan, dikutip dari <http://primamedia10.blogspot.com/2012/04/pedoman-merumuskan-visi-misi-dan-tujuan.html> pada hari Sabtu tanggal 11 Januari 2014 jam 10.25 WIB.

BAB III

METODE PENELITIAN

Pengertian secara umum metode penelitian dapat diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.⁶² Dengan demikian, langkah-langkah yang akan dilakukan oleh peneliti dalam mengumpulkan dan menggali data serta menginterpretasikan data guna menemukan jawaban permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

A. Jenis Penelitian dan Pendekatan

Penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) dengan menggunakan pendekatan analisis kualitatif. Data yang diperoleh dalam penelitian ini adalah data kualitatif, artinya bahan keterangan yang tidak berwujud angka atau bilangan.⁶³

Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*); disebut juga sebagai metode etnographi, karena pada awalnya metode ini lebih banyak digunakan untuk penelitian bidang antropologi budaya; disebut sebagai

⁶² Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm. 3.

⁶³ Anas Sodjono, *Pengantar Statistik Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), hal. 5.

metode kualitatif, karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif.⁶⁴

B. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon yang berlokasi di Dusun Sangon II Desa Kalirejo Kecamatan Kokap Kabupaten Kulon Progo Daerah Istimewa Yogyakarta.

C. Informan Penelitian

Adapun yang menjadi informan penelitian ini adalah Kepala Madrasah selaku yang diteliti berkaitan dengan gaya kepemimpinan, serta guru dan karyawan / tokoh. Dalam hal ini peneliti menggunakan *purposive sampling*. Menurut Margono, pemilihan sekelompok subyek dalam *Purposive sampling* didasarkan atas ciri-ciri tertentu yang dipandang mempunyai sangkut paut yang erat dengan ciri-ciri populasi yang diketahui sebelumnya.⁶⁵ Dengan kata lain unit sampel yang dihubungi disesuaikan dengan kriteria-kriteria tertentu yang diterapkan berdasarkan tujuan penelitian. Dalam hal ini kepala sekolah sebagai nara sumber utama dan guru / karyawan dan tokoh sebagai nara sumber yang mempunyai ciri- ciri tertentu yang dipandang mempunyai sangkut paut tentang obyek. Disamping itu, penulis juga akan mengambil data dari arsip dan dokumen

⁶⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan R&D*, Cet. XII, (Bandung: Alfabet, 2011), hlm. 8.

⁶⁵ Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010), hlm. 128.

yang memuat informasi mengenai Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon yang mendukung penelitian ini.

D. Teknik Penentuan Informan

Sanafah Faisal dengan mengutip pendapat Spradley mengemukakan bahwa, situasi sosial untuk sampel awal sangat disarankan suatu situasi sosial yang didalamnya menjadi semacam muara dari banyak domain lainnya. Selanjutnya sebagai informan sebaiknya yang memenuhi kriteria sebagai berikut :

1. Mereka yang menguasai atau memahami sesuatu melalui proses enkulturasi, sehingga sesuatu itu bukan sekedar diketahui, tetapi juga dihayatinya.
2. Mereka yang tergolong masih sedang berkecimpung atau terlibat pada kegiatan yang telah diteliti.
3. Mereka yang mempunyai waktu yang memadai untuk dimintai informasi.
4. Mereka yang tidak cenderung menyampaikan informasi hasil "kemasanya" sendiri.
5. Mereka yang pada mulanya tergolong " cukup asing" dengan peneliti sehingga lebih menggairahkan untuk dijadikan semacam guru atau nara sumber.⁶⁶ Dalam hal ini peneliti menggunakan informan yang sudah memenuhi kriteria.

⁶⁶ *Ibid.*, hlm. 293.

E. Teknik Pengumpulan Data

Adapun pengumpulan data dalam penelitian ini maka penulis menggunakan metode triangulasi, yaitu menggabungkan metode observasi partisipatif, wawancara mendalam dan dokumentasi secara berulang-ulang.

1. Observasi partisipatif

Observasi merupakan suatu cara untuk mengadakan pengamatan langsung dan sistematis dengan menggunakan seluruh alat indera.⁶⁷ Dalam observasi partisipatif, peneliti mengamati apa yang dikerjakan orang, mendengarkan apa yang mereka ucapkan, dan berpartisipasi dalam aktivitas mereka.

Dalam penelitian ini observasi dilakukan partisipasi moderat yaitu terdapat keseimbangan antara peneliti menjadi orang dalam dengan orang luar. Peneliti dalam mengumpulkan data ikut observasi partisipatif dalam beberapa kegiatan, tetapi tidak semuanya.⁶⁸ Observasi ini dilakukan dengan cara mengamati secara langsung kepemimpinan yang dilakukan di MI Ma'arif Sangon. Pengamatan objek kejadian dilapangan bertujuan mengenal lebih akrab terhadap kepala sekolah dan pamong didalamnya dalam mewujudkan visi dan misi Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon Kokap.

⁶⁷ Nasution, *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 1998), hlm. 5.

⁶⁸ Sugiyono, *Metode*, hlm. 227.

2. Wawancara

Metode wawancara adalah metode pengumpulan data dengan tanya jawab sepihak yang dikerjakan dengan sistematis dan berdasarkan pada tujuan penyelidikan.⁶⁹ Untuk mendapatkan data keterangan dengan cara menghimpun bahan-bahan keterangan yang dilaksanakan dengan melakukan tanya jawab lisan secara sepihak, berhadapan muka, dan dengan arah serta tujuan yang telah ditentukan.

Wawancara atau *interview* merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara bertanya langsung kepada informan.⁷⁰

Wawancara memerlukan waktu yang cukup lama untuk mengumpulkan data, dengan metode *interview* peneliti harus memikirkan tentang pelaksanaannya. Secara garis besar ada dua macam pedoman wawancara :

- a. Pedoman wawancara *tidak terstruktur*, yaitu pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan. Tentu saja kreatifitas pewawancara sangat diperlukan, bahkan hasil wawancara dengan jenis pedoman ini lebih banyak tergantung dari pewawancara. Pewawancara adalah sebagai pengemudi jawaban responden. Jenis interview ini cocok untuk penelitian kasus.

⁶⁹ Sutrisno Hadi, *Metode research II*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2000), hlm. 193.

⁷⁰ Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, *Metode Penelitian Surya*, (Jakarta: Rajawali, 1989), hlm. 8.

- b. Pedoman wawancara *terstruktur*, yaitu pedoman wawancara yang disusun secara terperinci sehingga menyerupai *check-list*. Pewawancara tinggal membubuhkan tanda v (*check*) pada nomor yang sesuai.⁷¹

Wawancara yang digunakan peneliti menggunakan bentuk ” semi struktur ”. Dalam hal ini mula-mula interviwer menanyakan serentetan pertanyaan, yang sudah terstruktur, kemudian satu per satu diperdalam dalam mengorek keterangan lebih lanjut. Dengan demikian jawaban yang diperoleh bisa meliputi semua variabel, dengan keterangan yang lengkap dan mendalam. Dalam penelitian ini yang menjadi informan adalah kepala madrasah, staf pengajar dan karyawan di Madrasah Ibtidaiyah Ma’arif Sangon untuk memperoleh data mengenai keadaan. Bentuk pencakupan formal berupa lembaran-lembaran yang sudah berisi garis pokok, topik dan masalah yang dijadikan pegangan dalam pembicaraan, wawancara secara informal mengandung unsure spontan, kesantiaian dan tanpa pola atau arah yang ditentukan sebelumnya. Wawancara ini dilakukan secara terstruktur yaitu wawancara menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan untuk mencari data yang diperlukan.

3. Dokumentasi

Metode ini dipergunakan untuk mendapatkan informasi (data) tentang gambaran umum Madrasah Ibtidaiyah Ma’arif Sangon, terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala Madrasah Ibtida’iyah Ma’arif Sangon dalam mewujudkan misi dan misi. Instrument ini juga terdiri atas

⁷¹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Cet. XIV, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010), hlm. 270.

pertanyaan-pertanyaan yang akan digunakan untuk mengungkap aspek-aspek tentang gaya kepemimpinan kepala Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Sangon dalam mewujudkan misi dan visi.

F. Keabsahan Data

Dalam penelitian ini uji keabsahan data meliputi uji *credibility* (validitas interbal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (obyektivitas).

G. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain sehingga dapat difahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dengan mengorganisasikan data, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih nama yang penting, dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain. Analisis data bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan menjadi hipotesis. Berdasarkan hipotesis berdasarkan data tersebut, selanjutnya dicarikan data lagi secara berulang-ulang sehingga selanjutnya dapat disimpulkan apakah hipotesa tersebut diterima atau ditolak berdasarkan data yang terkumpul. Adapun Teknik Analisis Data yang dilakukan peneliti adalah saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila

jawaban yang diwawancarai setelah analisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel. Proses analisis data dalam penelitian ini dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama dilapangan, dan setelah selesai di lapangan. Dalam hal ini analisis telah mulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun kelapangan, dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian. Analisis data dilapangan dengan menggunakan analisis model Miles and Huberman, bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktifitas dalam analisis data, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.⁷²

- a. *data reduction* / *Reduksi Data* yaitu merangkum, memilih hal-hal yang pokok difokuskan pada hal-hal yang penting dan disusun secara sistematis sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas tentang hasil penelitian. Reduksi data dilakukan dengan membuat rangkuman-rangkuman terhadap aktifitas atau kegiatan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan Kepala MI Ma'arif Sangon dalam mewujudkan visi dan misi. Dari tulisan ini kemudian direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok. Selanjutnya data tersebut disedarhanakan menjadi data-data yang pokok mengenai gaya kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon dalam mewujudkan visi dan misi.
- b. *data display* Display data yang mensistematiskan data secara jelas dan dalam bentuk yang jelas untuk membantu peneliti menguasai data yang telah

⁷² Sugiyono, *Metode*, hlm. 246.

diperoleh. Hal ini dilakukan dengan cara mengkaji data yang diperoleh dengan cara mensistematisasikan data tentang kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon dalam mewujudkan visi dan misi.

c. *conclusion drawing/verification* / Pengambilan kesimpulan dan verifikasi.

Kesimpulan data dilakukan secara sementara, kemudian diverifikasikan dengan cara mencari data yang lebih mendalam dengan mempelajari hasil data yang telah terkumpul.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB IV

HASIL PEMBAHASAN DAN ANALISIS PENELITIAN

A. Hasil Penelitian

1. Kondisi objektif lokasi penelitian

Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon telah mengalami tujuh kali pergantian kepemimpinan. Adapun kepala-kepala sekolah yang pernah menjabat di MI Ma'arif Sangon adalah:

Tabel 1:

Daftar Nama Kepala Sekolah MI Ma'arif Sangon⁷³

No	Nama	Tahun
1.	Bapak Soladi	1965
2.	Bapak Syafrudin	1970 - 1985
3.	Bapak Samsul	1985 - 1990
4.	Bapak Amis	1990 - 1993
5.	Bapak Kamidjan	1993 - 2007
6.	Ibu Suharti	2007 - 2008
7.	Ibu Hartati	2008-sampai sekarang

⁷³ Observasi profil madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon Kokap, 25 Nopember 2013

2. Visi Misi dan Tujuan Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon

a. Visi Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon yaitu *“Berakhlakul Karimah dan Berkualitas Ilmu Pengetahuan dan Teknologi”*. Tolak ukur tercapainya visi MI Ma'arif Sangon dijabarkan dalam delapan indikator. Indikator tersebut adalah :

- 1). Unggul dalam bidang keagamaan
- 2). Unggul dalam bidang akademik
- 3). Unggul dalam bidang ketrampilan dan disiplin

b. Untuk mencapai visi tersebut maka madrasah menjabarkan visi ke dalam misi madrasah, antara lain:

- 1). Menumbuhkan pengetahuan, penghayatan dan pengamalan terhadap ajaran Al-Qur'an dan Al Hadist agar menjadi manusia yang sholeh dan sholekhah.
- 2). Meningkatkan prestasi dalam Iptek
- 3). Melaksanakan pembelajaran bimbingan sehingga setiap siswa bisa berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki.
- 4). Meningkatkan mutu pendidikan
- 5). Meningkatkan kegiatan ekstrakurikuler

c. Tujuan Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon ,Kalirejo, Kokap, Kulon progo dalam tujuan lima tahunan sebagai berikut :

- 1). Meningkatkan pencapaian jumlah nilai rata-rata UN dari 19,87 (untuk 3 mata pelajaran yang di UN kan) pada:
 - a) Tahun Pelajaran 2013/2014 menjadi 24,00
 - b) Tahun Pelajaran 2014/2015 menjadi 25,00

- c) Tahun Pelajaran 2015/2016 menjadi 26,00
 - d) Tahun Pelajaran 2016/2017 menjadi 27,00
 - e) Tahun Pelajaran 2017/2018 menjadi 28,00
- 2). Meningkatkan peringkat Sekolah Madrasah
- a) Tahun Pelajaran 2013/2014 peringkat 25
 - b) Tahun Pelajaran 2014/2015 peringkat 24
 - c) Tahun Pelajaran 2015/2016 peringkat 23
 - d) Tahun Pelajaran 2016/2017 peringkat 22
 - e) Menjuarai lomba 1 tingkat kabupaten bidang olah raga
 - f) Menjuarai lomba tingkat propinsi bidang olah raga
 - g) Menjuarai lomba MTQ tingkat kabupaten
 - h) Menjuarai lomba tartil tingkat kabupaten
 - i) Menjuarai lomba Hizdil tingkat kabupaten
 - j) Menjuarai lomba Cerdas Cermat Agama
 - k) Menjuarai lomba kaligrafi tingkat kabupaten⁷⁴
- d. Tantangan nyata sekolah

Kondisi nilai UN saat ini jumlah rata-rata 19,87 tahun yang akan datang diharapkan meningkat menjadi jumlah nilai rata-rata 21,00

- e. Tujuan sekolah 1 tahun yang akan datang

⁷⁴ Observasi kurikulum KTSP madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon Kokap, 25 Nopember 2013

- 1) Pencapaian jumlah nilai rata-rata UN 1 tahun yang akan datang 25.00 dan tahun berikutnya diharapkan meningkat menjadi jumlah nilai rata-rata 30,00
- 2) Mengembangkan kegiatan dan mengikuti lomba kegiatan keagamaan
- 3) Bisa mempertahankan kejuaraan lomba keagamaan
- 4) Meningkatkan pengembangan / pembinaan olah raga

3. Rencana Jangka Pendek dan Panjang

RENCANA KERJA KEPALA SEKOLAH JANGKA PENDEK

TAHUN 2013⁷⁵

NO.	KATEGORI SASARAN	PROGRAM	INDIKATOR	KEGIATAN
1	2	3	4	5
1.	Kesiswaan			
1.1	Jumlah siswa bertambah 4 anak pada tahun 2013	1.1.1 Peningkatan jumlah siswa sebesar 4 anak pada tahun 2013	1.1.1.1 Meningkatnya jumlah siswa dari tahun ketahun selama 4 tahun sebanyak 4 anak	1.1.1.1.1 Sosialisasi penerimaan siswa baru ke RA/ TK 1.1.1.1.2 Lomba Festival seni mewarnai anak-anak RA/ TK
1.2	AUS tetap tertampung	1.2.1 Penjarangan anak usia sekolah untuk masuk di	1.2.1.1 Bertambahnya anak usia	1.2.1.1.1 Sosialisasi madrasah kepada

⁷⁵ Rencana Kerja Kepala Sekolah Jangka Pendek Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon Kokap KP Tahun 2013, hlm. 12

	semua	Madrasah	sekolah yang masuk ke madrasah	masyarakat luas 1.2.1.1.2 Pengadaan baliho dan umbul-umbul 1.2.1.1.3 Pembuatan pamflet dan brosur
1.3	Semua komponen terlibat dalam manajemen yang baik untuk mendukung kegiatan peserta didik	1.3.1 Peningkatan peran semua komponen Madrasah dalam manajemen kegiatan peserta didik	1.3.1.1 Meningkatnya peran semua komponen Madrasah dalam manajemen kegiatan peserta didik	1.3.1.1.1 Pembentukan panitia PPD 1.3.1.1.2 Pendaftaran dan penerimaan peserta didik
1.4	Bantuan siswa kurang mamou tidak hanya untuk biaya operasional tetapi juga untuk biaya pribadi siswa	1.4.1 Pemberian bantuan biaya transportasi kepada siswa kurang mamapu	1.4.1.1 Adanya bantuan biaya transportasi kepada siswa kurang mamapu	1.4.1.1.1 Pengalokasian dana bantuan transportasi siswa 1.4.1.1.2 Pengadaan sarana transport siswa
		1.4.2 Pemberian bantuan bea siswa miskin	1.4.2.1 Adanya siswa miskin yang menerima bantuan bea siswa	1.4.2.1.1 Pemberian bantuan bea siswa miskin
		1.4.3 Pemberian bantuan alat tulis sekolah	1.4.1.1 Adanya siswa miskin yang menerima bantuan alat tulis sekolah	1.4.1.1.1 Pemberian bantuan alat tulis sekolah

1.5	Keadaan siswa tetap dalam kondisi normal	1.5.1 Penjarangan siswa dalam kondisi normal	1.5.1.1 Semua peserta didik/ siswa dalam kondisi normal	1.5.1.1.1 Seleksi usia dan kematangan peserta didik
1.6	Kegiatan untuk menyalurkan bakat dan minat siswa berupa semua aspek yang meliputi kecerdasan, bakat seni dan bakat olahraga meningkat	1.6.1 Peningkatan kegiatan pengembangan bakat minat siswa melalui kegiatan ekstrakurikuler	1.6.1.1 Kegiatan pengembangan bakat minat siswa meningkat	1.6.1.1.1 Pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler bidang olahraga
				1.6.1.1.2 Pelaksanaan kegiatan bidang seni
				1.6.1.1.3 Pelaksanaan kegiatan bidang pramuka
				1.6.1.1.4 Pelaksanaan kegiatan bidang dokter kecil dan UKS
1.7	Keadaan siswa yang putus sekolah 0%	1.7.1 Peningkatan kegiatan Bimbingan dan Konseling kepada siswa yang terancam putus sekolah	1.7.1.1 Tidak adanya anak putus sekolah	1.7.1.1 BK pribadi dan sosial kepada siswa yang terancam DO
1.8	Kegiatan pembinaan khusus untuk murid yang tinggal kelas/ tidak lulus meningkat	1.8.1 Peningkatan kegiatan pembinaan khusus kepada siswa yang tinggal kelas/ tidak lulus	1.8.1.1 Siswa yang tinggal kelas/ tidak lulus mendapatkan pembinaan khusus	1.8.1.1 Pembinaan khusus siswa yang tinggal kelas/ tidak lulus

1.9	Juara Olimpiade Tingkat Kecamatan dapat dipertahankan dan dapat diperoleh juara Olimpiade Tk. Kabupaten	1.9.1 Peningkatan kegiatan pembinaan lomba akademik khususnya Olimpiade MIPA, siswa Berprestasi dan LCC	1.9.1.1 Pembinaan lomba akademik meningkat	1.9.1.1.1 Pembinaan lomba Olimpiade MIPA 1.9.1.1.2 Pembinaan lomba siswa berprestasi 1.9.1.1.3 Pembinaan lomba LCC 1.9.1.1.4 Pengadaan referensi dan kumpulan soal-soal 1.9.1.1.5 Pengiriman peserta lomba
1.10	Kejuaraan bidang non akademik di tingkat Kecamatan-Kabupaten (Lomba Dokter Kecil, MTQ, Rebana, dan Cabang Olahraga) dapat dipertahankan dan diperolehnya juara di cabang lain	1.10.0 Peningkatan kegiatan pembinaan lomba non akademik, terutama kegiatan dokter kecil, rebana, pramuka, MTQ, kaligrafi, dan cabang olahraga	1.10.1.1 Pembinaan lomba non akademik meningkat	1.10.1.1.1 Pembinaan lomba dokter kecil 1.10.1.1.2 Pembinaan lomba rebana 1.10.1.1.3 Pembinaan lomba pramuka 1.10.1.1.4 Pembinaan lomba MTQ 1.10.1.1.5 Pembinaan lomba kaligrafi 1.10.1.1.6

