

*Kepemimpinan*  
**KEPALA MADRASAH  
BERBASIS BUDAYA ISLAM**

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam dengan menganut sistem terbuka dan sistem sosial, harus mampu menjadi agen perubahan (*change agent*), tidak hanya fokus pada pematangan diri, melainkan harus mampu mengantisipasi segala perkembangan dan problema yang dapat terjadi setiap saat. Untuk menuju ke arah agen perubahan (*change agent*) lembaga pendidikan Islam harus mampu membangun budaya yang sesuai dengan tuntutan modernisasi.

Atas tuntutan itu, maka buku ini dibuat dengan struktur bab sebagai berikut:

- Bab 1 Hakikat Kepemimpinan
- Bab 2 Kepemimpinan Pendidikan Islam
- Bab 3 Budaya Organisasi di Madrasah
- Bab 4 Kepemimpinan dan Perubahan Madrasah
- Bab 5 Komunikasi Dan Organisasi
- Bab 6 Pembuatan Keputusan di Madrasah
- Bab 7 Pendekatan Membangun Budaya Madrasah
- Bab 8 Manajemen Organisasi di Madrasah

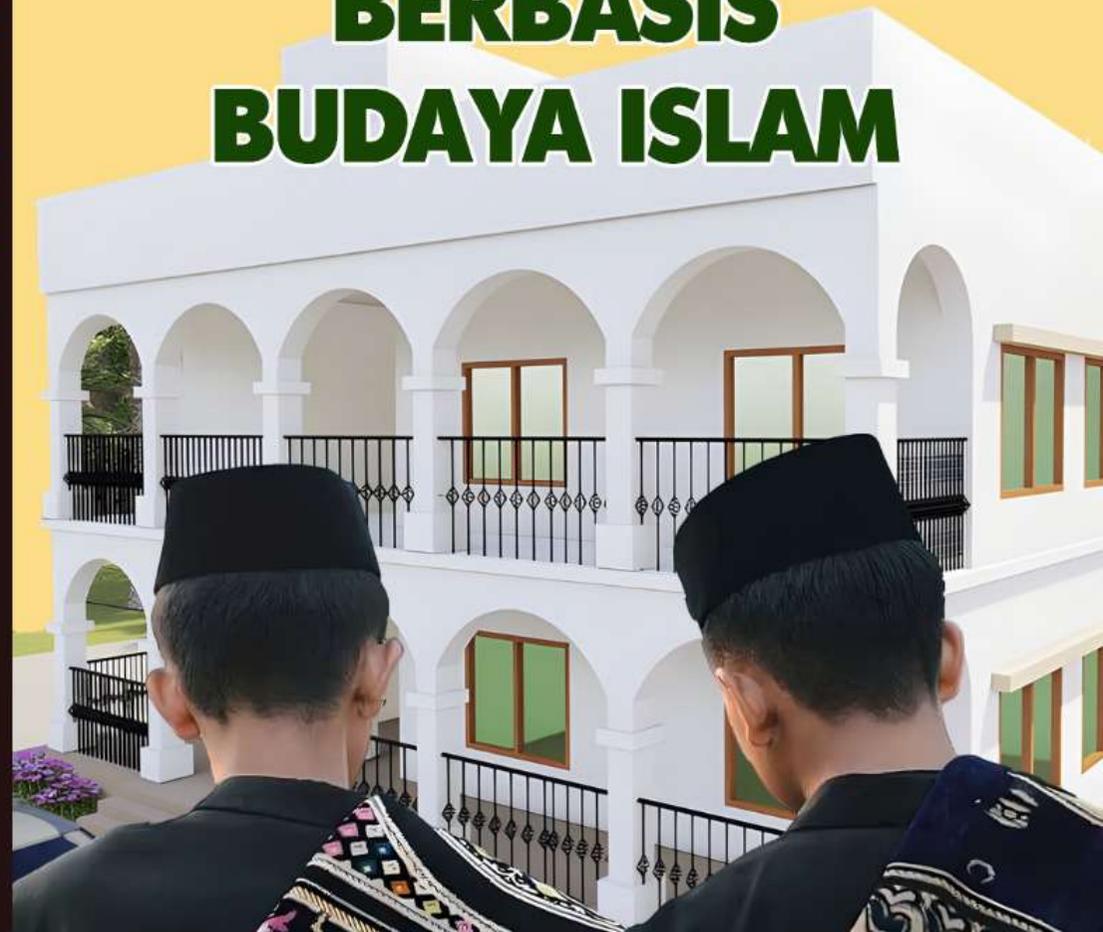


Dr. HAMDANI, MA

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH BERBASIS BUDAYA ISLAM

Dr. HAMDANI, MA

*Kepemimpinan*  
**KEPALA MADRASAH  
BERBASIS  
BUDAYA ISLAM**



Dr. HAMDANI, MA

KEPEMIMPINAN  
KEPALA MADRASAH  
BERBASIS BUDAYA ISLAM



**PUTRA SURYA SANTOSA**  
Anggota IKAPI 163/DIY/2022



**PROGRESSIVE  
INSTITUTE**  
RESEARCH & COMMUNITY DEVELOPMENT

# KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH BERBASIS BUDAYA ISLAM

---

Penulis:

Dr. HAMDANI, MA

Editor:

Try Riduwan Santoso

Layout & Cover:

Arafat Nuryadin

---

ISBN: 978-623-494-115-9

---

Cetakan Pertama, Juni 2023

Diterbitkan Oleh:

**PROGRESSIVE INSTITUTE**

Alamat: Jl. A. Yani Gg. Kurnia - Hutan Kota  
Kota Langsa Aceh

Bekerja sama dengan:

**CV. PUTRA SURYA SANTOSA**

Alamat: Perum Permata Godean 1 C3, Desa Sidokarto RT. 02/05 Kecamatan  
Godean Kabupaten Sleman.

E-mail: [putrasuryasantosa@gmail.com](mailto:putrasuryasantosa@gmail.com)

HP : 0812-1603-3775 - Website: [www.putrasuryasantosa.com](http://www.putrasuryasantosa.com)

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin penerbit.

---



## PENGANTAR PENULIS

Alhamdulillahirabbilalamiin puji beserta syukur dihaturkan kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan hidayah-Nya kepada penulis dalam menyusun buku yang berjudul **“Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Budaya Islam”**. Buku ini merupakan hasil penelitian Disertasi Penulis, yang sengaja dijadikan sebagai Buku Ajar di Perguruan Tinggi, sedikit banyaknya penulis ingin berbagai hasil-hasil penelitian yang ditemukan dilapangan.

Beberapa permasalahan penting yang dirosoti dalam buku ini bahwa lembaga pendidikan Islam masih tertinggal jauh dari lembaga pendidikan umum lainnya, baik dari aspek manajemen kepemimpinan dan budaya akademiknya. Ketertinggalan manajemen lembaga pendidikan Islam itu dapat dilihat dari berbagai aspek, yaitu sarana prasarana, sumber daya manusia, teknologi dan informasi, keterbatasan dana, dan *output* yang dihasilkan masih belum mampu memenuhi dari harapan masyarakat sepenuhnya. Semestinya yang diharapkan dari lulusan pendidikan Islam itu adalah mampu membantu pemerintah dalam mengatasi masalah-masalah bangsa diberbagai sisi kehidupan masyarakat, seperti ekonomi rakyat, lapangan kerja, percepatan pembangunan, dan mengelola sumber daya alam yang ada. Sementara yang dihadapi lulusan lembaga pendidikan Islam adalah setelah menyelesaikan studi secara umum hanya mampu mencari kerja tapi bukan sebagai pencipta kerja. Masalah ini suatu hal yang sangat dilematis bila ditinjau dari berbagai keinginan dan tuntutan masyarakat secara umum.

Buku ini dihadirkan ke tangan pembaca sedikit banyaknya mewarnai referensi konsep dalam membangun lembaga pendidikan Islam. Atas dasar itu, buku ini dapat dijadikan sebagai buku ajar bagi mahasiswa yang memilih Program Studi di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Islam (FTIK) S1, S2 dan S3, kepala madrasah/sekolah, pengawas pendidikan, kepala Dinas Pendidikan dan Dosen serta pengamat dan praktisi pendidikan.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih terdapat kelemahan berupa kesalahan dan memungkinkan adanya pendapat ahli yang bersumber dari buku, jurnal, media online, dan disertasi yang terlewatkan atau tidak tulis dalam

referensi buku ini, oleh karena itu penulis memohon maaf sebesar-besarnya dan dengan doa pula penulis panjatkan semoga konsep dan gagasan para ahli yang menjadi referensi buku ini dapat diangkat oleh Allah SWT sebagai amal ibadah saudara-saudaraku semua.

Dalam kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang setinggi-tinggi kepada Ayah (alm), Pakwa (alm) dan Miwa (alm) tercinta, mudah-mudahan engkau diterima disisi Allah SWT dan diampuni segala dosa-dosamu. Terima kasih atas didikan, asuhan, motivasi, inspirasi dan memberikan dukungan baik moril ataupun materil hingga saat ini selesai kuliah S3. Buat Ibu tercinta, adik-adikku (Mawardaniah, M.Pd.I., Muslem, S.Pr., Mauliadi, S.Sos.I, Nuraini, S.Pd.I, M.Isa, Nurazizah) serta kakak-kakakku (Aiyub, S.Pd, Nurhasnah dan Sulaiman, Lc, MA). Ibu, Mertua, istri dan anak-anak penulis, semoga karya tulis ini memberikan manfaat dan mudah-mudahan mereka semua diberikan kebaikan dunia akhirat. Amin. Kepala Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an yang meluangkan waktu dan pikirannya untuk berdiskusi dan memberikan data penelitian, sehingga disertasi ini dapat selesai.

Ucapan terima kasih kepada keluarga Besar IAIN Langsa: Dr. H. Zulkarnaini, MA., Dr. H. Marzuki Hamid, MM., Rektor IAIN Langsa (Dr. H. Basri Ibrahim, MA)., Wakil Rektor III Bidang Kerjasama dan kemahasiswaan (Dr. Zainuddin, MA)., Dr. Sulaiman Ismail, M.Ag., Dr. Legiman, M.Ag., Dr. H. Zulkarnain, MA., Dr. Amiruddin Yahya, MA., terima kasih atas bimbingan dan motivasinya.

Ucapan terima kasih juga kepada keluarga besar KNPI Kota Langsa: yaitu Ketua KNPI Muktar, Amd., Kanda Ir. Sayid Abdurrahman, MM., Kanda Zulfan, SH., M.Si, Sekum KNPI Darkasyi, ST., dan seluruh teman-teman KNPI, terima kasih atas waktunya untuk berdiskusi.

Dengan ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada penerbit yang telah berkenan menerbitkan buku ini; kiranya buku ini menjadi bagian dari mencerdaskan kehidupan bangsa melalui sistem pendidikan nasional, semoga kiranya bermanfaat. Aamiin.

Kota Langsa, September 2021

**Dr. HAMDANI, M.A**



## **KATA PENGANTAR**

Hadirnya buku Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Budaya Islam dalam membangun budaya organisasi, tentu saya menyambut baik dan memberikan apresiasi kepada saudara Hamdani atas jerih payahnya dalam melakukan pengkajian mendalam terhadap kajian kepemimpinan kepala madrasah berbasis budaya Islam. Kajian seperti ini belum begitu banyak yang menulis terutama berkaitan dengan Leadership Kepala Madrasah guna membangun budaya organisasi.

Saya juga turut gembira, bahwa saat ini saya berbahagia dan bangga karena sejak tahun 2009 sampai saat ini, saudara Hamdani masih menekuni, mengkaji secara mendalam tentang leadership baik di Strata Satu dan strata dua Institut Agama Islam Negeri Langsa.

Sebagai leader, tentu sosok Kepala Madrasah mampu membangun budaya organisasi, mengelola madrasah secara efektif, membangun budaya organisasi dan mampu membangun komunikasi yang positif. Disamping itu juga mampu membangun keteladanan, merawat ukhuwah, mampu mengambil keputusan yang cepat dan tepat.

Melalui buku ini saudara Hamdani akan mengajak kita untuk menelusuri konsep-konsep Kepemimpinan kepala madrasah dan memperlihatkan kepada kita hasil kajiannya. Dia mencoba untuk menampilkan bagaimana sosok kepala madrasah dalam implementasi seorang leader, mengambil keputusan, membangun budaya organisasi serta memahami teori-teori kepemimpinan.

Buku Kepemimpinan ini terdiri dari delapan bab yang masing-masing bab saling keterkaitan dan bersinergi satu sama lain yang dapat menjadi rujukan oleh pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya khususnya madrasah.

Besar harapan saya kepada saudara Hamdani untuk terus melakukan pengkajian mendalam terhadap leadership maupun manajemen, jangan berhenti hanya disini, teruslah berkarya, semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi Kepala Madrasah/Sekolah, Pemerhati Pendidikan, Praktisi Pendidikan, dosen dan mahasiswa.

Kota Langsa, 10 Juni 2022

**Dr. Basri, MA**

Rektor IAIN Langsa



## DAFTAR ISI

<b>PENGANTAR PENULIS</b> .....	i
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>BAB I HAKIKAT KEPEMIMPINAN</b> .....	1
A. Pendahuluan .....	2
B. Pengertian Kepemimpinan .....	3
C. Unsur-unsur Kepemimpinan .....	9
D. Teori-teori Kepemimpinan .....	12
E. Sifat Kepemimpinan .....	13
F. Pertanyaan Diskusi .....	16
<b>BAB 2 KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM</b> .....	17
A. Pendahuluan .....	17
B. Lembaga Pendidikan Islam .....	19
C. Kepemimpinan dalam Perspektif Islam .....	23
D. Kepemimpinan Lembaga Pendidikan Islam .....	25
E. Gaya dan Strategi Kepala Madrasah .....	28
F. Pertanyaan Diskusi .....	35
<b>BAB 3 PERILAKU DAN BUDAYA DI MADRASAH</b> .....	37
A. Pendahuluan .....	37
B. Perilaku Organisasi di Madrasah .....	39
C. Budaya Organisasi di Madrasah .....	44
D. Nilai dan Karakteristik di Madrasah .....	48
E. Pertanyaan Diskusi .....	51
<b>BAB 4 KEPEMIMPINAN DAN PERUBAHAN MADRASAH</b> .....	53
A. Pendahuluan .....	53
B. Kepemimpinan dan Perubahan .....	54

	C. Keberhasilan Kepemimpinan Madrasah .....	58
	D. Pengendalian Kepemimpinan Pendidikan .....	66
	E. Pertanyaan Diskusi .....	72
<b>BAB 5</b>	<b>KOMUNIKASI DAN BUDAYA ORGANISASI .....</b>	<b>73</b>
	A. Pendahuluan .....	73
	B. Pengertian Komunikasi.....	74
	C. Komunikasi dalam Budaya Organisasi .....	78
	D. Pertanyaan Diskusi .....	83
<b>BAB 6</b>	<b>PEMBUATAN KEPUTUSAN DI MADRASAH .....</b>	<b>85</b>
	A. Pendahuluan .....	85
	B. Pengertian Pembuatan Keputusan .....	88
	C. Tahapan Pengambilan Keputusan .....	92
	D. Ragam Jenis dan Fungsi Keputusan .....	95
	E. Pertanyaan Diskusi .....	97
<b>BAB 7</b>	<b>PENDEKATAN MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI .....</b>	<b>99</b>
	A. Pendahuluan .....	99
	B. Kepala Madrasah dalam Menjaga Budaya Madrasah ...	101
	C. Kepala Madrasah Memberi Keteladanan .....	104
	D. Kemampuan Mengembangkan Organisasi .....	106
	E. Pertanyaan Diskusi .....	110
<b>BAB 8</b>	<b>MANAJEMEN ORGANISASI MADRASAH .....</b>	<b>111</b>
	A. Pendahuluan .....	111
	B. Pengertian Manajemen .....	112
	C. Manajemen Organisasi Madrasah .....	113
	D. Manajemen Perubahan Madrasah .....	116
	E. Pertanyaan Diskusi .....	127
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>129</b>
	<b>TENTANG PENULIS.....</b>	<b>133</b>



## **BAB 1**

### **HAKIKAT KEPEMIMPINAN**

#### **Tujuan Instruksional Khusus:**

Setelah membaca bab satu ini Anda diharapkan dapat memahami:

1. *Studi pendahuluan*
2. *Pengertian kepemimpinan*
3. *Unsur-unsur kepemimpinan*
4. *Teori-teori kepemimpinan*
5. *Sifat kepemimpinan*
6. *Dapat menjawab pertanyaan diskusi*

#### **A. Pendahuluan**

Secara umum manajemen lembaga pendidikan Islam masih tertinggal dari manajemen lembaga pendidikan umum lainnya. Ketertinggalan manajemen lembaga pendidikan Islam itu dapat dilihat dari berbagai aspek, yaitu sarana prasarana, sumber daya manusia, teknologi dan informasi, keterbatasan dana, dan *output* yang dihasilkan masih belum mampu memenuhi dari harapan masyarakat sepenuhnya. Semestinya yang diharapkan dari lulusan pendidikan Islam itu adalah mampu membantu pemerintah dalam mengatasi masalah-masalah bangsa diberbagai sisi kehidupan masyarakat, seperti ekonomi rakyat, lapangan kerja, percepatan pembangunan, dan mengelola sumber daya alam yang ada. Sementara yang dihadapi lulusan lembaga pendidikan Islam adalah setelah menyelesaikan studi secara umum hanya

mampu mencari kerja tapi bukan sebagai pencipta kerja. Masalah ini suatu hal yang sangat dilematis bila ditinjau dari berbagai keinginan dan tuntutan masyarakat secara umum.

Atas dasar itu maka lembaga pendidikan Islam saat ini dirasa masih banyak yang kurang dan belum menggembirakan. Hal yang begitu dilematis tersebut membutuhkan manajemen dan kepemimpinan yang baik. Dalam perkembangan kontemporer pun terlihat semakin menunjukkan tuntutan terhadap capaian keunggulan setiap organisasi yaitu lembaga pendidikan Islam berbasis kepada budaya organisasi yang kondusif. Setiap lembaga pendidikan Islam itu harus memiliki kemampuan akademik lebih maupun kemampuan di bidang lainnya yang bersifat membangun yang tujuannya untuk meningkatkan prestasi lembaga tersebut. Untuk itu setiap lembaga pendidikan Islam harus memahami kelemahan-kelemahan ataupun harus banyak membaca persoalan-persoalan yang terjadi di lembaganya sehingga bisa mengetahui kekurangan lembaga pendidikannya tersebut. Kemampuan membaca persoalan-persoalan tersebut akan mampu menyelesaikan problem-problem lembaga pendidikan Islam.

Senada dengan Ayat pertama dalam Al Qur'an ialah *Iqro'* (bacalah), membaca isi Al-Qur'an, menghayati dan menelaah penciptaan alam semesta ini. Melalui surat *Al 'Alaq* ayat pertama bunyinya yaitu "*bacalah dengan menyebut nama Tuhanmu*". Bacaan ini tentunya menjadi spirit bagi umat Islam yang berkonsentrasi pada pendidikan Islam. Lewat pembacaan itulah akan lahir inovasi-inovasi dalam pengembangan pendidikan Islam. Begitu juga kurikulum yang ditawarkan madrasah pun akan mengarah pada masa yang akan datang bukan pada masa sekarang. Khalifah Ali bin Abi Thalib r.a. pernah menyatakan "*allimû aulâdakum fainnabum makbluqîna lizamanin ghairi zamânikum*" (didiklah/ajarilah anak-anakmu karena mereka diciptakan untuk zamannya di masa depan bukan untuk zamanmu sekarang).<sup>1</sup>

Dalam sejarah kepemimpinan Rasulullah SAW, walaupun tidak pernah mengecap dunia pendidikan tetapi beliau memberikan perhatian lebih kepada dunia pendidikan hal ini tampak ketika terjadi Perang Badar. Rasulullah memberikan tebusan kepada tawanan Perang Badar berupa akan membebaskan tawanan Perang Badar tersebut jika mereka dapat mengajarkan baca-tulis kepada sepuluh orang penduduk Madinah. Dalam pandangan Islam, Barang tebusan itu merupakan hak *Baitul Mal* (Kas Negara). Artinya, Rasulullah saw. menjadikan tawanan perang tersebut sebagai biaya pendidikan yang harus dibayarkan dan itu setara nilainya dengan harta tebusan yang dimiliki baitul mal.

Dapat dipahami bahwasanya Rasulullah menghargai upah kepada pemberi ilmu (tawanan perang) dengan harta yang seharusnya menjadi milik

---

<sup>1</sup> Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2005), h. 44.

*Baitul Mal.* Kebijakan ini dapat disimpulkan bahwa setiap kepala negara seharusnya bertanggung jawab penuh terhadap rakyatnya, termasuk pendidikan. Ali bin Abi Thalib ra. Memberikan pernyataan “didiklah anak-anakmu”, maka untuk mendidik anak-anak kita dibutuhkan tenaga pengajar yang profesional. Seorang pengajar haruslah berwawasan luas, mempunyai integritas baik daripada dengan murid-muridnya. Maka, seorang pengajar mesti diberikan kesempatan untuk mengasah kemampuan dan kreativitas dirinya sendiri tanpa di batas-batasi, hal ini bertujuan untuk pengembangan akademik dirinya dan anak didiknya.

Untuk memiliki tenaga penagajr yang berkompeten diawali dari bagaimana suatu Lembaga Pendidikan Islam merekrut tenaga pengajarnya. Apabila pimpinan lembaga pendidikan Islam tersebut merupakan seorang manajer yang bagus ia akan melakukan perekrutan berdasarkan kualifikasi kemampuan tenaga pengajarnya bukan berdasarkan hubungan kekerabatan yang dimiliki.

Secara sadar lembaga pendidikan Islam sekarang ini sudah semakin dituntut untuk memberikan hal yang terbaik berupa pelayanan yang profesional kepada peserta didik dan masyarakat. Hal ini terjadi karena masyarakat sekarang sudah semakin pintar dalam memilih lembaga pendidikan yang akan diberikan kepada anak-anaknya, sehingga apabila suatu lembaga pendidikan Islam tidak memiliki daya saing yang tinggi maka akan ditinggalkan oleh masyarakat.

Di sisi lain pada era globalisasi terjadi berbagai perubahan pada aspek manajemen lembaga pendidikan. Hal ini diakibatkan oleh: Akibat perkembangan informasi yang begitu cepat. Dunia pendidikan selalu tertinggal dengan perkembangan zaman yang begitu cepat. Ilmu pengetahuan dan teknologi nyang semakin berkembang mengakibatkan adanya perbedaan, batas-batas dan fungsi suatu lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan harus benar-benar mengajarkan yang yang paling mendasar bagi peserta didik agar merka dapat berkembang dengan baik dan kreatif di era global ini.<sup>2</sup>

Dari faktor di atas dapat disimpulkan suatu lembaga pendidikan harus memiliki terobosan-terobosan terbaru untuk membangun pendidikan di masa depan. Tidak hanya memakai metode lama, tetapi harus memiliki paradigma, formula, metode, dan cara-cara baru untuk meningkatkan daya saing.

## **B. Pengertian Kepemimpinan**

Suatu organisasi digerakkan secara bersama oleh banyak orang dalam organisasi tersebut. Berbagai gerakan yang dilakukan anggota organisasi

---

<sup>2</sup> Zulkarnain Nasution, *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan [Konsep, Fenomena dan Aplikasinya]*, (Malang: UMM Press, 2006), h. 26.

tersebut merupakan perintah pemimpin dari organisasi. Tugas utama pemimpin adalah memberikan pengaruh kepada anggota organisasi, bagaimana anggota organisasi dapat melaksanakan perintah yang diberikan pemimpin tersebut. Dengan demikian ketika pemimpin memberikan pengaruhnya disitulah proses kepemimpinan berlangsung.

Dalam memberikan pengaruh kepemimpinan membutuhkan berbagai kompetensi; berupa kemampuan diri yang harus dimiliki setiap pemimpin apakah itu kompetensi kepribadian yang jujur, integritas, disiplin dan loyal terhadap organisasinya. Muatan dari kompetensi tersebut akan terbangun nilai keyakinan kepada pengikutnya dari seorang pemimpin. Memimpin tanpa adanya kompetensi atau kemampuan memberikan keyakinan terhadap semua anggota dalam organisasi tidak akan memberikan pengaruh dan kepercayaan dari mereka yang dipimpin. Kompetensi yang dimiliki dan diterapkan pemimpin pertama akan memberikan keyakinan bagi pengikut dan kedua setelah yakin akan melaksanakan perintah pemimpinnya. Berbagai kompetensi pemimpin akan memberikan keyakinan atau kepercayaan bagi pengikut, tapi ketika hilangnya nilai kompetensi yang hakiki dari pemimpin akan memberi ketidakpercayaan lagi bagi seseorang pemimpin dari orang yang dipimpinnya.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan dalam pengembangan dan kemajuan organisasi. Kepemimpinan yang cakap dan terampil berdampak bagi kemajuan organisasi. Sebab pemimpin sangat diperlukan untuk menentukan visi dan tujuan organisasi, mengalokasikan dan memotivasi sumberdaya agar lebih kompeten, mengkoordinasikan perubahan, serta membangun pemberdayaan yang intens dengan pengikut untuk menetapkan arah yang benar atau yang paling baik bagi organisasinya. Untuk mampu mewujudkan maksud tersebut, maka menjadi suatu tuntutan bagi seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas itu.

Di sisi lain, saat ini dunia sedang berada di era globalisasi. Globalisasi dapat memberikan dampak positif dan negatif terhadap organisasi baik yang bergerak dibidang profit maupun non-profit. Dengan globalisasi mengakibatkan terjadinya perubahan tatanan pada setiap aspek kehidupan baik ekonomi, politik, sosial dan budaya, dan lain-lain. Oleh karena itu, pemimpin dituntut dapat menjalankan peran dan fungsinya dengan perilaku kepemimpinannya yang mampu memengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam mengantisipasi dan menghadapi tantangan globalisasi. Dengan perilaku dan gaya kepemimpinan yang tepat dapat menjawab tantangan globalisasi, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan optimal.

Miftah Thoha mengatakan bahwa “kepemimpinan (*leadership*) merupakan sebuah hubungan yang terjalin diantara seseorang dengan orang lainnya, dalam hubungan tersebut seseorang mampu mempengaruhi orang lainnya agar mau bekerja sama melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan

bersama”.<sup>3</sup> Sedangkan Mulyasa mengemukakan “ kepemimpinan adalah sebuah seni untuk meyakinkan dan membujuk seseorang untuk mau mengerjakan tugas-tugas yang diberikan secara yakin dan semangat”.<sup>4</sup> Menurut Wahjosumidjo, “kepemimpinan adalah suatu pola yang penting dalam mengelola sebuah tugas, sehingga memiliki kemampuan memimpin yang baik menjadi kunci keberhasilan sebuah organisasi”.<sup>5</sup>

Sedangkan Abi Sujak mengemukakan “kepemimpinan merupakan sebuah pola yang terjadi pada interaksi individu dengan menggunakan wewenang dan kekuasaan untuk mempengaruhi orang atau sekelompok orang agar mau melakukan kerja sama dalam menyelesaikan sebuah kegiatan.<sup>6</sup> Kepemimpinan adalah sebuah proses yang secara sosial dengan sengaja mempengaruhi orang-orang agar mau melakukan aktivitas-aktivitas secara terstruktur dan menjalin relasi dalam sebuah organisasi. Perbedaan makna bisa terjadi karena orang yang berhak menggunakan pengaruh dan bagaimana caranya menggunakan pengaruh serta sasaran yang ingin dipengaruhi.<sup>7</sup>

Miftah Thoha mengemukakan tiga (3) faktor utama yang menjadikan efektifitasnya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

a. *Leader behavior* (perilaku pemimpin)

Perilaku pemimpin yang efektifitas dipengaruhi oleh model kepemimpinan seorang leader.

b. *Subordinate* (bawahan)

Keefektifan memimpin seorang pemimpin juga dipengaruhi oleh bagaimana penerimaan karyawan atau bawahannya terhadap gaya pemimpinnya tersebut. Dukungan dari bawahan tersebut akan diberikan apabila mereka melihat pemimpinnya melakukan hal yang benar.

c. *Situation*

Yaitu situasi gaya pemimpin yang memiliki hubungan dengan anggota, struktur tugas kepemimpinan dan posisi kekuasaan seorang pemimpin yang memiliki wewenang penuh.<sup>8</sup>

Pengaruh interpersonal dalam kepemimpinan dapat memanfaatkan situasi dan pengarahan melalui jalinan komunikasi untuk mencapai suatu

---

<sup>3</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Prilaku*, (Jakarta: PT. Grafindo Persada, 1999), h. 89

<sup>4</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja, 2001), h. 17

<sup>5</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999). h. 4

<sup>6</sup> Abi Sujak, *Kepemimpinan, Manajer (Eksistensinya dalam Prilaku Organisasi)*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), h. 9

<sup>7</sup> Gomes Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1997), h. 54

<sup>8</sup> Miftah Thoha, *Op.Cit*, h. 92

tujuan khusus. Hal ini berarti kepemimpinan pada dasarnya mempunyai dua hal yaitu proses dan properti. Proses dari kepemimpinan itu yaitu seorang pemimpin menggunakan pengaruhnya dengan cara tidak memaksa kepada karyawannya untuk melaksanakan tujuan organisasi. Properti yang dimaksudkan yaitu, seorang pemimpin memiliki karakteristik dan kualitas pada kelompok yang dipimpinnya dengan karakteristik tersebut dapat mempengaruhi keberhasilan para bawahannya.<sup>9</sup>

Beberapa uraian di atas dipahami juga kepemimpinan adalah sebuah pola yang membentuk hubungan antar individu dengan menggunakan wewenang dan kemampuan mempengaruhi yang dimiliki seorang pemimpin untuk mengarahkan karyawannya baik individu atau kelompok agar mencapai keinginan bersama.

Pemimpin dalam bahasa Inggris diartikan dengan *Leader*, sedangkan kepemimpinan diartikan dengan *leadership*.<sup>10</sup> Sementara itu Zwell mengartikan kepemimpinan dengan 15 fungsi, yaitu: ...*modeling the corporate culture, developing the corporate philosophy, establishing and maintaining standards, understanding the business, determining strategic direction, managing change, being a good follower: aligning with superior, inspiring and motivating, establishing alignment, establishing focus, holding ultimate responsibility, dealing with authority issues, determining successors, managing ambiguity, and optimizing organizational structure and process*.<sup>11</sup>

John P. Kotter mengidentifikasi tiga tugas utama kepemimpinan, yaitu: *Establishing direction, developing a vision and strategies for the future of the business; Aligning people - getting others to 'understand, accept and line up in the chosen direction', dan Motivating and inspiring people by appealing to very basic but often untapped human needs, value and emotions*.