				Pembinaan lomba cabang olah raga
				1.10.1.1.7 Pengadaan perlengkapan dan peralatan kegiatan pembinaan
				1.10.1.1.8 Pengiriman peserta lomba
2.1	1.1 Pembelajaran PAIKEM menjadi 100%, Ketersedianya RPP mulok madrasah dan TI	2.1.1 Peningkat kegiatan pembelajaran PAIKEM	2.1.1.1 Kegiatan pembelajaran PAIKEM meningkat	2.1.1.1 Pengadaan perlengkapan yang menunjang kegiatan PAIKEM
				2.1.1.2 Penciptaan kondisi pembelajaran PAIKEM
2.2	1.2 Kegiatan Pembelajaran dapat berlangsung secara variatif, interaktif dan kontekstual hingga mencapai 100% dan meningkatnya penggunaan alat peraga	2.1.1 Penyusunan RPP Mulok Madrasah dan TI	2.1.2.1 Tersedianya RPP Mulok Madrasah dan TI	2.1.2.1.1 Penyusunan RPP Mulok madrasah dan TI
				2.1.2.1.2 Pengadaan RPP Mulok madrasah dan PI
				2.1.2.1.3 Pendokumenan RPP Mulok madrasah dan TI
		2.2.1 Peningkatan kegiatan pembelajaran yang variatif, interaktif dan	2.2.1.1 Kegiatan pembelajaran yang variatif, interaktif, dan	2.2.1.1.1 Pembinaan dan pelatihan teknis metodologi

		kontekstual	konstektual meningkat	pembelajaran
				2.2.1.1.2 Penyelenggaraan kegiatan micro teaching
				2.2.1.1.3 Pelatihan pendalaman dan penguadaan bahan ajar
				2.2.1.1.4 Pengadaan referensi bahan ajar
		2.3.1 Peningkatan penggunaan alat peraga	2.3.1.1 Penggunaan alat peraga meningkat	2.3.1.1.1 Pelatihan pembuatan dan penggunaan alat peraga pembelajaran
				2.3.1.1.2 Penambahan alat peraga
2.3	1.3 Nilai rata- rata UASBN/ UAM mencapai 7,50-8,00	2.3.1 Peningkatan nilai rata-rata UASBN mencapai 7,50	2.3.1.1 Nilai rata-rata UASBN meningkat mencapai 7,50	2.3.1.1.1 Penambahan buku referensi mapel yang diUASBNkan
				2.3.1.1.2 Pemberian jam belajar tambahan (LES) mapel UASBN
				2.3.1.1.3 Pelatihan soal-soal UASBN
				2.3.1.1.4 Try out

				UASBN
				2.3.1.1.5 Pelaksanaan UASBN
		2.3.1 Peningkatan nilai rata-rata UAM mencapai 8,00	2.3.1.1 Nilai rata-rata UAM meningkat mencapai 8,00	2.3.1.1.1 Penambahan buku referensi mapel yang diUAMkan
				2.3.1.1.2 Pemberian jam belajar tambahan (LES) mapel UAM
				2.3.1.1.3 Pelatihan soal-soal UAM
				2.3.1.1.4 Try out UAM
				2.3.1.1.5 Pelaksanaan UAM
2.4	1.4 Nilai rata-rata raport meningkat menjadi 70-75	2.4.1 Peningkatan nilai rata-rata menjadi 70-75	2.4.1.1 Nilai rata-rata raport meningkat mencapai 70-75	2.4.1.1.1 Penambahan buku referensi siswa
				2.4.1.1.2 Pengadaan LKM
				2.4.1.1.3 Pemberian latihan soal-soal
				2.4.1.1.4 Penilaian uji9 kompetensi/ ulangan formatif setiap KD
				2.4.1.1.5 Penilaian ulangan tengah

				semester
				2.4.1.1.6 Penilaian ulangan akhir semester
				2.4.1.1.7 Penilaian ulangan kenaikan kelas
				2.4.1.1.8 Analisa soal dan daya serap
				2.4.1.1.9 Pemberian perbaikan (remidi) dan pengayaan
				2.4.1.1.10 Peningkatan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional guru
2.5	1.5 Presentase kelulusan stabil yaitu 100%	2.5.1 Peningkatan stabilitas presentase kelulusan 100%	2.5.1.1 Presentase kelulusan 100%	2.5.1.1.1 Penambahan buku referensi mapel yang diujikan
				2.5.1.1.2 Pemberian LES
				2.5.1.1.3 Pelatihan soal-soal
				2.5.1.1.4 Try out
				2.5.1.1.5 Penentuan batas minimal kelulusan

2.6	1.6 Presentase siswa yang melanjutkan 100%	2.6.1 Peningkatan presentase siswa yang melanjutkan 100%	2.6.1.1 Siswa yang melanjutkan ke MTs/ SMP 100%	2.6.1.1 Bimbingan dan konseling akademik dan karir 2.6.1.2 Pendekatan personil orang tua 2.6.1.3 Sosialisasi dan himbauan 2.6.1.4 Pemberian bantuan bea siswa bagi yang miskin dan berprestasi
3.1	1.1 Semua guru memiliki ijazah S1	3.1.1 Peningkatan kualifikasi S1 pendidikan guru Madrasah	3.1.1.1 Semua guru berpendidikan S1 kependidikan	3.1.1.1.1 Pemberian kesempatan belajar S1 bagi guru yang belum S1 3.1.1.1.2 Pemberian motivasi kepada guru untuk melanjutkan studi sampai S1 3.1.1.1.3 Mengusahakan bantuan bea siswa bagi guru yang menenpuh program pendidikan S1
3.2	3.2 Kompetensi	3.2.1 Peningkatan kompetensi	3.2.1.1 Kompetensi	3.2.1.1.1 Pelatihan/

manajerial, kewirausahaan, dan supervisi Kepala Madrasah meningkat	manajerial, kewirausahaan, dan supervisi kepala Madrasah	manajerial, kewirausahaan, dan supervisi kepala Madrasah meningkat	orientasi dan work shop kepala madrasah
			3.2.1.1.2 Penyediaan keperluan alat-alat perkantoran dan pimpinan
			3.2.1.1.3 Penyediaan buku-buku refensi manajemen an pengelolaan madrasah
			3.2.1.1.4 Penyediaan perangkat manajemen dan supervisi kepala madrasah
			3.2.1.1.5 Koordinasi internal dan lintas sektoral melalui kegiatan KKM/ KPKG
			3.2.1.1.6 Perberdayaan usaha kantin madrasah



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Tabel 4

**RENCANA KERJA JANGKA PANJANG MADRASAH IBTIDAIYAH
MA'ARIF SANGON
TAHUN 2013-2016⁷⁶**

NO	PROGRAM	INDIKATOR	KEGIATAN
1.	Kesiswaan		
1.1	1.1. Jumlah siswa bertambah 16 pada tahun 2016 1.1.1 Peningkatan jumlah siswa sebesar 16 anak pada tahun 2016	1.1.1.1 Meningkatnya jumlah siswa dari tahun ke tahun selama 4 tahun sebanyak 16 anak	1.1.1.1 Sosialisasi penerimaan siswa baru ke RA/ TK 1.1.1.2 Lomba/ festival seni mewarnai anak-anak RA/ TK
1.2	1.2. AUS tetap tertampung semua 1.2.1 Penjaringan anak usia sekolah untuk masuk di Madrasah	1.2.1.1 Bertambahnya anak usia sekolah yang masuk ke madrasah	1.2.1.1 Sosialisasi madrasah kepada masyarakat luas 1.2.1.1.2 Pengadaan baliho dan umbul-umbul 1.2.1.1.3 Pembuatan pamflet dan brosur
1.3	1.3. Semua komponen terlibat dalam manajemen yang baik untuk mendukung kegiatan peserta didik	1.3.1.1 Meningkatnya peran semua komponen madrasah dalam manajemen kegiatan peserta didik	1.3.1.1.1 Pembentukan PPD 1.3.1.1.2 Pendaftaran dan penerimaan peserta didik

⁷⁶ Rencana Kerja Kepala Sekolah Jangka Panjang Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon Kokap KP Tahun 2013, hlm. 19

	1.3.1 Peningkatan peran semua komponen madrasah dalam manajemen kegiatan peserta didik		
1.4	1.4. Bantuan siswa kurang mampu tidak hanya untuk biaya operasional tetapi juga untuk biaya pribadi siswa	1.4.1.1 Adanya bantuan biaya transportasi kepada siswa kurang mampu	1.4.1.1.1 Pengalokasian dan bantuan transport siswa
	1.4.1 Pemberian bantuan biaya transportasi kepada siswa kurang mampu		1.4.1.1.2 Pengadaan sarana transport siswa
	1.4.2 Pemberian bantuan bea siswa miskin	1.4.2.1 Adanya siswa miskin yang menerima bantuan bea siswa	1.4.2.1.1 Pemberian bantuan bea siswa miskin
	1.4.3 Pemberian bantuan alat tulis sekolah	1.4.1.1 Adanya siswa miskin yang menerima	1.4.1.1.1 Pemberian bantuan alat tulis sekolah
1.5	1.5. Keadaan siswa tetap dalam kondisi normal	1.5.1.1 Semua peserta didik/ siswa dalam kondisi normal	1.5.1.1.1 Seleksi usia dan kematangan peserta didik
	1.5.1 Penjaringan siswa dalam kondisi normal		
1.6	1.6. Kegiatan untuk menyalurkan bakat dan minat siswa berupa semua aspek yang meliputi tingkat kecerdasan, bakat seni dan bakat olah raga meningkat 1.6.1 Peningkatan	1.6.1.1 Kegiatan pengembangan bakat minat siswa meningkat	16.1.1.1 Pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler bidang olahraga
			1.6.1.1.2 Pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler bidang seni

	kegiatan pengembangan bakat minat siswa melalui kegiatan ekstrakurikuler		1.6.1.1.3 Pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler bidang pramuka
			1.6.1.1.4 Pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler bidang dokter kecil dan UKS
1.7	1.7. Keadaan siswa yang putus sekolah 0% 1.7.1 Peningkatan kegiatan Bimbingan dan Konseling (BK) kepada siswa yang terancam putus sekolah	1.7.1.1 Tidak adanya anak putus sekolah	1.7.1.1.1 BK pribadi dan sosial kepada siswa yang terancam DO
1.8	1.8. Kegiatan pembinaan khusus untuk murid yang tinggal kelas/ tidak lulus meningkat 1.8.1 Peningkatan kegiatan pembinaan khusus kepada siswa yang tinggal kelas/ tidak lulus	1.8.1.1 Siswa yang tinggal kelas/ tidak lulus mendapatkan pembinaan khusus	1.8.1.1.1 Pembinaan khusus siswa tinggal kelas/ tidak lulus
1.9	1.9. Juara Olimpiade Tingkat kecamatan dapat dipertahankan dan dapat diperoleh juara Olimpiade Tk Kabupaten 1.9.1 Peningkatan kegiatan pembinaan lomba akademik khususnya Olimpiade MIPA, Siswa berprestasi dan LCC	1.9.1.1 Pembinaan lomba akademik meningkat	1.9.1.1.1 Pembinaan lomba olimpiade MIPA 1.9.1.1.2 Pembinaan lomba siswa berprestasi 1.9.1.1.3 Pembinaan lomba LCC 1.9.1.1.4 Pengadaan referensi dan

			kkumpulan soal-soal
			1.9.1.1.5 Pengiriman pesrta lomba
1.10	1.10. Kejuaraan bidang non akademik ditingkat kecamatan-kabupaten (lomba Drum band), MTQ, Rebana, dan Cabang olahraga dapt dipertahankan dan diperolehnya kejuaraan di cabang yang lain 1.10.1 Peningkatan kegiatan pembinaan lomba non akademik, terutama kegiatan drum band, rebana, pramuka. MTQ, dan cabang olahraga	1.10.1.1 Pembinaan lomba non akademik maningkat	1.10.1.1.1 Pembinaan lomba drum band
			1.10.1.1.2 Pembinaan lomba rebana
			1.10.1.1.3 Pembinaan lomba pramukan
			1.10.1.1.4 Pembinaan lomba MTQ
			1.10.1.1.5 Pembinaan lomba kaligrafi
			1.10.1.1.6 Pembinaan lomba cabang olahraga
			1.10.1.1.7 Pengadaan perlengkapan dan peralatan kegiatan pembinaan
			1.10.1.1.8 Pengiriman peserta lomba
2.	Kurikulum dan Kegiatan Pembelajaran		
2.1	2.1 Pembelajaran PAIKEM menjadi 100%, ketersediaannya RPP mulok madrasah dan TI 2.1 Peningkatan kegiatan pembelajaran PAIKEM	2.1.1.1 Kegiatan pembelajaran PAIKEM meningkat	2.1.1.1.1 Pengadaan perlengkapan yang menunjang kegoatan PAIKEM
			2.1.1.1.2 Penciptaan kondisi pembelajaran PAIKEM

2.2	1.2 Kegiatan pembelajaran dapat berlangsung secara variatif, interaktif, dan kontekstual hingga mencapai 100% dan meningkatnya penggunaan alat peraga 2.1.1 Penyusunan RPP mulok madrasah dan TI	2.1.2.1 Tersedianya RPP Mulok Madrasah dan TI	2.1.2.1.1 Penyusunan RPP mulok madrasah dan TI
			2.1.2.1.2 Pengadaan RPP mulok madrasah dan TI
			2.1.2.1.3 Pendokumenan RPP mulok madrasah dan TI
2.2.1 Peningkatan kegiatan pembelajaran yang variatif, interaktif, dan kontekstual		2.2.1.1 Kegiatan pembelajar yang variatif, interaktif, dan kontekstual meningkat	2.2.1.1.1 Pembinaan dan pelatihan teknis metodologi pembelajaran
			2.2.1.1.2 Penyelenggaraan kegiatan micro teaching
			2.2.1.1.3 Pelatihan pendalam dan penguasaan bahan ajar
			2.2.1.1.4 Pengadaan referensi bahan ajar
2.3.1 Peningkatan penggunaan alat peraga		2.3.1.1 Penggunaan alat peraga meningkat	2.3.1.1.1 Pelatihan pembuatan dan penggunaan alat peraga pembelajaran
			2.3.1.1.2 Penambahan alat peraga
2.3	2.3 Nilai rata-rata UASBN/ UAM mencapai 7,50-8,00 2.3.1 Peningkatan nilai	2.3.1.1 Nilai rata-rata UASBN meningkat 7,50	2.3..1.1.1 Penambahan buku referensi mapel yang diUASBNkan
			2.3.1.1.2 Pemberian

	rata-rata UASBN mencapai 7,50		jam belajar tambahan (LES) mapel UN
			2.3.1.1.3 Pelatihan soal-soal UASBN
			2.3.1.1.4 Try Out untuk UN
			2.3.1.1.5 Pelaksanaan UN
	2.3.1 Peningkatan nilai rata-rata UAM mencapai 8,00	2.3.1.1 Nilai rata-rata UAM meningkat mencapai 8,00	2.3.1.1.1 Penambahan buku referensi mapel yang diUAMkan
			2.3.1.1.2 Pemberian jam pelajaran tambahan (LES) mapel UAM
			2.3.1.1.3 Pelatihan soal-soal UAM
			2.3.1.1.4 Try Out UAM
			2.3.1.1.5 Pelaksanaan UAM
2.4	2.4 Nilai rata-rata raport meningkat menjadi 70-75 2.41 Peningkatan nilai rata-rata raport menjadi 70-75	2.4.1.1 Nilai raport meningkat mencapai 70-75	2.4.1.1.1 Penambahan buku referensi siswa
			2.4.1.1.2 Pengadaan LKM
			2.4.1.1.3 Pemberian latihan soal-soal
			2.4.1.1.4 Penilaian uji

			kompetensi/ ulangan formatif setiap KD
			2.4.1.1.5 Penilaian ulangan tengah semester
			2.4.1.1.6 Penilaian ulangan akhir semester
			2.4.1.1.7 Penilaian ulangan kenaikan kelas
			2.4.1.1.8 Analisa soal dan daya serap
			2.4.1.1.9 Pemberian perbaikan (remidi) dan pengayaan
			2.4.1.1.10 Peningkatan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional guru
2.5	2.5 Persentase kelulusan stabil yaitu 100%	2.5.1.1 Presentase kelulusan 100%	2.5.1.1.1 Penambahan buku referensi mapel yang diujikan
	2.5.1 Peningkatan stabilitas persentase kelulusan 100%		2.5.1.1.2 Pemberian LES
			2.5.1.1.3 Pelatihan soal-soal
			2.5.1.1.4 Try out
			2.5.1.1.5 Penentuan batas minimal kelulusan

2.6	2.6 Presentase siswa yang melanjutkan 100% 2.6.1 Peningkatan presentase siswa yang melanjutkan 100%	2.6.1.1 Siswa yang melanjutkan se Mts/ SMP 100%	2.6.1.1.1 Bimbingan dan Konseling akademik dan karier
			2.6.1.1.2 Pendekatan personil oarng tua
			2.1.1.3 Sosialisasi dan himbauan
			2.6.1.1.4 Pemberian bantuan bea siswa bagi yang miskin dan berprestasi
3.	Pendidik dan Tenaga Kependidikan serta Pengembangannya		
3.1	3.1 Semua guru memiliki ijazah S1 3.1.1 Peningkatan kualifikasi S1 pendidikan guru madrasah	3.1.1.1 Semua guru berpendidikan S1 kependidikan	3.1.1.1.1 Pemberian kesempatan belajar S1 bagi guru yang belum S1 3.1.1.1.2 Pemberian motivasi kepada guru untuk melanjutkan studi S1 3.1.1.1.3 Mengusahakan bantuan bea siswa bagi guru yang menempuh program pendidikan S1
3.2	3.2 Kompetensi manajerial, kewirausahaan, dan supervisi Kepala	3.2.1.1 Kompetensi manajerial, kewirausahaan, dan supervisi Kepala	3.2.1.1.1 Pelatihan/ orientasi dan work shop kepala madrasah

	Madrasah meningkat 3.2.1 Peningkatan kompetensi manajerial, kewirausahaan, dan supervisi Kepala Madrasah meningkat	Madrasah meningkat	
			3.2.1.1.2 Penyediaan keperluan alat-alat perkantoran dan pimpinan
			3.2.1.1.3 Penyediaan buku-buku referensi manajemen dan pengelola madrasah
			3.2.1.1.4 Penyediaan perangkat menejemen dan supervisi kepala madrasah
			3.2.1.1.5 Koordinasi internal dan lintas sektoral melalui kegiatan KKM/ KPKG
			3.2.1.1.6 Pemberdayaan usaha kantin madrasah
	3.2.1 Program manajemen pelayanan pendidikan	3.2.1.1 Meningkatnya kualitas manajemen pelayanan pendidikan	3.2.1.1.1 Pengelolaan gaji lembur dan tunjangan pegawai
3.3	3.3 Kompetensi tenaga administrasi dan	3.3.1.1 Kompetensi tenaga administrasi	3.3.1.1.1 Pelatihan administrasi

	pustakawan madrasah meningkat 3.3.1 Peningkatan kompetensi tenaga administrasi (TU)	(TU) meningkat	perkantoran 3.3.1.1.2 Penyediaan keperluan alat tulis dan perlengkapan perkantoran 3.3.1.1.3 Pemberian insentif yang layak
	3.3.1 Peningkatan kompetensi tenaga kepastakawanan	3.3.1.1 Kompetensi tenaga pustakawan meningkat	3.1.1.1 Pelatihan administrasi perpustakaan
			3.1.1.2 Penyediaan peralatan dan perlengkapan perpustakaan 3.1.1.3 Pemberian insentif yang layak
3.4	3.4 Pelaksanaan tugas dan kinerja tenaga lainnya: Penjaga madrasah, tenaga kebersihan, dan tenaga pesuruh maksimal 3.4.1 Peningkatan pengetahuan, motivasi dan kesadaran akan tupoksi tenaga teknis	3.4.1.1 Pengetahuan, motivasi dan kesadaran akan tupoksi tenaga teknis meningkat	3.4.1.1.1 Pemberian bintang dan bintek kepada tenaga teknis 3.4.1.1.2 Penyediaan peralatan dan perlengkapan tupoksi tenaga teknis 3.4.1.1.3 Pemberian insentif yang layak
4.	Sarana dan Prasarana		
4.1	4.1 Bantuan dan perbaikan perabotan madrasah dari tahun ke tahun meningkat 4.1.1 Pengajuan bantuan sarana prasarana kepada	4.1.1.1 Bantuan sarana prasarana dari pemerintah maningkat	4.1.1.1.1 Mengusahakan bantuan

	pemerintah		
	4.1.1 Pengadaan perabot baru sebagai pengganti perabot yang rusak	4.1.2.1 Adanya penggantian/ perbaikan perabot-perabot yang rusak dengan perabot yang baru	4.1.2.1.1 Penggantian/ perbaikan perabot-perabot yang rusak dengan perabot yang baru
4.2	4.2 Buku PAI meningkat sehingga rasio jumlah buku dan siswa menjadi 1:1 dan buku mapel umum yang rusak dapat diganti 4.2.1 Penambahan buku PAI rasio	4.2.1.1 Buku referensi PAI bertambah rasio 1:1	4.2.1.1.1 Pembelian buku mapel PAI
	4.2.1 Pembaharuan/ pembantuan buku mapel umum yang telah rusak	4.2.1.1 Adanya penggantian buku mapel umum yang telah rusak	4.2.1.1.1 Penggantian/ pembelian buku mapel umum
4.3	4.3 alat peraga dan media pembelajaran: PKn, Bahasa Indonesia, IPA, Matematika, IPS, PAI dan TI bertambah 4.3.1 Penambahan alat peraga PKn, Bahasa Indonesia, IPS, dan PAI	4.3.1.1 Alat peraga PKn, Bahasa Indonesia, IPS, dan PAI bertambah 16 set (paket)	4.3.1.1.1 Pembelian alat peraga PKn, Bahasa Indonesia, IPS, dan PAI
	4.3.1 Penambahan media pembelajaran mapel TI	4.3.1.1 Media pembelajaran mapel TI bertambah 4 unit	4.3.1.1.1 Pembelian media pembelajaran mapel TI
4.4	4.4 Komputer untuk guru dan siswa tersedia 20 unit 4.4.1 Pengadaan komputer	4.4.1.1 Tersedianya 20 unit komputer	4.4.1.1.1 Pembelian 20 unit komputer


	20 unit		
4.5	4.5. perabotannya tersedia, serta ruang mushalla/ lab. PAI yang representatif tersedia 4.5. 1.RKB bertambah 2 lokal, sarana prsarana ruang UKS dan perpustakaan tersedia, ruang Lab. IPA dan Bahasa beserta 4.5.1 Pengadaan 2 RKB	4.5.1.1 Bertambahnya 2 lokal RKB	4.5.1.1.1 Pengajuan proposal 2 lokal RKB kepada pemerintah
			4.5.1.1.2 Pembangunan 2 lokal RKB
	4.5.1 Pengadaan perlengkapan dan peralatan ruang UKS	4.5.2.1 Tersedianya perlengkapan dan peralatan ruang UKS	4.5.2.1.1 Pengadaan perlengkapan dan peralatan ruang UKS
	4.5.1 Pengadaan buku-buku bacaan fiksi/ nonfiksi dan mebelair ruang perpustakaan	4.5.3.1 Tersedianya buku-buku bacaan fiksi/ nonfiksi dan mebelair ruang perpustakaan	4.5.3.1.1 Penambahan koleksi buku-buku bacaan fiksi dan nonfiksi perpustakaan
			4.5.3.1.1 Pengadaan mebelair ruang perpustakaan
	4.5.1 Pengadaan ruang lab IPA beserta perabotannya	4.5.4.1 Tersedianya ruang lab IPA beserta perabotannya	4.5.4.1.1 Pengajuan proposal ruang lab IPA beserta perabotannya
			4.5.4.1.12 Pengadaan ruang lab IPA
			4.5.4.1.3 Penambahan perabotan lab IPA
	4.5.1 Pengadaan ruang musholla/ Lab PAI yang	4.5.1.1 Tersedianya ruang musholla/ Lab	4.5.1.1.1 Penyusunan proposal

	representatif	PAI yang representatif	pembangunan ruang musholla
			4.5.1.1.2 Koordinasi dengan komite dan wali murid
			4.5.1.1.3 Penggalian dana komite dan donatur
			4.5.1.1.4 Pembangunan ruang musholla
			4.5.1.1.5 Pengadaan peralatan dan perlengkapan Lab PAI
4.6	4.6 Kamar mandi/ WC bertambah untk siswa 1, serta tersedia tower air	4.6.1.1 Bertambahnya kamar mandi/ WC	4.6.1.1.1 Pengadaan kamar mandi/ WC
	4.6.1 Pengadaan kamar mandi/ WC		
	4.6.1 Pengadaan tower air	4.6.1.1 Tersedianya tower air	4.6.2.1 Pengadaan tower air
5	Keuangan dan Pembiayaan		
5.1	5.1 Sumber dana madrasah dari APBN (DIPA dan BOS) terutama untuk biaya operasional penyelenggaraan pendidikan bertambah dan dana Komite (masyarakat) untuk biaya pengembangan madrasah bertambah	5.1.1.1 Tersusunnya RKA-KL setiap tahun	5.1.1.1.1 Koordinasi tingkat madrasah, daerah dan wilayah
	5.1.1 Penyusunan RKA-		

	KL		
			5.1.1.1.2 Pembekalan tim penyusun RKA-KL
			5.1.1.1.3 Penyusunan RKA-KL
			5.1.1.1.4 Pengajuan persetujuan RKA-KL
	5.1.1 Pengajuan usulan dan proposal pengadaan barang kepada pemerintah	5.1.2.1 Adanya usulan dan proposal pengadaan barang yang diajukan kepada pemerintah	5.1.2.1.1 Penyusunan proposal pengadaan barang
			5.1.2.1.2 Permohonan rekomendasi
			5.1.2.1.3 Pengajuan usulan
	5.1 Peran serta masyarakat (PSM) meningkat	5.1.3.1 Kegiatan koordinasi pembiayaan dengan komite madrasah meningkat	5.1.3.1.1 Konsultasi dan koordinasi
	5.1.1 Peningkatan kegiatan koordinasi pembiayaan dengan komite madrasah		5.1.3.1.2 Rapat kepala dan komite madrasah
	5.2.1 Peningkatan peran serta masyarakat dan stake holder	5.2.1.1 Peran serta masyarakat dan stoke holder meningkat	5.2.1.1.1 Sosialisasi program kerja madrasah
			5.2.1.1.2 Komunikasi, konsultasi dan koordinasi dengan stake holder
6	Budaya dan Lingkungan Madrasah		
6.1	6.1 Program kebersihan, keindahan, kerapian,	6.1.1.1 Kebersihan, keindahan, kerapian,	6.1.1.1.1 Pemberdayaan tugas

	<p>kedisiplinan, kerindangan, ketertiban dan keamanan madrasah meningkat</p> <p>6.1.1 Peningkatan program kebersihan, keindahan, kerapian, kedisiplinan, kerindangan, ketertiban dan keamanan madrasah</p>	<p>kedisiplinan, kerindangan, ketertiban dan keamanan madrasah meningkat</p>	<p>piket kelas siswa</p> <p>6.1.1.1.2 PEMBERDAYAAN TUPOKSI PENJAGA DAN TUKANG KEBUN SERTA TENAGA KEBERSIHAN MADRASAH</p> <p>6.1.1.1.3 Penyediaan sarana kebersihan</p> <p>6.1.1.1.4 Penentuan tata tertib madrasah</p> <p>6.1.1.1.5 Pelaksanaan upacara setiap hari Senin</p> <p>6.1.1.1.6 Penghijauan halaman madrasah</p> <p>6.1.1.1.7 Lomba kelas</p> <p>6.1.1.1.8 Pembiasaan perilaku hidup bersih dan sehat (PHBS)</p> <p>6.1.1.1.9 Pemeliharaan gedung pendidikan madrasah</p> <p>6.1.1.1.10 Pengadaan tempat parkir sepeda motor guru, karyawan dan tamu</p>
6.2	<p>6.2 Perawatan dan penataan taman terlaksana</p> <p>6.2.1 Peningkatan kegiatan perawatan dan penataan taman</p>	<p>6.2.1.1 Taman madrasah terawat dan tertata</p>	<p>6.2.1.1.1 PEMBERDAYAAN TUPOKSI TUKANG KEBUN</p>

			6.2.1.1.2 Penyediaan peralatan dan perlengkapan perawatan taman
			6.2.1.1.3 Penataan kembali taman yang telah ada
6.3	6.3 Pemeliharaan halaman dan penambahan paving halaman terlaksana 6.3.1 Peningkatan kegiatan pemeliharaan halaman	6.3.1.1 Halaman madrasah terpelihara	6.3.1.1.1 Perbaiki halaman
	6.3.1 Pavingsasi halaman	6.3.1.1 Bertambahnya halaman yang dipaving seluas 50 m ²	6.3.1.1.1 Pemasangan paving seluas 50 m ²
6.4	6.4 Pagar keliling bertambah 100 m serta pagar yang sudah ada terpelihara 6.4.1 Pengadaan pagar keliling 100 meter	6.4.1.1 Bertambahnya pagar keliling 100 meter	6.4.1.1.1 Pengajuan usulan 6.4.1.1.2 Pengadaan pagar keliling sepanjang 70 meter
	6.4.1 Pemeliharaan pagar 102 meter	6.4.1.1 Terpeliharanya pagar pengaman/ keliling yang telah ada sepanjang 102 meter	6.4.1.1.1 Pemeliharaan pagar pengaman/ keliling
6.5	6.5 Penguatan ciri khas madrasah baik dalam perilaku maupun performan warga madrasah secara fisik dan	6.5.1.1 Performan islami madrasah meningkatkan	6.5.1.1.1 Penambahan kaligrafi islami di luar dan di dalam ruangan 6.5.1.1.2 Penambahan gambar-gambar tokoh/

	<p>nonfisik meningkat</p> <p>6.5.1 Peningkatan performance islami madrasah</p>		<p>pahlawan muslim</p>
	<p>6.5.1 Peningkatan performance wagra madrasah</p>	<p>6.5.2.1 Performan warga madrasah meningkat</p>	<p>6.5.2.1.1 Pemberlakuan ketentuan berbusana seragam madrasah, busana yang sopan dan islami</p>
			<p>6.5.2.1.2 Pemberlakuan ketentuan pemakaian atribut pegawai bagi guru dan karyawan (lencana, nama dan emblem)</p>
			<p>6.5.2.1.3 Pemberlakuan ketentuan pemakaian seragam muslim (panjang, berjilbab/ berepeci) bagi siswi dan siswa</p>
	<p>6.5.1 Peningkatan perilaku islami di lingkungan madrasah</p>	<p>6.5.3.1 Perilaku islami di lingkungan madrasah meningkat</p>	<p>6.5.3.1.1 Pembudayaan senyum-salam-sapa</p> <p>6.5.3.1.2 Pembiasaan bertutur kata sopan, santun dan berucap kalimat thoyyibah</p> <p>6.5.3.1.3 Pembiasaan kegiatan zakat, infaq, dan sedekah (ZIS) warga madrasah</p>

			6.5.3.1.4 Jumat khusuk
			6.5.3.1.5 Pembiasaan sholat dluha
			6.5.3.1.6 Pembiasaan sholat berjamaah
			6.5.3.1.7 Pembiasaan tahfidzul ayat wad doa
			6.5.3.1.8 Istighosah dan doa bersama
7	Peran serta Masyarakat dan Kemitraan		
7.1	7.1 AD-ART serta program kerja komite madrasah tersusun secara sistematis dan sinergis dengan rencana kerja madrasah 7.1.1 Penyusunan AD-ART dan program kerja komite madrasah	7.1.1.1 Adanya AD-ART dan program kerja komite madrasah	7.1.1.1 Penyusunan dokumen AD-ART dan program kerja komite madrasah
7.2	7.2 Reformasi/ pembaharuan keanggotaan komite madrasah 7.2.1 Reformasi keanggotaan pengurus komite madrasah	7.2.1.1 Terlaksananya reformasi keanggotaan pengurus komite madrasah	7.2.1.1.1 Reformasi keanggotaan pengurus komite madrasah
7.3	7.3 Pertemuan komite secara terencana minimal 1 kali dalam setahun 7.3.1 Peningkatan kegiatan rapat komite madrasah secara terencana minimal satu kali dalam	7.3.1.1 Kegiatan rapat komite madrasah terencana dan meningkat	7.3.1.1.1 Perencanaan dan pelaksanaan rapat komite minimal satu kali dalam setahun

	setahun		
7.4	7.4 Peran dan fungsi komite madrasah meningkat 7.4.1 Peningkatan peran dan fungsi komite madrasah	7.4.1.1 Peran dan fungsi komite madrasah meningkat	7.4.1.1.1 Ikut merencanakan, mengawasi, dan mengontrol penyelenggaraan kegiatan pendidikan di madrasah
			7.4.1.1.2 Mengupayakan dana komite madrasah
			7.4.1.1.3 Melaksanakan pengadaan sarana prasarana
7.5	7.5 Dukungan masyarakat terutama dalam hal pendanaan meningkat 7.5.1 Peningkatan dukungan dana dari masyarakat	7.5.1.1 Dukungan dana dari masyarakat meningkat	7.5.1.1.1 Sosialisasi rencana dan program kerja madrasah kepada masyarakat luas
			7.5.1.1.2 Pembuatan proposal pembiayaan program kegiatan
			7.5.1.1.3 Silaturahmi dan komunikasi dengan tokoh masyarakat dan stake holder
			7.5.1.1.4 Kerjasama dengan donatur anpihak ketiga

Berdasarkan pengelompokan dan analisis kategori yang ada di dalam materi Rencana Kerja Jangka Panjang secara garis besar MI Ma'arif Sangon tahun 2013-2016 dapat di simpulkan sebagai berikut :

1. Secara umum Rencana Kerja Jangka Panjang MI Ma'arif Sangon dapat di kelompokkan dalam 2 program umum yaitu :
 - a. Penyelenggaraan proses pendidikan wajar dikdas 6 tahun
 - b. Program manajemen pelayanan pendidikan
2. Penyelenggaraan kegiatan yang bersifat rutinitas seperti peralatan dan sumber belajar baik untuk kegiatan teori maupun praktek dan kebutuhan biaya operasional perkantoran sehari-hari menjadi kegiatan rutin setiap tahun.
3. Pengadaan sarana prasarana yang merupakan belanja modal dirumuskan dalam skala prioritas sebagai berikut :
 - a. Tahun 2013 diprioritaskan pada pengadaan 1 RKB dan mebelair ruang kelas 1 unit
 - b. Tahun 2014 diprioritaskan pada penambahan 1 buah kamar mandi /WC dan tempat parker guru
 - c. Tahun 2015 diprioritaskan pada pengadaan LAB TI/ Komputer
 - d. Tahun 2016 diprioritaskan pada LAB IPA dan LAB Bahasa
4. Pembinaan dan pelatihan tenaga pendidikan dalam rangka peningkatan mutu dilaksanakan secara berkala dalam setiap tahun anggaran.
5. Kebutuhan biaya kegiatan diusahakan melalui pengajuan proposal dan pemberdayaan komite dan peran serta masyarakat

Untuk rencana kerja kepala sekolah jangka pendek Tahun 2013 sudah terrealisasi sedangkan jangka panjang dalam tahun 2013 - 2016 terrealisasinya baru ditahun 2013.

4. Keadaan Sarana dan Prasarana

Sarana prasarana mempunyai andil penting dalam menunjang keberhasilan proses belajar mengajar yang dilakukan di sekolah. Berbagai sarana prasarana dimiliki MI Ma'arif Sangon untuk menunjang proses belajar mengajar. Dari tahun ke tahun MI Ma'arif Sangon senantiasa berkomitmen untuk melengkapi sarana prasarana untuk memfasilitasi kebutuhan siswa dalam bidang pendidikan.

Secara umum MI Ma'arif Sangon menempati lahan tanah seluas 3.000m² yang merupakan tanah pemerintah desa dengan status hak pakai. Di area tersebut didirikan bangunan yang meliputi ruang kelas, ruang guru, ruang perpustakaan, ruang UKS, ruang komputer, kamar mandi, ruang gudang, lapangan upacara dan lapangan sepak bola.

Selain fasilitas yang berupa ruangan, MI Ma'arif Sangon juga menyediakan sarana pendukung untuk mengembangkan kemampuan siswa, berupa peralatan musik rebana dan peralatan komputer.

Untuk menambah wawasan siswa, MI Ma'arif Sangon menyediakan berbagai macam koleksi buku, baik buku pelajaran maupun buku bacaan siswa. Koleksi tersebut disimpan di perpustakaan yang juga sebagai ruang baca, akan tetapi karena keterbatasan gedung ruang perpustakaan masih bersatu dengan ruang kelas V yang dipisahkan dengan sket triplek.

Menghadapi perkembangan zaman yang semakin pesat yang diikuti pula oleh perkembangan teknologi, MI Ma'arif Sangon mempersiapkan diri untuk hal tersebut. MI Ma'arif Sangon mempunyai sarana prasarana yang mendukung perkembangan ICT berupa komputer. Hal ini diupayakan semaksimal mungkin untuk menunjang kebutuhan siswa sehingga siswa akan lebih nyaman dalam belajar dan hasil yang dicapai akan maksimal.⁷⁷

Dengan sarana dan prasarana yang dimiliki MI Ma'arif sangon terus berusaha untuk meningkatkan pembelajaran demi tercapainya pendidikan yang berkualitas sehingga lulusan dari MI Ma'arif Sangon dapat bersaing dengan sekolah dasar lainnya dan dapat diterima di jenjang pendidikan selanjutnya.

5. Struktur Organisasi

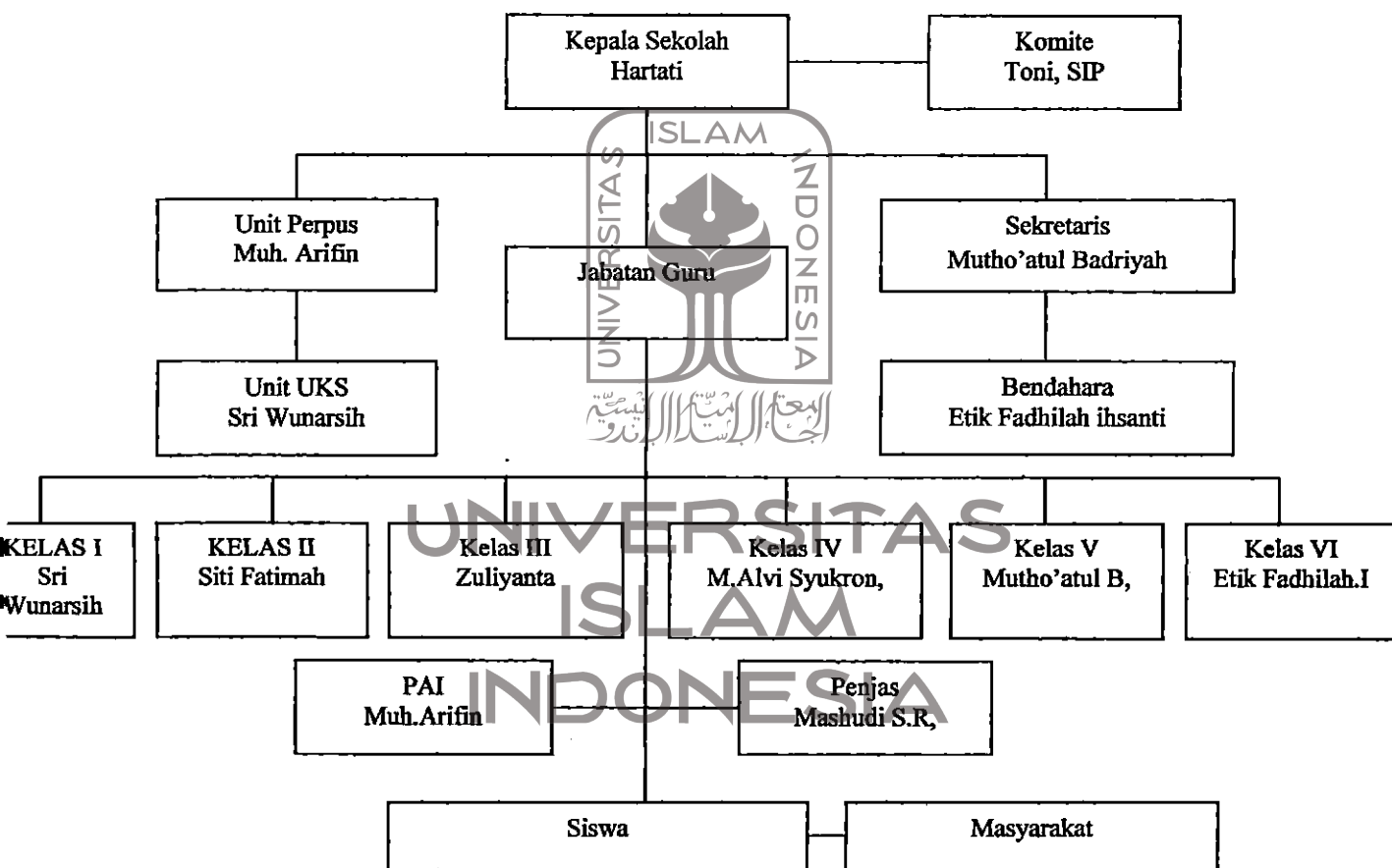
Untuk dapat mewujudkan tujuan pendidikan, maka perlu proses penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran itu dikelola dengan suatu pola kerja yang baik. Salah satu cara tersebut adalah dengan menetapkan suatu struktur organisasi. Dengan struktur organisasi yang jelas dapat diharapkan bahwa tugas, wewenang dan tanggungjawab dapat dilaksanakan dengan baik secara efektif dan efisien sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai.