Dari berbagai literatur dapat dipahami tentang kepemimpinan bahwa pemimpin (*leader*) itu adalah seseorang yang menjalankan kepemimpinan (*leadership*).<sup>12</sup> Sedangkan dalam bahasa Arab, kepemimpinan sering diterjemahkan sebagai *Al-ri'ayah, al-imàrah, al-qiyàdah*, atau *al-a'àmah*. Dari keempat kata tersebut terdapat makna yang sama atau disebut dengan sinonim. Sehingga boleh menggunakan salah satu dari keempat kata tersebut.<sup>13</sup>

Dalam kajian Islam kepemimpinan itu berasal dari kata *khalifah* yang artinya wakil. Kata khalifah digunakan setelah Rasulullah saw. wafat yang juga

---

<sup>9</sup> Victor H. Vroom dan Jago, Arthur G. *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, (New Jersey: Prentice Halls, 1988). h. 34

<sup>10</sup> Jhon M. Echols dan Hassan Syadilly, *Kamus Inggris Indonesia*, (Pontianak: Gajah Mada, University Press, 1993), h. 178.

<sup>11</sup> Michael Zwell, *Creating a Culture of Competency*, (New York, Wiley, 2000), h. 298

<sup>12</sup> Nana Rukmana D.W, *Etika Kepemimpinan Perspektif Agama dan Moral*, (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 27.

<sup>13</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 269.

mengandung makna *amir (umara)* yaitu penguasa. Dalam bahasa Indonesia kedua istilah *khalifah* dan *amir* sering disebut dengan pemimpin. Allah SWT berfirman, yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا  
وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

*Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (Al-Baqarah:30).*

Dari ayat di atas dapat dipahami bahwa kata *khalifah* bukan untuk menunjukkan pemimpin setelah nabi wafat, namun ketika proses penciptaan manusia pertama yaitu nabi Adam, Allah sudah menyebutnya dengan *khalifah* dengan tujuan penciptaan agar melakukan perbuatan yang disuruh dan menjauhi segala larangannya.

Maka sebagai sosok manusia yang diciptakan oleh Allah dengan segala kesempurnannya tidak ada alasan bagi kita untuk tidak dapat menjadi seorang pemimpin yang berpegang teguh pada prinsip-prinsip islam. Memimpin itu bisa dimulai dari diri sendiri, keluarga, rumah tangga, lembaga pendidikan dan bahkan sebuah negara.

Berdarkan dalil dari al-qur'anul karim, di antaranya (an-Nisa': 59):

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي  
شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۗ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ  
تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

*Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.*

Juga hadits Rasulullah yang berbunyi

حَدَّثَنَا أَحْمَدُ بْنُ شُعَيْبٍ، حَدَّثَنَا عَمَارُ بْنُ خَالِدِ الْوَاسِطِيِّ، أَخْبَرَنَا الْقَاسِمُ - 4619  
بُنُ مَالِكٍ يَعْنِي الْمَرْزِيَّ، عَنِ الْأَعْمَشِ، عَنْ زَيْدِ بْنِ وَهَبٍ قَالَ: قَالَ عُمَرُ: " إِذَا كَانَ  
فِي سَفَرٍ ثَلَاثَةٌ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ. فَذَلِكَ أَمِيرُ أُمَّرَةِ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

Artinya:

*Hadis yang diriwatikan oleh Syuib, diriwatikan oleh Umar bin Khalid Al wasih, khasim bin malik yakni mujanni, dari a'maz, dari zaid bin wahab, Umar berkata: apabila ada tiga orang yang melakukan perjalanan, hendaklah diantara mereka mengangkat satu orang menjadi pemimpinnya.*

Disebutkan pula dalam literatur-literatur fikih klasik bahwasanya mengangkat pemimpin diantara kelompoknya hukumnya termasuk fardu 'ain, karena pemimpin tersebut dapat menyatukan satu tujuan kemashalatan.<sup>14</sup>

Allah berfirman dalam surat al Baqarah ayat 124:

﴿ وَإِذْ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۗ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۗ قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي ۗ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ ﴿١٢٤﴾

Artinya:

*Dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: "Sesungguhnya aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia". Ibrahim berkata: "(Dan saya mohon juga) dari keturunanku". Allah berfirman: "Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim".*

Secara lanjut Winardi menambahkan pula bahwa "seorang pemimpin harus dapat mengenal setiap karakteristik individual anggotanya, agar dia mengetahui kualitas yang dimiliki oleh anggotanya untuk dapat bekerja sama sebaik mungkin.<sup>15</sup> Sehingga dapat dikatakan pula pemimpin menjadi keharusan untuk berada dalam kehidupan sehari-hari kita sebagai pemersatu ikatan.

<sup>14</sup> Sulaiman Rasyid, *Fikih Islam*, (Jakarta: Attahariyah, t.th. 2004), h. 165-167

<sup>15</sup> Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2000), h. 57.

### C. Unsur-Unsur Kepemimpinan

Untuk menjadi seorang pemimpin maka dibutuhkan syarat-syarat agar ia layak dikatakan pemimpin yang memiliki kekuasaan dan kewibawaan. Suatu kewibawaan dalam kepemimpinan saat ini sangat dibutuhkan oleh lembaga pendidikan manapun. Sebab, lembaga pendidikan akan berorientasi dengan banyak orang yaitu guru dan siswa, sehingga kewibawaan menjadi fondasi dalam membangun lembaga pendidikan tersebut. Dapat dibayangkan kalau sekiranya pemimpin tidak memiliki banyak unsur kelebihan positif dalam dirinya ia tidak akan memberi pengaruh dalam perkembangan organisasi yang dipimpin, malah akan membuat runyam atau kehancuran lembaga pendidikan tersebut.

Berangkat dari studi kasus kepemimpinan saat ini, sedikit sekali pemimpin yang memiliki kewibawaan yang berkharisma, kebanyakan pemimpin yang ditemukan masyarakat cerdas tapi tidak jujur. Ketidakjujuran pemimpin inilah yang menghancurkan Negara sekaligus lembaga dari pendidikan itu sendiri. Dilihat kasus ini, yang melakukan memang oknum yang alumnikan dari perguruan tinggi atau lembaga pendidikan yang tidak pernah mengajarkan untuk melakukan suatu perbuatan tercelah. Namun, ketika ia menjadi pemimpin semua akan dilupakan berbagai ilmu etika yang baik dan akan dipengaruhi oleh gaya-gaya dan perilaku kepemimpinan yang tidak memihak kepada orang yang dipimpinnya. Berbagai kasus tersebut telah menjadi deretan masalah dalam kepemimpinan seseorang dan tipe serta unsur yang demikian tidak diperlukan dalam kepemimpinan lembaga pendidikan Islam.

Stogdill dalam bukunya *Personal Factor Associated with Leadership* yang dikutip oleh Kartini Kartono di dalam bukunya yang berjudul *Pemimpin dan Kepemimpinan*, diaktakan bahwasanya seorang pemimpin harus mempunyai kelebihan, yaitu sebagai berikut:<sup>16</sup>

- a. Pemimpin harus memiliki kapasitas serta kapabilitas yang mencakupi, kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berkomunikasi dan kemampuan menilai.
- b. Seorang pemimpin harus memiliki keilmuan yang luas
- c. Seorang pemimpin haruslah mempunyai rasa tanggung jawab, mandiri, penuh inisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif dan punya keinginan besar untuk melanggengkan organisasinya.
- d. Seorang pemimpin harus berpartisipasi aktif dalam setiap kegiatan, memiliki mobilitas yang tinggi, mampu bergaul, kooperatif,

---

<sup>16</sup> Kartono, Kartini, *"Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal Itu?"*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1994), h. 31

mempunyai selera humor tinggi, suka bekerja sama dan mampu menyesuaikan diri dalam lingkungannya.

- e. Seorang pemimpin selayaknya memiliki status sosial yang tinggi baik dari segi kehidupan ekonomi ataupun dari segi kepopulerannya di mata masyarakat.

Menurut Jhon D. Millet dalam bukunya *Management In The Public Services*, yang dikutip oleh Inu Kencana di dalam bukunya yang berjudul Manajemen Pemerintahan dikatakan bahwasanya seorang pemimpin harus memiliki sifat kepemimpinan, diantaranya yaitu:<sup>17</sup>

- a. Mampu mengatur
- b. Mampu menerapkan
- c. Mampu memerintah
- d. Mampu memecahkan masalah

Jadi dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan mengatur organisasi, kemampuan menerapkan wewenang, kemampuan untuk memerintah kesetiaan para karyawannya, kemampuan dalam pengambilan keputusan. Abdul Sani dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Organisasi* mengatakan bahwa ada beberapa syarat yang harus dimiliki seorang pemimpin agar kepemimpinannya dapat berlangsung efektif yaitu:<sup>18</sup>

- a. Kemampuan mengawasi bawahan terutama yang menyangkut dengan fungsi-fungsi manajemen.
- b. Memiliki prestasi dalam pekerjaan, termasuk mampu bertanggung jawab atas setiap permasalahan dan memiliki keinginan untuk terus maju.
- c. Memiliki keilmuan yang tinggi mencakup kecerdasan, kebijaksanaan, dan memiliki gaya pikir kritis dan kreatif.
- d. Mampu bersikap tegas dan memiliki kemampuan yang cakap dalam setiap penyelesaian permasalahan.
- e. Memiliki kepercayaan diri yang tinggi dan membentuk *image* yang baik di mata masyarakat sehingga dikenal mampu memberikan solusi dari setiap permasalahan.
- f. Penuh inovatif dan mampu menemukan cara-cara di dalam berorganisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bertindak sebagai pemimpin tidaklah mudah tetapi dituntut mampu untuk mejadikan dirinya

---

<sup>17</sup> Syafiie, Inu Kencana, *Manajemen Pemerintahan*, (Bandung: CV. Mandar Maju, 1998), h. 75

<sup>18</sup> Abdul Sani, *Manajemen Organisasi*, (Bandung: CV. Rajawali, 1987), h. 250

sebagai *leader* bagi bawahannya yang memiliki fungsi manajemen, cerdas, tegas, pembuat keputusan dan memiliki pemikiran yang inovatif. Secara rinci Ordway Tead mengemukakan sepuluh syarat menjadi seorang pemimpin yang dikutip oleh Kartini Kartono di bukunya yang berjudul *Pemimpin dan Kepemimpinan*, yaitu:<sup>19</sup>

- a. Pemimpin harus memiliki energi jasmani dan rohani yang kuat sehingga mempunyai daya tahan yang baik, memiliki keuletan dan kekuatan yang tidak pernah ada habisnya.
- b. Pemimpin secara sadar mengetahui kemana arah kepemimpinannya, ia akan berpegang teguh pada keyakinan dan kebenaran. Sehingga akan dapat memberikan manfaat bagi dirinya sendiri atau anggota kelompoknya.
- c. Pemimpin harus memiliki antusiasme yang tinggi dalam melaksanakan setiap pekerjaan dengan tujuan yang ingin dicapai harus sesuai dengan prinsip organisasi yang selalu dijunjung.
- d. Pemimpin harus memiliki rasa kasih sayang, cinta, simpati yang tulus terhadap karyawannya serta bersedia menolong kapan saja dan di mana saja setiap karyawannya.
- e. Pemimpin harus memiliki integritas yang tinggi
- f. Pemimpin harus mempunyai kemampuan teknis tertentu, agar ia terlihat wibawa di mata karyawannya.
- g. Pemimpin harus memiliki ketegasan dalam setiap pengambilan keputusan.
- h. Pemimpin harus memiliki kecerdasan alami yang dapat digunakan di saat-saat krusial dalam penyelesaian masalah secara tepat. Kecerdasan dan originalitas juga harus dibarengi dengan selera humor tinggi agar gaya kepemimpinannya tidak kaku.
- i. Pemimpin harus memiliki keterampilan dalam mengajar tujuannya ialah seorang pemimpin mampu untuk mendidik, menuntun dan mengarahkan anak buahnya agar kreatif.
- j. Pemimpin harus memiliki sifat percaya kepada orang lain, terutama terhadap karyawannya.

Dari uraian di atas dapat kita garisbawahi bahwa kepemimpinan itu adalah usaha untuk menggerakkan, mempengaruhi dan membimbing orang atau kelompok tertentu dengan tujuan mencapai keinginan yang dilakukan secara bersama.

---

<sup>19</sup> Kartono, Kartini, *"Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal Itu?"*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1994), h. 37

Terdapat empat unsur dalam pengertian kepemimpinan, *pertama* unsur menggerakkan yang dilakukan oleh seorang pemimpin, *kedua* unsur yang digerakkan yaitu orang atau kelompok tertentu, *ketiga* unsur situasi yaitu tempat di mana berjalannya aktivitas atau sering disebut organisasi, *keempat* unsur sasaran pokok dari kegiatan yang dilakukan.

#### D. Teori-Teori Kepemimpinan

Terhadap teori kepemimpinan tersebut banyak yang dapat diungkapkan melalui berbagai studi kasus yang berkembang selama ini dan terjadi bagi diri setiap pemimpin. Secara latar alamiah seseorang pemimpin itu memiliki kepribadian yang sesuai dengan keinginan orang pada situasi tertentu. Kepribadian pemimpin ketika ia dipilih atau diinginkan menjadi pemimpin pada suatu organisasi, lebih pada keinginan anggota kelompoknya dan sekaligus calon pemimpinnya ingin bersama-sama menyelamatkan organisasi. Kondisi yang demikian terjadi apabila organisasi sedikit mengalami *emergency* atau darurat kepemimpinan. Berikut dijelaskan mengenai berbagai teori kepemimpinan, yaitu:

- a. Teori Great Man dan Teori Big Bang mengatakan bahwa jiwa pemimpin seseorang merupakan bakat sejak ia dilahirkan.<sup>20</sup> Dalam teori ini mengatakan bahwa jiwa kepemimpinan seseorang sudah ada awalnya ketika dia dilahirkan. Jadi yang tidak memiliki jiwa kepemimpinan ketika lahir tidak dapat berpeluang untuk menjadi seorang pemimpin. Adanya peristiwa besar seperti jaman reformasi tahun 1998 yang di perjuangkan oleh Amien Rais, maka inilah yang disebut dengan lahirnya pemimpin. Kalau menurut penulis bahwa pemimpin itu kadangkala terlahir bila situasi sangat mencekam dan sangat dituntut lahirnya satu seorang pemimpin.
- b. Teori sifat atau karakteristik kepribadian (*Trait Theories*) mengatakan bahwa sifat dan karakteristik seseorang akan dapat menjadikan ia sebagai seorang pemimpin walaupun dia dilahirkan bukan dalam keluarga pemimpin<sup>21</sup>. Teori ini menekankan jika seseorang dianggap memiliki sifat-sifat seorang pemimpin maka dia dianggap sebagai pemimpin. Sifat-sifat itu menurut A. Dale Tempe<sup>22</sup> yaitu kemampuan berkomunikasi secara baik, kemampuan menyelesaikan permasalahan, luwes, cerdas, mau bertanggung jawab, memiliki keterampilan sosial, dan memiliki kesadaran diri yang tinggi pada dirinya dan lingkungannya.

---

<sup>20</sup> Abdul Aziz Wahab, *Anatomi organisasi dan kepemimpinan pendidikan (telaah terhadap organisasi dan pengelolaan organisasi pendidikan)*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 84.

<sup>21</sup> Abdul Aziz Wahab. *Anatomi organisasi dan kepemimpinan pendidikan (telaah terhadap organisasi dan pengelolaan organisasi pendidikan)*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 85.

<sup>22</sup> Dikutip dari buku Abdul Aziz Wahab. *Anatomi....* (2008), h. 85

- c. Teori Perilaku (*Behavior Theories*). Teori ini lebih menitik beratkan pada tingkah laku para pemimpin. Hasil penelitian menyebutkan sebuah teori yang disebut dengan teori perilaku, bahkan teori ini bertolak belakang dengan konsep kepemimpinan yaitu keefektifan organisasi berdasarkan pada perilaku dan gaya bertindak seorang pemimpin.

## E. Sifat Kepemimpinan

Sementara itu seorang pemimpin jika ingin diikuti dan dipercaya orang maka menurut Ade Rukmana dan Asep Suryana<sup>23</sup> “seorang pemimpin harus memiliki sifat kepemimpinan yang akan menjadi pengarah yang ide dan pemikirannya akan didengar oleh anggota organisasinya. Hal ini tidak serta merta menunjukkan pemimpin harus orang yang cerdas dalam pengambilan keputusan, melainkan seorang pemimpin harus memiliki kepribadian yang dapat dijadikan teladan bagi anggotanya”.

Memang dalam salah satu bahasan kepemimpinan dikatakan, seorang pimpinan yang sempurna adalah orang-orang yang ketika melakukan tugas dan kewajibannya dapat membagi tugas tersebut dalam organisasi yang dipimpinnya. Hal ini sekaligus menunjukkan kepedulian dan penghargaan pemimpin kepada anak buahnya atas segala tugas organisasi. Sebab di dalam sebuah organisasi pemimpin adalah organisatoris, pemimpinlah yang akan mengkoordinir segala kegiatan, mengatur segala perencanaan kerja, menggerakkan pegawai, dan mengevaluasi semua hasil giat organisasi.

Membagi rata semua tugas dan pekerjaan organisasi pada setiap anggota sesuai dengan kemampuan di bidangnya masing-masing akan mengefisienkan tugas pimpinan. Model seperti ini memang merupakan prinsip kerja dari organisasi yang efektif, sehingga pekerjaan tidak menumpuk hanya pada salah satu personil saja. Tapi, ketegasan seorang pemimpin dalam penyelesaian masalah yang terjadi di dalam organisasi masihlah menjadi kewenangan pimpinan organisasi.

Senada juga disampaikan Pranarka dan Moelijarto (dalam Prijono dan Pranarka, seorang pemimpin dituntut kesiapan dan kerelaannya untuk memberikan atau mengalihkan sebagian kekuasaan yang ada pada dirinya kepada karyawan yang dianggap mampu dengan tujuan untuk memberdayakan karyawan tersebut sehingga memberikan kesempatan pada karyawan untuk berkarya.<sup>24</sup>

Seorang pimpinan juga dapat bertindak tegas dalam menentukan kebijakan organisasi. Hal ini berkaitan dengan kestabilan dalam organisasi.

---

<sup>23</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta. 2009), Hal: 115.

<sup>24</sup> Prijono, Onny S. dan AMW Pranarka (Penyunting). *Pemberdayaan: Konsep, Kebijakan dan Implementasi*, (Jakarta: Centre For Strategic and Internasional Studies, 1996), h. 56-57

Tanpa ketegasan seorang pemimpin, kondisi organisasi pasti akan labil. Sebab, setiap personil akan bertindak sesuka hatinya tanpa merasa takut terhadap sang pemimpin yang tidak berani tegas menindak setiap permasalahan di organisasi.

Ketegasan pimpinan menjadi ujung tombak keberhasilan sebuah organisasi yang diperhitungkan dalam masyarakat. Karena dengan ketegasan yang dimiliki oleh seorang pemimpin, arah, visi dan misi organisasi dapat ditekankan untuk mewujudkan tindakan konkret bagi seluruh personil yang ada di organisasi, sehingga perasaan ikut memiliki di hati setiap personil dapat memperkuat posisi organisasi.

Keberadaan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi adalah sebagai akar tunjang yang menerobos lapisan tanah menuju pusat bumi. Menerobos terus hingga ke bagian terdalam dari bumi, sebagai sebuah patokan yang tertanam dalam dan menopang kedudukan dari sebuah organisasi. Pemimpinlah yang secara langsung bertugas untuk memberikan kekuatan maksimal bagi kelangsungan hidup sebuah organisasi. Oleh karena itu, dibutuhkan seorang pemimpin yang tegas dan mampu memberikan gambaran kepemimpinan yang efektif terhadap personil yang dipimpinya. Dia harus dapat menjadi penopang bagi seluruh personil di organisasi.

Pemimpin juga diharapkan mampu memberikan perhatian dan pembinaan kepada tenaga administrasi. Hal ini senada dengan yang disampaikan Tri Yuliani dan Muhammad Kristiawan, menyebutkan bahwa kepala sekolah memiliki peranan penting dalam membina tenaga administrasi dengan cara memberikan perhatian, bimbingan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan wawasan tenaga administrasi tersebut.<sup>25</sup>

Ketegasan dalam melaksanakan tugas memang merupakan salah satu prasyarat agar dapat menjaga sekaligus mengembangkan organisasi sesuai dengan visi dan misinya. Tanpanya, organisasi akan bejalan tanpa kendali yang pasti dan pada akhirnya sama sekali tidak akan menuju ke visi dan misi yang ditetapkan oleh organisasi.

Di samping itu, seorang pemimpin harus berada pada garis depan untuk mewujudkan perubahan karena pemimpin dituntut oleh setiap pihak dari berbagai lini untuk dapat bertanggung jawab terhadap setiap perubahan roda organisasi yang dipimpinya. Agar para pemimpin memiliki kemampuan menghadapi perubahan dalam organisasinya maka seorang pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan perubahan tersebut. Maka budaya organisasi (*culture organization*) menjadi faktor yang sangat penting bagi seorang pemimpin. Budaya organisasi menjadi salah satu faktor yang

---

<sup>25</sup> Tri Yuliani dan Muhammad Kristiawan. *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membina Kompetensi Sosial (Pelayanan Prima) Tenaga Administrasi Sekolah*. **Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan**, Vol. 1, No. 2, Juli-Desember 2016, h. 131. E-ISSN 2614-8021

sangat menentukan keberhasilan organisasi tersebut. Untuk itu, peran seorang pemimpin dalam membentuk dan membangun budaya yang kondusif bagi organisasi sangatlah penting. Disinilah pemimpin menjadi teladan dalam proses pemberdayaan karyawannya.

Selanjutnya Jenny Povey dalam penelitiannya ditemukan bahwa: *Results indicated that although overall Principals have very positive attitudes towards parent engagement, they differ somewhat in whether or not they expect parent engagement in areas such as school governance and mandatory requirements. The most commonly perceived barriers and effective engagement strategies were identified, and differed significantly across schools according to the school's location and level of disadvantage. The implications for future research and interventions are discussed.*<sup>26</sup>

Penelitian ini menemukan bahwa iklim sekolah, peran orang tua dan peran pemerintah sangat memberikan pengaruh yang positif dalam pengembangan sekolah. Di samping itu pula peran serta kepemimpinan kepala sekolah juga menentukan keberlangsungan sekolah. Teori tentang penilaian budaya kelembagaan di pendidikan tinggi terhalang oleh ketidakmampuan dalam mengukur pengaruh dan faktor nilai-nilai. Hal ini senada dengan pandangan dari Matthew yaitu *A three factor model with strong reliability coefficients was developed and included the following factors fundamental to institutional cultures of assessment: (a) Clear Commitment, (b) Connection to Change, and (c) Vital to Institution. Future uses of the Survey of Assessment Culture and implications for research and practice are discussed.*<sup>27</sup>

Ada tiga faktor penting dalam menanamkan nilai-nilai kebudayaan, di antaranya adalah (1) komitmen yang jelas, (2) koneksi untuk mengubah, dan (3) acuan dari nilai yaitu survey, implementasi penelitian dan prakteknya.

Selanjutnya Scheerens: *The theoretical status of existing school effectiveness models is analyzed by using perspectives from organizational theory and models of classroom effectiveness. This leads to the formulation of a basic framework for conceptualizing school effectiveness that includes variables at the levels of the school, the context of the school and the classroom, while background variables of pupils are also taken into account. One of the conclusions is that hypothesis construction and empirical research on cross-level relationships within this basic framework are of central importance to enhance our understanding of school effectiveness.*<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Jenny Povey, dkk, Jenny Povey, dkk, *Engaging Parent in Schools and Building Parent-School Partnership: The Role Of School and Parent Organisation Leadership*. International Journal of Educational Research, Volume 79, 2016, Pages 128-141. The University of Queensland, St Lucia Campus, Brisbane, Queensland, 4072, Australia

<sup>27</sup> Matthew B. Fuller. *An Exploration of Factors Influencing Institutional Cultures of Assessment*, International Journal of Educational Research, volume 65, 2014, Pages 9-21. Sam Houston State University, Huntsville, TX, USA

<sup>28</sup> Jaap Scheerens, dkk *Conceptualizing school effectiveness*. International Journal of Educational Research, Volume 13, Issue 7, 1989, Pages 691-706, Department of Education, University of Twente, Enschede, The Netherlands

Dari penjelasan di atas bahwa latar belakang siswa juga menentukan keberlangsungan sebuah madrasah. Di samping juga peran-peran yang dioptimalkan oleh lembaga sekolah tersebut. Kepemimpinan itu sebagai sebuah fenomena atas setiap kegiatan-kegiatan kerja dalam sebuah kelompok yang saling bekerjasama. Kepemimpinan dan kelompok itu menyatu tidak bisa terpisahkan, keduanya saling memiliki keterkaitan. Tidak ada artinya sebuah kelompok tanpa adanya pemimpin begitu juga sebaliknya, tidak ada fungsinya seorang pemimpin apabila tidak memiliki anggota yang akan dipimpinya.<sup>29</sup>

## **F. Pertanyaan Diskusi**

1. Jelaskan mengapa keberhasilan organisasi dipengaruhi kepemimpinan?
2. Sebutkan pengertian kepemimpinan menurut 2 (dua) tokoh kepemimpinan yang Anda ketahui.
3. Sebutkan unsur-unsur apa saja dalam setiap kepemimpinan.
4. Jelaskan bagaimakah teori-teori kepemimpinan yang Anda ketahui?
5. Jelaskan bagaimanakah sifat kepemimpinan yang baik?

---

<sup>29</sup> Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1983), h. 22.



## **BAB 2**

### **KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM**

#### **Tujuan Instruksional Khusus:**

Setelah membaca bab dua ini Anda diharapkan dapat memahami:

1. *Studi pendahuluan*
2. *Pengertian lembaga pendidikan Islam*
3. *Kepemimpinan dalam perspektif Islam*
4. *Kepemimpinan lembaga pendidikan Islam*
5. *Gaya dan strategi kepala madrasah*
6. *Dapat menjawab pertanyaan diskusi*

#### **A. Penahuluan**

Sebagai pemimpin tertinggi kepala madrasah akan menentukan kemajuan sebuah madrasah dengan dibantu komponen-komponen dibawahnya. Kepemimpinan kepala madrasah semestinya dapat mewujudkan visi, misi serta tujuan sekolah melalui program yang telah dibentuk. Kepala madrasah dapat mempengaruhi kegiatan-kegiatan suatu kelompok dalam lembaga pendidikan secara lebih terorganisir sehingga pendidikan sesuai dengan tujuan secara instruksional dan nasional.

Kepala madrasah dapat berperan sebagai penopang dalam organisasinya, maka ia harus memahami setiap permasalahan yang terjadi pada organisasi yang dipimpin. Kepala madrasah itu dikatakan berhasil apabila mampu

mengerti sekolah sebagai sebuah organisasi yang kompleks dan mampu melaksanakan peran serta bertanggung jawab atas semua hal yang terjadi di dalam organisasinya.<sup>30</sup> Seorang kepala madrasah atau pemimpin lainnya banyak mengabaikan peran dan tugasnya, namun mempertahankan keegoannya bahwa ia menyatakan telah berhasil memimpin organisasinya. Keberhasilan seseorang pemimpin termasuk kepala madrasah indikatornya yaitu apabila masyarakat yang dipimpin mengakui secara terbuka keberhasilan kepemimpinan tersebut tanpa ada unsur kepentingan apapun.

Menurut Wahjosumidjo, “kepala sekolah merupakan seorang guru yang diberikan tugas khusus untuk memimpin sebuah sekolah yang melaksanakan proses pembelajaran atau tempat dimana adanya murid dan guru yang saling memberi dan menerima ilmu”.<sup>31</sup> Jabatan kepala sekolah tidaklah bisa didapatkan sembarang orang tanpa adanya pertimbangan-pertimbangan khusus. Pengangkatan kepala sekolah haruslah memenuhi syarat-syarat dan prosedur yang telah ditentukan oleh dinas pendidikan berupa pengalaman kerja, usia, pangkat dan kredibilitas seseorang”.<sup>32</sup> Karena itu kepala sekolah merupakan seorang pemimpin yang dapat memberikan pertimbangan, sebagai penggerak, melakukan pengawasan terhadap aktivitas tenaga administrasi, guru dan melakukan pengkajian terhadap persoalan-persoalan yang muncul di sekolah.

Pendidikan karakter salah satu upaya kepala sekolah untuk menumbuhkembangkan jiwa anak-anak secara lahiriah dan batiniah dari sifat aslinya menuju ke arah peradaban manusia yang sempurna. Berbagai kegiatan harus direncanakan oleh kepala sekolah, tenaga pengajar dan semua anggota sekolah untuk membentuk karakter anak sesuai dengan pendidikan dan sesuai dengan ajaran agama.<sup>33</sup> Secara fitrah seorang anak dilahirkan suci sehingga anak dapat tumbuh dengan baik apabila berada dalam lingkungan yang berkarakter baik. Lingkungan anak bukan hanya keluarga, tetapi mencakup semuanya seperti sekolah, media massa, komunitas dan sebagainya. Sehingga dalam pembentukan karakter anak diperlukan sinergitas semua pihak.

Hal ini tidaklah mudah, ini menjadi pekerjaan rumah bagi semua pihak, karena manusia tidak tumbuh dengan sendirinya untuk memiliki karakter yang baik. Apalagi dengan kondisi bangsa yang sekarang semakin memperhatikan. Menurut Aristoteles manusia itu baharu, mereka akan tumbuh dengan usaha yang dilakukan secara terus menerus dari individu dan masyarakat.<sup>34</sup>

---

<sup>30</sup> Wahjo sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: RajawaliPers, 2008), 81.

<sup>31</sup> Wahjosumidjo, *Op.Cit*, h. 83

<sup>32</sup> Soetjipto, Rafli Kosasi, *Profesi Keguruan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2007), h. 68

<sup>33</sup> Pupuh Fathurahman, Dkk, *Pengembangan Pendidikan Karakter*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2013), 17.

<sup>34</sup> Masnur Muslich, *Pendidikan Karakter Menjawab Tantangan Krisis Multidimensional*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014). h 97-98

Lembaga pendidikan di era sekarang yang semakin modern dengan segala kemampuan teknologi informasinya dituntut untuk menjadi lebih baik dan memberikan pelayanan yang professional kepada masyarakat. Hal ini dikarenakan lembaga pendidikan sudah menjadi kebutuhan keimuan dalam sendi kehidupan masyarakat yang sudah tidak dapat dipisahkan lagi. Masyarakat merupakan konsumen dari lembaga pendidikan, mereka sudah kritis dan realities memilih lembaga pendidikan yang terbaik bagi anak-anaknya. Sikap mesyarakat tersebut menuntut lembaga pendidikan untuk memberikan citra positif dan harus meningkatkan kemampuan lembaganya untuk memiliki daya saing.

Kepala madrasah di lembaga pendidikan memiliki peranan penting dalam membangun opini publik terhadap lembaga yang dipimpinnya, ia juga memiliki potensi untuk bekerja sama dengan publik tersebut. Opini publik yang positif dan adanya kerja sama dengan suatu lembaga pendidikan akan membentuk suatu kesepahaman dan kesediaan masyarakat dalam menerima suatu kebijakan yang telah terencana dan terstruktur.

## **B. Lembaga Pendidikan Islam**

Lembaga pendidikan Islam merupakan institusi pendidikan berbasis pendidikan Islam. Istilah lain menggunakan nama “madrasah”. Lembaga pendidikan Islam memiliki banyak ciri dan karakteristik, sering disebut Sekolah Islam Terpadu. Ada juga bernama pendidikan dayah atau pesantren keduanya dibedakan dari kurikulumnya. Penggunaan nama dayah atau pesantren didasarkan dari daerah dan bahasa masing-masing daerah yang ada di Indonesia.