Struktur organisasi merupakan mekanisme-mekanisme formal dalam pengelolaan suatu organisasi. Struktur organisasi menunjukkan suatu pengelolaan berupa bagan, dimana terdapat hubungan-hubungan antara berbagai fungsi, bagian, status dan orang-orang yang menunjukkan tanggung jawab dan wewenang yang berbeda-beda dalam organisasi tersebut. Suatu

⁷⁷ Observasi sarana prasarana madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon Kokap, 25 Nopember 2013

organisasi yang sistematis akan mempermudah tata kerja dan pengontrolan serta pencapaian tujuan lembaga yang telah dirumuskan. Adapun bagan struktur organisasi MI Ma'arif Sangon, Kokap, Kulon Progo adalah sebagai berikut:

Gambar 2: Bagan Struktur Organisasi MI Ma'arif Sangon Kokap Kulon Progo Tahun Pelajaran 2013/ 2014⁷⁸



Selanjutnya akan dikemukakan tentang tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab masing-masing perangkat yang ada dalam struktur organisasi Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon.

⁷⁸ Observasi data dinding madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon Kokap, 25 Nopember 2013

a. Tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab dari Dewan Komite

- 1) Memberikan masukan kepada Kepala Sekolah untuk merancang dan melaksanakan program kegiatan, termasuk program pembinaan dan perkembangannya.
- 2) Memonitor dan mengevaluasi efektifitas pelaksanaan program dan tingkat produktifitas pencapaian tujuan.
- 3) Bersama kepala sekolah menetapkan strategi pengembangan program kegiatan yang digelar.
- 4) Menggali dan mengembangkan sumber dana dan daya yang diperlukan untuk kelangsungan operasional madrasah yang teratur dan berkesinambungan.
- 5) Melakukan sejumlah langkah dan pendekatan yang membuka peluang bagi kelangsungan operasional sekolah.

b. Tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab dari Kepala Madrasah.

Penyelenggaraan pendidikan yang harus selalu dibina secara terus-menerus oleh kepala sekolah adalah:

- 1) program pengajaran;
- 2) sumber daya manusia;
- 3) sumber daya yang bersifat fisik;
- 4) hubungan kerja sama antara sekolah dengan masyarakat.

Pelaksanaan ketentuan sebagaimana yang diatur oleh pemerintah tersebut, secara garis besar meliputi proses seperti:

a). Pengelolaan.

Suatu proses yang pada dasarnya meliputi pengadaan, pendayagunaan dan pengembangan tenaga kependidikan, tanah dan gedung serta pemilikinya.

b). Penilaian.

(1). Penilaian pendidikan dasar diselenggarakan untuk memperoleh keterangan tentang proses belajar mengajar dan upaya pencapaian tujuan pendidikan dasar dalam rangka pembinaan dan pengembangan, serta untuk penentuan akreditasi pendidikan dasar yang bersangkutan.

(2). Penilaian sekolah menengah dilakukan secara bertahap, berkesinambungan dan bersifat terbuka.

Tujuan penilaian pada dasarnya untuk:

(a). memperoleh keterangan tentang kegiatan dan kemajuan belajar siswa, pelaksanaan kurikulum, guru dan tenaga kependidikan lain;

(b). dalam rangka pembinaan, pengembangan dan penentuan akriditasi sekolah menengah yang bersangkutan.

c). Bimbingan.

Yaitu bantuan yang diberikan oleh para guru pembimbing dalam rangka upaya menentukan pribadi, mengenal lingkungan dan merencanakan masa depan.

d). Pembiayaan. Pembiayaan meliputi:

- (1). gaji guru, tenaga kependidikan lainnya dan tenaga administrasi,
- (2). biaya pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana,
- (3). penyelenggaraan pendidikan,
- (4). biaya perluasan dan pengembangan.

e). Pengawasan.

Pengawasan dilaksanakan dalam rangka pembinaan pengembangan, pelayanan dan peningkatan mutu, serta perlindungan sekolah yang bersangkutan. Pengawasan meliputi segi teknis pendidikan dan administrasi sekolah yang bersangkutan.

f). Pengembangan.

Pengembangan meliputi upaya perbaikan, perluasan, pendalaman dan penyesuaian pendidikan melalui peningkatan mutu baik penyelenggaraan kegiatan pendidikan maupun peralatannya.

Kegiatan pengembangan dilaksanakan dengan tidak mengurangi kelangsungan penyelenggaraan pendidikan pada sekolah yang bersangkutan.

Walaupun dalam berbagai hal penyelenggaraan sekolah diatur dan ditentukan oleh Pemerintah, tetapi secara tegas disebutkan dalam pasal-pasal Peraturan Pemerintah, kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi

sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Dengan demikian kepala sekolah berkewajiban untuk selalu membina, dalam arti berusaha untuk meningkatkan pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan lebih baik. Kepala sekolah, berkaitan erat dengan keberhasilan suatu sekolah, yaitu pembinaan program pengajaran, sumber daya manusia, kesiswaan, sumber daya material dan pembinaan hubungan kerja sama antara sekolah dengan masyarakat.

c. Tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab dari Bendahara.

- 1) Melakukan pengelolaan dan operasional administrasi keuangan Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon.
- 2) Membuat laporan bulanan tentang penerimaan dan pengeluaran keuangan di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon tiap bulan.
- 3) Melaporkan keadaan neraca keuangan di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon. (keadaan uang tunai, saldo bank, penerimaan dan pengeluaran serta aset dan liabilitas) per triwulan.
- 4) Membuat laporan tentang penerimaan dan pengeluaran keuangan di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon secara kumulatif untuk satu tahun anggaran.

d. Tugas, wewenang dan tanggung jawab dari Kepala Perpustakaan.

Demi suksesnya peran perpustakaan dalam menunjang kegiatan civitas akademika, Kepala Perpustakaan mempunyai tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab pokok sebagai berikut:

- 1) Melakukan penambahan koleksi sesuai dengan kebutuhan, kondisi dan kekuatan yang ada.
- 2) Menumbuhkan suasana haus informasi (buku, jurnal, majalah dan lain-lain) bagi warga kampus.
- 3) Menyediakan berbagai informasi hasil penelitian dan produk pemikiran yang selalu berkembang.
- 4) Menjalinkan komunikasi dan kerjasama dengan perpustakaan lain, perguruan tinggi dan umum untuk peningkatan pelayanan pengguna perpustakaan.
- 5) Melakukan berbagai upaya bagi tumbuhnya gairah kerja pelayanan perpustakaan.
- 6) Menggali, mengumpulkan dan mendokumentasikan karya-karya keilmuan kawasan.
- 7) Secara periodik memberikan laporan kegiatan dan layanan kepada Kepala Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, termasuk memberikan masukan untuk peningkatan dan pengembangannya.

e. Tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab dari Guru.

Guru mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan bidang keahlian/ilmunya

serta memberi bimbingan kepada para siswa dalam rangka memenuhi kebutuhan dan mitra siswa dalam proses pendidikan. Untuk menanggulangi kendala-kendala tersebut, para guru dituntut untuk berpikir inovatif dan kreatif di dalam melaksanakan tugasnya sehingga tercipta kegiatan belajar mengajar yang kondusif. Melalui ini penulis berharap kepada guru untuk tetap berprestasi, berkreasi dan memproduksi secara inovatif.

f. Tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab dari Siswa.

- 1) Memasuki sekolah dengan tertib, sopan dan bagi mereka yang berkendaraan harus memelihara ketenangan dan ketertiban;
- 2) Menempatkan kendaraannya pada tempat yang ditentukan dengan tertib;
- 3) Berpakaian sopan, bersih dan menutup aurat;
- 4) Saling hormat menghormati sesama anggota civitas akademika, baik dengan kepala sekolah, guru, karyawan, maupun dengan sesama siswa;
- 5) Turut serta menjaga keamanan, ketertiban dan keberhasilan sekolah;
- 6) Memelihara citra dan nama baik almamater;
- 7) Selalu bersikap dan bertingkah laku yang terpuji sesuai dengan ajaran Islam. Dalam kaitannya dengan adanya pembagian tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing perangkat Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon. Kepala Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon menyampaikan pendapatnya kepada peneliti sebagai berikut:

Secara umum sudah ada ketentuan tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab dari semua perangkat pengelola Madrasah Ibtidaiyah

Ma'arif Sangon, Ini memungkinkan mereka bekerja dengan baik dan menghindari adanya saling lempar tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas masing-masing.⁷⁹

5. Kedala yang dihadapi dalam proses pengorganisasian dalam pengelolaan Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, antara lain:

- a. Kurangnya pemahaman terhadap tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab diantara pengelola Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon.
- b. Kurang adanya koordinasi dan kerjasama yang baik antara pengelola Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon dengan kepala Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon,
- c. Kurangnya koordinasi dan kerjasama diantara perangkat pengelola Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya masing-masing. Hal ini dituturkan oleh Kepala Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon kepada peneliti sebagai berikut, Pada saat ini pemahaman dari sebagian anggota pelaksana Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon terhadap tugas dan kewajibannya dirasakan masih kurang, sehingga mereka masih kurang optimal dalam pekerjaannya. Selain itu, koordinasi dan kerjasama diantara sesama anggota pelaksana Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon masih sulit terjadi, karena masing-masing mereka memiliki beban tugas lain yang harus dikerjakan.⁸⁰

⁷⁹ Wawancara dengan Hartati kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, tanggal 25 Nopember 2013.

⁸⁰ Wawancara dengan Hartati kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, tanggal 25 Nopember 2013.

6. Mengurangi kendala yang dihadapi dalam proses pengorganisasian pada Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon,

- a. Mengadakan pertemuan yang secara khusus penyampaian tugas, wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing anggota pelaksana Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon,
- b. Menyampaikan tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing personil dari pengelolaan Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon secara tertulis,
- c. Berupaya mensosialisasikan konsep dari Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon kepada perangkat,
- d. Menciptakan komunikasi yang baik diantaranya para pengelola Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon,
- e. Mengupayakan terciptanya komunikasi dan koordinasi yang lebih baik dengan pihak kepala Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon melalui pendekatan secara formal maupun dengan cara informal. Berdasarkan penuturan dari kepala sekolah kepada peneliti sebagai berikut: Dalam upaya menjalankan organisasi yang harmonis, penulis berupaya membina hubungan komunikasi yang baik dengan semua perangkat pengelola Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, baik secara formal, maupun secara informal dan memberi kesempatan yang seluas-luasnya kepada mereka untuk memberi saran dan kritikan yang membangun.⁸¹

⁸¹ Wawancara dengan Hartati kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, tanggal 25 Nopember 2013.

B. Analisis Peneliti

Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Visi Dan Misi Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon Kokap.

Dalam bab ini terdapat penekanan (*stressing*) yang akan dianalisis yaitu kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan visi dan misi madrasah ibtidaiyah Ma'arif Sangon Kokap.

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mewujudkan visi dan misi madrasah ibtidaiyah Ma'arif Sangon Kokap adalah :

a. Gaya Demokratis

Dalam memimpin, menurut penulis kepala madrasah mempunyai gaya demokratis. Ini dihat dalam dari cara memimpin dengan :

- 1) Dalam wewenang pimpinan tidak mutlak.
- 2) Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan, artinya dalam memimpin tidak semua wewenang dipegang oleh kepala sekolah.
- 3) Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan, dengan musyawarah, duduk bersama membuat kesepakatan bersama.
- 4) Kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan.
- 5) Komunikasi berlangsung timbal balik antara pimpinan dengan yang dipimpin.

- 6) Pengawasan oleh atasan dilakukan secara wajar. Dalam mengawasi dilakukan sewajarnya, tidak terlalu disiplin “ ketat ” tetapi juga tidak dibiarkan / tidak diawasi.
- 7) Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan.
- 8) Banyak kesempatan bawahan untuk menyampaikan saran, masukan, pertimbangan, atau pendapat.
- 9) Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan bersifat permintaan dari pada instruktif.
- 10) Pujian dan kritik seimbang, bawahan tidak selalu dikritik terus menerus jika ada kesalahan, tetapi banyak juga pujian-pujian dilakukan guna memberi perhatian.
- 11) Pimpinan mendorong prestasi semua bawahan dalam batas kemampuan masing-masing.
- 12) Pimpinan meminta kesetiaan bawahan secara wajar.
- 13) Pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak.
- 14) Dalam pekerjaan kondisi dan suasana saling percaya.
- 15) Saling hormat menghormati sesama teman dalam menjalankan pekerjaan.
- 16) Saling harga menghargai, tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan.

b. Gaya Transformasional

Dalam memimpin kepala sekolah juga mempunyai gaya Transformasional.

Ini dilihat dari 7 prinsip dalam menciptakan kepemimpinan yaitu :

- 1) Simplifikasi yaitu kemampuan atau keterampilan mengungkapkan visi secara jelas, mau dibawa kemana madrasah ini.
- 2) Motivasi dengan memberi energi kepada guru agar kreatif, inovatif dalam memecahkan masalah.
- 3) Fasilitasi pembelajaran yang terjadi didalam organisasi, kelembagaan, kelompok dan individu.
- 4) Inovasi berani bertanggung jawab melakukan perubahan-perubahan yang efektif dan efisien.
- 5) Mobilitas dalam pengerahan semua sumber daya, melengkapi, memperkuat dalam mencapai visi dan misi.
- 6) Siaga dan selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif
- 7) Mempunyai tekad untuk selalu mendukung pengembangan disiplin, spiritualitas, emosi, dan komitmen yang tinggi.

2. Kompetensi yang dimiliki Kepala Sekolah

Kompetensi adalah kemampuan melakukan sesuatu yang dimensi-dimensinya meliputi pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Seperangkat

kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin adalah sebagai berikut :

- a. Merumuskan dan mengartikulasikan tujuan, secara bersama-sama, kepala sekolah dan guru merumuskan tujuan yang akan dicapai. Disamping itu, kepala sekolah dan guru menyepakati cara-cara yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan dan melaksanakannya secara konsisten untuk mencapai tujuan.
- b. Mengarahkan dan membimbing pengembangan kurikulum, kepala sekolah membimbing dan mengarahkan para guru mengembangkan kurikulum, mulai dari: perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah; pengembangan struktur dan muatan kurikulum; dan pembuatan kalender sekolah. Pelaksanaan pengembangan kurikulum menggunakan prinsip-prinsip relevansi, kemutakhiran terhadap perkembangan IPTEKS, berpusat pada potensi siswa, terpadu, dan selaras dengan kebutuhan siswa dan kebutuhan lingkungan (berbagai sektor pembangunan).
- c. Membimbing pengembangan dan perbaikan proses belajar mengajar kepala sekolah memiliki kemampuan dalam membimbing dan memfasilitasi perbaikan proses belajar mengajar yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran serta pengelolaan kelas. Dalam perencanaan PBM, kepala sekolah memiliki kemampuan membimbing para guru dalam:
 - 1) mengidentifikasi kebutuhan, minat, bakat, dan kemampuan siswa,
 - 2) menyusun tujuan pelajaran,
 - 3) mengembangkan silabus,

- 4) mengembang-kan rencana pelaksanaan pembelajaran, memilih bahan ajar,
 - 5) memilih metode mengajar yang sesuai dengan karakteristik siswa dan karakteristik mata pelajaran,
 - 6) memilih media pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik siswa dan karakteristik mata pelajaran. Dalam pelaksanaan pembelajaran, kepala sekolah membimbing dan memfasilitasi para guru dalam mengembangkan dan menggunakan berbagai metode mengajar misalnya pembelajaran PAIKEM (Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan), pengajaran dan pembelajaran kontekstual (contextual teaching learning), Lessons Study, simulasi, curah pendapat, kerja kelompok, diskusi kelompok, metode proyek, dsb. Dalam evaluasi pembelajaran, kepala sekolah membimbing dan memfasilitasi para guru dalam menyusun kriteria kinerja siswa, menyusun alat tes, menganalisis hasil tes, menentukan ketuntasan belajar, dan menilai efektivitas pembelajaran. Sedang dalam manajemen kelas, kepala sekolah membimbing dan memfasilitasi para guru dalam mengelola siswa, mengelola peralatan, mengorganisasi kelas/laboratorium, mendisiplinkan siswa, menjaga kebersihan kelas, dsb.
- d. Mengevaluasi kinerja guru dan mengembangkannya, Secara periodik, kepala sekolah melakukan evaluasi kinerja guru untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan kinerja guru serta mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan

pengembangan keprofesian guru. Berdasarkan salah satu guru madrasah bahwa hasil evaluasi kinerja guru, kepala sekolah memfasilitasi guru dalam memperbaiki kinerjanya dan memfasilitasi guru dalam mengembangkan keprofesiannya.⁸² Pengembangan keprofesian guru dilaksanakan dengan berpegang teguh pada prinsip pengembangan keprofesian secara berkelanjutan (*continuing professional development/CPD*) yang diupayakan oleh guru secara sendiri atau yang difasilitasi oleh sekolah/dinas pendidikan kabupaten/kota.

- e. Membangun komunitas pembelajaran. Komunitas pembelajaran adalah suatu komunitas (warga sekolah) yang memiliki kesamaan nilai-nilai pembelajaran yang diadopsi sebagai sumber penggalangan konformisme sikap dan perilaku bagi warga sekolah dalam rangka untuk mencapai tujuan pembelajaran. Sense of learning telah terjadi secara merata di sekolah. Jadi, di sekolah telah terjadi kebersamaan (*teamwork*) yang kuat, keterlibatan dan partisipasi total, dedikasi, motivasi, dan cara-cara kerja yang efektif dalam menyelenggarakan kepemimpinan pembelajaran. pembelajaran akan efektif apabila didukung oleh komunitas warga sekolah yang mampu membangun dirinya sebagai komunitas pembelajaran. Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran harus memiliki kemampuan membangun komunitas pembelajaran di sekolahnya.
- f. Menerapkan kepemimpinan visioner dan situasional, kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu menerapkan kepemimpinan visioner dan

⁸² Wawancara dengan Muhammad Alvi Syukron, di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, tanggal 26 Nopember 2013

situasional sekaligus. Kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang mendasarkan pada visi yang ingin dicapai di masa depan, sedang kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan yang mempertimbangkan situasi yang sedang dihadapi. Kombinasi dari kedua jenis kepemimpinan tersebut akan mampu memberi inspirasi dan mendorong terjadinya pembelajaran yang futuristik dan kontekstual sekaligus.

- g. Melayani siswa dengan prima, Harus disadari sepenuhnya bahwa keberadaan kepala sekolah, guru, dan karyawan di sekolah adalah hanya karena ada siswa. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu mengajak guru dan karyawan untuk memberikan layanan pembelajaran kepada siswa secara prima dan siswa merupakan pelanggan utama sekolah yang harus menjadi fokus perhatian warga sekolah.
- h. Melakukan perbaikan secara terus menerus, kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki kemampuan melakukan perbaikan secara terus menerus, dengan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, refleksi, dan revisi terhadap perencanaan berikutnya, dan siklusnya diulang-ulang bterus. Hal ini perlu dilakukan karena banyak perubahan diluar sekolah yang harus diinternalisasikan ke sekolah.
- i. Menerapkan karakteristik kepala sekolah efektif, Pemimpin harus selalu menerapkan karakteristik kepala sekolah efektif. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah efektif melakukan hal-hal berikut: luwes dalam pengendalian, membangun teamwork di sekolahnya, komitmen kuat terhadap pencapaian visi dan misi sekolah, menghargai guru dan

- karyawan atas dedikasinya, memecahkan masalah secara kolaboratif, melakukan delegasi secara efektif, dan fokus pada proses belajar mengajar (pembelajaran).
- j. Membangun warga sekolah agar Pro-perubahan, salah satu ciri utama seorang pemimpin adalah memiliki visi dan misi yang jelas dan memiliki cara-cara untuk menggerakkan warga sekolahnya untuk mencapainya. Untuk itu, dia harus mampu mengarahkan, membimbing, memotivasi, mempengaruhi, memberi inspirasi, dan mendukung prakarsa-prakarsa baru, kreativitas, inovasi, dan inisiasi dalam pengembangan.
- k. Membangun teamwork yang kompak, Keberhasilan upaya sekolah akan maksimal apabila dilakukan secara kolaboratif oleh warga sekolah Oleh karena itu, pemimpin mampu membangun teamwork yang kompak, cerdas, dinamis, harmonis, dan lincah. Pelibatan, partisipasi, dan dedikasi warga sekolah sangat diperlukan dalam rangka membangun teamwork yang dimaksud.
- l. Memberi contoh dan menginspirasi warga sekolah, Memimpin dengan contoh sudah terbukti ampuh dalam organisasi apapun termasuk sekolah. Memberi contoh dalam berbagai hal misalnya komitmen, disiplin, nyaman terhadap perubahan, kasih sayang terhadap siswa, semangat kerja, dsb. adalah merupakan bagian penting dari karakteristik seorang pemimpin pembelajaran. Tidak kalah penting, seorang pemimpin pembelajaran selalu memberi inspirasi kepada guru, karyawan, dan terutama siswanya untuk mempelajari dan menikmati hal-hal yang belum diketahui, dan mampu

membangun kondisi rasa keingintahuan dari seluruh warga sekolahnya.⁸³

3. Partisipasi dalam mewujudkan visi dan misi.

Dalam penelitian ini kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan visi dan misi Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon Kokap. Dalam mewujudkan visi dan misi harus melibatkan beberapa partisipasi antara lain :

- a. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang melibatkan partisipasi masyarakat. Partisipasi berarti pembuat keputusan menyarankan kelompok atau masyarakat terlibat dalam bentuk penyampaian saran dan pendapat, barang, keterampilan, bahan dan jasa. Keikutsertaan masyarakat dapat menjadi alat atau tujuan, tetapi dapat pula berarti keduanya (sekaligus). Pengaruh masyarakat terhadap Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon sebagai lembaga sosial, terasa amat kuat dan berpengaruh pula kepada para siswa dalam membina prestasi dalam lingkungan sekolah. Lingkungan dimana Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon berada, merupakan masyarakat yang bersifat kompleks, terdiri dari berbagai macam tingkatan masyarakat yang saling melengkapi dan bersifat unik, sebagai akibat latar belakang dimensi budaya yang beraneka ragam.⁸⁴ Betapa penting dan perlunya program madrasah selalu melakukan hubungan kerjasama dengan masyarakat terutama orang tua dan tokoh masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dalam hal ini masyarakat yang dimaksud adalah komite sekaligus tokoh masyarakat. Kepemimpinan kepala madrasah mempunyai

⁸³ Wawancara dengan Hartati kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, tanggal 25 Nopember 2013.

⁸⁴ Wawancara dengan Hartati kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, tanggal 25 Nopember 2013.

peranan menentukan sebagai satu kekuatan atau kewibawaan (*power*) di dalam menghimpun dan menggerakkan segala sumber daya dalam kerjasama dengan masyarakat pendidikan yang lebih luas, serta untuk memperoleh berbagai dukungan sumber daya manusia, dana, serta dukungan informasi berbagai lembaga dan dukungan politisi dari segenap jajaran aparat pendidikan. Kerjasama madrasah dengan masyarakat mendorong orang tua terlibat kedalam proses pendidikan, melalui kerjasama dengan para guru di dalam perencanaan program pendidikan. Dengan demikian komunikasi dan keterlibatan meningkat, karena orang tua secara dekat bekerja dengan para guru untuk memonitor perkembangan para siswa kearah tercapainya tujuan prestasi pendidikan, sosial, kepribadian dan karir jangka pendek maupun jangka panjang. Beberapa penelitian menunjukkan betapa perlunya pengembangan hubungan yang efektif antara sekolah dengan rumah tangga (*home*). Keberhasilan pendidikan para siswa, pertumbuhan perkembangan kognitif siswa sangat ditentukan oleh:

- 1) Pengaruh yang sangat kuat dari dorongan keluarga dan masyarakat.
- 2) Sikap dan kehidupan rumah tangga dan keluarga.
- 3) Sikap positif dari para siswa terhadap keluarga dan rumahtangga.
- 4) Peran orang tua sebagai pengembang yang menunjukkan sikap positif terhadap sekolah dan pendidikan, serta kepedulian dan perasaan tertarik terhadap pelajaran anak-anaknya, para guru dan kurikulum.

Sebaliknya orang tua yang menunjukkan keterlibatan yang rendah terhadap anak-anaknya dan sekolah, orang tua semacam ini memberikan kesan sikap

negative terhadap sekolah dan pendidikan, serta menunjukkan peran orang tua sebagai pengembang yang lamban.

b. kepemimpinan kepala sekolah yang melibatkan partisipasi guru dan tenaga kependidikan non guru/ PTT.

Tidak dapat disangkal bahwa guru merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan pendidikan, khususnya dalam peningkatan sumber daya manusia yang dihasilkan dari pendidikan. Demikian pula dalam upaya pembinaan etos belajar siswa madrasah ibtidaiyah, guru dituntut memiliki peran yang mampu menciptakan kondisi belajar yang efektif, guru harus meningkatkan kesempatan belajar bagi siswa dan meningkatkan mutu kualitas mengajar. Sedangkan dalam meningkatkan kualitas mengajar, guru Madrasah Ibtidaiyah hendaknya mampu merencanakan program pengajaran sekaligus mampu mengaktualisasikannya dalam bentuk interaksi mengajar.⁸⁵ Dalam melaksanakan tugas-tugas guru kepala madrasah memberikan kebijakan kepada para guru untuk selalu menerapkan disiplin, mengadakan pelajaran tambahan bagi siswa yang belum mampu mengikuti pelajaran dengan baik terlebih lagi bagi siswa kelas VI yang akan menempuh Ujian Nasional (UN) kepala sekolah mewajibkan siswa untuk mengikuti pelajaran tambahan diluar jam sekolah. Proses belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan dengan guru sebagai pemegang peran utama. Proses belajar merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan guru dan siswa yang bersifat timbal balik, berlangsung dalam suasana edukatif, dan

⁸⁵ Wawancara dengan Hartati kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, tanggal 25 Nopember 2013.

diarahkan pada pencapaian tujuan pendidikan. Oleh karena itu, keberadaan guru amat penting dalam upaya proses transformasi pengetahuan, nilai dan keterampilan kepada peserta didik.

Tujuan pendidikan secara umum adalah mencerdaskan bangsa maupun secara khusus terkait dengan penguasaan pengetahuan, nilai dan keterampilan. Keberhasilan pencapaian tujuan tersebut sangat dipengaruhi oleh kemampuan atau kompetensi guru. Makin efektif para guru melaksanakan tugas dan fungsinya maka akan semakin terjamin pencapaian tujuan pendidikan tersebut. Dalam konteks ini, kesiapan guru dalam melaksanakan tugas, baik dilihat dari kompetensi profesionalismenya maupun dukungan pengembangan profesi program diklat menjadi hal yang sangat penting. Program diklat pada dasarnya dilakukan dengan tujuan peningkatan efektifitas dan efesiensi SDM dalam pelaksanaan kerja guna mencapai tujuan organisasi. Diklat merupakan gabungan sebutan pendidikan dan pelatihan. Keduanya memiliki makna yang sama, namun ruang lingkupnya agak berbeda. Pendidikan diarahkan pada upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan sikap para guru sehingga mereka dapat menyesuaikan dengan lingkungan kerja. Sementara itu, latihan merupakan proses yang membantu guru untuk meningkatkan efektivitas kerja melalui pengembangan kebiasaan yang terkait dengan pengetahuan, sikap dan keterampilan. Selanjutnya, program diklat yang diberikan kepada guru akan menjadi efektif apabila sesuai atau memiliki relevansi dengan kebutuhan mengajar

Kepala sekolah mensosialisasikan dan menanamkan isi dan makna visi sekolahnya dengan baik. Dia juga mampu membangun kebiasaan-kebiasaan

berbagi pendapat atau urun rembuk dalam merumuskan visi dan misi sekolahnya, dan dia selalu menjaga agar visi dan misi sekolah yang telah disepakati oleh warga sekolah hidup subur dalam implementasinya.

Kepala sekolah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengelolaan sekolah (*manajemen partisipatif*). Kepala sekolah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan dan dalam kegiatan operasional sekolah sesuai dengan kemampuan dan batas-batas yuridiksi yang berlaku, dan juga melibatkan tenaga kependidikan non guru juga mempengaruhi pengelolaan sekolah.

Kepala sekolah memberikan dukungan terhadap pembelajaran, misalnya dia mendukung bahwa pengajaran yang memfokuskan pada kepentingan belajar siswa harus menjadi prioritas

Kepala sekolah melakukan pemantauan terhadap proses belajar mengajar sehingga memahami lebih mendalam dan menyadari apa yang sedang berlangsung didalam sekolah. Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator sehingga dengan berbagai cara dia dapat mengetahui kesulitan pembelajaran dan dapat membantu guru dalam mengatasi kesulitan belajar tersebut.

Kepala sekolah memiliki peran dan kedudukan yang penting dan strategis dalam mewujudkan visi dan misi Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Sangon Kokap KP. Jabatan kepala sekolah menjadi tokoh kunci dalam aktivitas pengembangan dan kemajuan penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Menurut penulis kepala sekolah adalah guru yang diberikan tugas tambahan baik yang bekerja disekolah yang diselenggarakan oleh departemen

maupun yang dipekerjakan di sekolah yang diselenggarakan oleh masyarakat, dengan guru pegawai negeri sipil dapat diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Otoritas dan tanggung jawab yang dimilikinya bukan hanya dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan personil, bahkan ia memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan keberhasilan peserta didik untuk berprestasi dalam studi akademiknya yang disertai memiliki akhlak yang mulia dan menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.

4. Peran Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Visi dan Misi.

Kepala Sekolah Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon memiliki banyak peran atau beberapa tugas yang harus dikerjakannya, antara lain kepala sekolah sebagai EMASLIM (*Educator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, dan Multivator*) di sekolah. Selain itu latar belakang pendidikan, pengalaman, masa kerja, kepribadian dan sebagainya juga ikut mempengaruhi peningkatan kinerja kepala sekolah. Bahkan diharapkan pula seorang kepala sekolah dapat berperan sebagai figure dan mediator, bagi perkembangan masyarakat dan lingkungannya. Dengan demikian kepala sekolah dalam kedudukannya memiliki multiperan, dan tugas yang kompleks. Pelaksanaan peran tersebut tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya, karena saling berkaitan dan saling mempengaruhi serta menyatu dalam pribadi seorang kepala sekolah.

- a. Peran kepala sekolah sebagai *educator* atau pendidik, merupakan tugas yang cukup berat dan mulia apabila merujuk kepada berbagai sumber

tentang makna pendidik itu sendiri. Sebagai educator, kepala sekolah harus senantiasa meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal itu, faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala sekolah atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya. Demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya. Upaya-upaya yang dilakukan kepala dalam meningkatkan kinerjanya sebagai educator, khususnya dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut:

- 1) mengikutsertakan guru dalam penataran-penataran untuk menambahkan wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- 2) kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasi.
- 3) menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan cara

menolong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan. Serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.⁸⁶ Kemampuan untuk membimbing guru, tenaga kependidikan non guru, membimbing peserta didik. Mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek dan memberi mengajar. Contohnya kepala sekolah mencari strategi yang tepat untuk meningkatkan profesional guru, Menciptakan iklim sekolah yang baik, semua warga sekolah saling membantu dalam kemajuan madrasah.⁸⁷

- b. Kepala sekolah sebagai manager di samping ia wajib mengajar mata pelajaran tertentu, ia juga harus memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk mengembangkan sistem. Respon terhadap perubahan menciptakan dalam pelaksanaan dan mekanisme manajemen berbasis sekolah dengan memberdayakan semua potensi yang dimiliki sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan untuk berperilaku sebagaimana layaknya seorang manajer dalam suatu organisasi sekolah, maka pemahaman dari apa itu manajer harus diketahui terlebih dahulu. Dalam melaksanakan tugas kepala sekolah harus mampu dan mau melaksanakan fungsi manajemen. Pengertian manajemen sangat bervariasi yang diinterpretasikan antara satu dengan yang lainnya. Kepala sekolah

⁸⁶ Wawancara dengan Hartati kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, tanggal 25 Nopember 2013.

⁸⁷ Wawancara dengan Hartati kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, tanggal 25 Nopember 2013.

sebagai pengendali roda organisasi di sekolah mampu merencanakan semua kegiatan untuk jangka pendek, menengah dan jangka panjang dengan tetap mengacu kepada visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah yang akan dicapai dengan sejalan payungan program pembangunan daerah dimana sekolah itu berada. Selaku manajer, kepala sekolah dalam menyusun semua rencana strategi pembangunan di sekolah, tidak menyangkal kondisi keperluan yang berkembang di dalam lingkungan sekolah maupun yang ada di luar lingkungan sekolah. Pengorganisasian semua program kerja harus dimobilisasi secara proporsional, serta pihak manajer memutuskan pekerjaan mana yang harus diisi serta pembagian tugas-tugas maupun tanggung jawab yang berkaitan dengan masing-masing pekerjaan. Sebagai manajer, ada 3 hal tugas yang perlu dilaksanakan kepala sekolah, yaitu :

- 1) Kemampuan melaksanakan proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan.
- 2) Kemampuan mendayagunakan sumber daya sekolah yang ada secara optimal : dana, perlengkapan.
- 3) Kemampuan mencari tujuan yang telah ditetapkan.⁸⁸

Bagian ketiga dari tugas kepala sekolah harus berkemampuan untuk menjadi pelayan, perencana dan lebih berkemampuan lagi untuk mewujudkan secara nyata di lingkungan sekolah khusus yang berkaitan dengan ketatausahaan, sebab administrasi sekolah merupakan ujung tombak dapurnya satu institusi.

⁸⁸ Wawancara dengan Hartati kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, tanggal 25 Nopember 2013.

c. Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program kepala sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan menyelesaikan problem-problem di sekolah yang meliputi hal-hal :

- 1) Administrasi personalia. Dimana setiap kepala sekolah harus menyelesaikan administrasi yang seharusnya tanggung jawab sebagai kepala sekolah seperti dalam pembelajaran dikelas yang membutuhkan program pembelajaran yang meliputi program tahunan, program semester, silabus, dan rencana pembelajaran.
- 2) Administrasi keuangan sekolah yang meliputi bantuan yang rutin setiap tahun ataupun yang tidak. Contoh bantuan operasional sekolah (BOS), BOP, bantuan siswa miskin (BSM), dan pesantren ramadhan, bantuan sarana ibadah dan juga dana rehab gedung. Walaupun dalam setiap dana / bantuan yang digunakan oleh madrasah telah ada panitia yang mengelola keuangan, tetapi untuk penyelesaian administrasi tanggung jawab kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi dalam organisasi sekolah. Maka kepala sekolah harus mampu menyelesaikan problem dalam administrasi.
- 3) Administrasi peralatan yang mencakup aset barang baik barang yang habis pakai ataupun tidak. Secara administrasi peralatan dan barang-barang yang ada disekolah harus diketahui oleh kepala sekolah. Itu sangat penting mengingat keberhasilan visi dan misi sebuah sekolah

membutuhkan sarana prasarana yang memadai. Jika peralatan tidak diperhatikan maka kesulitan-kesulitan dalam mencapai tujuan juga akan terhambat.

- 4) Administrasi kelengkapan serta gedung, hal ini sangat mendukung akan tercapainya visi dan misi yang diharapkan.
 - 5) Administrasi kurikulum, dalam suatu lembaga perlu acuan-acuan untuk pencapaian tujuan yang diharapkan. Dengan adanya kurikulum maka sebuah organisasi pendidikan akan terorganisir baik tujuan dan hal-hal yang akan dilakukan untuk masa mendatang sehingga kepala sekolah harus menguasai didalam administrasi kurikulum.
 - 6) Administrasi peserta didik, mengenai data-data peserta didik dari pertama kali sekolah berdiri sampai saat ini administrasi peserta didik ada, terbukti dengan dimilikinya buku induk siswa yang merupakan administrasi sekolah. Tanggung jawab kepala sekolahlah yang mengadakannya.
 - 7) Administrasi hubungan sekolah dan masyarakat, ini mencakup hubungan antara peserta didik, komite, wali peserta didik dan hubungan menyangkut sekolah disekitar Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif, contoh dalam hal ini puskesmas setempat, perpustakaan daerah dan hubungan dengan luar yang dapat mendukung tercapainya visi dan misi sekolah.⁸⁹
- Terdapat beberapa prinsip yang dapat dijadikan pedoman oleh kepala sekolah dalam menyelenggarakan administrasi pendidikan di sekolah

⁸⁹ Wawancara dengan Hartati kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, tanggal 25 Nopember 2013.

membutuhkan sarana prasarana yang memadai. Jika peralatan tidak diperhatikan maka kesulitan-kesulitan dalam mencapai tujuan juga akan terhambat.

- 4) Administrasi kelengkapan serta gedung, hal ini sangat mendukung akan tercapainya visi dan misi yang diharapkan.
 - 5) Administrasi kurikulum, dalam suatu lembaga perlu acuan-acuan untuk pencapaian tujuan yang diharapkan. Dengan adanya kurikulum maka sebuah organisasi pendidikan akan terorganisir baik tujuan dan hal-hal yang akan dilakukan untuk masa mendatang sehingga kepala sekolah harus menguasai didalam administrasi kurikulum.
 - 6) Administrasi peserta didik, mengenai data-data peserta didik dari pertama kali sekolah berdiri sampai saat ini administrasi peserta didik ada, terbukti dengan dimilikinya buku induk siswa yang merupakan administrasi sekolah. Tanggung jawab kepala sekolahlah yang mengadakannya.
 - 7) Administrasi hubungan sekolah dan masyarakat, ini mencakup hubungan antara peserta didik, komite, wali peserta didik dan hubungan menyangkut sekolah disekitar Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif, contoh dalam hal ini puskesmas setempat, perpustakaan daerah dan hubungan dengan luar yang dapat mendukung tercapainya visi dan misi sekolah.⁸⁹
- Terdapat beberapa prinsip yang dapat dijadikan pedoman oleh kepala sekolah dalam menyelenggarakan administrasi pendidikan di sekolah

⁸⁹ Wawancara dengan Hartati kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, tanggal 25 Nopember 2013.

antara lain:

- a) Adanya struktur organisasi yang relatif permanen dan dapat menggambarkan hubungan kerja dan hubungan antar pegawai sekolah.
- b) Pimpinan dan bawahan yang terlihat dalam proses kerja administrasi hendaknya memiliki persepsi yang sama tentang tujuan sekolah.
- c) Adanya sistem pendelegasian yang efektif sesuai dengan kemampuan guru dan karyawan.
- d) Administrasi menjadi sumber informasi bagi pengembangan sekolah.
- e) Sistem penyelenggaraan proses administrasi menggambarkan prinsip kooperatif yang dapat dilihat dalam semua kegiatan sekolah.