Secara sadar lembaga pendidikan Islam sekarang ini sudah semakin dituntut untuk memberikan hal yang terbaik berupa pelayanan yang professional kepada peserta didik dan masyarakat. Hal ini terjadi karena masyarakat sekarang sudah semakin pintar dalam memilih lembaga pendidikan yang akan diberikan kepada anak-anaknya, sehingga apabila suatu lembaga pendidikan Islam tidak memiliki daya saing yang tinggi akan ditinggalkan oleh masyarakat.

Di sisi lain pada era globalisasi terjadi berbagai perubahan pada aspek manajemen lembaga pendidikan. Hal ini diakibatkan oleh:

- 1) Akibat perkembangan informasi yang begitu cepat.
- 2) Dunia pendidikan selalu tertinggal dengan perkembangan zaman yang begitu cepat.
- 3) Ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang mengakibatkan adanya perbedaan, batas-batas dan fungsi suatu lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan harus benar-benar

mengajarkan yang yang paling mendasar bagi peserta didik agar mereka dapat berkembang dengan baik dan kreatif di era global ini.<sup>35</sup>

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam dengan menganut sistem terbuka dan sistem sosial, madrasah harus mampu menjadi agen perubahan (*change agent*), tidak hanya fokus pada pemantapan diri, melainkan harus mampu mengantisipasi segala perkembangan dan problema yang dapat terjadi setiap saat. Untuk menjujur ke arah agen perubahan (*change agent*) tersebut manajemen dan budaya organisasi lembaga pendidikan Islam harus mampu membangun budaya yang sesuai dengan tuntutan modernisasi. Menurut Thompson dan Sticland budaya organisasi merupakan aktivitas sekelompok orang yang menunjukkan nilai, beliefs, prinsip, tradisi dan caranya dalam membentuk sebuah organisasi, sehingga budaya organisasi merupakan output dari organisasi tersebut. Menurut kreitner dan Knicki budaya organisasi merupakan sebuah keyakinan dan nilai yang dimiliki secara bersama yang didasari pada identitas organisasi. Menurut Amstrong, budaya organisasi adalah suatu pola yang didalamnya terdapat nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang dapat dipresentasikan.<sup>36</sup>

Madrasah mengemban sebuah tugas penting dalam upaya mencapai tujuan pendidikan formal secara institusional yang berakibat pada tercapainya tujuan pendidikan. Dalam mencapai kesuksesannya madrasah memiliki pihak-pihak yang berada di garis terdepan melakukan yang terbaik. Begitu juga dalam pembentukan perilaku karakter manusia sekolah juga memiliki peranan yang sangat penting. Agar tujuan pendidikan karakter dapat berjalan sebagaimana mestinya dibutuhkan pemahaman yang baik dan konsisten oleh seluruh lingkup personil pendidikan. Dalam lingkungan sekolah harus besinergi antara kepala sekolah, pengawas, tenaga pengajar, untuk membimbing dan mengajari siswa. Sehingga setiap personalia dalam lingkungan sekolah memiliki tugasnya masing-masing.<sup>37</sup>

Kepala sekolah berperan penting dalam proses pendidikan karena ia merupakan ujung tombak atas kebijakan dan aturan yang berlaku di lembaga pendidikan, ditambah lagi dengan kultur di Indonesia menjadikan pimpinan pusat operasional organisasi.<sup>38</sup> Pengelolaan madrasah harus dipimpin seseorang yang mempunyai *acceptability*, karena berhasilnya pendidikan di madrasah berdasarkan gaya kepemimpinan pimpinannya yang menjadi motor penggerak semua aktivitas dalam mencapai tujuan.

---

<sup>35</sup> Zulkarnain Nasution, *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan [Konsep, Fenomena dan Aplikasinya]*, (Malang: UMM Press, 2006), h. 26.

<sup>36</sup> Syamsir Torang, *“Organisasi dan Manajemen (Prilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi)”*. (Bandung: Alfabeta, 2014), h.106

<sup>37</sup> Zubaedi, *Desain Pendidikan Karakter: Konsepsidan Aplikasinya dalam Lembaga Pendidikan*, (Jakarta: Kecana Prenada Media Group, 2011). 162

<sup>38</sup> Iis Sulastris *“Peran Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Pendidikan Karakter di MIN Petukangan selatan Jakarta”*, 2014.

Sebagai seorang manajer aktivitas kepala sekolah meliputi tiga hal, 1) motor penggerak dalam setiap kegiatan sekolah, 2) sebagai penentu modal segala kegiatan, 3) metode dan alat yang dapat menggerakkan manusia dan uang secara baik untuk meraih tujuan.<sup>39</sup> Kepala sekolah juga harus mampu menjadi seorang manajer dan pemimpin yang dapat memotivasi pekerjanya. Soetjipto mengemukakan bahwa antara pemimpin dan manajer berbeda, pemimpin yaitu orang-orang yang melakukan hal yang benar, sedangkan manajer adalah orang-orang yang melakukan sesuatu dengan benar.<sup>40</sup>

Seorang pemimpin melakukan sesuatu dengan rekasi, wawasan, tujuan, saran dan efektivitas hal-hal yang benar. Sedangkan manajer melakukan sesuatu dengan efisiensi, segala urusan dapat dipersingkat menjadi lebih efisien untuk melakukan banyak hal dengan benar. Dengan kata lain manajer lebih memikirkan bagaimana keadaan dan kemampuan anak buahnya sebagai sumber daya, sehingga dapat diketahui semua keluhan dari anak buah tanpa terkecuali.

Secara lebih lengkap perbedaan antara pemimpin dan manager , yaitu:

- 1) Manajer yang mengurus bagian administrasi, sedangkan pemimpin membuat inovasi;
- 2) Manajer merupakan salinan, sedangkan pemimpin adalah asli;
- 3) Manajer tugasnya memelihara, sedangkan pemimpin tugasnya mengembangkan;
- 4) Manajer titik fokusnya pada sistem dan struktur, sedangkan pemimpin titik fokusnya pada orang
- 5) Manajer hanya mampu mengandalkan pengendalian, sedangkan pemimpin mampu memberikan kepercayaan;
- 6) Manajer memiliki pandangan jangka pendek, sedangkan pemimpin mampu menayangkan inovasi
- 7) Manajer berfokus pada lini dasar, sedangkan pemimpin berfokus pada cakrawala.<sup>41</sup>

Seorang pemimpin pada hakikatnya harus mampu dan memahami kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang efektif. Dimana dari kepemimpinan secara efektif tersebut proses dan tujuan organisasi akan muda dalam mencapainya.

---

<sup>39</sup> Mulyasa E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja, 2001), h. 21

<sup>40</sup> Soetjipto, Rafli Kosasi, *Profesi Keguruan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2007), h. 65

<sup>41</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999). h. 94

**Tabel 2 Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai Leader**

<b>Komponen</b>	<b>Aspek</b>	<b>Indikator</b>
Leader	1) Kepribadian yang kuat	<ul style="list-style-type: none"><li>• Memiliki empati</li><li>• Penegakan peraturan</li><li>• Memberi keteladanan</li></ul>
	2) Mampu memahami kondisi pekerjaanya	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apresiasi atas kinerja tenaga pengajar</li><li>• Mampu menghargai tenaga pengajar</li><li>• Menjadi insan yang solutif</li></ul>
	3) Mampu memahami visi misi sekolah	<ul style="list-style-type: none"><li>• Menjadikan tenaga pengajar sebagai tim yang solid dalam pelaksanaan program kegiatan</li><li>• Membuat program supervisi dan menganjurkan guru melaksanakannya.</li><li>• Menugaskan guru untuk melakukan penyusunan kerja</li></ul>
	4) Pengambil keputusan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pengambil keputusan yang cepat dan tepat</li><li>• Mampu mengevaluasi dan memberikan solusi atas setiap pekerjaan</li><li>• Membina guru melalui rapat dan memutuskan secara matang semua hasil rapat.</li></ul>
	5) Mampu berkomunikasi.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Memiliki hubungan yang harmonis dengan tenaga pengajar</li><li>• Memberikan tugas guru untuk melaksanakan prosedur pencapaian tujuan organisasi</li><li>• Transparasi pada semua pihak</li></ul>

Penjabaran di atas dapat disintesis bahwa seorang pemimpin atau kepala sekolah merupakan seorang manajer, administrator, dan supervisor yang berada pada ruang lingkup sekolah. Saat ini kemampuan manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah menjadi dua hal yang tidak dapat dipisahkan, apabila salah satu sisi lemah akan menimbulkan banyak persoalan.

Fungsi kepemimpinan juga dapat diartikan dengan *to induce dan persuade*, agar kepala madrasah mampu mempengaruhi orang-orang di bawah kekuasaannya untuk mau meraih keinginan dari madrasah tersebut, seorang kepala madrasah juga dituntut kemampuan untuk mayakinkan tenaga pengajarnya, staf dan peserta didik bahwa apa yang telah dilakukannya adalah

benar dan sesuai standar proses. Menghindari menjadi seorang kepala madrasah yang otoriter dan memaksa kemauan, tetapi menjadi seorang kepala madrasah yang mengayomi semua pihak untuk melaksanakan kerja dengan penuh semangat dan percaya diri.

### C. Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam

Rasulullah sebagai panutan umat Islam banyak sekali hikmah dapat diperoleh dari sosok Muhammad saw. Mulai dari kelahiran, masa remaja, masa dewasa dan masa kenabiannya yang seakan tidak akan tidak ada habis untuk dituliskan. Berkaitan dengan kepemimpinan Rasulullah terlihat dari kemampuannya dalam membangun kepercayaan dan kehormatannya dari para pengikutnya. Jauh sebelum diangkat menjadi nabi, Rasulullah sudah memperoleh gelat al-amin (dapat dipercaya).

Penyematan Al-Amin oleh kaumnya bukanlah gelar yang biasa saja, namun hal ini terlihat dari kapasitas dan kredibilitas beliau dihadapan pengikutnya. Kepemimpinan beliau dapat terlihat disaat mampu menyelesaikan perselisihan kaumnya pada saat pengembalian Hajar Aswad kedalam Ka'bah pasca renovasi akibat banjir. Saat itu beliau terpilih sebagai hakim untuk menyelesaikan perselisihan dan tentu saja keputusan yang diambil dapat menyelesaikan perkara dengan arif, bijaksana dan penuh.

Rasulullah saat memimpin Negara Islam Madinah tetap menunjukkan kepemimpinannya yang arif dan bijaksana. Berulangkali menjadi komandan pasukan perang untuk memerangi musuh-musuh Islam, persoalan-persoalan yang kompleks juga mampu diselesaikan dan berbagai suku arab/agama dimasa itu di Madinah, sebagai pemimpin beliau mampu mengatasinya. Tidak hanya itu saja, rasulullah menjadi contoh teladan bagi umatnya dalam kehidupan sehari-hari, beliau masih sempat bermanja-manja dengan istrinya begitu juga beliau bahkan menjahit sendiri terompahnya yang putus dan gamisnya yang robek. Inilah yang menjadikan rasulullah sebagai contoh pemimpin hebat sepanjang masa.

Hal yang menjadi fokus utama dalam tulisan ini adalah tentang kepemimpinan yang tidak dapat dipisahkan dari kekhilafahan. Dalam sejarah islam, seorang pemimpin (*imam*) merupakan ujung tombak terjadinya perpecahan pada umat setelah rasulullah wafat, puncaknya terjadi pada saat terbunuhnya khalifah Usman bin Affan dan Ali bin Abi Thalib.<sup>42</sup>

Setelah wafatnya rasulullah, terjadi perbedaan pendapat di masing-masing pihak tentang kriteria khalifah penerus rasulullah. Para pengikut Ali bin Abi Thalib menyatakan Ali dan keturunannya lah yang paling berhak untuk menjadi imam, kelompok mereka disebut dengan kelompok *syi'ah*. Sedangkan

---

<sup>42</sup> Harun Nasution, *Insiklopedi Islam Indonesia*, (Jakarta: Djambatan, 1992), h. 23

di masa rasulullah hidup beliau tidak pernah berpesan atau berwasiat kepada siapa penerus kepemimpinan dalam islam diwariskan, sehingga siapapun bisa menjadi khalifah dengan syarat sesuai dengan ajaran al-qur'an dan hadis sehingga muncul kelompok kedua yaitu kelompok *mu'tazilah*.

Kemudian hari muncul kelompok lain lagi yang disebut dengan kaum *khawarij*, kelompok ini muncul karena adanya kekecewaan orang-orang pada kedua kelompok di atas, slogan mereka ialah "*la hukm illa lillah*" (pengadilan hanya di tangan Allah). Mereka berpegang teguh pada dalil al-qur'an tersebut "Dan barang siapa yang tidak memutuskan menurut yang diturunkan Allah swt, maka mereka itu adalah orang-orang kafir". (Q.S al-maidah: 44)

Dalam islam kepemimpinan bagi setiap insan manusia merupakan fitrah yang telah ada sejak ia dilahirkan, sebagaimana firman Allah dalam al-qur'an surah al-baqarah ayat 30: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan (*kebalifah*) di muka bumi". Mereka berkata "Mengapa Engkau menjadikan (*kebalifah*) di muka bumi, mereka adalah orang-orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".

Allah telah melengkapi kemampuan manusia secara fitrah dengan baik, manusia yang diberikan kepercayaan untuk menanggung sebuah amanah dan ia dapat memelihara amanah tersebut karena Allah telah membantunya melakukan itu, sebagaimana firman Allah dalam al-qur'an surah al-baqarah ayat 31" Dan dia mengajarkan kepada Adam nama benda-benda seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada malaikat lalu berfirman: "Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu memang benar orang yang benar!"

Sebagai pemimpin di muka bumi konsep yang diajarkan oleh Allah kepada kita merupakan posisi sentral dalam mewujudkan sebuah kepemimpinan yang baik. Konsep tersebut akan dapat berjalan dengan baik apabila hubungan antara manusia dengan Allah sebagai pemberi amanah berjalan dengan baik jua, yaitu (1) Taat pada perintah Allah, (2) menjauhi larangannya, (3) mampu mengikhlaskan diri atas semua ketentuan yang Allah berikan. Selain hubungan dengan penciptanya, diperlukan juga hubungan harmonis antara sesama manusia yaitu *hablumminannas* tetap terjaga.

Dari teori-teori tentang kepemimpinan yang digagas dari pemikir-pemikir Barat, maka ditemukan konsep kepemimpinan itu hanya sebuah konsep interaksi, relasi, proses otoritas, upaya mempengaruhi orang lain, mengarahkan suatu kelompok dan mengkoordinir secara horizontal saja.

Sedangkan dalam islam konsep kepemimpinan itu ialah sebuah konsep interaksi, relasi, proses otoritas, upaya mempengaruhi orang lain, mengarahkan

suatu kelompok dan mengkoordinir secara horizontal serta vertikal. Selanjutnya, dalam teori manajemen fungsi seorang pemimpin adalah sebagai orang yang melakukan perencanaan dan pengambilan keputusan, orang yang mengatur organisasi, orang yang memiliki jiwa kepemimpinan dan motivasi tinggi, serta orang yang mampu melakukan pengawasan.<sup>43</sup>

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan dalam islam adalah suatu tindakan untuk mengkoordinir dan memotivasi orang lain disertai dengan usaha kerja yang berlandaskan dengan al-qur'an dan hadist untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara bersama.

## **D. Kepemimpinan Lembaga Pendidikan Islam**

### ***a. Pengertian kepemimpinan madrasah***

Kepemimpinan adalah suatu kemampuan seseorang untuk menggerakkan bawahannya mencapai tujuan yang telah ditentukan. Tergeraknya para bawahan untuk mengikuti semua keinginan pemimpin tersebut bukan karena kepura-puraan saja melainkan karena kesadaran diri dan karena sikap seorang pemimpin yang memang patut untuk diikuti. Seorang pemimpin itu juga merupakan bagian dari anggota sebuah organisasi, sehingga hak kuasa yang dimilikinya hanya sebagai suatu simbol dan kedudukan saja bukan kepemilikan yang hakiki.

*The leader* adalah orang yang dianggap mempunyai suatu kelebihan yang tidak dimiliki oleh orang lainnya baik dalam jangka panjang maupun pendek berdasarkan kewenangan dan kekuasaan yang dimilikinya. *Leading* adalah upaya mengarahkan suatu individu ataupun kelompok dalam pencapaian suatu tujuan, walaupun terkadang tujuan yang ingin dicapai itu adalah tujuan perindividual orang saja. Sehingga dalam hal ini banyak sekali terjadi orang yang berada di luar organisasi dapat menggerakkan orang-orang yang berada dalam organisasi untuk mencapai tujuannya. Leadership adalah suatu kegiatan yang mengkoordinir kemampuan yang dimiliki oleh orang lainnya dengan tujuan memanfaatkan orang-orang atau kelompok tertentu pada situasi tertentu.

Dalam dunia pendidikan, kepemimpinan pendidikan adalah upaya untuk melaksanakan proses pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang ingin dicapai dapat berjalan dengan semestinya. Kepala madrasah terdiri dari dua suku kata yaitu “kepala” dan “madrasah” . kata kepala berarti ketua atau disebut juga dengan pimpinan dalam suatu lembaga. Sedangkan madrasah merupakan suatu wadah yang didalamnya terdapat kegiatan belajar mengajar

---

<sup>43</sup> Faqih Aunur Rahim, *Bimbingan dan Konseling dalam Islam*, (Yogyakarta: UII Press, 2001), h. 4-5

untuk mencerdaskan peserta didik, menggali bakat dan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing peserta didik.<sup>44</sup>

Wahjosumidjo mengemukakan kepala sekolah merupakan tenaga fungsional guru yang diberikan tugas lebih untuk memimpin sebuah sekolah dimana disekolah tersebut dilaksanakan proses transfer ilmu dari guru ke peserta didik, sehingga terjalin interaksi antara guru dan peserta didik, begitu juga antara guru dan orang tua siswa.<sup>45</sup>

Kepala madrasah merupakan penanggung jawab terhadap sumber daya manusia yang ada di madrasah, hal ini dikarenakan agar semua komponen manusia yang ada di suatu madrasah dapat menjalankan tugasnya sesuai porsi masing-masing. Ini dapat dilakukan dengan cara penyampaian yang lugas dan baik dari kepala madrasah kepada bawahannya.

Tugas kepala madrasah adalah menjalankan fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan langsung dengan tujuan pencapaian pendidikan ataupun fungsi menciptakan suasana madrasah yang kondusif agar proses pembelajaran dapat berjalan secara efektif dan efisien. Kepala madrasah dikatakan berhasil apabila ia mampu memahami segala kendala yang dimiliki madrasah sebagai sebuah organisasi yang kompleks, dan ia mampu melaksanakan perannya sesuai dengan amanah yang diberikan.

Jadi pengertian dari kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan mempengaruhi dan mengajak semua pihak yang ada di madrasah untuk melaksanakan tugas pembelajaran yang sesuai dengan prinsip pedagogik dan tingkah laku diantara individu dan kelompok yang mengakibatkan secara bersama-sama melaksanakan tujuan pendidikan di madrasah tersebut.<sup>46</sup>

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris yaitu *leadership* yang asal katanya adalah *leader* yaitu pemimpin, ketua. Para ahli banyak berbeda pendapat mendefinisikan arti kepemimpinan, diantaranya yaitu:

- a) Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi mengemukakan definisi dari kepemimpinan yaitu “suatu langkah untuk mengajak dan mempengaruhi orang atau kelompok tertentu meraih tujuan yang ingin”.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam: di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, ( Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), h. 183-184

<sup>45</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), h. 82

<sup>46</sup> Wasty Sumanto dan Hendiyat Soetopo, *Kepemimpinan dalam Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, t.t), h. 18

<sup>47</sup> Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), h. 87

- b) Miftah Thoha mendefinisikan kepemimpinan sebagai “suatu cara yang dilakukan untuk mempengaruhi orang-orang yang mau diarahkan untuk mencapai tujuan lembaga”.<sup>48</sup>
- c) Moch. Idochi Anwar juga menyatakan “kepemimpinan adalah usaha seseorang dengan semua kemampuan yang dimilikinya untuk mengajak, mendorong, mengarahkan serta menggerakkan orang-orang atau kelompok tertentu agar mau bekerja sama dengan penuh keyakinan dan semangat untuk mencapai tujuan organisasi”.<sup>49</sup>

Dari pengertian beberapa tokoh di atas dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan (*leadership*) suatu langkah atau cara seseorang untuk mengajak, mengkoordinir dan menggerakkan individu atau kelompok tanpa adanya pemaksaan dari pihak mana saja dalam upaya mencapai tujuan yang diinginkan.

Faktor kepemimpinan juga tidak dapat dilepaskan dari faktor orang yang dipimpin, keduanya saling bergantung dan saling bekerja sama. Sehingga tidak mungkin adanya pimpinan tanpa adanya orang yang dipimpin. Karena dalam proses memimpin terjadi interaksi antara kedua belah pihak. Dalam dunia pendidikan kepemimpinan pendidikan adalah usaha yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam menggerakkan, mempengaruhi dan memberikan semangat kerja kepada seluruh tenaga pengajar, staf dan karyawan yang ada di madrasah tersebut untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan seorang kepala madrasah harus mampu bekerja sama dan berinteraksi secara baik dengan seluruh karyawannya.

### ***b. Fungsi Kepemimpinan Madrasah***

Kepemimpinan berfungsi untuk berinteraksi langsung dengan organ di dalam organisasi, kelompok atau individu pada organisasi yang dipimpinnya. Inilah yang disebut dengan pemimpin, berinteraksi, tumbuh dan besar bersama dengan individu di dalamnya.<sup>50</sup> Bernard dalam Burhanuddin menyebut bahwa kepemimpinan fungsi untuk menentukan sasaran atau tujuan, manipulasi cara, perubahan tindakan dan merancang usaha yang terkoordinasi.<sup>51</sup> Pemimpin sangat menentukan arah dan tujuan dari organisasi yang dinakhodainya. Keberadaan pemimpin diharapkan menjadi pemersatu satu sama lain antar individu. Sama halnya dengan kepala madrasah yang

---

<sup>48</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), h. 5

<sup>49</sup> Moch. Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan, Teori, Konsep dan Isu*, (Bandung: Alfabeta, 2004), h. 77

<sup>50</sup> Vethzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), h. 53

<sup>51</sup> Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 5

merupakan pemimpin dilembaga pendidikan diharapkan mampu melakukan pemberdayaan guru maupun tenaga pendidik pada umumnya.

Kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi lima fungsi kepemimpinan, diantaranya: (1) Fungsi instruksi yaitu pemimpin harus mampu berkomunikasi satu arah dengan tujuan keputusan dapat dilaksanakan secara cepat dan efisien. (2) Konsultatif yaitu Pemimpin memberikan ruang untuk masukan (*feed back*) dari bawahan untuk kesempurnaan keputusan yang akan di ambil maupun akan diputuskan. Konsultasi ini juga memiliki fungsi untuk mendapatkan dukungan penuh dari dewan guru maupun tenaga kependidikan di madrasah. (3) Partisipatif, berfungsi untuk keikutsertaan orang-orang yang dipimpinnya dalam pengambilan keputusan maupun dalam pelaksanaan putusan organisasi. Di samping itu partisipasi seorang pemimpin dalam kegiatan di madrasah harus tetap pada posisi pemimpin bukan sebagai pelaksana. (4) Pemimpin juga berfungsi untuk melakukan penunjukkan delegasi. Penunjukkan ini baik melalui putusan bersama maupun secara personal seorang pimpinan, yang tentunya pemegang delegasi itu memiliki prinsip sesuai dengan kehendak organisasi. (5) Pengendalian, yaitu pemimpin yang baik mampu mengendalikan anggotanya secara teratur dan terkoordinir secara tepat. Pengendalian ini diharapkan dapat tercapainya tujuan yang telah disepakati secara bersama di dalam organisasi. Burns juga menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan agen perubahan, Pelatih, Penentu arah serta juru bicara.<sup>52</sup>

## E. Gaya dan Strategi Kepala Madrasah

Setiap gaya kepemimpinan akan menggambarkan perilaku dalam interaksi sosial di organisasi. Apabila dihipunkan berdasarkan kesamaan yang dominant akan menghasilkan berbagai tipe gaya kepemimpinan yang meskipun kondisi yang mempengaruhinya berubah-ubah. Oleh Karena itu, walaupun dalam kondisi yang berbeda tetap diperlukan analisa agar memberikan gambaran terhadap model kepemimpinan tersebut. Gaya (*style*) seorang pemimpin mencerminkan diri pemimpin tersebut. Bagaimana ia bersikap, cara menampilkan kekuasaannya, serta watak dan kepribadian unik dan khas yang ada pada dirinya dapat membedakan dirinya dengan pemimpin lainnya.<sup>53</sup>

Gaya kepemimpinan seseorang merupakan ciri khas seorang pemimpin dalam mempengaruhi karyawannya, apa yang dilakukan oleh pemimpin serta cara dia bertindak akan membentuk gaya memimpin pada dirinya. Memang gaya kepemimpinan telah dikenal banyak oleh khalayak ramai, namun mana gaya kepemimpinan yang paling sesuai tidak bisa ditentukan.

---

<sup>52</sup> J.M Burn, *Leadership*, (New York: Happer, 1987), h. 111

<sup>53</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), h. 34

Berikut akan dijelaskan beberapa gaya kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam:

a. Gaya Kepemimpinan Autoritarian:

Kepemimpinan Autoritarian adalah kepemimpinan yang otoriter, tidak mau berkompromi dengan bawahannya. Semua kebijakan diambil sendiri tanpa memperdulikan apakah anggota setuju atau tidak yang penting keputusan harus diambil serta bertindak seperti diktator. Bila kepemimpinan model ini di terapkan dalam kepemimpinan sekolah tidaklah tepat.

Pemimpin semacam ini tidak pernah member ruang bagi anggota kelompoknya untuk mengambil alih dalam menyelesaikan persoalan. Dalam hal pemimpin seperti ini yaitu kepala sekolah mendikte semua tenaga pengajarnya untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan perintahnya tanpa mendengar pendapat dari para tenaga pengajarnya tersebut.<sup>54</sup> Oleh sebab itu, seorang pemimpin lembaga pendidikan (kepala sekolah) hendaknya selalu berkoordinasi dengan bawahannya dalam merancang suatu program dan tentunya tidak Autoritarian dalam kepemimpinannya.

b. Gaya Kepemimpinan *Laissez-faire*

Kepemimpinan *Laissez-faire* adalah kepemimpinan yang memberikan kebebasan sebesar-besarnya kepada anggotanya dalam menjalankan segala kegiatan organisasi. Pemimpin berkeyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan kepada anggotanya segala pekerjaan akan cepat berhasil. Hal ini sama persis dengan yang disampaikan oleh Siswadi “setiap anggota kelompok bekerja menurut keinginannya masing-masing tanpa adanya arahan dan pedoman dari atasan. Karena sebagai atasan dia beranggapan bahwa setiap anggota kelompoknya perlu diberikan kebebasan dalam berpendapat dan berekspresi sehingga semua usaha yang ingin dicapai akan berhasil”.<sup>55</sup>

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berada ditangan anggotanya baik dalam perencanaan sekolah, rapat guru, ataupun rapat wali murid yang semuanya itu harus dengan kesepakatan bersama. Seakan-akan pemimpin (kepala sekolah) tidak mempunyai kebijakan (*policy*) dalam perannya sebagai kepala sekolah.

c. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang selalu mengikut sertakan seluruh karyawannya ketika mengambil keputusan.<sup>56</sup> Pemimpin model ini tidak serta merta mengambil kebijakan tanpa dikomunikasikan terlebih dahulu dengan bawahannya. Pemimpin demokrasi mampu menghargai setiap potensi yang dimiliki individu, ia mampu menjadi pendengar yang baik bagi

---

<sup>54</sup> Siswadi, dkk. *Meniti Jalan Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Pustaka pelajar, 2003), h. 257

<sup>55</sup> Siswadi, dkk. *Meniti Jalan....*, (2003), h. 257.

<sup>56</sup> Siswadi, dkk. *Meniti Jalan....*, (2003), h. 258.

karyawannya. Pemimpin seperti ini juga mau mengapresiasi setiap kemampuan yang dimiliki karyawannya di bidang masing-masing dan ia mampu memanfaatkan kapasitas setiap karyawannya sebaik mungkin.

Kepemimpinan yang selalu kita harapkan dalam organisasi yang kita jalani adalah model kepemimpinan demokratis. Karena dalam model kepemimpinan ini pemimpinnya selalu memberikan andil bagi anggotanya untuk berperan aktif. Begitu juga dengan kepala madrasah harus memiliki sifat terbuka dengan semua tenaga pengajarnya baik guru, karyawan dan siswa sehingga mereka juga ikut bertanggungjawab terhadap pelaksanaan program pendidikan di madrasah tersebut. Sebagai seorang pemimpin kepala madrasah juga harus mementingkan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi, agar tercipta hubungan kerja yang harmonis dan sehat antara guru, tata usaha dan siswa.

#### d. Gaya Kepemimpinan Pseudo Demokratis:

Tipe kepemimpinan ini adalah demokratis semu, dimana seorang pemimpin hanya menampakkan sikapnya dengan kata-katanya saja tanpa dipraktikkan, di balik semua ucapan dan perintahnya yang bersifat demokratis terdapat tindakan rahasia yang dilakukan dibelakang karyawannya tanpa diketahui oleh siapapun. Pemimpin pseudo demokratis ini penuh kepalsuan sehingga pada akhirnya hanya pendapatnyalah yang harus digunakan.

#### e. Tipe Kepemimpinan Spiritual

Menurut Tobroni “Kepemimpinan spritual adalah sebuah model kepemimpinan yang berparadigma pada etika religius dalam perilaku kepemimpinan. Maksudnya adalah etika kepemimpinan seseorang tidak hanya pada keyakinan religiusnya saja, tetapi juga etika kepemimpinan dapat berasal dari pengalaman hidup seorang pemimpin dalam melakukan aktifitas sehari-hari”<sup>57</sup>.

Kepemimpinan model ini setiap aktivitasnya selalu mendekati diri pada sang khalik. Karena itu tanggung jawab yang diembankan padanya juga merupakan tanggung jawab yang diberikan Tuhan (Allah), kegagalan kepemimpinannya tidak hanya orang yang dipimpnnya merasa kecewa, tapi Allah juga akan murka padanya.