Dari paparan di atas memberikan gambaran bahwa kepala sekolah sebagai administrator termotivasi dan berkemampuan untuk merencanakan serta melaksanakan semua administrasi sekolah yang tertib, aman, cepat dan terkendali.⁹⁰

- d. Kepala sekolah sebagai supervisor disamping tugasnya mengajar ia juga ditugaskan untuk menaruhkan perhatian yang seimbang dengan tugasnya merencanakan, melaksanakan hingga mengevaluasi kegiatan supervisi pendidikan di sekolah. Definisi supervisi adalah sebagai usaha menstimulir, mengkoordinasikan dan membimbing pertumbuhan guru di sekolah, baik secara individual maupun kelompok, dengan tanggung rasa dan tindakan-tindakan pedagogis yang efektif, sehingga mereka lebih

⁹⁰ Wawancara dengan Hartati kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, tanggal 25 Nopember 2013.

mampu menstimulir dan membimbing pertumbuhan masing-masing siswa sehingga lebih mampu berpartisipasi di dalam masyarakat yang demokratis. Dari definisi di atas dapat dijelaskan bahwa supervisi memberikan jalan keluar yang dialami tenaga pendidikan maupun peserta didik yang sedang mengalami hambatan dalam melaksanakan kegiatan di sekolah Untuk menjalankan tindakan-tindakan supervisi sebaiknya kepala sekolah hendaklah memperhatikan prinsip-prinsip dalam supervisi Prinsip-prinsip dalam supervisi pendidikan merupakan tugas kepala sekolah, sehingga dalam melaksanakan tugasnya tersebut kepala sekolah hendaknya bertumpu pada prinsip supervisi sebagaimana yang dikemukakan mengenai ilmiah, yang mencakup unsur- unsur sebagai berikut :

- 1) Sistematis artinya dilaksanakan secara teratur, berencana dan kontinyu.
- 2) Obyektif, artinya, data yang didapat pada observasi nyata bukan tafsiran pribadi
- 3) Menggunakan alat yang dapat memberikan informasi sebagai umpan balik untuk menjadikan penilaian terhadap proses belajar mengajar.
- 4) Demokratis, yaitu menjunjung tinggi asas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain
- 5) Kooperatif, seluruh staf dapat bekerja sama, mengembangkan usaha bersama dalam menciptakan situasi belajar-mengajar yang lebih baik.
- 6) Konstruktif dan kreatif yaitu membina inisiatif guru serta

mendorongnya untuk aktif menciptakan suasana dimana tiap orang merasa aman dan dapat menggunakan potensi-potensinya. Dari uraian di atas dapatlah diberikan kesimpulan bahwa kepala sekolah sebagai supervisor harus mampu memberikan bantuan diminta ataupun tidak diminta kepada warga sekolah dalam menghadapi semua kegiatan di sekolah, dengan demikian dalam mencapai tujuan sekolah tidak dijumpai hambatan.⁹¹

- e. Pemimpin Leader adalah seseorang yang memiliki kecakapan atau kelebihan sehingga ia mampu mempengaruhi organisasi untuk melakukan aktivitas bersama demi mencapai tujuan organisasi. Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan professional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi, misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang

⁹¹ Wawancara dengan Hartati kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, tanggal 25 Nopember 2013.

stabil dan memiliki keteladanan yang baik.⁹² Selain itu, pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, menyusun program pengembangan tenaga kependidikan serta menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya. Adapun pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk mengembangkan visi sekolah, mengembangkan misi sekolah dan melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan. Sedangkan kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, mengambil keputusan untuk eksternal sekolah. Untuk kemampuan berkomunikasi bercermin kepada kemampuannya dalam berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah. Dari semua hal tersebut di atas, kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinan, yakni demokratis, otoriter, Laissez Faire. Ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang leader, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, sifat-sifat tersebut muncul secara situasional.

⁹² Wawancara dengan Hartati kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, tanggal 25 Nopember 2013.

Berdasarkan wawancara dan observasi dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin memiliki kepribadian yang baik dalam mengelola organisasi sekolah khususnya dalam meningkatkan kegiatan keagamaan. Kepala sekolah selalu mendapat dukungan dan kepercayaan dari para tenaga guru dan tenaga administrasi sekolah, karena kepala sekolah di menurut para guru memiliki kepribadian yang stabil selalu berusaha jujur dan amanah, percaya diri, bertanggung jawab dan berani mengambil resiko, berjiwa besar, disamping beberapa kekurangan dan kelemahan sebagai seorang manusia biasa tetap ada. Oleh karena itu kepala sekolah tak segan- segan menerima kritik, koreksi atau saran serta masukan dari anak buahnya untuk memperbaiki diri.⁹³ Sebagai pimpinan tertinggi kepala sekolah memiliki pengaruh yang besar dalam menentukan kemajuan sekolah dan mewujudkan visi dan misi sekolah. Oleh karena itu dalam mengambil dan menentukan suatu kebijakan harus benar-benar efektif dan efisien. Dari beberapa stake holder yang telah penulis temui kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki beberapa teknik pengambilan keputusan. Pengambilan kebijakan dan keputusan secara musyawarah lebih dikedepankan oleh kepala sekolah daripada bersifat otoriter.

Kepala sekolah Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon bersama guru dan komite sekolah duduk bersama untuk membuat keputusan cara untuk mewujudkan visi dan misi. Senada dengan itu kepala sekolah menjelaskan bahwa untuk mengambil keputusan tergantung kepada situasi dan kondisi

⁹³ Wawancara dengan Hartati kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, tanggal 25 Nopember 2013.

permasalahan, melalui musyawarah terlebih dahulu, atau bila perlu karena hal yang mendesak secara otoriter dengan prinsip mengambil resiko yang kecil dan maslahat yang besar, namun walau bagaimanapun musyawarah lebih diprioritaskan.⁹⁴ Sedangkan salah satu komite sekolah memberikan penjelasan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin, menunjukkan kemampuan yang relatif baik dalam menjalankan peranan sebagai leader mengandung pengertian kepala sekolah memiliki kepribadian yang ulet, mengenal anak buah dengan baik, memiliki pemahaman terhadap visi dan misi sekolah, mampu mengambil keputusan secara tepat mengutamakan musyawarah, dan mampu menjalin komunikasi yang baik dengan pihak-pihak internal yaitu dengan guru, staf dan peserta didik, maupun pihak eksternal sekolah, yaitu menjalin hubungan yang harmonis dengan lembaga lain dalam memberdayakan kegiatan keagamaan.⁹⁵ Kepala sekolah dalam melaksanakan perannya memiliki kemampuan berkomunikasi dan untuk bekerja sama dengan pihak masyarakat terutama dengan para wali murid untuk menyampaikan program kegiatan dalam rangka membina pribadi dan perilaku peserta didik. Dengan adanya Komite sekolah merupakan mitra serta wahana pertemuan dialogis komunikasi yang sering dilakukan kepala sekolah dalam menyampaikan dan merencanakan program sekolah. Sedangkan kepala sekolah selaku penanggung jawab seluruh penyelenggaraan pendidikan di sekolah memegang peranan

⁹⁴ Wawancara dengan Hartati kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, tanggal 25 Nopember 2013.

⁹⁵ Wawancara dengan Suwarman di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, tanggal 26 Nopember 2013.

strategis dalam mengembangkan pendidikan agama di sekolah. Secara garis besar peran dan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin dalam program Mewujudkan Visi dan Misi Madrasah antara lain :

- 1) penyusunan kurikulum sesuai dengan visi dan misi sekolah
- 2) Penyusunan RAPBN dengan melalui rapat dewan komite.
- 3) Menginformasikan visi misi kepada seluruh warga sekolah dengan warga masyarakat.
- 4) Meminta kepada semua wali murid untuk mendukung, membantu terlaksananya visi misi sekolah.
- 5) RAPBM harus sesuai visi dan misi
- 6) Program harus sesuai visi dan misi
- 7) Pemantauan pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler.
- 8) Pemantauan pelaksanaan les untuk nilai sekolah (ujian sekolah)
Survai pembimbingan dan pembelajaran dikelas
- 9) Kerja sesama dengan siswa , wali murid, tentang pemantauan belajar dirumah keikutsertakan kegiatan ekstrakurikuler.⁹⁶

Langkah-langkah di atas merupakan pencerminan dan salah upaya upaya kepala sekolah sebagai pemimpin untuk mengembangkan visi dan misi sekolah . Maka untuk mewujudkan visi dan misi sekolah itu, kepala sekolah Madrasah Ibtidaiyah berupaya menerapkan prinsip pimpinan yang transformasional. Kepemimpinan transformasional memiliki ciri-ciri yang

⁹⁶ Wawancara dengan Hartati kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, tanggal 25 Nopember 2013.

sejalan dengan gaya manajemen MBS, yang di usung oleh dunia pendidikan dewasa ini. Pertama, jalannya lembaga tidak digerakan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran dan kepentingan bersama (since of belonging), Kedua adanya kesadaran aktif bertanggungjawab memelihara dan memajukan organisasi sekolah (sense of responsibility). Untuk mewujudkan tujuan dan visi serta misi perlu pemimpin yang dapat bertindak bijaksana, dapat mengerakan seluruh anggota melalui kerjasama (team work) yang sinergis, dari setiap komponen memiliki partisipasi dan memiliki rasa tanggungjawab bersama dalam melaksanakan dan mewujudkan visi dan misi madrasah. Kepala sekolah membangun visi dan misi “ mau dibawa kemana, dibentuk kemana sekolah yang dipimpinnya. Setiap tahun harus ada kemajuan walaupun hanya sedikit. Membangun komunikasi yang baik dengan lingkungan guru supaya mejadi iklim kerja yang baik. Harus mampu mengambil keputusan yang diambil dari musyawarah.⁹⁷

- f. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif. Kepala sekolah yang inovatif akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif rasional dan

⁹⁷ Wawancara dengan Hartati kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, tanggal 25 Nopember 2013.

obyektif, pragmatis, keteladanan dan disiplin serta adaptabel dan fleksibel. Konstruktif, dimaksudkan dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembankan kepada masing masing tenaga kependidikan. Kreatif, dimaksudkan bahwa meningkatkan profesionalime tenaga kependidikan di sekolah. Kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan- gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Delekatif dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing -masing Intregatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mengintregasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif Rasional dan obyektif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha bertindak berdasarkan rasio dan obyektif. Pragatis dimaksud bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki. Keteladanan dimaksud bahwa dalam meningkatkan profesionalisme

tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha memberikan teladanan dan contoh yang baik Adaptabel dan fleksibel, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Madrasah Ibtidaiyah merupakan madrasah sedang berkembang terus berupaya untuk maju dengan melakukan berbagai langkah dan perubahan. Tugas kepala sekolah sebagai agen perubahan (*change agent*) yang mendorong dan mengelola agar semua pihak termotivasi dan berperan aktif dalam perubahan tersebut. Kemampuan kepala sekolah sebagai inovator akan memberikan pemikiran-pemikiran pembaharuan kepada seluruh warga dalam menghadapi tuntutan mewujudkan tujuan, visi dan misi sekolah. Maka kepala sekolah diharapkan untuk membuat inovasi- inovasi yang tidak hanya pada tataran konsep melainkan juga harus mampu diterapkan dalam praktek pendidikan di sekolah Inovasi pendidikan ialah suatu perubahan yang baru dan bersifat kualitatif, berbeda dari hal yang ada sebelumnya serta sengaja diusahakan untuk meningkatkan kemampuan dalam rangka pencapaian tujuan tertentu dalam pendidikan Dalam bidang pendidikan secara umum ,

banyak usaha yang dilakukan untuk kegiatan yang sifatnya pembaruan atau inovasi pendidikan Sebagaimana di ungkapkan oleh kepala sekolah, inovasi yang terjadi dalam bidang pendidikan tersebut, antara lain :

- 1) Inovasi dalam manajemen sekolah, sesuai dengan tuntutan paradigma pendidikan di negeri ini dalam hal manajemen pendidikan di sekolah telah menerapkan Manajemen Berbasis sekolah.
- 2) Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) merupakan upaya inovasi dalam kurikulum.
- 3) Peningkatan status dari Sekolah Standar menjadi Sekolah Standar Nasional Sekolah Kriteria Mandiri dan mengupayakan terus menjadi Sekolah Berstatus Internasional.
- 4) Mengadakan pelatihan guru dalam menerapkan Pembelajaran berbasis ITC.⁹⁸

Adapun peran kepala sekolah madrasah ibtidaiyah sebagai inovator dalam mewujudkan visi dan misi visi dan misi sekolah, yaitu dengan membuka program yang tidak ada di Sekolah Dasar pesantren kilat di sekolah. Program pesantren saat ini merupakan inovasi kepala sekolah yang membedakan madrasah ibtidaiyah dengan sekolah umum lainnya. Tujuan utama inovasi pendidikan adalah berusaha meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala sekolah harus memiliki prinsip kerja konstruktif, kreatif, delegatif, rasional dan objektif, pragmatis, fleksibel dan penuh keteladanan. Jadi, keseluruhan kinerja sistem perlu ditingkatkan agar

⁹⁸ Wawancara dengan Hartati kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, tanggal 25 Nopember 2013.

semua tujuan yang telah direncanakan dapat dicapai dengan sebaik-baiknya. Agar dapat merencanakan dan merumuskan ide-ide cemerlang sehingga dapat menemukan inovasi-inovasi bagi kemajuan sekolah.

- g. Sebagai motivator, bertindak memotivasi semua guru dan karyawan (PTT) agar bekerja sesuai bidangnya, bias berjalan dengan baik dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan sekolah. Adapun pengaturan suasana kerja yang harmonis antar warga dilingkungan sekolah di lakukan dengan Program pengembangan kultur sekolah yang positif, yang dilandasi nilai-nilai islami antara lain:⁹⁹

- 1) Membangun kepercayaan dan keterbukaan (sifat transparansi) dari sistem manajemen sekolah dan pada setiap permasalahan, merupakan sifat keterbukaan yang harus ada pada sistem persekolahan. Dengan adanya saling percaya dari setiap insan sekolah, diharapkan tidak terjadi adanya saling curiga, berburuk sangka, beriri hati yang berakibat menciptakan situasi yang kondusif bagi tumbuh kembangnya keimanan dan ketaqwaan insan sekolah, terutama peserta didik.
 - 2) Budaya tiga S yaitu senyum, sapa, dan salam antar seluruh komponen sekolah, dari mulai kepala sekolah, komite, guru, peserta didik, staf administrasi, dan penjaga sekolah.
 - 3) Pemutaran pembagian tugas jabatan wakil kepala sekolah, wali kelas guru pembina, dan kepanitiaan dalam kegiatan sekolah lainnya
- Menerapkan prinsip persamaan derajat/kesetaraan gender, baik guru laki

⁹⁹ Wawancara dengan Hartati kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, tanggal 25 Nopember 2013.

dengan tetap menghargai kodrat sebagai wanita.

- 4) Menjaga lingkungan yang tetap aman, nyaman dan kondusif bagi terselenggaranya kegiatan pendidikan dan pemberdayaan, peningkatan.
 - 5) Peran dan tugas sebagai motivator dalam penanaman dan membina kedisiplinan oleh kepala sekolah dalam peningkatan profesionalisme para tenaga kependidikan dilakukan dengan menggunakan strategis.
 - 6) Tut wuri handayani membabtupara tenaga pendidik untuk mengembangkan perikaluku disiplin.
 - 7) Demokratis yaitu menanamkan disiplin itu dari oleh dan untuk tenaga kependidikan hasilnya.
 - 8) Melaksanakan peraturan yang telah dibuat dan disepakati bersama dalam musyawarah sekolah.
 - 9) Penyusunan jadwal tugas mengajar, jadwal kegiatan pengembangan diri
- Kedisiplinan adalah salah satu nilai yang islami sehingga merupakan faktor penting yang harus diterapkan dalam segala bidang, termasuk dalam proses pendidikan di sekolah yang melibatkan, seluruh komponen dari mulai kepala sekolah sampai peserta didik. Namun berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah dan dewan guru, masih ada yang melanggar tata tertib yang telah disepakati. Pelanggaran itu misalnya masih ada guru dan tenaga administrasi sekolah yang datang terlambat pada waktu upacara, berpakaian tidak sesuai dengan jadwal yang di sepakati, dan beberapa peserta didik yang terlambat atau tidak masuk sekolah dengan tidak memberi keterangan yang jelas . Dalam hal ini

kepala sekolah tak segan-segan untuk memperingatkan kepada guru atau tenaga administrasi tersebut. Demikian pula kepada peserta didik yang melanggar diperingatkan sesuai dengan derajat kesalahannya Kepala sekolah merupakan faktor motivasi ekstrinsik dalam menggerakkan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalismenya. Maka upaya kepala sekolah selain yang telah dijelaskan pada paragraf kepala sekolah sebagai edukator.¹⁰⁰ Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam memberikan dorongan dan penghargaan berupa :

- a) insentif dalam setiap kegiatan bagi tenaga kependidikan yang menjadi kepanitiaan.
- b) Memberikan penghargaan pujian atau (*reward*) secara terbuka efektif dan efisien kepada tenaga kependidikan yang berprestasi.
- c) Memberikan hadiah kepada anak tenaga kependidikan yang berprestasi.
- d) Memberikan spirit/nasihat bahwa pekerjaan yang dikerjakan merupakan pahala yang besar di sisi Allah SWT bila di kerjakan sungguh-sungguh disertai keikhlasan.

Adanya dorongan dan penghargaan dengan materi ataupun sekedar pujian yang dilakukan kepala sekolah kepada tenaga kependidikan akan menghargai keberadaannya, dihargai pekerjaannya, hal yang demikian akan memberikan kepuasan secara batiniah, yang implikasinya akan memberikan respon motivasi dalam meningkatkan kinerja dan

¹⁰⁰ Wawancara dengan Hartati kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, tanggal 25 Nopember 2013.

profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah yang secara langsung berpengaruh terhadap mutu pendidikan. Gaya kepemimpinan Sekolah besar sekali pengaruhnya terhadap kemajuan sekolahnya karena merupakan ujung tombak bagi kemajuan sekolah. Pemimpin yang tidak dapat melaksanakan kepemimpinan dapat menghambat dalam peningkatan kualitas suatu lembaga apalagi lembaga ini adalah sekolah yang mencetak generasi penerus bangsa supaya beriman, bertaqwa kepada Allah SWT dan berakhlak mulia. Selain uraian diatas berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan menyediakan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar (PSB). Pengaturan lingkungan fisik, lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugas secara optimal. Pengaturan suasana kerja, seperti hal iklim fisik, suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu, kepala sekolah harus menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan. Disiplin, disiplin dimakssudkan bahwa dalam

meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan akan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien serta dapat meningkatkan produktivitas sekolah.

Beberapa strategi yang dapat digunakan oleh kepala sekolah dalam membina disiplin para tenaga kependidikan adalah:

- a) Membantu para tenaga kependidikan dalam mengembangkan pola prilakunya,
- b) Membantu para tenaga kependidikan dalam meningkatkan standar perilakunya,

ssMelaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama. Dorongan, terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya. Prinsip-prinsip tersebut adalah:

- (1) Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan,
- (2) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan di informasikan kepada para tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja. Para tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut,
- (3) para tenaga kependidikan harus selalu diberi tahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya,
- (4) pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-

waktu hukuman juga diperlukan,

- (5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan. Penghargaan, penghargaan (rewards) ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pelaksanaan penghargaan ini dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya. Kepala sekolah harus berusaha menggunakan penghargaan ini secara tepat, efektif dan efisien untuk menghindari dampak negatif yang bisa ditimbulkannya.¹⁰¹

3. Faktor pendukung dalam mewujudkan visi dan misi madrasah :¹⁰²

- a. Potensi Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas merupakan komponen yang paling menentukan menentukan dalam setiap lembaga dan organisasi. Tanpa SDM yang andal lembaga dan organisasi tidak akan eksis

¹⁰¹ Wawancara dengan Hartati kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, tanggal 25 Nopember 2013.

¹⁰² Wawancara dengan Hartati kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, tanggal 25 Nopember 2013.

apalagi maju, begitupun yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif, semua guru sudah berpendidikan Statra 1. Organisasi pendidikan dalam hal ini sekolah senantiasa menginginkan agar personal-personalnya melaksanakan tugas secara optimal dan menyumbangkan segenap kemampuannya untuk kepentingan sekolah, serta bekerja dengan lebih baik. Di samping itu, pegawai dalam hal ini guru, sebagai manusia juga membutuhkan peningkatan dan perbaikan pada dirinya termasuk dalam tugasnya. Sehubungan dengan itu, fungsi pembinaan dan pengembangan pegawai merupakan fungsi pengelolaan yang mutlak sangat diperlukan untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja. Penataran yang dilaksanakan mungkin berhasil meningkatkan mutu guru, tetapi belum tentu berhasil meningkatkan mutu kerja guru, sehingga mutu siswa belum meningkat. Alasan mengapa kemampuan kerja guru belum meningkat karena guru dalam pekerjaannya tidak pernah mendapat *umpan balik*. Hal ini sangat logis, karena tanpa umpan balik, guru tidak tahu dimana kelemahan dan kelebihan, dan akibatnya guru tidak tahu mana yang perlu ditingkatkan. Oleh karena itu kegiatan pembinaan guru perlu diarahkan untuk mengembangkan suatu sistem dan teknik bagi guru untuk bisa mendapatkan *umpan balik* dari apa yang dikerjakan dalam proses pembelajaran. Upaya pemberdayaan guru yang dilakukan kepala sekolah adalah dengan cara menyediakan iklim organisasi kepada guru dan melakukan proses belajar mengajar dengan penuh kreatif. Mereka harus memiliki penilaian tugas dan aturan umum, dan membangun pengertian

kepada pegawai. Percobaan merupakan hal yang esensial, jadi pemimpin tidak harus kaku (*rigid*) jika para pegawai gagal mencoba ide-ide barunya. Langkah pemberdayaan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan kepada guru yaitu hendaknya dengan cara membangun kepercayaan dengan *sharing*, memberikan otonomi, pelatihan dan pengembangan kemampuan, serta meningkatkan penghargaan terhadap prestasi para guru, sehingga, guru dapat menjalankan tugas, fungsi dan perannya dalam proses pembelajaran secara optimal. Proses memberdayakan guru bukan suatu hal yang mudah. Mengkomunikasikan visi secara benar dan sepenuhnya memiliki keuntungan tambahan dalam menciptakan kondisi pegawai, sehingga memiliki keberdayaan dalam pekerjaannya. Selain hal tersebut, pemberdayaan memerlukan penyerahan tanggung jawab yang baik. Cara memberdayakan staf untuk menghasilkan perubahan adalah dengan mengkomunikasikan visi, struktur sesuai dengan visi, diadakan pelatihan yang diperlukan, satukan informasi dan sistem kepegawaian terhadap visi. Pemberdayaan guru merupakan salah satu bentuk layanan prima yang dilakukan oleh kepala sekolah, terdapat tujuh layanan prima kepala sekolah yaitu:

- 1) Sekolah memiliki visi, strategi, misi dan target mutu yang ingin dicapai.
- 2) Menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib.
- 3) Menciptakan sekolah yang memiliki kepemimpinan kuat.
- 4) Adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah untuk berprestasi.

- 5) Adanya pengembangan staf sekolah secara terus menerus sesuai dengan iptek.¹⁰³
- b. Komite sekolah yang selalu mendukung dengan visi dan misi yang ada di madrasah. Stekholden yang saling bekerja sama dalam memujudkan visi dan misi. Komite sekolah mendukung dan membantu dalam dalam pencapaian sarana dan prasarana. Stek holdern banyak sekali membantu dalam pemikiran- pemikiran untuk kemajuan Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon.
- c. Adanya Organisasi Informal Keberadaan organisasi informal seperti KKG Gugus dan KKG PAI dan MGMP dapat diberdayakan sehingga sangat berperan dalam melakukan perubahan dan mewujudkan visi dan misi di Madrasah Ibtidaiyah ma'arif Sangon.
- d. Lingkungan Internal Sekolah yang Kondusif sekolah yang strategis, berssih, hijau, dan nyaman. Disertai pemasangan hiasan dinding, ornamen, dan kaligrafi yang yang berisikan tulisan-tulisan hadits yang mendukung terwujudnya visi dan misi.Kondisi fsikis internal sekolah berupa rasa aman dan gerakan pembiasaan dan keteladanan oleh para guru dan komponen lain di SDN yang lain.
- e. Sarana dan prasarana yang memadai sarana dan prasarana merupakan alat kelengkapan yang tak akan berarti apapun jika tidak didayagunakan seoptimal mungkin. Tempat perpustakaan yang menyediakan koleksi buku tentang pembelajaran umum ataupun agama yang dapat mewujudkan visi

¹⁰³ Wawancara dengan Hartati kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, tanggal 25 Nopember 2013.

dan misi.

f. Dalam keikutsertakan diklat, work shop guru sangat antusias. Ini sangat berpengaruh terhadap terwujudnya visi dan misi secara optimal.

g. Kementerian Agama : berperan penting dalam Manajemen Berbasis Sekolah. Dalam pembiayaan dana Bantuan Operasional Sekolah sangat penting. Dengan dana dari kementerian agama ini, madrasah sangat mudah dalam memenuhi kebutuhan peserta didik. Dalam pemenuhan sumber belajar buku misalnya ada sebagian dana untuk fasilitas guna menunjang keberhasilan. Kementerian agama juga mencairkan Dana pesantren Romadhan, yang biasanya turun pada saat bulan romadhan. Dana ini guna melaksanakan pesantren kilat untuk meningkatkan ibadah yang ditujukan untuk peserta didik dari kelas 1 sampai kelas VI. Di kementerian Agama juga setiap tahunnya memberkan dana untuk Sarana Ibadah dan marasah ini telah mengalokasikan dana tersebut setiap tahunnya guna membeli peralatan untuk sarana ibadah, baik itu untuk kebutuhan bersama ataupun untuk peserta didik semata. Sarana rehab gedung tidak luapa juga ada, Penempatan Tenaga Pendidikan (PNS), dan Pelaksanaan diklat, dalam hal ini diklat yang membangun demi tercapainya visi dan misi madrasah, dan juga work shop dalam hal pendidikan.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Wawancara dengan Hartati kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, tanggal 25 Nopember 2013.

4. Faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam mewujudkan visi dan misi Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon.

- a. Wali murid menyerahkan pendidikan anaknya sepenuhnya pada guru. Dalam mewujudkan visi dan misi madrasah kurang maksimal karena orang tua tidak ikut berperan dalam pendidikan anaknya.
- b. Ada sebagian anak yang tidak mengaji dirumah karena letak rumah jauh dari musolla ataupun masjid. Dengan letak yang sangat jauh dari masjid anak segan untuk mengaji atau untuk menambah pengetahuan guna mendukung terwujudnya visi dan misi madrasah.
- c. Sebagian besar anak tidak sarapan bila berangkat sekolah. Kondisi ini sangat memprihatinkan dimana orang tua lebih mementingkan bekerja untuk memenuhi kebutuhan sedangkan anak diharuskan mandiri. Orang tua hanya memberi bekal uang untuk jajan padahal untuk mewujudkan visi dan misi madrasah peserta didik harus menyiapkan konsentrasi mereka untuk belajar. Dengan tidak sarapan maka semuanya tidak bisa maksimal.
- d. Komputer hanya ada 2 unit. Ini sangat menghambat dalam bidang teknologi mengingat kegiatan ekstrakurikuler dalam TI kurang mendukung dengan jumlah peserta didik yang ada.
- e. Biaya pendukung ekstrakurikuler belum lengkap. Mengingat madrasah kurang dalam mengalokasikan dana untuk ekstrakurikuler maka perwujudan visi dan misi kurang maksimal.

- f. Biaya les mata pelajaran belum lengkap. Dalam alokasi dana BOS kurang dalam pembiayaan untuk biaya les. Les dalam mata pelajaran sangat penting untuk mewujudkan visi dan misi madrasah.¹⁰⁵



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

¹⁰⁵ Wawancara dengan Hartati kepala sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon, tanggal 25 Nopember 2013.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mewujudkan visi dan misi madrasah dapat disimpulkan dengan menggunakan prinsip demokrasi dan transformasional, kepala sekolah mempunyai beberapa kompetensi yaitu merumuskan dan mengartikulasi pengembangan kurikulum, pengembangan proses belajar mengajar, mengevaluasi kinerja guru, membangun komunitas, kepemimpinan visioner dan situasional, melayani prima siswa, perbaikan terus menerus, menerapkan karakteristik efektif, pro perubahan, membangun team work, memberi contoh, menginspirasi, dalam mewujudkan visi dan misi madrasah juga melibatkan partisipasi masyarakat, dalam hal ini komite sekaligus tokoh masyarakat, dan juga partisipasi guru, tenaga kependidikan non guru.
2. Faktor pendukung dan penghambat dalam mewujudkan visi dan misi madrasah adalah potensi Sumber Daya Manusia (SDM), komite sekolah yang selalu bekerjasama, stekholden yang saling bekerja sama, adanya organisasi informal keberadaan organisasi informal seperti KKG Gugus dan KKG PAI dan MGMP, lingkungan internal sekolah yang kondusif sekolah yang strategis, , Sarana dan prasarana yang memadai, keikutsertakan diklat, work shop guru sangat antusias. kementerian Agama berperan penting dalam Manajemen Berbasis Sekolah, sedangkan faktor Penghambat dalam mewujudkan visi dan misi madrasah adalah murid menyerahkan pendidikan anaknya sepenuhnya

pada guru, orang tua tidak ikut berperan dalam pendidikan anaknya, ada sebagian anak yang tidak mengaji atau untuk menambah pengetahuan, orang tua lebih mementingkan bekerja untuk memenuhi kebutuhan sedangkan anak diharuskan mandiri, komputer hanya ada 2 unit, alokasi dana BOS kurang dalam pembiayaan untuk biaya menambah pelajaran diluar sekolah.

B. Saran saran

Berdasarkan hasil keseluruhan dalam penelitian maka ada beberapa pandangan peneliti yang sekiranya dapat diangkat sebagai saran baik untuk siswa, guru pembimbing maupun untuk lembaga pendidikan (Madrasah)

1. Bagi Siswa

- a. Dorongan untuk memberikan motivasi kepada siswa agar bias meningkatkan prestasi belajar guna mewujudkan visi dan misi. Oleh karena itu para siswa hendaknya memperhatikan secara optimal tentang kedisiplinan menggunakan waktu belajar baik di sekolah maupun di rumah.
- b. Himbawan untuk gemar membaca dan mencatat pokok-pokok pengetahuan yang baru saja didapat, sekalipun buku diperpustakaan belum mencukupi dan apabila mendapatkan kejanggalan segera mencari jawabannya.
- c. Kesulitan biaya pendidikan bukanlah kendala dalam mencapai prestasi karena pada dasarnya harta dibalik prestasi.

2. Bagi lembaga pendidikan

- a. Madrasah perlu meningkatkan dan memperhatikan kedisiplinan guru dalam mengajar. Perhatian tidak selamanya berupa upah/gaji namun pengabdian guru gigih dan semangat juang dengan penuh ikhlas hendaknya selalu dievaluasi secara kreatif dan inovatif.
- b. Bimbingan tidak hanya terbatas dalam bidang kognisi saja akan tetapi pada bidang yang lain yang bersifat rohani yang dapat mendukung tercapainya prestasi siswa yang memuaskan.
- c. Bidang garapan manajemen hendaknya berusaha memperbanyak masuknya informasi pendidikan, pengembangan karir dan informasi manajemen pendidikan secara umum yang pada akhirnya demi kemanfaatan atau berlangganan majalah pendidikan sehingga *stake holder* (siswa, orang tua, masyarakat dan pengguna hasil pendidikan) mendapat banyak perhatian dan perlakuan yang adil.
- d. Ketahanan madrasah harus senantiasa diupayakan dan dilaksanakan karena merupakan pangkal pendidikan benteng yang terakhir.

DAFTAR PUSTAKA

- Aedi, Akhsin. 2005. *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Komunikasi Interpersonal dengan Komitmen Kerja Guru di SMA Ma'arif NU 1 Ajibarang Kabupaten Banyumas*. Yogyakarta : PPs UIN Sunan Kalijaga.
- Agustia, Ary Ginanjar. 2005. *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ Emotional Spiritual Quotient* . Jakarta: Agra Aksara.
- Ametembun. 1980. *Identifikasi dan evaluasi Gaya-Gaya Kepemimpinan Sekolah*. Bandung: IKIP Press.
- Arikunto, Suharsimi. 1991. *Prosedur Penelitian Pendekatan Praktik*. Yogyakarta: Rineka Cipta
- Bendell. 2001. *Pandangan Kepemimpinan*. Jakarta: ttp
- Carter. 2002. *Tingkah Laku Kepemimpinan*. Jakarta : ttp
- Dale, Timpe. 1988. *Managing People: The Art and Science of Business Management*. New York: Kend Publishing.
- Darmadji, Bambang. 2005. *Kepemimpinan Manajemen dan Bisnis*. Yogyakarta: Amara Boks.
- Departemen Agama Republik Indonesia. 2004. *Desain Pengembangan Madrasah*. Jakarta: direktorat Jendral.
- Departemen Agama RI, 2004. *Sinergi Madrasah dan Pondok Pesantren*. Jakarta: direktorat Jendral.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Menengah Umum. 1999. *Panduan Manajemen Sekolah*.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Menengah Umum. 1999. *Panduan Manajemen Sekolah*. Ttp:ttp.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1996. *Keputusan Mendikbud no. 0296/u 1996* Jakarta : Depdikbud

- Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Menengah Umum. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: tnp.
- Golomen, Daniel. 2003. *Kepemimpinan yang Mendatangkan Hasil*. Alih bahasa. Diah Nugrahety. Yogyakarta: Amara Books.
- Hadi, Sutrisno. 2000. *Metode research II*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Harijadi, Ahmad. 2005. *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Mts Ali Maksum Krpyak Yogyakarta*. Yogyakarta :PPS UIN Sunan Kalijaga.
- Hugh, J. Arnold., Danil. C. Feldman. 1986. *Organizational Behavior*. Singapore: Mc Craw Hill.
- James, L Gibson., John M. Lvancevich., James H. Donnely. 1997. *Organisasi dan manajemen, terjemahan Djoerban Wahid*. Jakarta: Erlangga.
- John T, Lovell., Kimball Wiles. *Supervision for Better Schools 5th edition New*. Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Kartono, Kartini. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*. 2013. Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon Kokap Kulon Progo.
- Lamberi, Dirawat Busro., Soekarto Indrafachrudi. 1983. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Surabaya; Usaha Nasional.
- Lubis, Muhammad Sihabudin. 2008. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMA 3 Semarang* . Yogyakarta : PPS UIN Sunan Kalijaga.
- Mar'at. 2001. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: ttp
- Mardoto. "pedoman perumusan visi misi pendidikan" dalam <http://primamedia10.blogspot.com/2012/04/pedoman-merumuskan-visi-misi-dan-tujuan.html> diakses pada hari Sabtu, tanggal 11 Januari 2014, pukul 10:25 WIB.
- Margono, 2010. *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: PT Rineka Cipta.

- Mujib, Fathul. 2003. *Strategi Pengembangan Profesionalitas Guru Swasta di Madrasah Aliyah Negeri Kota Kediri, Tinjauan Teori Manajemen SDM*. Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga.
- Mulyasa. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Rosdakarya.
- Mulyasa. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Munir, Abdullah. 2008. *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Nasution. 1998. *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Newell. 1978. *Clarence A. Human Behavior in Educational Administration*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Nitisemito, Alex. 2002. *Peranan Pejabat Sebagai Pemimpin*. Yogyakarta: ttp.
- Nurkholis. 2003. *Kepemimpinan Berbasis Sekolah Teori Model dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Paul, Hersey., Kenneth Blanchard. 1982. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. USA: Englewood Cliffs, New Jersey.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang *Standar Nasional Pendidikan*
- Prajudi, Atmosudirdjo. 2003. *Beberapa Pandangan Tentang Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Purwanto, Ngalim. 2005. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rustandi, Achmad. 2001. *Gaya Kepemimpinan*. Jakarta: ttp.
- Sallis, Edward. 2007. *Total Quality Manajemen in Education : Manajemen Mutu Pendidikan*. Alih bahasa. Ahmad Ali Riyadi. Yogyakarta: Ircisod.
- Sastrodiningrat. 1998. *Kapita Selekta Manajemen & kepemimpinan*. Jakarta: Ind-Hill-Co.
- Siagian, Sondang. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Silalahi, Bennet. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Singarimbun, Masri., Sofyan Effendi. 1989. *Metode Penelitian Surya*. Jakarta: Rajawali.
- Sodjono, Anas. 1999. *Pengantar Statistik Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sondang, Siagian. 1995. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta : Gunung Agung.
- Stephen, Robbins. 1996. *Organizational Behaviour*. USA: Prentice Hall, inc.
- Sue, Law., Glover Derek. 2000. *Educational Leadership and Learning: Practice, Policy and Research*. Philadelphia: Open University Press.
- Sugiono. 2006. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: alfabeta.
- Sutarto. 1998. *Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional*. 2006. Bandung: Citra Umbara.
- Uri, 2002. *Leadership Style*, (online) dalam [http://www.cba.uri.edu/SchoillNotes/Leadership Approaches. Html](http://www.cba.uri.edu/SchoillNotes/Leadership%20Approaches.html), diakses pada tanggal 4 Januari 2014, pukul, 23.00 WIB.
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah* .Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Madrasah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 2003. *Perilaku Pemimpin*. Jakarta: Kinanti.

Lampiran 1

PEDOMAN OBSERVASI

GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEWUJUDKAN VISI DAN MISI MADRASAH IBTIDA'YAH MA'ARIF SANGON KOKAP KULON PROGO

No	Pernyataan	Informan
1	<p>Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan visi dan misi Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Sangon Kokap Kulon Progo yang berkaitan dengan unsur-unsur sistem pendidikan yang meliputi:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Visi dan Misib. Struktur Organisasic. Keadaan guru dan karyawand. Keadaan siswae. Keadaan orang tua siswa	Kepala Madrasah, guru/karyawan
3	Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan visi dan misi Madrasah Ibtida'iyah	Kepala Madrasah, guru/karyawan dan masyarakat

PEDOMAN WAWANCARA

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEWUJUDKAN
VISI DAN MISI MADRASAH IBTIDA'YAH MA'ARIF SANGON KOKAP
KULON PROGO**

1. Tujuan:
 - a. Apa tujuan yang ingin dicapai oleh Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Sangon Kokap Kulon Progo ?
 - b. Bagaimana langkah konkrit untuk mencapai hal dimaksud ?
2. Bagaimana struktur organisasi Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Sangon Kokap Kulon Progo?
3. Bagaimana bentuk kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan visi dan misi Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Sangon Kokap Kulon Progo ?
4. Apa Visi dan Misi Madrasah Ibtidaiyah Sangon Kokap Kulon Progo ?
5. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan visi misi Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon Kokap Kulon Progo ?
6. Apakah faktor pendukung dan penghambat dalam mewujudkan visi misi Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon Kokap Kulon Progo ?

Lampiran 3

INSTRUMEN PENELITIAN

Data-data yang diambil oleh peneliti dari sumber dokumen dan kearsipan

1. Data yang berkaitan dengan kelembagaan
 - a. Profil Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Sangon Kokap
 - b. Visi Misi Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Sangon Kokap
 - c. Struktur organisasi Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Sangon Kokap

2. Observasi oleh peneliti
 - a. Sarana dan prasarana penunjang.
 - b. Bangunan gedung.
 - c. Ruang belajar dan pemangfaatannya.
 - d. Letak geografis dan keadaan lingkungan Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Sangon Kokap



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Lampiran 4

WAWANCARA

Hal-hal yang menjadi acuan dalam wawancara adalah sebagai berikut :

Sumber Data : Kepala Sekolah/Komite Sekolah, guru

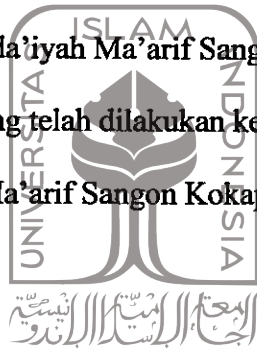
1. Butir-butir wawancara dengan kepala sekolah.

- a. Mulai kapan Ibu Hartati menjabat sebagai kepala Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Sangon Kokap?
- b. Bagaimana Sejarah berdiri dan perkembangan Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Sangon Kokap ?
- c. Bagaimana VISI dan MISI dan tujuan Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Sangon Kokap?
- d. Bagaimana menurut Ibu tentang peran kepala sekolah sebagai Educator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, dan Multivator Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Sangon Kokap?
- e. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan visi dan misi Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Sangon Kokap?
- f. Bagaimana Upaya mewujudkan visi dan misi Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Sangon Kokap?
- g. Apakah faktor pendukung dalam mewujudkan visi dan misi Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Sangon Kokap?
- h. Apakah faktor penghambat/kendala dalam mewujudkan visi dan misi Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Sangon Kokap?

- i. Bagaimana dukungan komponen sekolah, komite sekolah para Stakeholder, Kementerian Agama dalam mewujudkan visi dan misi Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Sangon Kokap?

2. Butir-butir wawancara dengan, Komite Sekolah dan guru

- a. Apakah sebagian besar bapak dan ibu guru memahami visi dan misi Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Sangon Kokap?
- b. Bagaimana Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan visi dan misi Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Sangon Kokap ?
- c. Inovasi-inovasi apa yang telah dilakukan kepala sekolah untuk visi dan misi Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Sangon Kokap?