#### f. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Yaitu sebuah gaya kepemimpinan yang mencoba mempengaruhi seseorang atau kelompok tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam kepemimpinan model ini penuh dengan intrik dan strategi pertukaran atau

---

<sup>57</sup> Tobroni, *The Spiritual Leadership Pengefektifan Organisasi Noble Industry Melalui Prinsip-Prinsip Spiritual Etis*, (Malang UMM Press, 2005), h. 22

transaksional antara pemimpin dan bawahannya dalam mencapai suatu tujuan.<sup>58</sup>

g. Gaya Kepemimpinan transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional menjadikan tiap-tiap individu atau kelompok bekerja melampaui *status quo*. Model pemimpin seperti ini adalah orang-orang yang mampu melakukan perubahan pada anggotanya dan pada organisasinya.

h. Gaya Kepemimpinan Karismatis

Gaya kepemimpinan kharismatis ini adalah gaya memimpin yang memiliki daya tarik dalam mempengaruhi banyak orang. Maka tidak heran pula pengikutnya juga banyak. Pemimpin seperti ini dianggap mempunyai kharisma tinggi dalam mengumpulkan massa tanpa orang-orang mengetahui apa sebabnya. Pemimpin seperti ini biasanya memiliki banyak inspirasi, keberanian, dan percaya pada kemampuan dirinya. Sehingga totalitas yang dimilikinya inilah yang menjadi daya tarik bagi para pengikutnya.<sup>59</sup>

i. Gaya Kepemimpinan administratif atau eksekutif

Gaya kepemimpinan tipe administratif merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang menyelesaikan tugas administrasi dengan baik. Para pemimpinnya terdiri dari administrator yang handal yang mampu melakukan perubahan pada setiap dinamika yang terjadi. Maka sistem administrasi yang dibangun secara baik akan mengefisienkan kerja para karyawannya dan memantapkan integritas pemimpinnya. Oleh karena itu, model kepemimpinan administratif ini diharapkan memberikan perkembangan pada dunia teknologi, industri, manajemen modern dan perkembangan sosial dalam masyarakat.<sup>60</sup>

j. Gaya Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional adalah semua kepemimpinan tergantung kepada keadaan atau situasi.<sup>61</sup> Berdasarkan keadaan yang dilihat oleh pemimpin itulah gaya kepemimpinan mana yang layak digunakannya. Dapat saja gaya kepemimpinan itu berubah-ubah sesuai dengan perkembangan situasi yang ada pada organisasi yang dipimpinya.

k. Kepemimpinan Rasulullah

Rasulullah saw seorang khalifah yang diutus Allah untuk menjadi Rasul bagi para umatnya, kemampuan memimpin rasulullah sudah tidak dapat diragukan lagi, rasulullah mampu mempengaruhi seseorang secara personal

---

<sup>58</sup> Tobroni. *The Spiritual...*, (2005), h.38

<sup>59</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2008), h. 81

<sup>60</sup> Kartini kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan...*, (2008), h. 85

<sup>61</sup> Veithzal Rivai. *Kepemimpinan dan Perilaku...*, (2008), h. 70

atau kelompok melalui kharisma yang dimilikinya. Keberhasilan rasulullah dalam memimpin umatnya dikarenakan pada diri rasul terdapat empat macam sifat yaitu Shiddiq (jujur), amanah (dapat dipercaya), tabligh (menyampaikan), dan fathanah (cerdas). Sifat-sifat tersebut telah melekat pada diri rasulullah semenjak kecil, karena dengan sifat inilah juga rasulullah dipercaya oleh banyak orang baik dari golongan orang islam ataupun golongan orang kafir.

Dengan sifat yang dimiliki rasulullah tersebut dapat menjadikan masyarakat jahiliah di zaman dahulu menjadi masyarakat yang berakhlak dengan kurun waktu nabi berdakwah selama 23 tahun. Ini juga tidak terlepas dari kepribadian rasulullah yang lemah lembut, penuh kebijaksanaan dan penuh cinta kasih yang ditujukan tidak hanya kepada manusia tetapi juga kepada binatang dan tumbuhan.

Demikian pula halnya dengan kepemimpinan rasulullah, rasulullah saw tidak hanya senantiasa beribadah kepada tuhanNya semata. Beliau juga mampu menjalin komunikasi dengan masyarakat sekitarnya untuk menyampaikan kebenaran. Hal ini terjadi karena rasulullah tidak pernah melupakan tugasnya sebagai kekasih Allah dalam beribadah dan melupakan tugasnya sebagai seorang pemimpin di tengah kaumnya.

Kepemimpinan rasulullah ini berada pada dua kota yaitu Makkah dan Madinah. Di dua kota tersebut di kota Makkah lah rasulullah menghabiskan waktu terlamanya yaitu sekitar 13 tahun sedangkan di kota Madinah hanya 10 tahun. Walaupun demikian, dengan waktu yang lebih sedikit kota Madinah dapat menjadi kota yang sejahtera atau yang sering disebut masyarakat madani.

Mohammad An-Nuqaib Al-Attas adalah orang pertama kali yang mempopulerkan terminologi masyarakat madani. Yaitu Mujtamak madani yang memiliki dua makna, pertama, masyarakat kota. Kedua masyarakat yang beradap. Dalam hal ini masyarakat madani disebut juga sebagai masyarakat yang menjunjung tinggi peradaban atau *civil society*.<sup>62</sup>

Ketika rasulullah berdakwah di Madinah, beliau berhasil menjadikan Madinah dengan kondisi yang begitu plural, dengan berbagai aliran kepercayaan yang beredar di masanya merupakan basis bagi rasulullah untuk meletakkan fondasi keislaman pada masyarakatnya secara nyata. Rasulallah juga berhasil menjadikan masyarakat kota Madinah sebagai masyarakat yang menjunjung tinggi nilai, norma dan hukum yang didasari pada iman, ilmu dan peradaban. Konsep inilah yang disebut dengan konsep masyarakat.

Dari hal tersebut, istilah masyarakat madani memiliki hubungan erat dengan masyarakat Madinah pada zaman rasulullah. Jadi, konsep masyarakat madani tidak hanya berorientasi pada masyarakat yang berperadaban secara materi (duniawi) saja. Akan tetapi, konsep masyarakat madani seperti pada

---

<sup>62</sup> Barnadib, Imam Dan Sutari Imam Barnadib. *Beberapa Aspek Substansial Ilmu Pendidikan*, (Yogyakarta: Andi). 1998. h. 30

zaman rasulullah di kota Madinah merupakan konsep masyarakat yang memiliki keimanan dan ketakwaan yang tinggi, yang kemudian diwujudkan dalam nilai-nilai dan norma-norma dalam kehidupan masyarakat. Dengan demikian, konsep masyarakat madani yang dibangun oleh rasulullah di kota Madinah adalah konsep masyarakat yang menjunjung tinggi kehidupan akhirat dan kehidupan duniawi adalah sementara.

Dalam islam istilah kepemimpinan dikenal dengan sebutan *khalifah islamiyah* atau *imamah*. Seorang kepala negara dalam islam disebut dengan khalifah/imam.<sup>63</sup> Dalam hadist rasulullah juga menjelaskan tentang kepemimpinan: “Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban”. Seorang pemimpin harus memiliki sifat amanah sebagaimana perilaku rasulullah yang menjunjung tinggi sifat amanah. Rasullullah tidak pernah berjanji kecuali akan ditepatinya. Sikap amanah yang diperlihatkan oleh nabi bukan hanya ditujukan kepada para sahabat-sahabatnya dan orang-orang islam saja melainkan kepada semua golongan, hingga akhirnya seluruh dunia mengakui sifat amanah yang dimiliki oleh rasulullah saw.<sup>64</sup>

Dalam kajian islam kepemimpinan itu merupakan sebuah tanggung jawab besar yang diemban oleh seseorang dan akan dipertanggungjawabkan kepada anggota-anggotanya dan kepada Allah swt. manusia termasuk makhluk yang dicela karena mudahnya menerima amanah dibandingkan dengan makhluk lainnya, sebagaimana firman Allah dalam surat Al-ahzab: 72.

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴿٧٢﴾

*Artinya “Sesungguhnya kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi, dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh”.*

Manusia kebanyakan sering berlaku zalim dan bodoh, yaitu mereka mau menerima amanah (tugas) tetapi tidak mau melaksanakannya dengan baik, padahal ini merupakan beban berat yang harus dipikul sedangkan makhluk lain memilih untuk tidak menerimanya.<sup>65</sup> Dalam tafsir Fi Dula'il Qur'an surat al-baqarah ayat 30-39 Sayid Qutbh menyatakan bahwa konsep realitas manusia terdiri dari dua prinsip yaitu tuan (penguasa di muka bumi) maknanya, semua

<sup>63</sup> Al-Mawardi. *Al-Ahkan Al-Sulthaniyah*. (Mesir: Alhalabi, 1973), h. 70

<sup>64</sup> Yulistina, Tina. *Kepemimpinan Model Nabi*. (Malang: Qalam Grup, 2007). h. 13

<sup>65</sup> Chundori, Tutur, Dkk. *Pendidikan Agama Islam*. Purwokerto: UPT Universitas Jenderal Soedirman, 2012). h. 32.

yang diciptakan di muka bumi ini adalah untuk kepentingan hidup manusia, sehingga manusia lebih mulia daripada segala isi ciptaan di muka bumi ini.

Selanjutnya, pemeliharaan dan pengelolaan bumi dititikberatkan pada manusia, sehingga manusia harus mampu untuk menyelaraskan diri, keluarga dan mampu memberikan pencerahan di muka bumi ini.<sup>66</sup> Manusia diciptakan dengan kesempurnaan yang tidak dimiliki oleh makhluk lain seperti telinga, mata, hati dan organ tubuh lain. Melalui kelebihan tersebut, manusia diberikan tanggung jawab lebih sebagai pemimpin di muka bumi (khalifah dan abdun). Dengan tanggung jawab itu, manusia memperoleh kemuliaan apabila dapat menjalankan tanggung jawab tersebut dengan maksimal, begitu juga sebaliknya akan memperoleh kehinaan bila tak mampu mengemban amanah tersebut.<sup>67</sup>

Selanjutnya manusia sudah semesti memiliki hubungan yang harmonis dengan Allah swt, menjalankan tanggung jawabnya dengan sepenuh hati. Di dalam Al Qur'an manusia memiliki dua fungsi utama yaitu sebagai Hamba dan sebagai Pemimpin (khalifah).<sup>68</sup> Fungsi pertama manusia sebagai hamba yaitu menjalankan hambulluminallah (hubungan manusia dengan tuhan) secara kontiu dan maksimal. Fungsi kedua sebagai pemimpin (Khalifah) yaitu hubungan sesama manusia (hablum minannas) dengan baik. Jika kedua hal ini dapat diamalkan dalam keseharian, maka sudah sukseslah hidup sebagai manusia sempurna.<sup>69</sup>

Taat dan patuh merupakan kata kunci dari makna seorang hamba. Manusia dijagad raya ini berfungsi sebagai khalifah bermakna memiliki kekuasaan untuk mengelola alam dengan segala sumber daya yang dimilikinya. Dalam pengelolaan sumber daya alam tersebut sepatutnya diniatkan sebagai amal ibadahnya.<sup>70</sup>

Sementara itu Khalifah dalam pengertian Quraish Shihab dimaknai dengan *khalifah* yang berakar kata dari *belakang*. Namun demikian khalifat sering juga dimaknai dengan pengganti. Pengganti itu selalu berada dibelakang yang utama.<sup>71</sup> Langu lungun membagi khalifah menjadi tiga (1) manusia sebagai khalifah pengganti makhluk mahkluk lain yang telah menempati bumi yang diyakini sebagai Jin, (2) Manusia sebagai pengganti lainnya yang bermakna nama-nama, (3) Manusia sebagai khalifah bukan hanya pengganti yang lain,

---

<sup>66</sup> Sayid, Qutb, *Islam dan Perdamaian Dunia*, Terj. Shalihin (Jakarta: Pustaka Firdaus, 2001). h. 43

<sup>67</sup> Chundori, Tutur, Dkk. *Pendidikan Agama Islam*. Purwokerto: UPT Universitas Jenderal Soedirman, 2012), h. 65

<sup>68</sup> Tedi. Priatna, *Reaktualisasi Paradigm Pendidikan Islam*. (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004). h. 88

<sup>69</sup> M. Quraish, Shihab, *Membumikan Al-Qur'an Fungsi dan Peran Wahyu Dalam Kehidupan Masyarakat*. (Bandung: Mizan, 2007), h. 78

<sup>70</sup> Ibid

<sup>71</sup> M. Quraish, Shihab, *Wawasan Al-Qur'an: Tafsir Maudhu'i Atas Berbagai Persoalan Umat*. (Bandung: Mizan, 2007). h. 655

namun juga sebagai pengganti Allah. Manusia berbuat dan sesuai dengan tuntunan dari Allah.<sup>72</sup>

#### **F. Pertanyaan Diskusi**

1. Jelaskan bagaimanakah yang mendasari kepemimpinan pendidikan Islam
2. Jelaskan bagaimana yang dimaksudkan lembaga pendidikan Islam
3. Bagaimanakah kepemimpinan dalam perspektif Islam? Berikan penjelasan Anda.
4. Bagaimanakah kepemimpinan lembaga pendidikan Islam? Jelaskan
5. Sebutkan bagaimanakah gaya dan strategi kepala madrasah yang berlaku dalam kepemimpinan?

---

<sup>72</sup> Hasan, Langgulung, *Manusia Dan Pendidikan, Suatu Analisa Psikologi Dan Pendidikan*. (Jakarta: Pustaka Al-Husna, 1989), h. 51





### **BAB 3**

## **PERILAKU DAN BUDAYA DI MADRASAH**

#### **Tujuan Instruksional Khusus:**

Setelah membaca bab tiga ini Anda diharapkan dapat memahami:

- D. Studi pendahuluan*
- E. Perilaku Organisasi di Madrasah*
- F. Budaya Organisasi di Madrasah*
- G. Nilai dan Karakteristik di Madrasah*
- H. Dapat menjawab pertanyaan diskusi*

#### **A. Pendahuluan**

Setiap organisasi memiliki budaya, tradisi dan kebiasaan yang dibangun oleh pemilik dan stakeholdernya. Budaya dalam lembaga pendidikan Islam dapat dinyatakan sebagai mutu yang dipresentatitkan menjadi tradisi dan kebiasaan yang berlaku di madrasah tersebut. Budaya dapat berkembang secara turun temurun, sehingga budaya organisasi berbasis nilai atau mutu tersebut dapat dipertahankan dan ditingkatkan. Di lembaga pendidikan sering disebut “budaya akademik” yang merupakan dasar-dasar pokok yang berkembang dan dikembangkan disebuah madrasah itu.

Dalam melakukan perubahan budaya akademik di madrasah pemimpin memiliki satu aspek peran penting sebagai pembuat keputusan dalam memimpin sebuah organisasi. Aspek tersebut ialah ketegasan. Ketegasan inilah yang akan menunjukkan charisma seorang pemimpin di depan anak buahnya yang selanjutnya akan memberikan dampak positif bagi anak buahnya. Ketegasan seorang pemimpin akan meyakinkan anak buahnya bahwa dia adalah sosok pimpinan yang menjadi panutan.

Begitu juga dalam hal pengambilan keputusan, seorang pemimpin harus independen, tidak bisa diintervensi atau dipengaruhi oleh pihak sekitarnya. Tentu, kebijakan yang diambil adalah kebijakan yang akan membawa kemashalatan bagi perkembangan organisasi. Fenomena yang seringkali terlihat di lapangan justru sebaliknya. Para pemimpin masih terpengaruh oleh orang sekitarnya, mereka ini sebenarnya merupakan orang-orang yang seharusnya mereka pimpin. Bahkan ada beberapa pemimpin yang masih menyerahkan segala keputusan kepada orang-orang yang seharusnya mereka arahkan dan mereka pimpin. Dan, masih banyak pemimpin yang hanya memikirkan status saja, sementara segala kewajiban logis dari status tersebut sama sekali tidak disentuhnya. Mereka lebih memilih memerintah anak buahnya untuk menyelesaikan segala tugas tersebut dan hanya menunggu tugas tersebut selesai untuk ditanda tangani.

Tingkatan budaya memiliki keterkaitan secara alami dalam mempengaruhi tingkatan budaya lainnya. Hal ini terjadi karena nilai panutan yang dianut secara bersama mempengaruhi sikap dan perilaku suatu kelompok atau individu tertentu. Madrasah adalah lembaga pendidikan yang tujuannya adalah mendidik generasi bangsa menjadi generasi yang berkualitas melalui karya, bakat, kreativitas dan dorongan. Mendidik generasi bangsa yang berkualitas diperlukan sosok manusia yang akan menjadi penentu kesuksesan yang diinginkan dalam sebuah madrasah. Tanpa manusia madrasah tidak ada artinya.

Sementara itu Mc Namara (2002) mengemukakan bahwa di lihat dari sisi *in put*, budaya organisasi mencakup umpan balik (*feed back*) dari masyarakat, profesi, hukum, kompetisi dan sebagainya. Sedangkan di lihat dari proses, budaya organisasi mengacu kepada asumsi, nilai dan norma, misalnya nilai tentang: uang, waktu, manusia, fasilitas dan ruang. Sementara di lihat dari *out put*, berhubungan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku organisasi, teknologi, strategi, image, produk dan sebagainya.<sup>73</sup> Pentingnya budaya organisasi di madrasah menunjukkan bahwa madrasah harus dapat mengubah pandangan dari masyarakat bahwa madrasah yang konvensional dapat menjadi madrasah yang berdaya saing tinggi. Hal ini penting bagi madrasah agar dapat bersaing secara kompetitif dan produktif.

---

<sup>73</sup> Carter McNamara. *Organizational Culture, the Management Assistance Program for Nonprofits*. (<http://www.mapnp.org/library/orgthry/culture/culture.htm>)

## B. Perilaku Organisasi di Madrasah

Perilaku organisasi merupakan salah satu disiplin ilmu untuk mempelajari tingkah laku individu, kelompok dan dampak terhadap kinerja masing-masing individu. Perilaku organisasi merupakan salah satu studi pada organisasi. Kajian perilaku ini juga merupakan kajian akademik secara khusus mempelajari organisasi, dengan memadukan metode sosiologi, antropologi, psikologi dan ilmu Politik. Ilmu lain yang terkait yaitu ilmu psikologi dan ilmu sumber daya manusia.

Perilaku organisasi terkait dengan kelompok dan individu sangat penting untuk dipelajari, apalagi bagi seorang pemimpin yang terlibat langsung dengan aktivitas organisasi. Berikut ini akan dipaparkan pentingnya mempelajari perilaku organisasi:<sup>74</sup>

- a) Mengetahui perilaku manusia dapat membantu seorang pemimpin untuk pengorganisasian jabatan masing-masing sesuai dengan kepribadian, bakat dan keahliannya.
- b) Pemimpin akan merasa dimudahkan untuk memilih motivasi apa yang paling efektif bagi karyawannya agar semangat untuk meningkatkan kinerjanya.
- c) Memahami perilaku manusia pada organisasi dapat memudahkan pemimpin untuk mengarahkan dan menggerakkan bawahannya untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi.
- d) Memahami perilaku organisasi juga dapat membantuk pemimpin dalam mengintegrasikan (menyatukan) bawahannya dalam melaksanakan tanggung jawabnya demi tercapat tujuan bersama.

Pimpinan atau kepala sekolah merupakan sentral dari kegiatan yang diprogramkan dalam sebuah organisasi. Pemimpin merupakan *decision maker* yang akan menjadi panutan bagi anak buahnya. Dengan contoh, setiap pola pergaulan dan pola kerja di sebuah organisasi dapat diarahkan secara baik pada kebijakan-kebijakan yang sudah diatur oleh pimpinan tanpa adanya perlawanan dari anak buahnya, dan anak buahnya merasa tidak memiliki tekanan dalam melaksanakan setiap program dari pimpinannya.

Perilaku organisasi juga dapat di sebut sebagai kajian studi yang berkaitan dengan tingkah laku manusia secara individu maupun kelompok di dalam organisasi. Tingkah laku manusia yang dapat menimbulkan pengaruh terhadap organisasi ataupun organisasi terhadap manusia. Studi ini akan sangat

---

<sup>74</sup> Achmad Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi*, (Malang: UMM Press, 1999), h.132

memberikan dampak positif untuk mengetahui bagaimana perilaku manusia mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi.<sup>75</sup>

Budaya Organisasi atau perilaku organisasi dapat terbentuk dari kelompok dan individu yang berinteraksi secara terus-menerus di dalam organisasi tersebut. Karena itu kajian perilaku akan sangat mengarah pada pengkajian masing-masing individu.<sup>76</sup> Kajian terhadap perilaku organisasi yaitu tentang masalah imbalan, Kepemimpinan, Motivasi, konflik, pembinaan karir, hubungan komunikasi pemecahan masalah, stress, pengembangan organisasi, kepuasan kerja dan pengambilan keputusan.<sup>77</sup>

Selanjutnya, budaya organisasi memiliki peran penting dalam lembaga pendidikan. Budaya organisasi di lembaga pendidikan akan menjadikannya fleksibel, lentur dan elastis, seperti halnya budaya yang tidak pernah mengalami kemunduran bahkan akan semakin berkembang apabila dipadu padankan dengan tuntunan agama. Banyak pendapat yang menyatakan bahwa agama itu adalah bagian dari budaya. Sebagai umat beragama harus mampu mengaplikasikan ajaran-ajaran agama dalam kehidupan sehari-hari sehingga menimbulkan budaya yang baik. Namun sebaliknya, apabila yang ditampilkan dalam kehidupan sehari-hari jauh dari ajaran norma agama justru budaya yang termarginalkan yang tampil di tengah masyarakat.

Pendidikan dan budaya organisasi memiliki hubungan erat antar keduanya yaitu memiliki nilai-nilai yang sama. Orientasi pendidikan itu adalah manusia sedangkan manusia adalah obyek anggota masyarakat yang akan mendukung suatu budaya tertentu untuk berkembang. Pendidikan mengangkat konsep manusia adalah makhluk budaya artinya manusia merupakan sosok makhluk yang mampu menciptakan dan mengembangkan nilai serta fungsi budaya, melalui pendidikan lah budaya tersebut dikembangkan.

Budaya sebagai *culture as habits and customs that people develop to cope with change*, yaitu sebuah kebiasaan yang dilakukan oleh seseorang untuk mengatasi adanya perubahan. Dari pengertian ini dipahami bahwa budaya dapat diimplementasikan pada perilaku seseorang. Begitu sebuah kultur harus diimplementasikan dalam dunia nyata, tidak hanya berada dalam pemikiran dan angan-angan orang semata. Tetapi harus dipahami juga berbagai macam tingkah laku manusia yang ditunjukkan dalam sebuah organisasi tidak mengharuskan pula semuanya dikatakan sebagai kultur.<sup>78</sup>

Peningkatan kemampuan teknik manajerial dan tingkat administrasi dalam pendidikan membutuhkan sebuah dukungan budaya organisasi. Maka

---

<sup>75</sup> Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), h. 5

<sup>76</sup> Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009) h. 148

<sup>77</sup> Tri Widodo W Oetomo, *Perilaku Organisasi*, (Bandung, 1998), h. 1-2

<sup>78</sup> Ach. Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi*, (Malang: UMM Press, 1999), h.195

budaya organisasi *krativogenik* harus dikembangkan agar mendukung proses desentralisasi pendidikan di lembaga pendidikan.<sup>79</sup> Menurut Idochi masyarakat *krativogenik* adalah masyarakat yang berlandaskan pada hukum-hukum yang adil, dalam masyarakat ini sangatlah diperhatikan masalah kehidupan sosial ekonomiarganya, dan mereka berusaha menciptakan sebuah lingkungan yang kondusif serta aman bagi warga masyarakatnya agar kreativitasarganya semakin tumbuh.

Ada Sembilan faktor sosiokultural yang dapat merangsang tumbuhnya kreativitas:<sup>80</sup>

- a. Tersedianya sarana-sarana fisik dan kebudayaan. Jika kreativitas ingin tumbuh dalam suatu masyarakat, penyediaan sarana fisik dan kebudayaan perlu dipertimbangkan, meskipun hal ini bukan satu-satunya syarat.
- b. Keterbukaan terhadap rangsangan-rangsangan kebudayaan. Untuk berkembangnya kreativitas, dituntut tersedianya sarana kebudayaan. Sarana dan rangsangan kebudayaan tersebut harus dengan mudah didapatkan oleh semua kelompok masyarakat, dan bukan hanya berfokus kepada salah satu aspek kehidupan melainkan meluas.
- c. Penekanan pada *becoming*, tidak hanya *being*. Kebudayaan yang hanya menonjolkan kepuasan dangkal dan hedonistik, tidak akan mampu memupuk kreativitas. Aspek spiritual dalam proses *becoming* harus diberi perhatian seperti halnya *being* dalam arti hidup yang bersifat fisik.
- d. Kesempatan menikmati media kebudayaan seharusnya tidak hanya diberikan kepada segelintir anggota masyarakat melainkan kepada semuanya tanpa membedakan gender, pendidikan, dan latar belakang sosial ekonomi lainnya. Kesempatan dan kebebasan itu akan memungkinkan terciptanya persaingan sehat untuk mencapai yang terbaik bagi diri dan masyarakatnya.
- e. Menurutnyatindakan keras dan tekanan setelah lama masyarakat tertindas, atau munculnya kebebasan setelah lama tertindas. Kebebasan yang diberikan kepada masyarakat setelah lama mereka tertindas merupakan insentif bagi tumbuhnya kreativitas. Hal ini berarti bahwa sampai batas-batas tertentu, perlu ada kelonggaran atas kekangan sehingga memungkinkan masyarakat menikmati kebebasan.
- f. Aneka ragam rangsangan kebudayaan yang berbeda dan bertentangan akan memungkinkan individu untuk secara kreatif melakukan sintesis.
- g. Toleransi terhadap pandangan yang berbeda. Faktor ini erat kaitannya dengan teori Guilford yang menyatakan bahwa kreativitas merupakan

---

<sup>79</sup> Anwar Idochi, *Teori Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), h. 47

<sup>80</sup> Anwar Idochi, *Teori Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), h. 48-49

dimensi berpikir dan berbuat yang divergen, sedang intelegensi merupakan wujud dan cara berpikir dan berbuat konvergen. Untuk tumbuhnya kreativitas, divergensi pandangan yang toleransi sangat diperlukan.

- h. Interaksi-interaksi pribadi yang berarti. Interaksi antara orang-orang yang memiliki arti penting di masyarakat seperti ilmuwan, budayawan, dan sebagainya, akan sangat kondusif untuk tumbuhnya kreativitas. Untuk itu sebagai media interaksi dapat dikembangkan sehingga memungkinkan mereka bertukar informasi dan pengalaman.
- i. Promosi, hadiah, dan insentif. Keterbukaan promosi, pemberian hadiah dan insentif kepada mereka yang berprestasi akan merangsang tindakan dan gagasan kreatif.

Saat orang-orang memiliki gagasan untuk mendirikan sebuah organisasi, saat itu pula benih terbentuknya budaya organisasi dimulai. Sedangkan untuk implementasinya baru akan benar-benar terjadi apabila organisasi tersebut sudah terbentuk, sebagaimana yang disebutkan Allah dalam firman-Nya:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُيُوتٌ مَّرْصُوعَةٌ

*Artinya: Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh. As-Shaf, Ayat: 4.*

Ayat di atas dengan jelas menyatakan bekerjasama itu seperti sebuah bangunan yang kokoh, tegap serta tidak mudah roboh. Begitu juga dengan organisasi, banyak sekali hal positif yang didapat dari terbentuknya sebuah organisasi. Sebagaimana yang terjadi pada Rasulullah ketika berdakwah di Madinah, pembentukan organisasi adalah obyek dakwah Rasulullah di Madinah, sedangkan di Makkah fokus dakwah Rasulullah adalah pengokohan dan pembentukan aqidah umat Islam di zaman itu.

Selanjutnya hal yang menonjol dalam budaya organisasi adalah adanya suatu sistem yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.<sup>81</sup> Sistem ini berarti sebuah ciri khas yang dimiliki oleh suatu organisasi yang dijunjung tinggi oleh anggotanya.<sup>82</sup> Budaya organisasi merupakan sebuah aturan kerja yang ada di suatu organisasi yang akan menjadi pedoman berperilaku bagi anggotanya di dalam organisasi tersebut. Tingkah laku para anggotanya akan mencerminkan budaya organisasi yang dibangun dalam sebuah organisasi itu sudah sesuai dengan nilai dan norma yang diajarkan. Maka, budaya organisasi di sekolah akan mencerminkan setiap tindak tanduk

---

<sup>81</sup> Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*, (San Fransisco: Jossey-Bass, 1992), h. 168

<sup>82</sup> Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. *Perilaku Organisasi*, Buku 2, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), h. 256-266

seorang guru baik dalam mengajar, melayani siswa, dan lainnya yang akan dinilai oleh masyarakat yang ada di luar lingkungan sekolah.

Dalam bahasa Yunani organisasi berasal dari kata “*organon*” yang berarti alat. Organisasi adalah suatu wadah yang terdiri dari sekelompok orang yang memiliki tujuan yang sama. Dalam organisasi biasanya orang-orang secara bersama akan berkumpul membentuk sebuah kerjasama yang rasional dan sistematis, penuh perencanaan, terorganisir, terpimpin dan terkendali dalam upaya memanfaatkan sumber daya yang ada seperti uang, metode, lingkungan, sarana-prasarana dan lainnya untuk dipergunakan secara efektif dan efisien.

Sedangkan para ahli mendefinisikan pengertian organisasi menjadi sebagai berikut: (1) Stoner, berpendapat organisasi merupakan sebuah aturan hubungan antar atasan dan bawahan dengan tujuan mengejar keinginan bersama; (2) James D. Mooney mengatakan organisasi sebuah perkumpulan anak manusia dalam mencapai keinginan bersama; (3) Chester I. Bernard mengatakan bahwa organisasi adalah sebuah cara yang berisi aktivitas kerjasama yang dilakukan oleh dua orang manusia atau lebih; (4) Stephen P. Robbins mengemukakan bahwa organisasi adalah sebuah kesatuan sosial yang dikoordinir secara sadar, dengan adanya batasan yang saling bekerja sama atas dasar mencapai tujuan sekelompok tertentu.

Beberapa pengertian organisasi para ahli di atas tidak ada perbedaan pengertian organisasi yang principal, sehingga dapat dikatakan bahwa organisasi adalah sebuah jalan untuk saling bekerja sama dalam rangka mencapai suatu tujuan. Dalam organisasi terdiri dari beberapa unsur, yaitu: (1) sekumpulan orang, (2) adanya kerjasama, (3) memiliki tujuan yang sama, (4) memiliki sistem koordinasi, (5) adanya pembagian tugas serta tanggung jawab (6) adanya sumber daya organisasi.

Dua istilah yang sering kita temui yaitu budaya perusahaan (*corporate culture*) dan budaya organisasi (*organizational culture*) dijelaskan oleh Jacques (Nimran, 2009:120), yaitu: “*The customary or traditional ways of thinking and doing things, which are shared to a greater or lesser extent by all members of the organization and which new numbers must learn and at least partially accept in order to be accepted into the service of the firm.*” (sebuah langkah dalam melakukan sesuatu yang mentradisi, yang dilaksanakan oleh semua anggota organisasi tanpa terkecuali anggota yang baru juga akan diajarkan mengamalkannya agar mereka bisa diterima di organisasi tersebut).

### C. Budaya Organisasi di Madrasah

Budaya organisasi dapat dikatakan sebagai sesuatu hal yang di dalamnya terkandung tingkah laku, rasa, psikologis yang sama oleh para anggotanya.<sup>83</sup> Sebuah perusahaan atau organisasi biasanya terdiri dari berbagai macam orang dengan berbagai jenis latar belakang, suku, ras, agama, kepribadian dan emosi. Dengan berbagai latar belakang tersebut maka akan membentuk suatu budaya organisasi. Dapat diartikan juga budaya organisasi adalah suatu perkumpulan orang-orang yang memiliki satu kesatuan dan nilai yang sama.