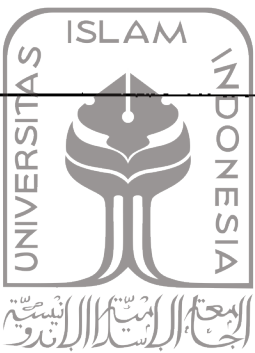
UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

**REALISASI KERJA JANGKA PANJANG MADRASAH IBTIDAIYAH MA'ARIF SANGON
TAHUN 2013 - 2016**

NO	KATEGORI DAN SASARAN	PROGRAM	INDIKATOR	KEGIATAN	Th 1 2013		Th 2 2014		Th 3 2015		Th 2016	
					1	2	1	2	1	2	1	2
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Kesiswaan												
1.1	Jumlah siswa bertambah 16 pada tahun 2016	1.1.1 Peningkatan jumlah siswa sebesar 16 anak pada tahun 2016	1.1.1.1 Meningkatkan jumlah siswa dari tahun ke tahun selama 4 tahun sebanyak 16 anak	1.1.1.1 Sosialisasi penerimaan siswa baru ke RA/TK 1.1.1.2 Lomba/ festival seni mewarnai anak-anak RA/TK 1.2.1.1 Sosialisasi madrasah kepada masyarakat luas 1.2.1.1.2 Pengadaan baiho dan umbul-umbul 1.2.1.1.3 Pembuatan pamflet dan brosur 1.3.1.1.1 Pembentukan PPD 1.3.1.1.2 Pendaftaran dan penerimaan peserta didik 1.4.1.1.1 Pengalokasian dan bantuan transport siswa 1.4.1.1.2 Pengadaan sarana transport siswa	X	X	X	X	X	X	X	X
1.2	AUS tetap tertampung semua	1.2.1 Penjarangan anak usia sekolah untuk masuk di Madrasah	1.2.1.1 Bertambahnya anak usia sekolah yang masuk ke madrasah		X		X		X		X	X
1.3	Semua komponen terlibat dalam manajemen yang baik untuk mendukung kegiatan peserta didik	1.3.1 Peningkatan peran semua komponen madrasah dalam manajemen kegiatan peserta didik	1.3.1.1 Meningkatkan peran semua komponen madrasah dalam manajemen kegiatan peserta didik		X		X		X		X	X
1.4	Bantuan siswa kurang mampu tidak hanya untuk biaya operasional tetapi juga untuk biaya pribadi siswa	1.4.1 Pemberian bantuan biaya transportasi kepada siswa kurang mampu	1.4.1.1 Adanya bantuan biaya transportasi kepada siswa kurang mampu		X		X		X		X	X

NO	KATEGORI DAN SASARAN	PROGRAM	INDIKATOR	KEGIATAN	Th 1 2013		Th 2 2014		Th 3 2015		Th 2016	
					1	2	1	2	1	2	1	2
1	2 PAIKEM menjadi 100%, ketersediaannya RPP mulok madrasah dan TI	3 pembelajaran PAIKEM	4 pembelajaran PAIKEM meningkat	5 perlengkapan yang menunjang kegoatan PAIKEM 2.1.1.1.2 Penciptaan kondisi pembelajaran PAIKEM	6	7	8	9	10	11	12	13
2.2	1.2 Kegiatan pembelajaran dapat berlangsung secara variatif, interaktif, dan kontekstual hingga mencapai 100% dan meningkatnya penggunaan alat peraga	2.1.1 Penyusunan RPP mulok madrasah dan TI	2.1.2.1 Tersedianya RPP Mulok Madrasah dan TI	2.1.2.1.1 Penyusunan RPP mulok madrasah dan TI	X		X		X		X	
				2.1.2.1.2 Pengadaan RPP mulok madrasah dan TI	X		X		X		X	
				2.1.2.1.3 Pendokumenan RPP mulok madrasah dan TI	X		X		X		X	
				2.2.1.1.1 Pembinaan dan pelatihan teknis metodologi pembelajaran	X		X		X		X	
				2.2.1.1.2 Penyelenggaraan kegiatan micro teaching	X		X		X		X	
				2.2.1.1.3 Pelatihan pendalam dan penguasaan bahan ajar	X		X		X		X	
				2.2.1.1.4 Pengadaan referensi bahan ajar	X		X		X		X	
				2.3.1.1.1 Pelatihan pembuatan dan penggunaan alat peraga pembelajaran	X		X		X		X	
				2.3.1.1.2 Penambahan alat peraga	X		X		X		X	

NO	KATEGORI DAN SASARAN	PROGRAM	INDIKATOR	KEGIATAN	Th 1 2013		Th 2 2014		Th 3 2015		Th 2016	
					1	2	1	2	1	2	1	2
1	2	3	4	5	1	2	1	2	1	2	1	2
2.3	1.3 Nilai rata-rata UASBN/ UAM mencapai 7,50-8,00	2.3.1 Peningkatan nilai rata-rata UASBN mencapai 7,50	2.3.1.1 Nilai rata-rata UASBN meningkat 7,50	2.3.1.1.1 Penambahan buku referensi mapel yang diUASBNkan 2.3.1.1.2 Pemberian jam belajar tambahan (LES) mapel UN 2.3.1.1.3 Pelatihan soal-soal UASBN 2.3.1.1.4 Try Out untuk UN 2.3.1.1.5 Pelaksanaan UN	X		X		X		X	
			2.3.1.1 Nilai rata-rata UAM meningkat mencapai 8,00	2.3.1.1.1 Penambahan buku referensi mapel yang diUAMkan 2.3.1.1.2 Pemberian jam pelajaran tambahan (LES) mapel UAM 2.3.1.1.3 Pelatihan soal-soal UAM 2.3.1.1.4 Try Out UAM 2.3.1.1.5 Pelaksanaan UAM	X		X		X		X	
2.4	1.4 Nilai rata-rata raport meningkat menjadi 70-75	2.41 Peningkatan nilai rata-rata raport menjadi 70-75	2.4.1.1 Nilai raport meningkat mencapai 70-75	2.4.1.1.1 Penambahan buku referensi siswa 2.4.1.1.2 Pengadaan LKM 2.4.1.1.3 Pemberian latihan soal-soal 2.4.1.1.4 Penilaian uji kompetensi/ ulangan	X		X		X		X	

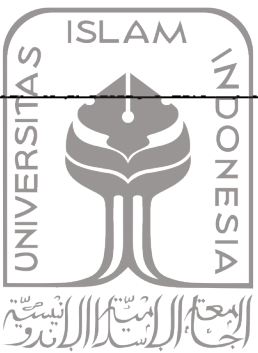


NO	KATEGORI DAN SASARAN	PROGRAM	INDIKATOR	KEGIATAN	Th 1 2013		Th 2 2014		Th 3 2015		Th 2016	
					1	2	1	2	1	2	1	2
1	2	3	4	5	1	2	1	2	1	2	1	2
				formatif setiap KID								
				2.4.1.1.5 Penilaian ulangan tengah semester	X	X	X	X	X	X	X	X
				2.4.1.1.6 Penilaian ulangan akhir semester	X	X	X	X	X	X	X	X
				2.4.1.1.7 Penilaian ulangan kenaikan kelas	X		X		X		X	
				2.4.1.1.8 Analisa soal dan daya serap	X	X	X	X	X	X	X	X
				2.4.1.1.9 Pemberian perbaikan (remidi) dan pengayaan	X	X	X	X	X	X	X	X
				2.4.1.1.10 Peningkatan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional guru	X	X	X	X	X	X	X	X
2.5	1.5 Persentase kelulusan stabil yaitu 100%	2.5.1 Peningkatan stabilitas persentase kelulusan 100%	2.5.1.1 Presentase kelulusan 100%	2.5.1.1.1 Penambahan buku referensi mapel yang diujikan	X		X		X		X	
				2.5.1.1.2 Pemberian LES	X		X		X		X	
				2.5.1.1.3 Pelatihan soal-soal	X		X		X		X	
				2.5.1.1.4 Try out	X		X		X		X	
				2.5.1.1.5 Penentuan batas minimal kelulusan	X		X		X		X	
2.6	1.6 Presentase siswa yang melanjutkan 100%	2.6.1 Peningkatan presentase siswa yang melanjutkan 100%	2.6.1.1 Siswa yang melanjutkan se Mts/ SMP 100%	2.6.1.1.1 Bimbingan dan Konseling akademik dan karier	X	X	X	X	X	X	X	X
				2.6.1.1.2 Pendekatan personil oarng tua	X		X		X		X	

NO	KATEGORI DAN SASARAN	PROGRAM	INDIKATOR	KEGIATAN	Th 1 2013		Th 2 2014		Th 3 2015		Th 2016	
					1	2	1	2	1	2	1	2
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	PAI dan TI bertambah	4.3.1 Penambahan media pembelajaran mapel TI	4.3.1.1 Media pembelajaran mapel TI bertambah 4 unit	4.3.1.1.1 Pembelian media pembelajaran mapel TI		X		X		X		X
4.4	4.4 Komputer untuk guru dan siswa tersedia 20 unit	4.4.1 Pengadaan komputer 20 unit	4.4.1.1 Tersedianya 20 unit komputer	4.4.1.1.1 Pembelian 20 unit komputer	X		X		X		X	
4.5	4.5 RKB bertambah 2 lokal, sarana prasarana ruang UKS dan perpustakaan tersedia, ruang Lab. IPA dan Bahasa beserta perabotannya tersedia, serta ruang mushalla/ lab. PAI yang representatif tersedia	4.5.1 Pengadaan 2 RKB	4.5.1.1 Bertambahnya 2 lokal RKB	4.5.1.1.1 Pengajuan proposal 2 lokal RKB kepada pemerintah	X		X		X		X	
		4.5.1.1 Pengadaan perlengkapan dan peralatan ruang UKS	4.5.2.1 Tersedianya perlengkapan dan peralatan ruang UKS	4.5.2.1.1 Pengadaan perlengkapan dan peralatan ruang UKS	X	X	X	X	X	X	X	X
		4.5.1.1 Pengadaan buku-buku bacaan fiksi/ nonfiksi dan mebelair ruang perpustakaan	4.5.3.1 Tersedianya buku-buku bacaan fiksi/ nonfiksi dan mebelair ruang perpustakaan	4.5.3.1.1 Penambahan koleksi buku-buku bacaan fiksi dan nonfiksi perpustakaan	X	X	X	X	X	X	X	X
		4.5.1.1 Pengadaan ruang lab IPA beserta perabotannya	4.5.4.1 Tersedianya ruang lab IPA beserta perabotannya	4.5.4.1.1 Pengajuan proposal ruang lab IPA beserta perabotannya	X		X		X		X	
				4.5.4.1.12 Pengadaan ruang lab IPA	X		X		X		X	
				4.5.4.1.3 Penambahan perabotan lab IPA	X		X		X		X	
		4.5.1.1 Pengadaan ruang musholla/ Lab PAI yang	4.5.1.1.1 Tersedianya ruang musholla/ Lab PAI yang	4.5.1.1.1 Penyusunan proposal pembangunan	X		X		X		X	

NO	KATEGORI DAN SASARAN	PROGRAM	INDIKATOR	KEGIATAN	Th 1 2013		Th 2 2014		Th 3 2015		Th 2016	
					1	2	1	2	1	2	1	2
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
		representatif	representatif	ruang musholla 4.5.1.1.2 Koordinasi dengan komite dan wali murid 4.5.1.1.3 Penggalan dana komite dan donatur 4.5.1.1.4 Pembangunan ruang musholla 4.5.1.1.5 Pengadaan peralatan dan perlengkapan Lab PAI		X		X		X		X
4.6	4.6 Kamar mandi/ WC bertambah untk siswa 1, serta tersedia tower air	4.6.1 Pengadaan kamar mandi/ WC 4.6.1 Pengadaan tower air	4.6.1.1 Bertambahnya kamar mandi/ WC 4.6.1.1 Tersedianya tower air	4.6.1.1.1 Pengadaan kamar mandi/ WC 4.6.2.1 Pengadaan tower air	X		X		X		X	
5	Keuangan dan Pembiayaan											
5.1	5.1 Sumber dana madrasah dari APBN (DIPA dan BOS) terutama untk biaya operasional penyelenggaraan pendidikan bertambah dan dana Komite (masyarakat) untk biaya pengembangan madrasah bertambah	5.1.1 Penyusunan RKA-KL	5.1.1.1 Tersusunnya RKA-KL setiap tahun	5.1.1.1.1 Koordinasi tingkat madrasah, daerah dan wilayah	X	X	X	X	X	X	X	X
				5.1.1.1.2 Pembekalan tim penyusun RKA-KL 5.1.1.1.3 Penyusunan	X		X		X		X	
					X		X		X		X	

NO	KATEGORI DAN SASARAN	PROGRAM	INDIKATOR	KEGIATAN	Th 1 2013		Th 2 2014		Th 3 2015		Th 2016	
					1	2	1	2	1	2	1	2
1	2	3	4	5	1	2	1	2	1	2	1	2
				6.1.1.5 Pelaksanaan upacara setiap hari Senin	X	X	X	X	X	X	X	X
				6.1.1.6 Penghijauan halaman madrasah	X	X	X	X	X	X	X	X
				6.1.1.7 Lomba kelas	X	X	X	X	X	X	X	X
				6.1.1.8 Pembiasaan perilaku hidup bersih dan sehat (PHBS)	X	X	X	X	X	X	X	X
				6.1.1.9 Pemeliharaan gedung pendidikan madrasah	X	X	X	X	X	X	X	X
				6.1.1.10 Pengadaan tempat parkir sepeda motor guru, karyawan dan tamu				X				
6.2	6.2 Perawatan dan penataan taman terlaksana	6.2.1 Peningkatan kegiatan perawatan dan penataan taman	6.2.1.1 Taman madrasah terawat dan tertata	6.2.1.1.1 Pemberdayaan tupoksi tukang kebun	X	X	X	X	X	X	X	X
				6.2.1.1.2 Penyediaan peralatan dan perlengkapan perawatan taman	X	X	X	X	X	X	X	X
				6.2.1.1.3 Penataan kembali taman yang telah ada	X	X	X	X	X	X	X	X
6.3	6.3 Pemeliharaan halaman dan penambahan paving halaman terlaksana	6.3.1 Peningkatan kegiatan pemeliharaan halaman 6.3.1.1 Pavingisasi halaman	6.3.1.1 Halaman madrasah terpelihara	6.3.1.1.1 Perbaikan halaman	X	X	X	X	X	X	X	X
				6.3.1.1.1 Pemasangan paving seluas 50 m ²	X		X					



UNIVERSITAS

NO	KATEGORI DAN SASARAN	PROGRAM	INDIKATOR	KEGIATAN	Th 1 2013		Th 2 2014		Th 3 2015		Th 4 2016	
					1	2	1	2	1	2	1	2
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
		6.5.1 Peningkatan perilaku islami di lingkungan madrasah	6.5.3.1 Perilaku islami di lingkungan madrasah meningkatkan	6.5.3.1.1 Pembudayaan syurum-salam-sapa 6.5.3.1.2 Pembiasaan bertutur kata sopan, santun dan berucap kalimat thoyyibah 6.5.3.1.3 Pembiasaan kegiatan zakat, infaq, dan sedekah (ZIS) warga madrasah 6.5.3.1.4 Jumat khusus 6.5.3.1.5 Pembiasaan sholat dluha 6.5.3.1.6 Pembiasaan sholat berjamaah 6.5.3.1.7 Pembiasaan tahfidzul ayat wad doa 6.5.3.1.8 Istighosah dan doa bersama	X	X	X	X	X	X	X	X
7	Peran serta Masyarakat dan Kemitraan											
7.1	7.1 AD-ART serta program kerja komite madrasah tersusun secara sistematis dan sinergis dengan rencana kerja madrasah	7.1.1 Penyusunan AD-ART dan program kerja komite madrasah	7.1.1.1 Adanya AD-ART dan program kerja komite madrasah	7.1.1.1 Penyusunan dokumen AD-ART dan program kerja komite madrasah	X	X	X	X	X	X	X	X
7.2	7.2 Reformasi/ pembaharuan keanggotaan komite madrasah	7.2.1 Reformasi keanggotaan pengurus komite madrasah	7.2.1.1 Terlaksananya reformasi keanggotaan pengurus komite madrasah	7.2.1.1 Reformasi keanggotaan pengurus komite madrasah			X					



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

NO	KATEGORI DAN SASARAN	PROGRAM	INDIKATOR	KEGIATAN	Th 1 2013		Th 2 2014		Th 3 2015		Th 2016	
					1	2	1	2	1	2	1	2
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
7.3	7.3 Pertemuan Komite secara terencana minimal 1 kali dalam setahun	7.3.1 Peningkatan kegiatan rapat komite madrasah secara terencana minimal satu kali dalam setahun	7.3.1.1 Kegiatan rapat komite madrasah terencana dan meningkat	7.3.1.1.1 Perencanaan dan pelaksanaan rapat komite minimal satu kali dalam setahun	X		X		X		X	
7.4	7.4 Peran dan fungsi komite madrasah meningkat	7.4.1 Peningkatan peran dan fungsi komite madrasah	7.4.1.1 Peran dan fungsi komite madrasah meningkat	7.4.1.1.1 Kurit merencanakan, mengawasi, dan mengontrol penyelenggaraan kegiatan pendidikan di madrasah	X	X	X	X	X	X	X	X
				7.4.1.1.2 Mengupayakan dana komite madrasah		X		X		X		X
				7.4.1.1.3 Melaksanakan pengadaan sarana prasarana	X	X	X	X	X	X	X	X
7.5	7.5 Dukungan masyarakat terutama dalam hal pendanaan meningkat	7.5.1 Peningkatan dukungan dana dari masyarakat	7.5.1.1 Dukungan dana dari masyarakat meningkat	7.5.1.1.1 Sosialisasi rencana dan program kerja madrasah kepada masyarakat luas		X		X		X		X
				7.5.1.1.2 Pembuatan proposal pembiayaan program kegiatan		X		X		X		X
				7.5.1.1.3 Silaturahmi dan komunikasi dengan tokoh masyarakat dan stake holder	X	X	X	X	X	X	X	X
				7.5.1.1.4 Kerjasama dengan donatur ampuhak ketiga	X		X		X		X	



**LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU
MADRASAH IBTIDA'YAH MA'ARIF SANGON
KOKAP KULON PROGO**

Alamat : Sangon II, Kalirejo, Kokap, Kulon Progo, No Hp.081802632172

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor: .KET/MI SGN/II/2014

Yang bertanda tangan dibawah ini, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon
Kokap Kulon Progo menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : ETIK RADHILAH IHSANTI
NIM : 11913089
PT/ Instansi : Universitas Islam Indonesia

Benar – benar telah melakukan penelitian di Madrasah Ibtida'iyah Ma'arif Sangon
Kokap Kulon Progo untuk menyelesaikan tugas akhir (Tesis) dengan judul “ **GAYA
KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEWUJUDKAN VISI DAN
MISI MADRASAH IBTIDA'YAH MA'ARIF SANGON KOKAP KULON
PROGO** “ mulai bulan November 2013 s/d Februari 2014 .

Demikian surat keterangan ini kami buat, semoga dapat dipergunakan seperlunya.

Kokap, 20 Februari 2014

Kepala Madrasah



HARTATI, S.Pd.I

NIP. 19721230 199403 2 001

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. Identitas Diri

Nama : Etik Fadhilah Ihsanti
Tempat/tgl Lahir : Kulon Progo, 28 Nopember 1982
N I P : 19821128 200501 2 003
Pangkat/Golongan : Penata / III c
Jabatan : Guru Madrasah Ibtidaiyah
Alamat Rumah : Bendungan Wates Kulon Progo
Alamat Kantor : Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon
Nama Ayah : H. Sudiyono, A.Ma
Nama Ibu : Hj. Mariyem, S.Pd.I
Nama Suami : Chotib, S.Pd.I
Nama Anak :
: Sabiq Khoirul Fikri
: Isna Izzatin Nisa
: Azka Fauzal Arzaq

B. Riwayat Pendidikan

1. SD Negeri Bendungan V Wates : Lulus Tahun 1995
2. MTs Ali Maksum Krapyak Yogyakarta : Lulus Tahun 1998
3. MAN II Wates Kulon Progo : Lulus Tahun 2001
4. D II STAINU Purworejo : Lulus Tahun 2003
5. S I STITM Wates Kulon Progo : Lulus Tahun 2007
6. S2 UII Yogyakarta : Lulus Tahun 2014
7. PPG UIN SUKA Yogyakarta : Masuk Tahun 2014

C. Riwayat Pekerjaan

1. Guru Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Jekeling Tahun 2005-2007
2. Guru Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Sangon Kokap 2007- sekarang