Budaya organisasi merupakan suatu nilai yang berisi keyakinan dan sikap utama untuk dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Budaya yang sesuai dapat mendorong para karyawannya untuk lebih semangat dalam mencapai tujuan organisasi serta dapat mengajarkan nilai-nilai dan keyakinan organisasi. Hal ini menjadi sebuah keuntungan bagi organisasi karena dengan begitu apa yang sedang diusahakan oleh sebuah organisasi akan tampak hasil yang signifikan seperti penjualan yang terus tumbuh, pengembalian modal yang tidak macet, mendapatkan keuntungan, serta kepuasan pelanggan yang semakin meningkat.<sup>84</sup> Budaya organisasi dalam sebuah organisasi harus ada yang dominan, tidak boleh terdiri dari banyak sub budaya, karena budaya yang dominan akan memberikan pengaruh terhadap keefektifan organisasi.

J.L. Gibson, Dkk dalam bukunya yang berjudul *Organizations Behavior, Structure, Processes* mengemukakan “*An Organization is a coordinated unit consisting of at least two people who function to achieve a common goals*”. Organisasi adalah sebuah unit yang terdiri dari beberapa orang dan saling bekerja sama untuk menjalankan fungsi dan tujuan organisasi. Dalam buku ini dikatakan juga organisasi itu adalah cara orang-orang melaksanakan tugas yang berproses dan terstruktur demi mencapai tujuan bersama.

Budaya organisasi pertama kali berkembang di Amerika dan Eropa pada era tahun 1970-an. Tokohnya yang terkenal yaitu Prof. Edward H. Shein, dia seorang pengajar Manajemen dari *Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology*. Edward juga seorang pemimpin dari sebuah organisasi yang ada pada tahun 1972-1981, dia juga merupakan konsultan budaya organisasi pada perusahaan-perusahaan yang ada di Amerika dan Eropa. Salah satu karya ilmiahnya adalah: *Organizational Culture and Leadership*.

Sedangkan di Indonesia sendiri budaya organisasi mulai berkembang pada tahun 1980-1990. Saat itu banyak terjadi konflik budaya, keinginan untuk mempertahankan budaya Indonesia juga sangat tinggi serta menginginkan adanya pembudayaan nilai-nilai baru. Oleh sebab itu, para ahli akademisi

---

<sup>83</sup> Asang, S. *Membangun Sumber daya Berkualitas (Perspektif Organisasi Publik)*. (Brilian Internasional: Surabaya, 2012), h. 103

<sup>84</sup> Deni Darmawan, *Sistem Informasi Manajemen*, (Bandung: Rosda, 2013), h. 143

mengkaji kembali dan memasukkan budaya organisasi sebagai sebuah kurikulum pada pendidikan formal dan non-formal.

Awal tahun 2000-an perhatian pemerintah pada budaya organisasi juga masih tinggi sehingga pemerintah menyusun sebuah buku yang berjudul Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah (Kepmenpan Nomor: 25/KEP/M.PAN/4/2002). Buku ini disusun melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dengan tujuan meningkatkan kinerja di departemen tersebut.

Berbagai elemen lembaga pemerintah dan swasta saling berusaha untuk merumuskan kembali visi dan misi lembaganya masing-masing, tujuannya menjadikan lembaga mereka sebagai artifak yakni sebuah konsep yang ada dalam budaya organisasi. Sumber daya manusia menjadi obyek dan subyek dalam pengembangan budaya organisasi sehingga keduanya tidak bisa terlepas dan saling berkaitan. Sehingga untuk pengembangan sumber daya manusia haruslah selaras dengan pengembangan budaya organisasi yang tujuannya adalah untuk meraih budaya organisasi yang kuat.

Penerapan suatu konsep budaya organisasi tidak berbeda jauh dengan penerapan konsep budaya organisasi lainnya, secara umum perbedaannya hanya terletak pada nilai dan karakteristik dominan yang dikembangkan oleh para anggotanya, contohnya konsep pengembangan budaya organisasi di sekolah. Berkenaan dengan budaya organisasi di sekolah Stephen Stolp mengutip dari Paul E. Heckman yaitu "*the commonly held beliefs of teachers, students, and principals*".<sup>85</sup> Sebagai sebuah organisasi pendidikan sekolah mengembangkan nilai-nilai yang sesuai dengan fungsinya yaitu sebagai pelestari dan pewaris nilai budaya kepada siswanya

Larry Lashway (1996) juga menyebutkan bahwa "*schools are moral institutions, designed to promote social norms*". Sumadi Suryabrata (1990) mengutip dari pemikiran Spranger mengungkapkan bahwa nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah itu bermacam ragam, setidaknya ada enam jenis nilai yang harus dikembangkan oleh sekolah di antaranya: (1) ilmu pengetahuan, (2) pemantapan ekonomi (3) seni keindahan (4) agama (5) sosial masyarakat dan mau berkorban (6) perpolitikan (7) kekuasaan.<sup>86</sup>

Beberapa karakteristik tentang budaya organisasi berdasarkan pemikiran Fred Luthan dan Edgar Schein yaitu:

- 1) *Observed behavioral regularities*; sebuah aturan yang diatur bagaimana cara bertindak seluruh anggotanya, aturan ini bisa dibuat pada kegiatan tertentu, penggunaan bahasa, penggunaan ikon haruslah menggambarkan nilai di organisasi tersebut.

---

<sup>85</sup> Stephen, Stolp, (Eric Digest 91-June 1994), *Leadership for School Culture*, Compiled by Aziz Wahab, 1997

<sup>86</sup> Sumadi Suryabrata, *Psikologi pendidikan* (Jakarta: Rajawali, 1990), h. 26

- 2) *Norms*; ketentuan norma yang dibuat sebagai rujukan perilaku bagi anggota sekolah baik guru, staf, orang tua dan siswa. Standar ketentuan norma yang dibuat dapat merujuk dari kebijakan intern sekolah sendiri atau kebijakan luar sekolah seperti pemerintah daerah dan pusat. Hal yang harus diperhatikan adalah bagaimana siswa dapat mencapai hasil belajar yang baik dan yang menentukan seorang siswa lulus atau tidak. Dalam kebijakan pendidikan nasional pemerintah telah merumuskan kompetensi guru yaitu, 1. Kompetensi pedagogic, 2. Kompetensi, 3. Kompetensi sosial, dan 4. Kompetensi professional.
- 3) *Dominant values*; Pencapaian mutu pendidikan, hal ini diungkapkan oleh Jiyono dalam buku Sudarwan Danim yaitu mutu pendidikan itu adalah gambaran keberhasilan sebuah lembaga pendidikan dalam mengubah perilaku, minat dan bakat siswa ke arah yang lebih baik.<sup>87</sup>
- 4) *Philosophy*; sebuah kepercayaan dari seluruh anggota organisasi tentang cara pandang sesuatu hal secara hakikatnya seperti pemanfaatan waktu, manusia dan lainnya yang dapat dijadikan sebagai rujukan dalam berorganisasi.
- 5) *Rules*; sebuah aturan yang mengikat seluruh anggotanya. Karena setiap organisasi pasti memiliki aturan dan ketentuannya masing-masing yang mengikat seluruh anggotanya dalam berperilaku di organisasi. Aturan itu dapat berupa kebijakan dari sekolah sendiri, ataupun kebijakan dari luar sekolah.
- 6) *Organization climate*; Iklim organisasi. Di dalam sebuah organisasi pasti terjadi interaksi antar anggota dan lingkungan sekitarnya, mereka akan saling mempengaruhi baik lingkungan fisik maupun sosial. Pengaruh ini akan membawa dampak kepada individu yang menimbulkan kesan dan perasaan tertentu.

Keberadaan sebuah budaya organisasi dapat diketahui dari perilaku para anggotanya dalam organisasi tersebut. Hal ini bisa terlihat jelas dari cara berpikir mereka, cara merasa, menanggapi, dan menuntun para anggotanya dalam pengambilan keputusan ketika sebuah kegiatan dijalankan. Konsep dasar dari sebuah budaya akan menjadi landasan utama untuk memahami sebuah budaya karena itu merupakan term yang banyak digunakan dalam bidang antropologi. Di masa sekarang paradigma antropologi pada konsep budaya telah banyak mengalami perubahan arti. Sesuai dengan pernyataan C.A Van Peursen kalau budaya itu menaungi segala manifes kehidupan manusia

---

<sup>87</sup> Sudarwan Danim. *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2002), h. 21

yang suci dan rohaniyah seperti agama, kesenian, ilmu pengetahuan, tata negara dan lainnya.<sup>88</sup>

Era milenial sekarang budaya itu tidak lagi dianggap kaku, tetapi sudah dinamis mengikuti perkembangan zaman karena budaya itu merupakan manifestasi kehidupan setiap orang atau kelompok tertentu. Selanjutnya, Mc Namara mengatakan dilihat dari sisi input budaya organisasi merupakan umpan balik dari masyarakat, profesi, hukum, dan lainnya. Dari sisi proses budaya organisasi mengarah pada asumsi, nilai dan norma, misalnya mencakup manusia, waktu, uang fasilitas dan ruang. Sedangkan dari sisi out put budaya organisasi berhubungan dengan perilaku organisasi seperti strategi, pemakaian teknologi, membuat simbol dan produk.<sup>89</sup>

Sekolah dapat dikatakan memiliki budaya organisasi yang kuat apabila semua elemen yang ada disekolah tersebut menganut prinsip dan nilai yang sama dalam menjalankan organisasi. Siapa saja yang melakukan kesalahan harus berani dikoreksi termasuk kepala sekolahnya sendiri. Begitu juga dengan guru atau staf baru harus mampu bergaul secara cepat dan baik dengan lingkungan sekolah tersebut. Prinsip dan nilai yang diterapkan tidak akan pernah berubah walaupun terjadi pergantian kepala sekolah.

Sebuah sekolah yang sudah memiliki budaya yang kuat, akan menjadikan setiap pegawainya merasa ikhlas dengan segala perintah dan aturan atasannya. Nilai dan prinsip yang dikembangkan akan membuat para pegawai semangat ketika bekerja, komitmen dan loyalitas yang ditunjukkan pun akan semakin tinggi. Budaya yang kuat akan menjadi kontrol tersendiri tidak hanya berpatokan pada birokrasi formal yang mencekik serta dapat menghambat tumbuhnya keaktifan dan kreativitas pegawainya.

Konsep budaya organisasi yang dijelaskan di atas dapat menjadi rujukan tentang pengembangan budaya organisasi dalam konteks sekolah. Pada dasarnya konsep penerapan budaya organisasi di sekolah tidak jauh berbeda dengan konsep penerapan budaya organisasi lainnya. Perbedaannya hanya pada jenis nilai dan karakteristik yang dikembangkan oleh para guru dan staf di sekolah tersebut. Larry Lashway menyebutkan bahwa "*schools are moral institutions, designed to promote social norms,...*"<sup>90</sup> sekolah adalah tempat mengembangkan moral, melestarikan dan mewariskan budaya-budaya yang baik kepada para siswanya.

---

<sup>88</sup> Van Peursen, *Strategi Kebudayaan*, (terjemahan Dick Hartoko), (Jakarta: Yayasan Kanisius, 1984), h. 33

<sup>89</sup> Pusat Kurikulum, Balitbang Depdiknas, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Jakarta, 2002), h. 21

<sup>90</sup> Larry Lashway. "*Ethical Leadership*".ERIC Digest. Number 106. June 1996

#### D. Nilai dan Karakteristik di Madrasah

Secara kasat mata apabila kita berkunjung ke salah satu lembaga pendidikan kita akan melihat nilai-nilai atau ciri khas yang dikembangkan pada suatu madrasah tersebut. Di mana setiap madrasah memiliki nilai dan karakteristik sendiri yang akan dikembangkan dan berbeda dengan madrasah lainnya seperti yang disampaikan Sumadi Suryabrata mengutip dari pemikiran Spranger yaitu ada enam jenis nilai yang seharusnya dikembangkan di sebuah sekolah, dalam tabel 3.1 berikut ini dijelaskan.<sup>91</sup>

**Tabel 3.1 Jenis Nilai dan Perilaku Dasarnya menurut Spranger**

No	Nilai	Perilaku Dasar
1.	Ilmu Pengetahuan	Proses berfikir
2.	Ekonomi	Kemauan kerja
3.	Kesenian	Mampu merasai keindahan
4.	Keagamaan	Keinginan beribadah
5.	Kemasyarakatan	Mampu bergaul
6.	Politik/kenegaraan	Mampu jadi pemimpin

Penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan aman bagi karyawannya sangatlah penting baik itu lingkungan fisik maupun sosial. Begitu juga halnya dengan sekolah, adanya perasaan nyaman dan tenang saat melakukan setiap pekerjaan akan menciptakan kesan dan perasaan tertentu pada setiap anggota sekolahnya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Moh. Surya bahwasanya penciptaan lingkungan kerja yang nyaman dan baik bagi para karyawannya dari segi fisik, sosial, dan psikologis meningkatkan produktivitas dan semangat kerja para karyawannya.<sup>92</sup> Penciptaan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif dari segi fisik yaitu fasilitas yang memadai, ruangan yang selalu bersih, penataan ruang dan sebagainya. Demikian juga dari segi lingkungan sosial-psikologis yaitu kehidupan berkelompok yang baik, hubungan pribadi yang harmonis, kepemimpinan, pengawasan, bimbingan, promosi, adanya kesempatan untuk berkreatifitas dan suasana kekeluargaan.

Salah satu karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS, Depdiknas 2001) yaitu adanya sebuah tempat yang memberikan kenyamanan dan ketertiban sehingga proses pembelajaran berjalan sebaik mungkin serta memberikan kenyamanan pada setiap elemen yang ada di sekolah. Kepala madrasah sebagai seorang *leader* dan *manajer* dalam upaya mengembangkan budaya organisasi haruslah mampu melihat lingkungan

<sup>91</sup> Sumadi, Suryabrata, *Psikologi Kepribadian*, (Jakarta: CV Rajawali, 1990), h. 21

<sup>92</sup> Moh. Surya, *Nilai-Nilai Kehidupan* (makalah), (Kuningan: PGRI PD II Kuningan, 1995), h. 3-8

madrasah aliyahnya secara holistik, tujuannya agar kepala madrasah dapat lebih memahami permasalahan-permasalahan sulit yang muncul di madrasah aliyah. Melalui pemahaman yang baik akan memantapkan penanaman nilai, keyakinan dan sikap yang penting bagi para guru, staf, siswa untuk meningkatkan stabilitas dan lingkungan kerja yang kondusif.

Setelah ditelusuri hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi saling berkaitan satu sama lainnya, sehingga dapat dijelaskan bahwa semakin baik faktor-faktor kualitas yang ada pada sebuah budaya organisasi maka akan semakin baik pula kinerja organisasi tersebut.<sup>93</sup> Bagi para karyawan yang mau memahami dan menjalankan keseluruhan nilai-nilai yang ada pada sebuah organisasi dan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai ciri khas atau kepribadian sebuah organisasi akan menjadikan mereka sebagai daya tarik dari sebuah organisasi karena mereka mampu mewujudkan semua nilai yang ada dalam sebuah organisasi di dalam kehidupan sehari-harinya. Maka dengan dukungan sumber daya manusia, sistem teknologi informasi yang baik, strategi perusahaan dan logistik yang memadai akan menjadikan kinerja organisasi tersebut semakin baik. Hal ini bisa kita lihat pada perusahaan *Singapore Airlines*, di perusahaan tersebut kinerja organisasinya tinggi selalu ada perubahan-perubahan yang inovatif dan cemerlang itu semua adalah dampak dari budaya organisasi yang ada pada perusahaan tersebut.

Mondy dan Noe dalam Riani mengungkapkan bahwa budaya organisasi adalah cara mengawasi semua tingkah laku anggotanya yang mempunyai peran dan manfaatnya masing-masing. Membangun dan mendesain sistem pengendalian manajemen dalam sebuah organisasi dibutuhkan budaya organisasi karena sebagai alat pemancing bagi para karyawan untuk mau melaksanakan semua tugas yang diberikan dengan komitmen tinggi seperti melaksanakan strategi pemrograman, menyiapkan budget, mengontrol, memonitoring, mengevaluasi dan lain sebagainya.<sup>94</sup>

Dalam pandangan Veithzal dikatakan peran budaya organisasi yaitu:<sup>95</sup>

- a. Menetapkan batas sehingga terlihat jelas perbedaan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b. Membentuk ciri karakteristik anggota organisasi
- c. Menjadikan kepentingan bersama lebih tinggi dari kepentingan individu
- d. Memantapkan sistem sosial yang sudah ada

---

<sup>93</sup> Moeljono, Djokosantoso, *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. PT. Elex Media Komputindo. (Jakarta, 2003), h. 42

<sup>94</sup> Asri Laksmi Riani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013). h. 7

<sup>95</sup> Veithzal dan Sagala Jauvani. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009). h. 430

e. Membantu membentuk sikap setiap anggotanya

Dari konteks di atas dapat disimpulkan bahwa dengan budaya organisasi lah pedoman tingkah laku para karyawan mendapat acuannya. Budaya organisasi menjadi acuan pembentuk segala tindak tanduk anggotanya sehingga pengkajian budaya organisasi ini menjadi penting dari segi keilmuan dan penggunaannya. Budaya organisasi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi madrasah. Eksistensi sebuah madrasah dipengaruhi dari budaya yang ada di madrasah tersebut. Berikut ini akan dijelaskan fungsi-fungsi budaya organisasi menurut para ahli.

Menurut Siagian Budaya organisasi berfungsi sebagai:<sup>96</sup>

- 1) Acuan bagi anggota organisasi dalam melakukan berbagai hal yang dibolehkan dan yang tidak dibolehkan dalam organisasi tersebut.
- 2) Menjadikan sebuah organisasi memiliki jati dirinya sendiri
- 3) Menjadikan anggota organisasi memiliki komitmen untuk melakukan kepentingan kelompok dahulu daripada melakukan kepentingan individu
- 4) Sebagai pemersatu seluruh anggota
- 5) Merupakan acuan perilaku para anggotanya

Fungsi budaya organisasi menurut Robbins, yaitu:<sup>97</sup>

- 1) Memiliki peran mengatur suatu tapal batas budaya
- 2) Merupakan identitas organisasi
- 3) Memiliki peran untuk membuat komitmen
- 4) Memantapkan sistem sosial

Dapat disimpulkan dari pendapat Robbins diatas bahwa budaya organisasi memiliki peran dalam mengatur suatu tapal batas sebuah organisasi, sehingga tujuan organisasi tersebut tidak keluar dari kodratnya. Budaya juga merupakan identitas bagi sebuah organisasi yang bisa menunjukkan ciri khas sebuah organisasi, budaya juga dapat dijadikan sebagai sebuah alat dalam membuat komitmen bersama seluruh anggotanya dengan budaya juga sebuah

---

<sup>96</sup> Siagian, S.P, *Organisasi Kepemimpinan & Perilaku Administrasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1992), h. 153

<sup>97</sup> Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi, dan Aplikasi*. Alih bahasa oleh Pujatmaka Hadyana, (Jakarta: Prenhallindo, 2008), h. 294

organisasi akan bisa meningkatkan sistem sosial menjadi lebih baik dari waktu ke waktu.<sup>98</sup>

Senada dengan pernyataan di atas Tika juga menyebutkan beberapa fungsi budaya organisasi, yaitu:<sup>99</sup>

- 1) Alat pembeda suatu organisasi dengan organisasi lainnya;
- 2) Menyatukan seluruh anggota dalam sebuah organisasi
- 3) Meningkatkan stabilitas sistem sosial
- 4) Pengontrol atas semua sikap dan perilaku karyawan
- 5) Sebagai penyaring
- 6) Aturan berperilaku para karyawan
- 7) Sebagai pemecah masalah
- 8) Sebagai wadah menyusun program
- 9) Alat komunikasi antar karyawan
- 10) Sebagai pemicu inovasi

Manfaat yang dapat diperoleh dari budaya organisasi akan dirasakan oleh organisasi dan para anggota organisasi tersebut. Manfaat itu akan menjadi pedoman bagi setiap pengambilan tindakan dan keputusan, dapat juga meninggikan komitmen bersama, menjadikan para anggota organisasi semakin percaya pada kekuatan organisasinya serta mengurangi keraguan pada hal-hal yang dianggap penting dilakukan.<sup>100</sup>

## **E. Pertanyaan Diskusi**

1. Jelaskan apa yang Anda ketahui tentang budaya organisasi di lembaga pendidikan Islam
2. Jelaskan bagaimanakah yang disebut perilaku organisasi di madrasah?
3. Jelaskan bagaimanakah yang disebut budaya organisasi di madrasah?
4. Nilai-nilai dan karakteristik apa saja yang dikembangkan di Madrasah? Jelaskan

---

<sup>98</sup> Robbins dan Judge. *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), h. 22

<sup>99</sup> Tika, Pabundu, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 21

<sup>100</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke Tujuh. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), h. 23





## **BAB 4**

# **KEPEMIMPINAN DAN PERUBAHAN MADRASAH**

### **Tujuan Instruksional Khusus:**

Setelah membaca bab empat ini Anda diharapkan dapat memahami:

1. *Studi pendahuluan*
2. *Kepemimpinan dan perubahan*
3. *Keberhasilan kepemimpinan madrasah*
4. *Dapat menjawab pertanyaan diskusi*

### **A. Pendahuluan**

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor sangat menentukan dalam pengembangan dan kemajuan dari sebuah organisasi. Dengan adanya kepemimpinan yang cakap berdampak akan bagi kemajuan organisasi. Sebab pemimpin sangat diperlukan untuk menentukan visi dan tujuan organisasi, mengalokasikan dan memotivasi sumberdaya agar lebih kompeten, mengkoordinasikan perubahan, membangun pemberdayaan yang intens dengan pengikutnya, menetapkan arah yang benar bagi organisasinya.

Di sisi lain, saat ini dunia sedang berada di era globalisasi, artinya organisasi dihadapkan pada era tersebut. Globalisasi dapat memberikan dampak positif dan negatif terhadap organisasi baik yang bergerak dibidang profit maupun non-profit. Dengan globalisasi mengakibatkan terjadinya perubahan tatanan pada setiap aspek kehidupan baik ekonomi, politik, sosial

dan budaya, dan lain-lain. Oleh karena itu, pemimpin dituntut dapat menjalankan peran dan fungsinya dengan perilaku kepemimpinan yang mampu mempengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam mengantisipasi dan menghadapi tantangan globalisasi. Dengan perilaku dan gaya kepemimpinan yang tepat dapat menjawab tantangan globalisasi, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan optimal.

Organisasi yang mampu berkompetisi di era globalisasi ini, ia akan hidup dan berkembang. Sedangkan organisasi yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan globalisasi ia akan tertinggal dan bisa saja hanya sebagai pengamat terbaik bahkan menyesali perubahan. Oleh karena itu, atas dasar masalah organisasi saat ini, tidak bisa lagi dikelola oleh tangan pemimpin yang hanya mengandalkan retorika belaka akan tetapi harus dikelola oleh mereka yang memiliki pandangan terbuka atas semua perubahan diluar organisasi.

Ketegasan dalam melaksanakan tugas merupakan salah satu prasyarat agar dapat menjaga sekaligus mengembangkan organisasi sesuai dengan visi dan misinya. Tanpa suatu ketegasan, organisasi akan bejalan tanpa kendali pada akhirnya sama sekali tidak akan menuju ke visi dan misi yang ditetapkan oleh organisasi. Di samping itu, seorang pemimpin harus berada pada garis depan untuk mewujudkan perubahan karena pemimpin dituntut oleh setiap pihak dari berbagai lini untuk dapat bertanggung jawab terhadap setiap perubahan roda organisasi yang dipimpinnya.

Agar pemimpin memiliki kemampuan menghadapi perubahan dalam organisasinya maka seorang pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan perubahan tersebut. Maka budaya organisasi (*culture organization*) menjadi faktor yang sangat penting bagi seorang pemimpin. Budaya organisasi menjadi faktor yang menentukan keberhasilan organisasi tersebut. Untuk itu, peran seorang pemimpin dalam membentuk dan membangun budaya yang kondusif bagi organisasi sangatlah penting. Disinilah pemimpin menjadi teladan dalam proses pemberdayaan bawahannya.

## **B. Kepemimpinan dan Perubahan**

Suatu pertanyaan mendasar adalah perubahan seperti apakah yang dikehendaki dari suatu kepemimpinan?. Pertanyaan tersebut memberikan makna sebuah jawaban bahwa kepemimpinan itulah yang akan memberikan perubahan pada suatu organisasi. Kepemimpinan dan perubahan ibarat dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan bahwa kepemimpinan dilakukan dalam mengelola organisasi untuk meningkatkan perubahan yang lebih akan organisasinya. Secara hal yang subtansif bahwa tidak ada pemimpin yang melakukan proses kepemimpinannya untuk bisa membuat dan membawa organisasinya kepada kemunduran. Dengan demikian, hubungan antara

kepemimpinan dan perubahan adalah wujudnya akan memberi hasil yang terbaik bagi organisasi.

Era kepemimpinan abad 21 adalah kepemimpinan yang bergerak dibidang globalisasi yang bersifat terbuka untuk semua aspek kehidupan. Di mana era ini kepemimpinan organisasi tidak terikat oleh sistem kebelengguhan berpikir yang bersifat kaku. Dan ada dua pandangan konsep kepemimpinan organisasi di era perubahan itu, yaitu *siap menerima perubahan* dan *mampu memberi perubahan*. Pemimpin dalam melaksanakan berbagai program organisasi harus dapat melakukan persaingan dan mampu menjadi pemenangnya. Ketika pemimpin hanya mampu menerima perubahan dari luar, tapi tidak mampu melakukan perubahan pada organisasi yang ia pimpin, maka organisasi itu telah dekat kehancuran. Atas kasus tersebut banyak pemimpin tidak mampu dalam memimpin organisasinya apakah itu dari kepemimpinan pemerintahan, atau organisasi swasta termasuk dari kepemimpinan lembaga pendidikan, bahkan tidak jarang ada pemimpin diturunkan dari jabatan kepemimpinan karena tidak mampu memberi perubahan pada organisasi yang ia pimpin.

Terkait dengan hal di atas, dalam memberi perubahan organisasi, jabatan kepala madrasah atau pemimpin madrasah diharapkan dapat berfungsi dengan baik untuk mendapatkan hasil yang optimal, sehingga madrasah tersebut dapat memenuhi tuntutan masyarakat akan pendidikan. Dan untuk bisa memenuhi tuntutan itu pemimpin madrasah dituntut mengelola beberapa sumber daya yang ada di madrasah terutama sumber daya manusia yang terdiri dari guru, tenaga kependidikan dan siswa. Selain itu adalah kurikulum, sarana dan prasarana pendidikan termasuk kemampuan dalam membangun hubungan dengan masyarakat.

Perubahan akan dicapai apabila kepemimpinan dibidang sumber daya manusia yang ada di madrasah mampu dikelola dengan baik oleh kepala madrasah. Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan kepala madrasah terhadap guru adalah membangun cara berpikir atau berparadikma yang mampu memberikan perubahan dan tidak dibelenggu oleh pemikiran yang kaku di setiap kebijakan yang diambil. Terhadap sumber daya manusia yang ada di madrasah, yang perlu untuk dipahami pemimpin madrasah adalah bagaimana semua SDM itu berpartisipasi dalam melakukan perubahan, tentunya dalam hal ini kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan harus mampu memberikan pengaruh terhadap setiap SDM yang ada di madrasah.

Sebagai pemimpin madrasah juga harus memahami bahwa perubahan keorganisasian atau (*organizational change*) merupakan tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini, menuju ke kondisi masa yang akan datang yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya.<sup>101</sup> Tebel

---

<sup>101</sup> Winardi. *Manajemen Perubahan (Management of Change)*. (Kencana, Jakarta, 2004). h. 2.

berikut sejumlah kekuatan yang membantu dan yang menghalangi proses perubahan.

**Tabel 4.1 Kekuatan yang Membantu dan yang Menghalangi Proses Perubahan**

Kekuatan yang Membantu	Kekuatan yang Menghalangi
Kekuatan-kekuatan kompetitif	Kendala-kendala keorganisasian kekuasaan dan konflik
Kekuatan ekonomi dan politik	Perbedaan-perbedaan dalam orientasi fungsional struktur mekanistik
Kekuatan-kekuatan global	Kultur keorganisasian
Kekuatan-kekuatan demografik dan kekuatan sosial	Kendala-kendala kelompok, norma-norma kelompok, kohesivitas kelompok
Kekuatan-kekuatan etikal	Pemikiran kelompok dan eskalasi komitmen, kendala-kendala individual, ketidakpastian dan perasaan tidak aman, persepsi selektif dan retensi kebiasaan

Sumber: George/Jonses (Winardi: 2004: 3)

Dalam konsep kepemimpinan managerial atau *managerhsip* disebutkan Irra Chrisyanti Dewi bahwa manajer harus memiliki akuntabilitas, berarti bahwa mereka bertanggung jawab dari apa yang mereka capai dan lakukan.<sup>102</sup> Dari itu, kepala madrasah memiliki otoritas yang berarti ada kekuasaan penuh untuk melakukan pengaruh terhadap bawahannya dalam melakukan sesuatu. Otoritas itu dilakukan melalui kepemimpinan kepala madrasah dan menurut Chrisyanti dilakukan melalui pengaruh posisi, kepribadian, dan wawasan.<sup>103</sup>

Kepala madrasah sebagai manajer harus memberi pengaruh melalui faktor di atas. Semua manajer yang efektif perlu memiliki tingkat tertentu yang paling penting adalah prestasi. Hal ini penting menurut McClelland karena memiliki karakteristik, antara lain:<sup>104</sup>

1. Manajer dapat menetapkan sendiri tujuan yang realistis namun dapat dicapai dengan beberapa motivasi.
2. Manajer lebih menyukai situasi dapat yang mempengaruhi daripada sesuatu yang diatur oleh hal-hal secara kebetulan saja.

<sup>102</sup> Irra Chrisyanti Dewi. *Teori Kepemimpinan dan Managerial atau Managership* (Prestasi Pustaka, Surabaya, 2012). h. 1.

<sup>103</sup> Ibid, h. 1.

<sup>104</sup> *Op.Cit.* h. 25-27.

3. Manajer lebih peduli mengetahui bahwa mereka telah melakukan dengan baik (*recognition*) dibandingkan dengan imbalan yang menunjukkan keberhasilannya.
4. Manajer mendapatkan hadiah dari prestasinya bukan saja dari uang atau pujian. Hal ini tidak berarti bahwa berprestasi tinggi maka menolak reward berupa uang, yang sebenarnya dapat memotivasi mereka selama ini dianggap sebagai ukuran yang realistis dari kinerjanya.
5. Manajer dituntut berprestasi tinggi dan paling efektif dalam situasi dimana mereka bias maju dengan usaha mereka sendiri. Berprestasi tinggi melakukan banyak hal.
6. Manajer mendefinisikan diri mereka sendiri secara tepat akan apa yang ingin mereka lakukan.
7. Manajer menetapkan rentang waktu dalam menuntut sesuatu yang tidak tercapai dan dalam batas waktu dimana melakukan hal-hal yang mereka temui.
8. Manajer menyampaikan dengan jelas apa yang mereka ingin lakukan.
9. Manajer adalah memiliki satu pemikiran untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan dan menunjukkan ketekunan serta tekad dalam menghadapi kesulitan yang menghadang.
10. Manajer menuntut kinerja yang tinggi dari mereka sendiri, dan sama-sama mengharapkin kinerja yang tinggi dari orang lain.
11. Manajer bekerja keras, baik di bawah tekanan, bahkan melakukan yang terbaik dalam diri mereka sendiri.
12. Manajer cenderung menjadi tidak puas dengan *status quo*.
13. Manajer tidak pernah puas dengan kinerja mereka sendiri, dan terus-menerus mempertanyakan pada dirinya sendiri.
14. Manajer mengambil risiko yang diperhitungkan.
15. Manajer bersiaga dalam hal kemunduran dan cepat-cepat berkumpul untuk kembali menyusun kekuatan dan ide-ide.
16. Manajer antusias akan tugas dan menyampaikan antusiasme mereka kepada anak buah.
17. Manajer dapat menentukan dengan cepat, seperti menyimpulkan situasi, menentukan alternatif program tindakan, menentukan pilihan, dan menyampaikan epada anggota tim mereka apa yang perlu dilakukan.
18. Manajer memantau kinerja mereka sendiri dan tim mereka, sehingga setiap penyimpangan dapat diperbaiki dalam waktu yang baik.

Beberapa point di atas merupakan pendekatan dan kemampuan pemimpin dalam memberi perubahan organisasi yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah. Berbagai hambatan dalam mewujudkan perubahan tersebut memang sulit untuk diprediksikan, namun setidaknya pemimpin mampu membangun strategi setelah berhadapan dengan hambatan tersebut. Atas dasar itu, maka karakteristik manajer yang disebutkan McClelland di atas sangat penting membantu kepala madrasah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

### **C. Keberhasilan Kepemimpinan Madrasah**

Lembaga pendidikan madrasah memiliki perbedaan dengan lembaga pendidikan umum. Begitu juga dalam kepemimpinan madrasah berbeda dengan pemimpin sekolah pada umumnya. Model pendidikan di madrasah memiliki karakteristik tersendiri yanguntutannya lebih daripada sekolah umum. Dari sisi kepribadian kepala madrasah haruslah lebih religius dan memahami ilmu Agama Islam yang lebih luas, dan lebih baik lagi apabila ia menjadi Ustad atau ulama dan memiliki kemampuan ceramah agama tinggi. Selain itu, kurikulum pendidikan madrasah lebih banyak mengarah pada Agama, meskipun kurikulum madrasah telah terpadu dengan kurikulum umum. Namun, capaian lulusannya lebih berkarakteristik pada pendidikan religius. Sementara di lembaga pendidikan umum, pendidikan Agama hanya bersifat umum dan tidak ada khusus dalam hal kurikulumnya. Sedangkan karakteristik pemimpin sekolah umum, kepala sekolahnya tidak begitu harus dituntut memiliki sifat yang religius, walaupun religius itu yang diharapkan.

Oleh karena itu maka madrasah sebagai organisasi pendidikan Agama memiliki perbedaan dengan organisasi lembaga non pendidikan umum. Desain kepemimpinan pendidikan diarahkan untuk pembangunan SDM yang berkarakter, religius dan berbudi pekerti luhur terhadap semua peserta didiknya. Melalui organisasi pendidikan madrasah peserta didik akan diciptakan SDM-nya melalui nilai-nilai yang memberi amanah menjadi manusia yang sesungguhnya.

Dalam pendidikan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin harus memenuhi syarat untuk bisa diangkat menjadi kepala madrasah. Kompetensi kepala madrasah atau sekolah merupakan dasar dalam melakukan peran tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin. Kompetensi kepala madrasah diantaranya; pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial. Kemampuan dari berbasis kompetensi tersebut haruslah dapat dicapai ketika melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai pemimpin pendidikan.

Pada tabel 4.1 ini ditampilkan beberapa hasil penelitian tentang kepemimpinan pendidikan yang berorientasi pada tugas dan fungsi kepala madrasah, yang dikutip dari berbagai sumber.

**Tabel 4,1 Peran Kepemimpinan Pendidikan**

No	Nama	Judul	Tahun	Metode	Temuan
1	H.M. Sulthon	Perilaku kepemimpinan, orientasi, supervisi kepala sekolah, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan dan iklim organisasi dalam kaitannya dengan semangat kerja guru pada Sekolah Dasar di Kabupaten Jember	2005	Penelitiannya berupa penelitian kualitatif deskriptif. Serta pengumpulan datanya dengan observasi, interview dan dokumentasi.	Secara langsung semangat kerja para tenaga pengajar berhubungan dengan perilaku kepimpinan seorang pemimpin, namun justru memiliki hubungan rendah dengan semangat kerja guru dalam hubungan tidak langsung, dan bahkan menunjukkan tidak signifikan dalam hubungan melalui variabel orientasi supervisi pendidikan kepala sekolah”
2	Sinema Daeli	Proses pengambilan keputusan oleh kepala sekolah dengan tingkat partisipasi dan kepuasan guru dalam pengelolaan Sekolah Dasar Negeri di Kotamadya Malang	2011	Penelitiannya berupa penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan datanya berupa observasi, interview dan dokumentasi	Setiap bidang pengelolaan, para kepala sekolah menilai dengan tegas bahwa mereka cenderung menjumpai banyak masalah dalam kegiatan pengelolaan tertentu yaitu, masalah kesiswaan, masalah pengajaran, masalah perseorangan, masalah keuangan dan masalah dengan hunungan masyarakat.
3	Siti Arimi	Kebijakan penugasan kepala sekolah terhadap guru dan kontribusinya terhadap moral kerja guru-guru SMAN di Kabupaten Kapuas Kalimantan Tengah	2011	Penelitiannya berupa penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan data berupa observasi, interview dan dokumentasi	Perlunya perhatian yang besar dan usaha yang intensif dari kepala sekolah untuk meningkatkan moral kerja guru-guru yang masih berada pada kategori “sedang” dan “rendah”.
4	Paningka Siburian	Pengaruh budaya organisasi,	2012	Penelitian Kuantitatif	Secara langsung budaya organisasi memberikn

		perilaku inovatif, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja kepala SMK (Pengembangan model teoritis kinerja melalui studi empiris pada SMK di Kota Medan)		dengan menggunakan Menggunakan 5 variable. Teknik pengumpulan datanya menggunakan: observasi, dan juga menggunakan dokumentasi	pengaruh baik pada kepuasan kerja kepala sekolah SMK di Kota Medan. Dengan perkataan lain, semakin bagus budaya organisasi, semakin bagus pula kepuasan kerja kepala sekolah SMK di Kota Medan
5	Amin Haris	Implementasi Program Humas dalam Pencitraan Perguruan tinggi di Kota Malang	2012	Penelitiannya berupa penelitian kualitatif dengan studi kasus. Pengumpulan data menggunakan observasi dan dokumentasi.	Humas memberikan peran yang sangat penting dalam menyampaikan pesan-pesan positif bagi pengembangan lembaga pendidikan tinggi. Lebih lanjut, pemimpin memberikan pengaruh besar dalam pengelolaan perguruan tinggi. Karena itu, pemimpin sedapat mungkin untuk memiliki kemampuan manajerial, kreatif dan inovatif
6	Fauzuddin	Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (Studi Multikasus pada Dua SMA Negeri dan Satu MA Negeri Berprestasi di Kota Banda Aceh).	2011	Penelitiannya berupa penelitian kualitatif dengan studi kasus. Pengumpulan data berupa observasi dan dokumentasi	Tindakan kepala sekolah adalah: (1) melakukan komunikasi secara intensif dengan tenaga pengajar, pegawai, orang tua murid, murid, komite sekolah dan instansi pemerintah (terkait) terhadap rencana dan program-program sekolah, (2) melakukan kerjasama dengan semua pihak dalam memacu pembangunan sekolah, baik aspek fisik maupun dari segi non fisik, (3) melahirkan budaya kerja yang kondusif dan meningkatkan kualitas kerja guru dan pegawai dengan memberikan fasilitas yang nyaman dan

					menyenangkan
--	--	--	--	--	--------------

Berdasarkan tabel 4.1 di atas terlihat bahwa peran kepala madrasah sangat dominan dalam membangun semua aspek pendidikan di sekolah atau madrasah. Lebih jelasnya dapat disebutkan bahwa pemimpin yang efektif setidaknya memiliki tiga syarat yang dikemukakan oleh Burton, yakni:<sup>105</sup> (1) mempunyai persepsi sosial (*social perception*) yaitu kemampuan untuk merespon dengan cepat kebutuhan anggotanya, (2) kemampuan berpikir abstrak (*ability in abstract thinking*) yaitu mampu menafsirkan masa depan baik yang akan terjadi maupun yang sedang berlangsung, tentu pemimpin memerlukan kemampuan lebih untuk berpikir yang seperti itu, dan (3) keseimbangan emosional (*emotional stability*), yaitu pemimpin sudah seharusnya memiliki kematangan emosi akan kebutuhan, cita-cita organisasi dengan mengedepankan kebersamaan.

Fungsi pemimpin menurut pandangan Henry Mintzberg menjadi tiga, yaitu:<sup>106</sup>

a. Fungsi Interpersonal (*The Interpersonal Roles*). Fungsi interpersonal akan dapat meningkat melalui proses penempatannya pada jabatan sebagai pemimpin formal yang diembannya. Setidaknya ada tiga fungsi interpersonal, yaitu:

1) Sebagai Simbol Organisasi (*Figurehead*).

Kegiatan yang dilakukan dalam menjalankan fungsi sebagai simbol organisasi umumnya bersifat resmi. Lingkungan madrasah misalnya menerima tamu dengan penuh keakraban.

2) Sebagai Pemimpin (*Leader*).

Sebagai pemimpin dalam menjalankan fungsinya yang menunjukkan pengaruhnya dalam memberikan keteladanan, motivasi dan mendorong bawahannya untuk mengedepankan tujuan organisasi di madrasah.

3) Sebagai Penghubung (*Liaison*).

Pemimpin juga dapat menjadi nara hubung di lingkungan madrasah ataupun di luar madrasah. Pemimpin sebagai penghubung juga berfungsi antara guru dan siswa, guru dan wali murid.

b. Fungsi Informasional (*The Informational Roles*)<sup>107</sup>. Pemimpin juga penting untuk meluangkan waktunya untuk menerima dan menyebarkan informasi. Dalam hal ini ada tiga point penting untuk diperhatikan, di antaranya:.

a) Fungsi Pengawas (*Monitor*).

<sup>105</sup> Burton, James P; Lee, Thomas W; Holtom, Brooks C, 2002, The Influence of Motivation to Attend, Ability to Attend, and Organizational Commitment on Different Types of Absence Behaviours, Journal of Managerial Issues, Summer, 2002, p:181-197.

<sup>106</sup> Luthans, Fred, *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006) h. 22

<sup>107</sup> Luthans, Fred, *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006) h. 23

Agar memperoleh informasi yang faktual dan actual, seorang pemimpin sudah seharusnya melakukan pengamatan dan pengkajian secara mendalam terhadap stakeholder, staf, guru dan siswa.

b) Berfungsi sebagai Penyebar (*Disseminator*).

Penyebaran informasi yang benar secara merata kepada semua pihak

c) Berfungsi sebagai Juru bicara (*Spokesperson*).

Penyediaan informasi yang diperlukan kepada pihak luar

d) Sebagai Pembuat Keputusan (*The Decisional Roles*)<sup>108</sup>

Dalam hal ini ada empat fungsi pemimpin, yaitu:

a. Sebagai visioner.

Sikap proaktif harus dimiliki seorang pemimpin, karena seorang pemimpin merupakan ujung tombak dalam pengembangan sebuah madrasah.

b. Sebagai penghalau gangguan (*Disturbance Handler*). Apabila terdapat gangguan yang akan mengancam kestabilan sebuah organisasi maka tugas pemimpin lah yang akan menghalau gangguan tersebut dengan reaktif dan positif.

c. Sebagai pemberi dana (*Resource Allocator*). Seorang pemimpin yang berhak menentukan sumber dana akan diberikan kepada siapa saja untuk dipergunakan seperlunya dalam organisasi yang dipimpinnya.

d. Sebagai pelaku negosiasi (*Negotiator*). Seorang pemimpin merupakan negosiator yang ulung, maka ia harus mampu melakukan negosiasi dengan setiap elemen yang ada di dalam organisasi ataupun pihak luar.

Pada sebuah organisasi madrasah, keberhasilan atau kegagalan dalam setiap melaksanakan kegiatan dan penyelenggaraannya sangat ditentukan oleh faktor kepemimpinan dan fasilitas yang mendukung. Namun sebaliknya, ketidaktegasan seorang pemimpin akan menjadikan organisasi yang dipimpinnya hancur dengan kinerja pegawai yang rendah. Oleh karena itu, kepemimpinan merupakan jalan bagi seseorang untuk memberikan arahan, mendorong dan mengatur seluruh elemen yang ada dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan dan menjadikan kinerja pegawai semakin baik.

Keberhasilan dari sebuah kepemimpinan akan melahirkan kepemimpinan yang efektif, tentu semua pimpinan menginginkan kepemimpinan yang sedang dia jalani akan berjalan efektif. Walaupun begitu, Winardi mengemukakan bahwa tidak ada yang namanya kepemimpinan yang efektif ataupun tidak efektif, hanya saja dikatakan efektif apabila seorang pemimpin menjalankan kepemimpinannya pada situasi atau kondisi tertentu.<sup>109</sup>

---

<sup>108</sup> Luthans, Fred, *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006) h. 24

<sup>109</sup> Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h. 61

Sinergitas antara pemimpin dan tenaga kependidikan merupakan langkah positif bagi lembaga pendidikan Islam. Mengenai hal ini menjadi tanggung jawab kepala madrasah sebagai motivator supaya mempengaruhi dan mengarahkan staf dan guru agar menjalankan tugas dengan maksimal. Mempelajari model/gaya kepemimpinan dapat memperoleh informasi terkait dengan terapan strategi pemimpin efektif. Karakter pemimpin dapat dikategorikan menjadi dua dimensi, yakni: (1) Struktur kelembagaan (*Initiating Structure*), yang menggambarkan sosok pemimpin dalam mengorganisasikan kegiatan-kegiatan yang ada pada lembaga pendidikan. Pemimpin lebih penunjukan usaha-usaha maksimal dalam mengawai tujuan organisasi. (2) Konsiderasi (*Concideration*), yaitu lebih pada hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya dan sejauh mana pemimpin memperhatikan interaksi sosial sesama bawahannya dan memberikan perhatian akan kepuasan kerja, penghargaan kepada guru/staf guna tercapainya tujuan organisasi.<sup>110</sup>

Perbandingan karakteristik pemimpin efektif dan tidak efektif pada satu lembaga untuk melihatnya secara valid tidaklah mudah dan hanya sebagian kecil dapat dipahami dengan baik. Sementara itu dalam sebuah penelitian ditemukan bahwa intelegensi, inisiatif, dan kepercayaan diri berkaitan dengan tingkat menajerial dan prestasi kerja yang tinggi. Namun ada faktor lain yang mempengaruhi yaitu kemampuan supervisi dari manager tersebut, artinya ketrampilannya dalam menggunakan metode supervisi secara memadai untuk situasi tertentu.<sup>111</sup>

Pemimpin yang efektif dapat disederhanakan dengan “tepat guna dan tepat sasaran”. Akan tetapi untuk menggapai pemimpin yang efektif tidaklah mudah, diperlukan penguasaan ilmu dan pengalaman yang berkaitan dengan kepemimpinan efektif. Selanjutnya ada 11 kriteria yang mesti dimiliki oleh seorang pemimpin, di antaranya adalah: ketakwaan, kejujuran, kecerdasan, keikhlasan, kesederhanaan, keluasan pandangan, komitmen, keahlian, keterbukaan, keluasan hubungan sosial, kedewasaan, dan keadilan.<sup>112</sup>

Pemimpin tingkat kemampuannya lebih tinggi dari kemampuan rata-rata bawahannya. Wexley dan Yukl menyatakan ada lima hal yang dimiliki oleh pemimpin, yaitu:<sup>113</sup>

- a. Keilmuwan yang tinggi
- b. Kemampuan komunikasi
- c. Percaya diri tinggi
- d. Inovatif
- e. Berprestasi

---

<sup>110</sup> Mesiono, *Manajemen Dan Organisasi*, (Medan: Perdana Mulia Sarana, 2010), h. 65

<sup>111</sup> Alexander Sindoro, *Manajemen*, (Jakarta: PT Prenhalindo, 1996). h.163

<sup>112</sup> Husaini Usman, *Manajemen*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), h. 290

<sup>113</sup> Yukl, Gary, *Kepemimpinan dalam Organisasi* (Edisi Bahasa Indonesia), (Jakarta: Prenhallindo, 2002), h. 23

Tercapainya kualitas suatu kegiatan dalam sebuah organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor keefektifan saja tetapi efisiensi juga ikut mempengaruhi. Pengembangan kreativitas perorangan dalam sebuah organisasi menjadi sangat penting, namun tidak dapat dipungkiri keefisienan juga harus ikut terlibat. Kepemimpinan yang efektif adalah para bawahan melaksanakan setiap tugas dari pemimpinnya dengan suka cita dan senang hati tanpa adanya paksaan, para bawahan juga ikut patuh dan hormat pada pemimpinnya. Begitu juga dengan tugas dari pemimpinnya tidak melenceng dari aturan dan norma yang ada dalam organisasi sehingga tidak membuat para bawahan merasa harus menolak setiap tugas dan kegiatan dari pemimpinnya tersebut.<sup>114</sup>

*Leader* yang baik dari kepemimpinan seorang kepala madrasah akan menjadikan sebuah organisasi semakin berkembang dan semakin jaya. Robbins mengemukakan pemimpin efektif adalah mereka-mereka yang mampu menjadikan lembaga yang dipimpinnya menjadi terstruktur, memiliki hubungan yang baik, saling mempercayai, saling menghargai dan akrab dengan para bawahannya. Dapat disimpulkan juga bahwa seorang pemimpin yang efektif adalah orang yang mampu menangani organisasi dan manusia yang ada diorganisasi tersebut sekaligus.<sup>115</sup>

Beberapa indikator penting dari efektivitas kepemimpinan, diantaranya:

- a. Komunikasi dua arah yang insentif antara pimpinan dan anggota ataupun sesama anggota kerja dan lingkungan di organisasi tersebut;
- b. Pemimpin mampu menggunakan pengaruhnya kepada semua elemen di organisasi tanpa adanya hambatan yang berarti;
- c. Pemimpin merupakan ikon dari sebuah organisasi yang akan diikuti segala gerak geriknya oleh para karyawan;
- d. Pemimpin tidak menjadikan dirinya sebagai orang terpenting di organisasi dalam pengambilan setiap putusan tetapi juga ikut melibatkan para bawahannya dalam setiap diskusi;
- e. Pemimpin mampu mengamodir seluruh karyawan dan mampu menghargai setiap prestasi yang dilakukan para bawahannya baik dengan pemberian reward ataupun pujian;
- f. Begitu juga dengan para bawahan, mereka merasa puas dengan gaya kepemimpinan pemimpinnya dan tidak mengalami kesulitan dengan seluruh aturan yang ditetapkan oleh pemimpinnya.

Tidak ada seorang pun dari pimpinan dalam hal ini kepala madrasah yang dapat menyelesaikan segala tugas dan kegiatan dari organisasinya dengan sendirian tanpa ada yang ikut membantu. Oleh sebab itu, sangat penting bagi seorang kepala madrasah untuk membagi tugas hak dan kewajiban serta memberikan delegasi

---

<sup>114</sup> B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta:PT Bumi Aksara, 2010), h.163

<sup>115</sup> Muhammad Rifa'i, dkk. *Manajemen Organisasi*, (Medan: Cita Pustaka Media Perintis, 2013), h. 92

wewenang kepada para guru staf demi efisiensi kinerja madrasahny. Delegasi wewenang itu berupa pengalihan tanggung jawab dan kekuasaan pada seseorang atau kelompok dalam organisasi untuk menjalankan roda organisasi sesuai tugasnya.

Seorang pemimpin yang sukses biasanya akan selalu berusaha mempengaruhi para pegawainya agar mau bekerja sama dengannya. Seorang pemimpin yang memberikan tugas dan kegiatan kepada para bawahannya dengan semena-mena akan menjadikan bawahannya terpaksa melakukan setiap tugasnya. Begitu juga dengan kepala madrasah apabila tidak mampu mengayomi para guru dan stafnya biasanya gaya kepemimpinannya tidak akan bertahan lama dan tidak akan disukai oleh para guru, staf dan stakeholder. Seorang pemimpin harus mengetahui bagaimana cara menjadi seorang pemimpin yang baik. Pemimpin harus mampu membangun kesadaran, memahami orang lain, mampu menggunakan kekuasaan dan wewenang dengan baik, pandai berkomunikasi, tepat dalam pengambilan keputusan, ikut bertanggung jawab serta mampu menciptakan visi bersama.

Orgnisasi adalah sebuah kesatuan yang kompleks berisi seluruh komponen-komponen yang saling bekerja sama. Walaupun disatu sisi setiap komponen yang ada di organisasi harus mampu bekerja secara sendirian tetapi dia juga dituntut untuk dapat bekerja sama dengan komponen lainnya. Taliziduhu menginventarisir beberapa sumber yang membentuk budaya organisasi diantaranya:

- a. Pendiri organisasi;
- b. Pemilik organisasi;
- c. Sumber daya manusia asing;
- d. Lingkungan luar organisasi;
- e. Orang yang berkepentingan dengan organisasi; dan
- f. Masyarakat.<sup>116</sup>

Sebuah organisasi tidak hanya mempunyai tugas mampu mengayomi semua komponen yang ada diorganisasinya tetapi sebuah organisasi juga dituntut dapat berinteraksi dan bekerja sama baik dengan lingkungan luar sekiatrnya. Hal ini wajib untuk dilakukan oleh sebuah organisasi agar organisasinya tetap eksis dan berkembang. Apabila interaksi dengan dunia luar tidak ada bukan tidak mungkin sebuah organisasi akan tenggelam dan hanya tinggal nama saja.

Organisasi harus bersifat dinamis mengikuti perubahan. Setiap lingkungannya mengalami perubahan sebuah organisasi juga harus mengikutinya karena disitulah dikatakan sebuah organisasi dapat beradaptasi dengan lingkungan. Oleh karena itu, organisasi itu tidak dapat dipisahkan dengan lingkungannya karena mereka satu kesatuan yang pada dasarnya saling mempengaruhi.

Piti Sithi-Amnuai mengatakan: *“being developed as they learn to cope with problems of external adaptation anda internal integration* (sebuah budaya organisasi pada dasarnya

---

<sup>116</sup> Taliziduhu Ndraha. *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), h. 23

dibentuk ketika adanya masalah, baik masalah tersebut berasal dari dalam atau luar organisasi yang menyangkut tentang keberlangsungan dan keeksisian organisasi tersebut).<sup>117</sup>

#### **D. Pengendalian Kepemimpinan Pendidikan**

Pengendalian kepemimpinan memberikan arti bahwa sama halnya kepemimpinan tersebut diawasi, dibina, dan disupervisikan. Tujuannya untuk pengembangan kinerja agar lebih baik dari sebelumnya. Pengendalian kepemimpinan juga memberikan arti sebagai pengawasan, agar tidak terjadi kesalahan dalam menggunakan wewenang. Berbagai persoalan di madrasah harus diatasi oleh kepala madrasah, sehingga tidak mengganggu proses pendidikan di madrasah.

Beberapa pokok permasalahan yang membuat budaya di madrasah kurang berkembang dan perlu mendapat pengawasan dalam kepemimpinan kepala madrasah, yaitu: sering terjadi konflik kepengurusan yayasan; berkurang jumlah siswa; terjadinya demonstrasi siswa menuntut madrasah supaya manajemen dapat berjalan dengan baik; dikeluarkannya tenaga pengajar; konflik antara pihak eksternal madrasah, sehingga membuat *image* madrasah kurang baik di mata masyarakat.<sup>118</sup> Permasalahan di tersebut perlu diselesaikan oleh kepala madrasah bersama guru-guru di sekolah dengan melalui pendekatan komunikasi dan demokrasi, sehingga semua unsur yang terlibat dan berkepentingan dapat menerima. Masalah yang dihadapi madrasah tersebut bukan hanya dialami satu madrasah, tapi sering dialami oleh banyak madrasah dalam kasus yang sama.

Kinerja kepala madrasah harus dalam menyelesaikan sejumlah masalah di madrasah perlu diawasi oleh pertama, yayasan dan kedua dinas pendidikan terkait yang membawahi pendidikan madrasah tersebut khususnya Kementerian Agama. Oleh Dinas terkait tidak henti-hentinya untuk memberikan pengembangan kompetensi terhadap kepala-kepala madrasah dilingkungan kerjanya dengan demikian kepala madrasah selalu memiliki bekal dan kemampuan terbaru dalam menata dan mengelola madrasah serta mengatasi permasalahan yang ada.

Adapun beberapa aspek pengendalian kepemimpinan yang dilakukan pihak terkait untuk kepala madrasah, diantaranya: manajemen dan kepemimpinan kepala madrasah dalam bidang kepemimpinan pengajaran, kepemimpinan dalam bidang SDM, kurikulum, keuangan, hubungan masyarakat dan manajemen membangun dunia usaha. Selain aspek tersebut manajemen lain juga perlu dikembangkan pihak terkait terhadap kepala madrasah seperti manajemen konflik, tata cara pembuatan keputusan, analisis kelemahan manajemen dan sebagainya.

Selain itu, pengendalian kepemimpinan dapat saja dilakukan oleh kepala madrasah secara pribadi yaitu dengan membuat sejumlah instrumen kinerja kepala

---

<sup>117</sup> Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), h. 76

<sup>118</sup> Studi Pendahuluan peneliti, 14 Mei 2018 s/d 23 Januari 2019.

madrasah; mulai dari visi dan misi, terutama instrumen tersebut berisi sejumlah indikator target ketercapaian kinerja dan yang belum dicapai, sehingga selalu ada proses pengendalian kepemimpinan secara terupdate.

Oleh karena itu, dalam pencapaian tujuan organisasi pengendalian kepemimpinan merupakan salah satu fungsi manajemen yaitu pengawasan. Pengendalian kepemimpinan dimaksudkan sebagai upaya dan pendekatan agar sasaran organisasi sesuai dengan perencanaan sebelumnya. Pengendalian kepemimpinan dapat langsung dipimpin oleh kepala madrasah melalui pembentukan suatu gugus di madrasah. Gugus tersebut dapat saja seperti penjaminan mutu yang di dalam kinerjanya untuk melakukan analisis kekuatan, peluang, ancaman dan hambatan terhadap madrasah.

Secara struktural tugas analisis di atas dapat dilakukan secara bersama oleh setiap anggota organisasi dengan membangun hubungan antar individu jelas ada dalam sebuah kepemimpinan. Hubungan antar individu itu bersifat manusiawi dan lahiriah antara seorang pemimpin dengan yang dipimpinnya. Begitu juga halnya hubungan yang terjalin tersebut janganlah hanya sekadar hubungan yang berdasarkan keperluan kerja melainkan karena memang keperluan kita sebagai makhluk sosial.

Setiap pemimpin mempunyai sikap mampu mengendalikan apa yang diinginkan karena dia memiliki wewenang dan kekuasaan, itu juga merupakan fungsi manajemen yang dimilikinya. Maksud dan tujuan pemimpin mengendalikan setiap karyawannya adalah untuk dapat bekerja sama dengan program kegiatan yang sudah direncanakan sehingga setiap program kerja dapat direalisasikan dengan baik. Tetapi harus diketahui juga seorang pimpinan tidak boleh sewenang-wenang mengendalikan para karyawannya karena bukannya menjadi teman kerja sama tetapi akan menjadi musuh dalam selimut. Kemampuan mempengaruhi, mengelola dan membina para karyawan sangat mempengaruhi kegiatan pengendalian yang dilakukan pemimpin yang tujuannya adalah untuk menyatukan ide dan pikiran setiap karyawannya.

Ada beberapa fungsi pengendalian dalam kepemimpinan yaitu:

- a. Dengan pengendalian akan ditemukan perilaku menyimpang dan dapat membuat yang harus dihapus dan menciptakan mutu terbaik
- b. Dengan pengendalian akan timbul siklus yang cepat dan tepat
- c. Dengan pengendalian akan memudahkan setiap kerja tim.<sup>119</sup>

Harus diketahui bahwa setiap akan mengendalikan suatu hal dalam setiap permasalahan diskusi atau musyawarah sangat diperlukan karena itulah fungsinya kebersamaan yang memiliki tujuan-tujuan, tujuan tersebut antara lain yaitu:

- a. Pengumpulan informasi baik berupa ilmu pengetahuan, ide, saran, fakta lapangan dalam melakukan program kerja

---

<sup>119</sup> M.Munir, Wahyu Ilaihi, *Manajemen Dakwah*, (Jakarta: Kencana, 2006), h.178

- b. Evaluasi terhadap program kerja yang telah disiapkan
- c. Pemecahan masalah yang ada di organisasi
- d. Penyampain informasi kepada setiap elemen yang ada di organisasi baik berupa arahan, bimbingan dan instruksi.
- e. Menghindari jurang pemisah antara pemimpin dan sesama anggota organisasi.

Setiap pemimpin bisa saja dihadapi dengan banyak permasalahan baik dengan anggota organisasi ataupun dengan orang lain. Permasalahan itu bisa saja terjadi dalam hal membina dan mengembangkan kemampuan anggota organisasi. Dalam hubungan manusiawi yang efisien sudah sepantasnya seorang pemimpin mengontrol dan memotivasi anggotanya ketika melakukan setiap kegiatan. Karena dengan adanya kegiatan atau program maka bentuk kerja sama akan terwujud, apabila kegiatan yang mau dilaksanakan tidak ada tentunya kerja sama tidak akan pernah ada.

Robbins menyatakan beberapa kemungkinan yang mempengaruhi kepemimpinan yaitu:<sup>120</sup>

- 1) Hubungan antara pemimpin dan anggota yang meliputi rasa kepercayaan, keyakinan terhadap satu sama lainnya.
- 2) Adanya program yang berstruktur dan tidak berstruktur.
- 3) Wewenang dan kekuasaan yang dimiliki meliputi kewenangan untuk merekrut pegawai, memecat pegawai, mendisplinkan pegawai, mempromosikan pegawai dan mengatur kenaikan gaji para pegawai.

Pengambilan keputusan disebut juga dengan melakukan pertimbangan terhadap suatu hal. Pertimbangan itu adalah proses mengidentifikasi fakta, data, teori ataupun informasi sehingga didapatkan sebuah simpulan yang paling baik di antara banyaknya simpulan yang dihasilkan. Kotler menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan antara lain:<sup>121</sup>

- a) Faktor budaya, peran budaya serta kelas sosial
- b) Faktor sosial, yaitu status di masyarakat
- c) Faktor pribadi, kehidupan kepribadian individu
- d) Faktor psikologis, meliputi semangat dan keilmuwan individu

Selanjutnya, untuk memutuskan suatu perkara atau pengambilan keputusan itu adalah hak yang dimiliki pemimpin tanpa ada yang bisa melarangnya walaupun para pegawainya sekalipun. Tetapi pimpinan juga dapat melimpahkan kewenangan

---

<sup>120</sup> Robins, Stephen P. *Prilaku Organisasi*, terjemahan Hadyana Pujatmaja. (Jakarta: Prenhalindo, 2002), h. 47

<sup>121</sup> Kotler, Philip. *Manajemen Pemasaran*. Edisi Kesebelas. Jilid 1 dan 2. (Jakarta: PT Indeks, 2003) h. 98

pengambilan keputusan itu kepada orang yang dikehendakinya misalnya kepada pimpinan yang setingkat dibawahnya. Perwujudan pengambilan keputusan itu dapat kita lihat pada setiap kegiatan organisasi yang dilaksanakan.

Begitu halnya juga dengan orang yang menerima wewenang dari atasan, ia harus cakap dan mengerti mana keputusan yang layak diberikannya untuk dilaksanakan tidak boleh asal memberikan keputusan tanpa cermat dan teliti. Pemberian wewenang oleh atasan juga harus jelas kepada siapa, tidak semua orang berhak untuk diberikan kekuasaan dan wewenang, pimpinan harus selektif dalam memilih di unit dan jenjang mana wewenangnya diberikan agar tidak terjadi kericuhan yang nantinya akan memperburuk citra organisasi.

Engel, Blackwell, dan Miniard mengatakan lingkungan hidup, kepribadian individu serta psikologi seseorang merupakan faktor terbesar dalam menentukan pengambilan keputusan.<sup>122</sup> Di samping itu seorang pemimpin dalam memberikan wewenang atau kekuasaan pada orang lain harus juga disertai dengan memberi tanggung jawab tujuannya agar si penerima wewenang tidak semana-mena melakukan segala keinginannya yang bertolak belakang dengan tujuan organisasi.

Selanjutnya, terdapat manfaat yang diperoleh dari pemberian wewenang kepada orang lain karena itu akan mewujudkan keefektifan kepemimpinan, manfaat itu yaitu:

- a. Pimpinan mempunyai kesempatan hal lain untuk keberlangsungan organisasinya.
- b. Setiap ada perintah pelaksanaan kegiatan/tugas dapat diberi kepada orang-orang yang ahli dalam melaksanakannya.
- c. Keputusan yang dihasilkan dapat digunakan secara tepat tanpa ada kekhawatiran yang berarti.
- d. Memperluas ruang berekspresi dan meningkatkan dedikasi diri para anggota karena setiap anggota mempunyai kesempatan yang sama dalam mengembangkan organisasi.
- e. Memotivasi setiap anggota untuk teruk aktif dan kreatif dalam mengembangkan potensi diri.
- f. Dapat bekerja dengan sendirinya tanpa menunggu perintah atasan
- g. Ketika pimpinan berhalangan hadir tidak menjadikan motivasi kerja menjadi lemah.
- h. Pimpinan mempunyai kesempatan untuk mempersiapkan pemimpin selanjutnya yang akan menggantikan dirinya.

---

<sup>122</sup> JF Engel, RD Blackwell, dan Miniard, P. W. 1994. *Perilaku Konsumen*, (Jakarta: Bina Rupa, 1994), h. 54

Beberapa uraian di atas menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dalam kepemimpinan dimulai dari pengetahuan sebelum mengalami permasalahannya, walaupun tidak dipungkiri juga proses pengalaman juga penting dalam pengambilan keputusan.

Allah swt berfirman dalam surat Al-Hujurat ayat 13 bunyinya sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىٰ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

*Artinya: Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal.*

Dari firman Allah di atas dapat penulis simpulkan bahwasanya Allah menciptakan manusia hidup berpasang-pasangan, bersuku dan berbangsa. Hal ini karena manusia memiliki sifat manusiawi yaitu saling mengenal dan saling peduli dengan sesama. Dengan cara ini pula manusia meminta rahmat kepadanya, melalui kasih sayang dengan sesama akan timbul ketakwaan kepada sang maha pencipta.

Dalam Islam seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab besar untuk menjalin keeratan antar sesamanya baik pada bidang ibadah maupun dalam semua lini aspek kehidupan. Tanggung jawab ini semakin besar adanya karena hakikatnya orang islam itu adalah saudara. Walaupun berbeda suku bangsa dan bahasa, berbeda status sosial ekonomi, berbeda pekerjaan, berbeda kulit dan warna tetaplah apabila seagama kita adalah saudara.

Keeratan yang terjalin antara pemimpin dan bawahannya adalah keeratan yang bersifat manusiawi dan mendapat ridha Allah. Alangkah buruknya apabila seseorang menggunakan kewenangannya sebagai pimpinan untuk mempersulit kinerja orang lain. Apalagi tugas yang dikerjakan tersebut sesuai tuntunan syariat islam. Maka sudah seharusnya bagi kita semua untuk memilih seorang pimpinan yang beriman dan bertakwa kepada Allah, sehingga dia merasa takut gerak geriknya dikontrol Allah swt. sehingga pimpinan tersebut dapat mengontrol hubungan yang efektif dengan sesama anggotanya di organisasi. Allah juga telah memberikan peringatan kepada manusia melalui surat Ali Imran ayat 118 yaitu:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا بَطَانَةً مِّن دُونِكُمْ لَا يَأْلُونَكُمْ خَبَالًا وَدُّوا مَا عَنِتُّمْ قَدْ بَدَتِ  
 الْبَغْضَاءُ مِنْ أَفْوَاهِهِمْ وَمَا تُخْفِي صُدُورُهُمْ أَكْبَرُ قَدْ بَيَّنَّا لَكُمُ الْآيَاتِ إِن كُنتُمْ تَعْقِلُونَ



*Artinya: Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu ambil menjadi teman kepercayaanmu orang-orang yang di luar kalanganmu (karena) mereka tidak henti-hentinya (menimbulkan) kemudharatan bagimu. Mereka menyukai apa yang menyusahkan kamu. telah nyata kebencian dari mulut mereka, dan apa yang disembunyikan oleh hati mereka adalah lebih besar lagi. sungguh telah Kami terangkan kepadamu ayat-ayat (Kami), jika kamu memahaminya.*

Dari ayat di atas Allah dengan jelaskan menyatakan kita harus berhati-hati dalam memilih teman untuk dijadikan sebagai panutan atau pemimpin. Hal ini juga berarti hanya di antara orang-orang yang beriman lah sebuah hubungan yang efektif akan terjalin tanpa adanya maksud dan tujuan yang terselubung. Seorang pemimpin yang beriman tidak akan menyusahkan para bawahannya dengan segala tindakan arogansinya, tetapi dia akan menjadikan setiap bawahannya merasa nyaman dan aman bekerja sama dengannya

Keeratan hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahannya dalam sebuah organisasi sangatlah penting mengingat *hablum-minannas* merupakan prinsip pokok dalam setiap kegiatan. Hubungan antara pimpinan dan bawahan dapat mewujudkan kemampuan seorang pemimpin dalam mengkoordinir bawahannya dan memperlakukan bawahannya.

Sementara itu dalam pengendalian kepemimpinan dilakukan atas dasar ada hubungan yang manusiawi sangat berpengaruh pada dinamika organisasi, karena ia merupakan perwujudan dari suksesnya sebuah kepemimpinan. Ada dua bentuk hubungan manusiawi yaitu:

a. Hubungan Manusiawi Efektif (positif)

Dalam hubungan manusiawi efektif ini adanya interaksi antar sesama manusia yang membawa kepada keadaan yang menggembirakan. Hubungan ini juga mendorong anggota di organisasi untuk ikut berpartisipasi pada setiap tahapan kegiatan sehingga dia merasa bahwa dirinya adalah bagian dari organisasi bukannya orang lain. Ini ditandai dengan kemauan untuk memberikan sumbangsih ide, pikiran dan waktu dan juga ikut merasa bertanggungjawab untuk mewujudkan cita-cita organisasi.

b. Hubungan Manusia Tidak Efektif (Negatif)

Hubungan ini adalah kebalikan hubungan manusia yang efektif dimana dalam hubungan ini tidak ada interaksi yang menggembirakan bahkan terkesan menjauh

antar sesama manusianya. Begitu juga halnya dalam kepemimpinan dalam hubungan ini tidak adanya rasa tanggung jawab kepada organisasi dan menganggap dirinya bukan bagian dari organisasi sehingga ia menolak untuk ikut serta menyukseskan segala kegiatan yang sedang berjalan. Sumbangsih ide dan pikiran tidak pernah diberikan demi kemajuan organisasi begitu juga dalam hal kerja sama tidak pernah mau bekerja secara kelompok maupun secara individual.

Sehingga dapat kita simpulkan bahwasanya hubungan manusiawi yang efektif akan menghasilkan kepemimpinan yang efektif juga. Maka seorang pemimpin dituntut untuk dapat menjadikan hubungan yang efektif dalam organisasinya. Seorang pemimpin juga harus dapat memperlakukan bawahannya selayak dan sederajat dengannya, bawahan bukanlah pesuruh yang semena-mena bersikap kepadanya tetapi bawahan adalah partner terbaik untuk bekerja sama.

### **E. Pertanyaan Diskusi**

1. Jelaskan pengertian kepemimpinan sebagai kualitas organisasi?
2. Bagaimanakah konsep kepemimpinan dan perubahan? Jelaskan
3. Silahkan Anda jelaskan hubungan kepemimpinan dan keberhasilan organisasi.
4. Jelaskan mengapa pengendalian kepemimpinan itu penting bagi sebuah organisasi?
5. Seperti apakah kepemimpinan yang dibutuhkan organisasi?



## **BAB 5**

# **KOMUNIKASI DAN BUDAYA ORGANISASI**

### **Tujuan Intruksional Khusus:**

Setelah membaca bab lima ini Anda diharapkan dapat memahami:

1. *Studi Pendahuluan*
2. *Pengertian komunikasi*
3. *Komunikasi pengembangan budaya organisasi*
4. *Dapat menjawab pertanyaan diskusi*

### **A. Pendahuluan**

Pendidikan pada dasarnya merupakan pentansferan ilmu pengetahuan dari sumbernya yaitu guru yang diberikan kepada orang lain terutama peserta didik. Proses pentransferan ilmu tersebut dilakukan melalui komunikasi, sumber ilmu pengetahuan atau guru tersebut sebagai komunikator sedangkan yang menerima pesan ilmu pengetahuannya adalah peserta didik. Proses pentansferan ilmu pengetahuan dapat dilakukan melalui komunikasi pengajaran di sekolah atau madrasah.

Komunikasi pengajaran dapat disebut sebagai komunikasi pendidikan karena dalam proses komunikasi pendidikan memuat berbagai pengetahuan yang bersumber dari guru terhadap siswa. Komunikasi pendidikan itu dilangsungkan berdasarkan metode pembelajaran yang termuat dalam kurikulum pendidikan. Sementara, komunikasi kepemimpinan pendidikan atau kepala madrasah dilakukan

antara kepala madrasah dengan para guru, siswa dan masyarakat pada umumnya. Kemampuan berkomunikasi kepala madrasah sangat memberi pengaruh dalam proses kepemimpinan pendidikan di madrasah. Komunikasi dalam kepemimpinan pendidikan dilakukan secara terbuka dan tidak boleh tertutup dan bersifat transparansi terhadap semua warga madrasah karena madrasah sebagai lembaga pendidikan. Komunikasi yang bersifat terbuka itu merupakan pembelajaran bercirikan karakter, sebab pembelajaran dilakukan secara terbuka terhadap semua peserta didik atau siswa.

## **B. Pengertian Komunikasi**

Salah satu ciri manusia sebagai makhluk sosial yaitu hidup secara kelompok, dan saling ketergantungan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Manusia dalam hidup berkelompok dan saling ketergantungan tersebut komunikasi sebagai alat untuk saling bertukar informasi dalam menyampaikan pesan antar sesama; baik secara individu maupun kelompok. Atas dasar tersebut, semua aktivitas manusia dilakukan dan dilaksanakan berdasarkan arahan atau perintah melalui komunikasi dan komunikasi dijadikan sebagai pendekatan untuk mencapai tujuan-tujuan manusia.

Dalam pendidikan terutama di madrasah komunikasi adalah penyampaian pesan dari guru, atau kepala madrasah kepada siswa berupa informasi atau pesan ilmu pengetahuan. Pesan-pesan yang berupa ilmu pengetahuan itu disampaikan melalui proses komunikasi. Komunikasi dalam lembaga pendidikan mempunyai komponen diantaranya: adanya komunikator artinya orang yang menyampaikan pesan, pesan adalah informasi yang disampaikan, komunikan adalah orang yang menerima pesan dan media adalah sarana atau alat komunikasi yang digunakan menyebarluaskan ilmu pengetahuan. Di madrasah terdapat kepala madrasah, guru dan siswa; proses pendidikan di lembaga pendidikan tersebut dilangsungkan melalui komunikasi dalam bentuk metode pelajaran.

Dalam kepemimpinan pendidikan kepala madrasah harus dapat memahami teknik-teknik berkomunikasi cara atau "seni" penyampaian suatu pesan yang dilakukan sebagai komunikator, sehingga menimbulkan dampak tertentu pada komunikan. Setiap pesan yang disampaikan kepala madrasah adalah pernyataan sebagai paduan pikiran dan perasaan, dapat berupa ide, informasi, keluhan, keyakinan, imbauan, anjuran, dan sebagainya. Kemampuan berkomunikasi kepala madrasah dalam membangun budaya madrasah yang baik sangat diharapkan. Berbagai lambang dan bahasa harus juga dikuasai oleh kepala madrasah. Bahasa dipergunakan untuk menyalurkan pernyataan, sebab ada juga lambang lain yang dipergunakan, antara lain yakni gerakan anggota tubuh, gambar, warna, dan sebagainya. Beberapa aspek tersebut haruslah dapat dilakukan kepala madrasah sebagai pemimpin di sekolah, sehingga dalam pengembangan budaya madrasah tidak begitu kaku. Banyak juga pemimpin pendidikan yang kaku, tidak familiar dan tidak bersahabat dengan guru-gurunya di sekolah dan ini bisa saja kemampuan

dalam berkomunikasi kurang dan akhirnya banyak pendekatan pemberdayaan, peningkatan kompetensi guru terabaikan.

Dalam menyampaikan berbagai kebijakan, kepala madrasah haruslah dapat secara baik dan benar dalam komunikasi. Bagaimana caranya agar suatu pesan yang disampaikan komunikator yaitu kepala madrasah menimbulkan dampak atau efek tertentu pada komunikan yaitu guru dan pesert didik. Dampak yang ditimbulkan komunikasi kepala madrasah dapat diklasifikasikan diantaranya: *Pertama*; dampak kognitif, yaitu timbul pada komunikan yang menyebabkan dia menjadi tahu atau meningkat inteletualitasnya. Di mana pesan yang disampaikan komunikator ditujukan kepada pikiran si komunikan. Oleh kepala madrasah sebagai komunikator hanyalah berkisar pada upaya mengubah pikiran diri komunikan. *Kedua*: dampak afektif, yaitu lebih tinggi kadarnya daripada dampak kognitif. Di sini kepala madrasah sebagai komunikator bukan hanya sekedar supaya komunikan tahu, tetapi tergerak hatinya untuk melaksanakan program-program pendidikan di sekolah dapat dipahami bawahannya. *Ketiga*: dampak behavioral yaitu perubahn dalam bentuk perilaku, tindakan, atau kegiatan. Dampak yang ketiga ini perilaku bawahan akan berubah mempertahankan budaya organisasi dan meningkatkannya.

Berikut beberapa proses komunikasi yang dilakukan kepala madrasah, yaitu:

### ***1. Komunikasi tatap muka***

Dikatakan komunikasi tatap muka karena ketika komunikasi berlangsung, kepala madrasah saling berhadapan dengan bawahan. Komunikasi secara tatap muka ini kepala madrasah dapat melihat dan mengkaji komunikan secara langsung. Karena itu, komunikasi tatap muka sering kali disebut komunikasi langsung (*direct communication*). Kepala madrasah dapat mengetahui efek komunikasi pada saat itu juga. Tanggapan bawahan tersalurkan langsung kepada kepala madrasah. Dalam komunikasi tatap muka arus balik atau umpan balik (*feedback*) terjadi secara langsung. Arus balik atau umpan balik adalah tanggapan komunikan yang tersalurkan kepada komunikator. Kepala madrasah dapat mengetahui tanggapan komunikan terhadap pesan yang disampaikan kepadanya.

Pendekatan komunikasi kepala madrasah dalam membangun budaya madrasah secara tatap muka diantaranya: komunikasi antarpersonal dan komunikasi kelompok. Lebih jelasnya kedua pendekatan komunikasi tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

*Pertama*. Komunikasi antarpersonal (*interpersonal communication*) adalah komunikasi antara komunikator dengan seorang komunikan. Komunikasi jenis ini dianggap paling efektif dalam hal upaya mengubah sikap, pendapat, atau perilaku seseorang, karena sifatnya dialogis, berupa percakapan. Komunikator dalam hal ini kepala madrasah dapat mengetahui tanggapan komunikan ketika itu juga, pada saat komunikasi dilancarkan. Komunikator mengetahui pasti apakah komunikasi itu positif atau negatif, berhasil atau tidak. Jika tidak, ia dapat meyakinkan komunikan

ketika itu juga karena dapat memberi kesempatan kepada komunikan untuk bertanya seluas-luasnya.

Bagi kepala madrasah pentingnya situasi komunikasi antarpersonal dapat mengetahui diri komunikan selengkap-lengkapnyanya. Ia dapat mengetahui namanya, pekerjaannya, pendidikannya, agamanya, pengalamannya, cita-citanya, dan sebagainya, yang penting artinya untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilakunya. Dengan demikian komunikator dapat mengarahkannya ke suatu tujuan sebagaimana ia inginkan. Dalam kepemimpinan pendidikan, kepala madrasah dalam berkomunikasi secara langsung selain dapat menyampaikan pesan penting tentang tugas pokok dan fungsinya juga dapat langsung mengenal secara pribadi dari setiap guru-gurunya.

*Kedua.* Komunikasi kelompok (*group communication*) termasuk komunikasi tatap muka karena komunikator dan komunikan berada dalam situasi saling berhadapan dan saling melihat. Sama dengan komunikasi antarpersonal, komunikasi kelompok pun menimbulkan arus balik langsung. Kepala madrasah sebagai komunikator mengetahui tanggapan komunikan pada saat sedang berkomunikasi sehingga, dapat disadari bahwa kalau komunikasinya kurang atau tidak berhasil, ia dapat segera mengubah cara berkomunikasi. Kepala madrasah dalam komunikasi kelompok tidak dapat melepaskan diri karena komunikasi kelompok merupakan bagian cirikhas madrasah, setiap saat selalu ada rapat, dan diskusi di madrasah. Artinya komunikasi membangun budaya madrasah dibangun melalui peradaban bersama dalam kelompok.

Selain itu, komunikasi di madrasah dapat dilangsungkan secara kelompok kecil dan besar yang disesuaikan dengan kebutuhan. Komunikasi kelompok kecil (*small group communication*) terdiri dari satu atau dua orang komunikan. Dengan perkataan lain, antara komunikator dengan komunikan dapat terjadi tanya jawab, dibandingkan komunikasi antarpersonal, komunikasi kelompok kecil kurang efektif dalam mengubah sikap, pendapat, dan perilaku komunikan, karena diri tiap komunikan tidak mungkin dikuasai seperti halnya pada komunikan komunikasi antarpersonal. Komunikasi secara personal atau antar pribadi, kepala madrasah lebih mudah dalam memberi pemahaman berdasarkan prinsip pribadinya.

Sedangkan komunikasi kelompok besar (*large group communication*) yaitu komunikasi yang dilangsung dengan jumlah komunikan banyak, namun juga disesuaikan dengan kebutuhan. Dalam situasi komunikasi seperti itu komunikator harus mengarahkan pesannya kepada hati komunikan bukan kepada benaknya harus membangkitkan emosi bukan rasionya mengandung harapan. Dibandingkan dengan komunikasi kelompok besar, komunikasi kelompok kecil lebih bersifat rasional. Ketika menerima suatu pesan dari komunikator, komunikan menanggapi dengan lebih banyak menggunakan pikiran daripada perasaan. Mereka sempat bertanya kepada dirinya, benar-tidaknya apa-apa yang diucapkan komunikator kepadanya itu.

Berdasarkan paparan di atas dapat dinyatakan bahwa membangun budaya sekolah dapat dilakukan melalui komunikasi apakah itu komunikasi tatap muka yang di dalamnya mencakup komunikasi antarpersonal dalam hal kelompok kecil atau melalui kelompok besar. Penggunaan kelompok dalam berkomunikasi pada prinsipnya lebih diarahkan untuk menyampaikan pesan atau hal penting terkait kebijakan dan program pendidikan di madrasah.

## **2. Komunikasi melalui media**

Sebagai kepala madrasah berkomunikasi dengan media merupakan sebuah kebutuhan yang harus dilakukan, karena organisasi yang dipimpin harus selalu mengupdate informasi lembaga kepada publik atau masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan. Komunikasi media (*mediated communication*) adalah komunikasi yang menggunakan saluran atau sarana untuk meneruskan suatu pesan kepada komunikan yang jauh tempatnya, dan/atau banyak jumlahnya.

Komunikasi bermedia disebut juga komunikasi tak langsung (*indirect communication*), dan sebagai konsekuensinya arus balik pun tidak terjadi pada saat komunikasi dilancarkan. Komunikator tidak mengetahui tanggapan komunikan pada saat ia berkomunikasi. Oleh sebab itu, dalam melancarkan komunikasi dengan menggunakan media, komunikator harus lebih matang dalam perencanaan dan persiapannya sehingga ia merasa pasti bahwa komunikasinya itu akan berhasil. Dalam hubungan ini ia harus memperhitungkan berbagai faktor. Ia harus mengetahui sifat-sifat komunikan yang akan dituju dan memahami sifat-sifat media yang akan digunakan. Komunikan yang dituju dengan menggunakan media bisa hanya seorang saja, dapat juga sekelompok kecil orang, bisa pula sejumlah orang yang amat banyak.

Banyaknya, komunikan yang dijadikan sasaran, maka komunikasi melalui media dapat dibagi yakni bermedia massa dan media nirmedia. Komunikasi bermedia massa dilakukan apabila komunikan berjumlah banyak dan bertempat tinggal jauh. Media massa yang banyak digunakan dalam kehidupan sehari-hari umumnya adalah surat kabar, radio, televisi, dan film bioskop, yang beroperasi dalam bidang informasi, edukasi, dan rekreasi, atau dalam istilah lain: penerangan, pendidikan, dan hiburan. Surat kabar, misalnya, menyiarkan informasi dalam bentuk berita dan iklan; edukasi dalam bentuk artikel dan tajuk rencana; rekreasi dan studi banding

Keuntungan komunikasi dengan menggunakan media massa ialah, bahwa media massa menimbulkan keserempakan (*simultaneity*); artinya suatu pesan dapat diterima oleh komunikan yang jumlahnya relatif amat banyak, ratusan ribu, jutaan, bahkan ratus jutaan pada saat yang sama secara bersama-sama. Jadi, untuk menyebarkan informasi, media massa sangat efektif, tidak demikian untuk mengubah sikap, pendapat, dan perilaku komunikan.

Selain bermedia massa, juga komunikasi bermedia nirmassa, umumnya digunakan dalam komunikasi untuk orang-orang tertentu atau kelompok-kelompok tertentu. Surat, telepon, papan pengumuman, poster, spandoe, pamflet, brosur, folder, radio CB atau radio amatir, CCTV, film dokumenter, kaset video, kaset audio, dan lain-lain adalah media nirmassa karena tidak memiliki daya keserempakan dan komunikannya tidak bersifat massal. Meskipun intensitas media nirmassa kurang bila dibandingkan dengan media massa, namun untuk kepentingan tertentu media nirmassa tetap efektif; karena itu banyak digunakan. Berkomunikasi dengan media surat cukup efektif untuk menyampaikan suatu pesan kepada orang tertentu yang bertempat tinggal jauh. Berkomunikasi dengan media telepon juga akan efektif untuk meyakinkan suatu hal kepada seorang yang bertempat tinggal jauh.

Dalam memperkenalkan budaya madrasah melalui media saat ini, telah dijadikan sebagai alat bantu untuk mengefektifkan pencapaian tujuan program lembaga, terutama surat kabar media cetak dan elektronik termasuk media online. Penggunaan media massa khususnya media online saat ini telah menjadi keunggulan setiap lembaga pendidikan dalam memperkenalkan dan juga membangun budaya organisasinya. Kehadiran media online dalam membangun budaya dari organisasi ini akan lebih efektif bila dibandingkan dengan media lainnya. Dari itu kepemimpinan kepala madrasah dan guru harus dapat menggunakan media online ini dengan bijak, sehingga bisa memberikan pelayanan terbaik bagi pengguna jasa pendidikan.

### **C. Komunikasi Dalam Budaya Organisasi**

Komunikasi dalam pengembangan budaya organisasi terkait dengan kemampuan melakukan tindakan, rutinitas, dan percakapan dan makna yang ada dalam konteks organisasi tersebut. Dalam halnya sekolah, budaya organisasi merupakan satu cara bagi sekolah dan lembaga pendidikan untuk meraih visi dan implikasi misi. Asumsi dasar tentang teori budaya, yaitu:

- a) Menjunjung tinggi nilai-nilai yang tertanam pada organisasi. Para anggota merawat dan mempertahankan perasaan bersama akan suatu realitas organisasi.
- b) Lambang organisasi sangat penting untuk digunakan dan diinternalisasi pada semua anggota organisasi. Jika lambang atau simbol organisasi sudah mampu di pahami tentu anggota akan bertindak menurut budaya organisasinya.
- c) Perbedaan dalam penafsiran budaya pada organisasi akan menjadi kekuatan. Sebab tidak dapat dihindari adanya budaya variasi yang diakibatkan oleh interpretasi masing-masing anggota dalam organisasi.

Selanjutnya Victor Tan dalam Wibowo melihat budaya organisasi dengan beberapa indikator, yaitu:<sup>123</sup>

- a. *Individual initiative* (inisiatif individu), berupa kebebasan berpendapat dan kemerdekaan tanpa kukungan serta rasa tanggung jawab.
- b. *Risk tolerance* (toleransi terhadap risiko), berupa keadaan dimana para karyawan dituntut untuk mengambil resiko sehingga lebih kreatif dan agresif.
- c. *Control* (pengawasan), berupa sejumlah aturan yang dipakai untuk mengontrol perilaku para karyawan.
- d. *Management support* (dukungan manajemen), berupa suatu keadaan dimana seorang pemimpin mampu memanajemen para karyawannya member dukungan serta semangat.

Pola komunikasi adalah suatu komunikasi dua arah yang terbatas pada kewenangan hierarki yang bersifat formal. Berikut beberapa jenis budaya organisasi yang mempengaruhi keberlangsungan organisasi tersebut, antara lain:

b) Budaya Organisasi Karismatik.

Budaya organisasi seperti ini adalah budaya yang menuntut kepribadian pimpinannya untuk dapat mempengaruhi semua komponen di dalam organisasi. Biasanya budaya organisasi ini lebih condong menekan para karyawannya secara individu, hal ini disebabkan karena para pemimpinnya ingin organisasi yang dipimpinnya diakui dan disegani oleh organisasi lain.

c) Budaya Organisasi Paranoid

Budaya organisasi ini adalah jenis budaya yang kepribadiannya mudah mencurigai orang lain. Para pemimpin sering mencurigai setiap gerak gerik karyawannya tanpa alasan yang jelas. Sehingga hal ini sangat merugikan sebuah organisasi karena para karyawan akan menutup segala jenis informasi kepada pimpinan atau teman-temannya karena mereka juga harus berhati-hati untuk tidak dicurigai atas permasalahan yang tidak mereka lakukan.

d) Budaya Organisasi yang Dipolitikkan

Jenis budaya organisasi ini jenis yang tidak terarah disebabkan pimpinannya tidak tegas dalam berbagai hal. Karena pemimpinnya tidak tegas maka akan membuat kacau sebuah organisasi yang disebabkan munculnya individu-individu yang ingin mendapatkan kekuasaan.

e) Budaya Organisasi Menghindar

Jenis budaya organisasi ini adalah budaya yang bersifat menghindar. Hal ini terjadi karena sikap bergantung pada orang lain lebih besar dan merasa

---

<sup>123</sup> Wibowo. 2011. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011). h. 349

dirinya tidak mampu untuk menyelesaikan suatu tugas atau permasalahan yang terjadi. Ciri budaya organisasi ini adalah adanya koalisi dominan yang menolak adanya perubahan, mereka takut perubahan akan mengancam kekuasaan yang dimiliki dengan kata lain para pemimpinnya itu pasif tidak kreatif.

f) Budaya Organisasi Birokratik

Jenis budaya ini adalah budaya yang bersifat pada kepribadian yang kompulsif. Para pemimpin yang memiliki kepribadian ini terlihat cermat dan teliti pada hal-hal yang penting. Fokus mereka lebih kepada bagaimana cara bekerja bukan pada hasil yang dicapai.

Dijelaskan juga oleh McKenna tentang indikator-indikator budaya organisasi yaitu sebagai berikut:<sup>124</sup>

a. Hubungan yang terjalin

Hubungan antar sesama para anggota organisasi yang baik memberikan keyakinan pada diri mereka bahwa mereka diterima dalam organisasi tersebut.

b. Jalinan kerjasama

Kemampuan melakukan pekerjaan dengan kelompok

c. Tampilan individu

Penampilan seseorang adalah hal terpenting karena itu menunjukkan jati dirinya dan dapat mempengaruhi citra dirinya sehingga dapat memberikan kesan dengan orang-orang disekitarnya tentang siapa dia.

Bennet Silalahi berpendapat bahwa sebuah budaya organisasi harus dapat menghasilkan sebuah nilai yang mengandung makna dari organisasi tersebut. Beberapa hal yang harus terkandung di dalamnya seperti: keyakinan, nilai, norma, gaya, credo dan keyakinan pada kemampuan kerja.<sup>125</sup>

Kebiasaan dan ideologi yang dimiliki oleh seorang pendiri organisasi akan berdampak pada organisasi yang didirikannya. Seorang pendiri organisasi akan dapat mengatur lacunya roda organisasi tersebut, ia dapat memaksa kehendaknya pada anggota organisasi dan bisa merekrut pegawai yang sepaham bahkan dapat menyingkirkan pegawai yang tidak sepaham. Mendoktrin cara berpikir dan bertingkah laku pada karyawan serta menjadi model peran bagi para karyawan dalam meningkatkan laju organisasi. Apabila organisasi tersebut tumbuh dengan baik sesuai visi misi yang diciptakan maka pendirinyalah yang akan dianggap berhasil menumbuhkan kembangkan organisasi tersebut.

Tahapan-tahapan pembentukan budaya organisasi oleh para pendiri yaitu sebagai berikut:

---

<sup>124</sup> McKenna Eugene, dan Nic Beech, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi pertama, cetakan pertama, (Penerbit: Andi, Yogyakarta, 2000). h. 60

<sup>125</sup> Silalahi, *Corporate Culture and Performance Appraisal*, (Jakarta: Al-Hambra, 2004), P. 8.

- 1) Ide dari satu orang atau lebih untuk mendirikan sebuah organisasi
- 2) Mencari dan mengidentifikasi orang-orang atau sumber yang sepaham dengannya dengan tujuan membentuk sumber daya manusia (SDM), begitu juga dengan masalah dana dan teknologi.
- 3) Membuat visi misi serta struktur susunan organisasi.

Kesatuan ide dan pandangan akan membuat budaya organisasi tertanam dengan baik ditubuh suatu organisasi sehingga dapat membuat pendekatan secara majerial, yaitu berupa:<sup>126</sup>

- 1) Membuat kesatuan bahasa dengan warna dan konsep yang sama.
- 2) Membuat batas dan aturan dalam kelompok.
- 3) Adanya kewenangan dan kejelasan status.
- 4) Mengembangkan syariat, tharekat serta ma'rifat untuk kebersamaan ibadah.
- 5) Memberikan reward atau teguran
- 6) Menjelaskan adanya perbedaan agama dan perbedaan pandangan.

Lebih lanjut, terbentuknya budaya organisasi karena adanya ide atau jalan penyelesaian dalam suatu organisasi atas setiap permasalahan atau kegiatan yang berasal dari mana saja baik dari pihak pimpinan, karyawan atau individu sendirinya. Kemudian dijelaskan pula bahwa proses terbentuknya budaya bisa terjadi dengan beberapa hal yaitu:

- (1). Adanya kontak budaya
- (2). Adanya benturan budaya
- (3). Adanya penggalian budaya

Tetapi pembentukan budaya ini tidaklah dapat dilakukan dengan cepat seperti membalikkan telapak tangan, namun membutuhkan waktu, biaya dan pikiran untuk bisa menerima nilai-nilai baru yang akan ada diorganisasi yang menaungi kita. Setelah sebuah organisasi dianggap sudah mapan dan maju dengan budaya organisasi yang diusungnya maka biasanya sebuah organisasi dalam hal ini sekolah akan melakukan seleksi untuk orang-orang yang ingin bergabung di dalamnya. Misalnya penyaringan yang dilakukan oleh sekolah terhadap guru atau staf yang akan bekerja sama dengan mereka. Hal ini dilakukan agar roda organisasi tersebut dapat berjalan lancar dengan komponen-komponen yang berada didalamnya adalah orang-orang yang telah teruji kemampuan dan skilnya serta nilai-nilai yang sudah ada dalam organisasi tersebut akan cepat diserap oleh orang-orang baru.

Begitu juga halnya dengan kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dia akan menajdi contoh teladan dari penerapan budaya organisasi di sekolahnya bagi staf dan guru. Para guru senior juga dapat menerapkan nilai-nilai organisasi dalam

---

<sup>126</sup> Bennet Silalahi, *Corporate ...* (Jakarta: Al-Hambra, 2004), P. 43

kehidupan sehari-harinya di organisasi melalui gaya bicara, gaya bergaul dan lainnya. Apabila ada orang-orang yang berhasil dianggap mengangkat dan mengembangkan budaya organisasi mereka dengan baik maka acap kali mereka disebut pahlawan di organisasinya itu.

Ada juga di beberapa sekolah atau organisasi yang memberikan *reward* kepada guru atau stafnya yang mau menerapkan nilai dan norma yang ada di organisasinya dengan baik. Namun sebaliknya, mereka juga akan memberikan sanksi kepada guru atau staf yang melanggar norma dan aturan yang telah ditetapkan. *Reward* yang diberikan kepada guru yang taat itu dapat berupa kenaikan pangkat ataupun materi. Sanksi yang diberikan juga dapat berupa sanksi yang berasal dari aturan organisasi atau sanksi sosial dimana dia akan dikucilkan dilingkungan organisasinya tersebut.

Di sekolah pada dasarnya tidak ada yang namanya budaya baik atau budaya buruk tetapi apakah budaya itu cocok atau tidak cocok dengan sekolah tersebut. Apabila budaya yang dianut cocok dengan keadaan sekolah tersebut maka manajemennya akan berfokus pada menerapkan dan menagmalkan nilai-nilai dari budaya tersebut tanpa harus melakukan perubahan. Tetapi sebaliknya apabila berdampak pada penurunan kualitas kinerja para guru dan staf maka sangat dimungkinkan untuk melakukan perubahan.

Budaya sudah mendarah daging dalam kehidupan sehari-hari manusia selama bertahun-tahun maka untuk mengubahnya akan sangat sulit. Walaupun begitu Bambang Tri Cahyono yang mengutip pernyataan Howard Schwartz dan Stanley Davis dalam tulisannya "*Matching Corporate Culture and Business Strategy*" mengemukakan bahwa ada 4 poin penting pendekatan manajemen budaya, yaitu:

- 1). Melupakan budaya
- 2). Mengendalikan lingkungan sekitarnya
- 3). Berusaha mengubah unsur budaya agar sesuai dengan perencanaan yang direncanakan
- 4). Perubahan rencana

Bambang Tri Cahyono mengutip pemikiran Alan Kennedy pada "*Corporate Culture*". Di buku tersebut dinyatakan ada lima alasan kenapa budaya itu harus mengalami perubahan secara besar-besaran yaitu:

- 1) apabila sebuah organisasi memiliki nilai dan norma sendiri yang tidak cocok dengan lingkungan sekitarnya;
- 2) apabila sebuah organisasi memiliki persaingan tinggi dan bergerak cepat;
- 3) apabila sebuah organisasi dalam keadaan tidak baik atau mengalami kemunduran;
- 4) apabila sebuah organisasi mulai merangkak maju;

- 5) apabila organisasi tersebut masih kecil tapi perkembangannya sangat pesat.<sup>127</sup>

Sementara itu Kennedy berpendapat bahwa alasan yang tertera di atas tidak bisa dijadikan sebagai alasan untuk melakukan perubahan. Menurutnya perubahan tidak mudah untuk dilakukan malah akan menghabiskan biaya sampai 5 atau 10 persen sedangkan hasilnya nanti tidak mencapai setengah dari yang kita inginkan. Malah menurutnya perubahan akan menghabiskan biaya, waktu, tenaga dan pikiran saja.<sup>128</sup>

Robbins juga ikut menyatakan dalam melaksanakan budaya organisasi dapat diulang kaji pada dimensi budayanya. Diterapkan dimensi budaya organisasi itu melalui proses yaitu berdasarkan pada studi empiris. Studi empiris ini menggunakan skop besar bukannya skop kecil yang melibatkan organisasi-organisasi besar juga. Tetapi tidak ditemukan adanya dimensi budaya yang digunakan secara umum. Jadi, dapat disimpulkan bahwa pemahaman budaya organisasi dari dimensinya dapat menjelaskan budaya organisasi secara keseluruhan.<sup>129</sup>

Robbins juga berpendapat bahwa dibutuhkan waktu yang lama untuk pembentukan budaya organisasi. Sekali terbentuk, budaya itu cenderung berakar, sehingga sukar bagi para manager untuk mengubahnya.<sup>130</sup> Budaya organisasi yang sudah terbentuk akan sulit untuk dirubah, sekalipun pemimpin baru hadir untuk merubahnya. Membangun budaya organisasi di Madrasah juga bukanlah mudah, perlu waktu dan kerja keras pemimpin dalam membangun, mengendalikan dan mengembangkan budaya organisasi.

#### **D. Pertanyaan Diskusi**

1. Jelaskan mengapa pentingnya komunikasi dalam organisasi?
2. Jelaskan pengertian komunikasi menurut beberapa orang ahli.
3. Jelaskan bagaimana komunikasi yang efektif dalam organisasi?
4. Jelaskan bagaimana membangun budaya madrasah melalui komunikasi?

---

<sup>127</sup> Bambang Tri Cahyono, *Manajemen Produksi*, (Jakarta: IPWI, 1996), h. 33

<sup>128</sup> Bambang.... *Manajemen...* (Jakarta: IPWI, 1996), h. 21

<sup>129</sup> Robbins dan Judge. *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas, (Jakarta: PenerbitSalemba Empat, 2008), h. 66

<sup>130</sup> Robbins dan Judge. *Perilaku....*, Edisi Duabelas, (Jakarta: PenerbitSalemba Empat, 2008), h. 12





## **BAB 6**

### **PEMBUATAN KEPUTUSAN DI MADRASAH**

#### **Tujuan Instruksional Khusus:**

Setelah membaca bab enam ini Anda diharapkan dapat memahami:

1. *Studi pendahuluan*
2. *Pengertian pembuatan keputusan*
3. *Tabapan pengambilan keputusan*
4. *Ragam jenis dan fungsi keputusan*
5. *Dapat menjawab pertanyaan Diskusi*

#### **A. Pendahuluan**

Seorang pemimpin harus memiliki satu aspek peran penting, yaitu sebagai pembuat sebuah keputusan dalam memimpin organisasi. Aspek tersebut ialah ketegasan. Ketegasan inilah yang akan menunjukkan charisma seorang pemimpin dihadapan bawahannya yang selanjutnya dapat memberikan dampak positif bagi organisasi. Ketegasan seorang pemimpin itu akan meyakinkan bawahan bahwa ia adalah sosok pimpinan yang menjadi panutan.

Begitu juga dalam hal pengambilan keputusan, seorang pemimpin harus independen, tidak bisa diintervensi atau dipengaruhi oleh pihak sekitarnya. Tentu, kebijakan yang diambil adalah kebijakan yang akan membawa kemashalatan bagi perkembangan organisasi. Fenomena yang seringkali terlihat diberbagai kasus justru sebaliknya. Pemimpin masih terpengaruh oleh orang sekitarnya, mereka ini

sebenarnya merupakan orang-orang yang seharusnya mereka pimpin. Bahkan ada beberapa pemimpin yang masih menyerahkan segala keputusan kepada orang-orang yang seharusnya mereka arahkan dan mereka pimpin. Dan, masih banyak pemimpin yang hanya memikirkan status saja, sementara segala kewajiban logis dari status tersebut sama sekali tidak disentuhnya. Mereka lebih memilih memerintah anak buahnya untuk menyelesaikan segala tugas tersebut dan hanya menunggu tugas tersebut selesai untuk ditanda tangani.

Sementara itu seorang pemimpin jika ingin diikuti dan dipercaya orang maka menurut Ade Rukmana dan Asep Suryana<sup>131</sup> “seorang pemimpin harus memiliki sifat kepemimpinan yang akan menjadi pengarah yang ide dan pemikirannya akan didengar oleh anggota organisasinya. Hal ini tidak serta merta menunjukkan pemimpin harus orang yang cerdas dalam pengambilan keputusan, melainkan seorang pemimpin harus memiliki kepribadian yang dapat dijadikan teladan bagi anggotanya”.

Dalam bahasan kepemimpinan dikatakan, seorang pimpinan yang sempurna adalah orang-orang yang ketika melakukan tugas dan kewajiban dapat membagi tugas sekaligus menunjukkan kepedulian dan penghargaan kepada bawahannya atas segala tugas organisasi. Sebab di dalam sebuah organisasi pemimpin adalah organisatoris, pemimpinlah yang akan mengkoordinir segala kegiatan, mengatur segala perencanaan kerja, menggerakkan pegawai, dan mengevaluasi semua hasil giat organisasi.

Membagi tugas organisasi pada setiap anggota sesuai kemampuan di bidangnya masing-masing akan mengefisienkan tugas pimpinan. Model seperti ini merupakan prinsip kerja dari organisasi yang efektif, sehingga pekerjaan tidak menumpuk hanya pada salah satu personil saja. Tapi, ketegasan seorang pemimpin dalam penyelesaian masalah yang terjadi di dalam organisasi masihlah menjadi kewenangan pimpinan organisasi.

Pranarka dan Moelijarto (dalam Prijono dan Pranarka) seorang pemimpin dituntut kesiapan dan kerelaannya untuk memberikan atau mengalihkan sebagian kekuasaan yang ada pada dirinya kepada bawahan yang dianggap mampu dengan tujuan untuk memberdayakan karyawan tersebut sehingga memberikan kesempatan pada karyawan untuk berkarya.<sup>132</sup> Seorang pimpinan juga harus dapat bertindak tegas dalam menentukan kebijakan organisasi berkaitan dengan kestabilan dalam organisasi. Tanpa ketegasan seorang pemimpin, kondisi organisasi pasti tidak labil. Sebab, setiap personil akan bertindak sesuka hatinya tanpa merasa takut terhadap sang pemimpin yang tidak berani tegas menindak setiap masalah di organisasi.

Ketegasan pimpinan menjadi ujung tombak keberhasilan organisasi yang diperhitungkan dalam masyarakat. Dengan ketegasan yang dimiliki oleh seorang

---

<sup>131</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), Hal: 115.

<sup>132</sup> Prijono, Onny S. dan AMW Pranarka (Penyunting). *Pemberdayaan: Konsep, Kebijakan dan Impementasi*, (Jakarta: Centre For Strategic and Internasional Studies, 1996), h. 56-57

pemimpin, arah, visi dan misi organisasi dapat ditekankan untuk mewujudkan tindakan konkret bagi seluruh personil yang ada di organisasi, sehingga perasaan ikut memiliki di hati setiap personil dapat memperkuat posisi organisasi.

Keberadaan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi adalah sebagai akar tunjang yang menerobos lapisan tanah menuju pusat bumi. Menerobos terus hingga ke bagian terdalam dari bumi, sebagai sebuah patokan yang tertanam dalam dan menopang kedudukan dari sebuah organisasi. Pemimpinlah yang secara langsung bertugas untuk memberikan kekuatan maksimal bagi kelangsungan hidup sebuah organisasi. Oleh karena itu, dibutuhkan seorang pemimpin yang tegas dan mampu memberikan gambaran kepemimpinan yang efektif terhadap personil yang dipimpinya. Dia harus dapat menjadi penopang bagi seluruh personil di organisasi.

Pemimpin juga diharapkan mampu memberikan perhatian dan pembinaan kepada tenaga administrasi. Hal ini senada dengan yang disampaikan Tri Yuliani dan Muhammad Kristiawan, menyebutkan bahwa kepala madrasah memiliki peranan penting dalam membina tenaga administrasi dengan cara memberikan perhatian, bimbingan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan wawasan tenaga admnistrasi tersebut.<sup>133</sup>

Selanjutnya Jenny Povey dalam penelitiannya ditemukan bahwa: *Results indicated that although overall Principals have very positive attitudes towards parent engagement, they differ somewhat in whether or not they expect parent engagement in areas such as school governance and mandatory requirements. The most commonly perceived barriers and effective engagement strategies were identified, and differed significantly across schools according to the school's location and level of disadvantage. The implications for future research and interventions are discussed.*<sup>134</sup>

Penelitian ini menemukan bahwa iklim sekolah, peran orang tua dan peran pemerintah sangat memberikan pengaruh yang positif dalam pengembangan sekolah. Di samping itu pula peran serta kepemimpinan kepala sekolah juga menentukan keberlangsungan sekolah. Teori tentang penilaian budaya kelembagaan di pendidikan tinggi terhalang oleh ketidakmampuan dalam mengukur pengaruh dan faktor nilai-nilai. Hal ini senada dengan pandangan dari Matthew yaitu *A three factor model with strong reliability coefficients was developed and included the following factors fundamental to institutional cultures of assessment: (a) Clear Commitment, (b) Connection to*

---

<sup>133</sup> Tri Yuliani dan Muhammad Kristiawan. *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membina Kompetensi Sosial (Pelayanan Prima) Tenaga Administrasi Sekolah*. Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan, Vol. 1, No. 2, Juli-Desember 2016, h. 131. E-ISSN 2614-8021

<sup>134</sup> Jenny Povey, dkk, Jenny Povey, dkk, *Engaging Parent in Schools and Building Parent-School Partnership: The Role Of School and Parent Organisation Leadership*. International Journal of Educational Research, Volume 79, 2016, Pages 128-141. The University of Queensland, St Lucia Campus, Brisbane, Queensland, 4072, Australia

*Change, and (c) Vital to Institution. Future uses of the Survey of Assessment Culture and implications for research and practice are discussed.*<sup>135</sup>

Ada tiga faktor penting dalam menanamkan nilai-nilai kebudayaan, di antaranya adalah (1) komitmen yang jelas, (2) koneksi untuk mengubah, dan (3) acuan dari nilai yaitu survey, implementasi penelitian dan prakteknya. Selanjutnya Scheerens: *The theoretical status of existing school effectiveness models is analyzed by using perspectives from organizational theory and models of classroom effectiveness. This leads to the formulation of a basic framework for conceptualizing school effectiveness that includes variables at the levels of the school, the context of the school and the classroom, while background variables of pupils are also taken into account. One of the conclusions is that hypothesis construction and empirical research on cross-level relationships within this basic framework are of central importance to enhance our understanding of school effectiveness.*<sup>136</sup>

Dari penjelasan di atas bahwa latar belakang siswa juga menentukan keberlangsungan sebuah madrasah. Di samping juga peran-peran yang dioptimalkan oleh lembaga sekolah tersebut. Kepemimpinan itu sebagai sebuah fenomena atas setiap kegiatan-kegiatan kerja dalam sebuah kelompok yang saling bekerjasama. Kepemimpinan dan kelompok itu menyatu tidak bisa terpisahkan, keduanya saling memiliki keterkaitan. Tidak ada artinya sebuah kelompok tanpa adanya pemimpin begitu juga sebaliknya, tidak ada fungsinya seorang pemimpin apabila tidak memiliki anggota yang akan dipimpinya.<sup>137</sup>

## **B. Pengetian Pembuatan Keputusan**

Fungsi pemimpin dalam organisasi adalah sebagai pihak yang akan memutuskan suatu perkara serta hasilnya akan dilaksanakan oleh para anggotanya sesuai dengan arahan dan bimbingan pimpinan. Keputusan adalah sebuah hasil akhir atau alternatif diantara banyaknya alternatif setelah mendiskusikan dan memusyawarahkan suatu hal yang akan dijalankan secara pasti.<sup>138</sup> Selain sebagai kumpulan orang, organisasi adalah sistem pengambilan keputusan dan pengolahan informasi. Organisasi membantu pencapaian tujuan melalui koordinasi dari usaha kelompok. Pengambilan keputusan dan pengolahan informasi adalah hal utama agar koordinasi dapat terlaksana.<sup>139</sup> Para manajer-dimanapun mereka tempatnya dalam organisasi-membuat keputusan. Seorang manajer biasanya harus membuat

---

<sup>135</sup> Matthew B. Fuller. *An Exploration of Factors Influencing Institutional Cultures of Assessment*, International Journal of Educational Research, volume 65, 2014, Pages 9-21. Sam Houston State University, Huntsville, TX, USA

<sup>136</sup> Jaap Scheerens, dkk *Conceptualizing school effectiveness*. International Journal of Educational Research, Volume 13, Issue 7, 1989, Pages 691-706, Department of Education, University of Twente, Enschede, The Netherlands

<sup>137</sup> Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1983), h. 22.

<sup>138</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1993), h. 55.

<sup>139</sup> Stephen P. Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*. Terj. Jusuf Udaya, (Jakarta: Arcan, 1994), h. 120.

pilihan mengenai tujuan, alokasi anggaran, personalia, cara melaksanakan pekerjaan, dan cara memperbaiki keefektifan unitnya.<sup>140</sup>

Menurut Syafaruddin pengambilan keputusan ialah suatu tahapan yang dilakukan untuk mencari tahu jawaban atas sebuah permasalahan yang terjadi dan menentukan solusi yang terbaik untuk pemecahan masalah tersebut. Ada dua hal pokok yang ada pada pembahasan ini yaitu adanya kebutuhan memecahkan masalah dan adanya beberapa solusi yang akan diberikan untuk mengetahui jawaban dari permasalahan itu bukan hanya berpatok pada satu solusi saja.<sup>141</sup>

Dalam membuat perencanaan tentu pengambilan keputusan merupakan sebuah alternatif pencarian jawaban untuk segala tantangan yang berasal dari dalam dan luar organisasi. Begitu pula halnya dalam pengambilan keputusan bukan hanya sembarang saja dilakukan, tetapi mesti dilakukan dengan sistematika yang teratur. Setiap suatu perencanaan atau kegiatan tidak ada yang dilakukan tanpa dilalui oleh pengambilan keputusan terlebih dahulu. Apabila mutu pendidikan ingin ditingkatkan, sebuah keputusan yang bersifat terencana dan matang harus mampu diputuskan oleh pemimpin karena keputusan yang matang dan terencana sangat mempengaruhi suatu kegiatan dapat berjalan dengan baik.

Usman juga mengatakan pengambilan keputusan adalah cara untuk menentukan alternatif mana yang akan dilaksanakan dari banyaknya alternatif yang ada. Dalam pengambilan keputusan terdapat peran penting berupa menjadi penyemangat dalam berkomunikasi, mampu melakukan koordinir, begitu juga mampu melakukan perubahan sehingga penting halnya bagi seorang administrator pendidikan untuk memutuskan suatu keputusan dari setiap masalah atau kegiatan yang dilaksanakan.<sup>142</sup>

Qomar juga mengemukakan, sebuah organisasi mutlak untuk melakukan pengambilan keputusan karena keputusan itu akan memunculkan program serta kegiatan yang akan dilaksanakan. Apabila suatu organisasi yang dijalani tidak ada keputusan tentu organisasi tersebut tidak memiliki program kerja sehingga roda perjalanan organisasi tidak berjalan semestinya.<sup>143</sup> Robbins berpendapat pengambilan keputusan suatu langkah dalam menentukan pilihan terhadap dua alternatif atau lebih setelah terlebih dahulu alternatif itu ditelusuri secara baik dan benar. Menurut pribadi perorangan pengambilan keputusan hanya pada yang dia sennagi semata, tetapi menurut pandangan organisasi pengambilan keputusan merupakan pilihan untuk menjalani proses yang lebih luas lagi.<sup>144</sup>

Dari pemaparan di atas penulis ikut menyimpulkan dalam pengambilan keputusan ada tiga dimensi pokok yang ahrus benar-benar ditelusuri dengan baik,

---

<sup>140</sup> *Ibid.*

<sup>141</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, h. 48.

<sup>142</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 321.

<sup>143</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 292.

<sup>144</sup> Robbins, *Teori Organisasi*, h. 120.

antara lain pertama, adanya permasalahan yang mesti dicari jalan keluarnya, kedua adanya solusi beberapa pilihan alternatif, ketiga adanya tindakan yaitu melaksanakan solusi tersebut. Munculnya persoalan dalam pengambilan keputusan adalah pada penerapan alternatif dari begitu banyaknya alternatif agar apa yang dilaksanakan itu menghasilkan sesuatu yang baik. Dalam segi penerapannya juga seorang pemimpin harus mampu meyakinkan orang-orang yang ada di organisasi bahwa pilihan alternatif yang digunakan adalah yang terbaik di antara lainnya, sehingga semua orang di organisasi tersebut merasakannya juga. Untuk mengembangkan suatu ikatan dasar yang logis model penyusunan keputusan diperlukan karena dia merupakan faktor yang terlibat secara langsung dalam pengambilan keputusan.

Akan tetapi, jika cepat dipahami pengambilan keputusan yang keliru akan dapat terminimalisir. Karena itu diperlukan tahapan-tahapan dalam pengambilan keputusan dengan melibatkan semua yang terkait. Sebagaimana dikutip oleh Qomar bahwa kepala madrasah sangat menentukan baik tidaknya mutu pendidikan. Jika madrasah di kelola oleh kepala yang kurang profesional sudah tentu akan mengalami kemunduran. Bila kepala madrasah telah berupaya maksimal untuk mewujudkan mutu pendidikan dengan berbagai cara yang rasional, sementara hasilnya tetap saja rendah, berarti ada faktor atau “aktor” lain yang menghambat pencapaian mutu pendidikan tersebut.<sup>145</sup>

Dari beberapa definisi pengambilan keputusan yang ditemukan, dapat dirangkum bahwa pengambilan keputusan di dalam suatu organisasi merupakan hasil suatu proses komunikasi dan partisipasi yang terus menerus dari keseluruhan organisasi. Hasil keputusan tersebut dalam merupakan pernyataan yang disetujui antar alternatif atau antar proses untuk mencapai tujuan tertentu. Pendekatannya dapat dilakukan, baik melalui pendekatan yang bersifat individual/kelompok, sentralisasi desentralisasi, partisipatif, tidak berpartisipasi, maupun demokratis/konsensus.

Proses pengambilan keputusan terdiri dari tiga fase, yaitu:<sup>146</sup>

- a) *Intelligence*. Tahap ini merupakan proses penelusuran dan pendeteksian dari lingkup problematika serta proses pengenalan masalah. Data masukan diperoleh, diproses, dan diuji dalam rangka mengidentifikasi masalah.
- b) *Design*. Tahap ini merupakan proses menemukan, mengembangkan dan menganalisis alternatif tindakan yang bisa dilakukan. Tahap ini meliputi proses untuk mengerti masalah, menurunkan solusi dan menguji kelayakan solusi.
- c) *Choice*. Pada tahap ini dilakukan proses pemilihan di antara berbagai alternatif tindakan yang mungkin dijalankan. Hasil pemilihan tersebut kemudian diimplementasikan dalam proses pengambilan keputusan.

---

<sup>145</sup> Qomar, *Manajemen*, h. 204.

<sup>146</sup> Simon, *Perilaku Organisasi*, (Alih Bahasa: Dianjung), (Jakarta: Penerbit Bina Aksara, 1982).

Sementara itu ada beberapa sistem pengambilan keputusan, diantaranya adalah sebagai berikut:

## 2. Sistem Pengambilan Keputusan

Sistem adalah satu rangkaian dari unsur-unsur yang saling terkait, disatukan oleh desain untuk mencapai beberapa tujuan atau sasaran.<sup>147</sup> Atmosudirjo sebagaimana dikutip oleh Syafaruddin menjelaskan kerangka kerja yang ada dalam sistem pengambilan keputusan yaitu:

- a) Posisi orang yang berwenang dalam mengambil keputusan;
- b) Problema (penyimpangan dari apa yang dikehendaki dan direncanakan atau dituju);
- c) Situasi pengambil keputusan itu berada;
- d) Kondisi pengambil keputusan (kekuatan dan kemampuan menghadapi problem); dan
- e) Tujuan (apa yang diinginkan atau dicapai dengan pengambilan keputusan).<sup>148</sup>

Setiap level kepemimpinan mempunyai fungsi dalam memutuskan suatu perkara itu berdasarkan kekuasaan yang dimilikinya. Bagi pemimpin tertinggi setiap keputusan yang diambilnya harus berdasarkan kepentingan organisasi seperti pengaturan rencana, kebijakan dan peraturan umum, bidang operasional dan pengawasan. Begitu juga visi misi sebuah organisasi biasanya diatur oleh pemimpin tertinggi yang ditunjuk oleh pendiri organisasi.<sup>149</sup>

Pemimpin dalam bidang apa saja harus mampu menghasilkan keputusan-keputusan fungsional. Artinya, keputusan yang benar-benar mengikat seluruh anggota suatu organisasi untuk mematuhi dan menjalankannya bersama-sama, baik dengan keterpaksaan maupun dengan kesadaran. Keterpaksaan bagi orang tertentu mungkin terjadi meskipun sedapat mungkin dihindarkan, karena seseorang harus menyesuaikan diri dengan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan diberlakukan bagi semua jajaran organisasi, mulai dari pimpinan sampai staf paling bawah.<sup>150</sup>

Keputusan-keputusan tersebut berhubungan sangat erat dengan kepemimpinan. Suatu kepemimpinan tanpa melahirkan keputusan, ibarat raga tanpa ruh, tidak ada artinya sama sekali. Jika inti manajemen ada pada kepemimpinan, Siagian menegaskan bahwa inti kepemimpinan adalah pengambilan keputusan. Pemimpin harus berani mengambil keputusan meskipun ternyata di kemudian hari keputusan itu baru diketahui salah. Keputusan yang salah sekalipun dapat dianulir

---

<sup>147</sup> Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan*, h. 44.

<sup>148</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga*, h. 48.

<sup>149</sup> *Ibid.*, h. 59.

<sup>150</sup> Qomar, *Manajemen*, h. 291.

dan diganti dengan keputusan yang benar, keputusan yang menyebabkan perilaku yang positif.<sup>151</sup>

Pengambilan keputusan merupakan bagian dari standar daya saing global.<sup>152</sup> Pengambilan keputusan berpotensi melahirkan perubahan iklim pada suatu organisasi. Mengingat begitu pentingnya peran pengambilan keputusan, tidak jarang di beberapa madrasah menuntut keterlibatan aktif (partisipasi) semua pihak terkait dalam mendukung proses berjalannya lembaga pendidikan dengan maksimal. Syafaruddin berpendapat bahwa keaktifan seorang guru atau staf dalam organisasi merupakan syarat mutlak agar dia bisa berkembang dan dianggap dari bagian di organisasi tersebut. Begitu pula guru dan staf harus mengambil bagian dalam melakukan perubahan bukan hanya menunggu orang lain yang melakukan perubahan.

Partisipasi akan menjamin bahwa orang-orang memiliki komitmen murni untuk memunculkan rencana dan melaksanakannya. Keterlibatan para pendidik dari semua strata dan organisasi adalah sangat penting ketika perubahan dipikirkan. Di sini perencanaan partisipatif dan pengembangannya adalah penting.<sup>153</sup> Dari kutipan-kutipan di atas, penulis menyimpulkan bahwa pengambilan keputusan berhubungan dengan kepemimpinan. Seorang pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menggerakkan bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (keputusan partisipatif).

### C. Tahapan Pengambilan Keputusan

Mondy dan premeaux mengemukakan tahapan dalam pengambilan keputusan, yaitu:

- 1) Mengidentifikasi masalah atau peluang  
Mengidentifikasi masalah atau peluang sangat penting dilakukan untuk mengetahui problem yang terjadi dapat diubah menjadi peluang
- 2) Adanya solusi alternatif  
Solusi alternatif dianggap sangat penting karena akan menjawab semua persoalan permasalahan. Diantara alternatif yang ada akan dipilih alternatif yang terbaik untuk dipakai dan dilaksanakan secara baik.
- 3) Evaluasi alternatif

---

<sup>151</sup> Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial* (Jakarta: Bina Aksara, 1989), h. 8.

<sup>152</sup> Beberapa standar daya saing global, di antaranya: (1) fokus kepada orang; (2) fokus kepada pelanggan; (3) memiliki pendirian akan mutu dan daya produksi; (3) memiliki perspektif global; (5) kompetensi berdasarkan waktu; (6) orientasi teknologi; (7) ada manajemen informasi; (8) prinsip integrasi; (9) pengukuran terfokus; (10) pengambilan keputusan bernilai tambah; dan (11) pendidikan dan latihan berkesinambungan. Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan*, h. 28.

<sup>153</sup> *Ibid.*, h. 42.

Mencari keuntungan dan kerugian pada alternatif yang sudah ada ketika menjawab permasalahan merupakan tindakan yang baik karena akan mengetahui seberapa efektif alternatif tersebut apabila digunakan.

#### 4) Implementasi dan pelaksanaan alternatif

Ketika alternatif yang disodorkan ada beberapa buah maka sebagai seorang pekerja yang mempunyai kekreatifan tinggi kita dituntut untuk memilih alternatif yang terbaik dan nantinya akan dipergunakan dalam pemecahan masalah yang ada.

#### 5) Evaluasi

Keputusan yang telah diambil dan dilakukan haruslah tetap dievaluasi agar diketahui tujuan yang ingin dicapai sudah terwujud atau belum. Karena keputusan adalah cara menjawab segala permasalahan yang muncul di organisasi.<sup>154</sup>

Sebagai perbandingan tentang tahapan pengambilan keputusan seperti tersebut di atas, berikut dikemukakan tahap-tahap pengambilan keputusan dari ahli yang lain. Gibson, *et.al.* mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah hal penting yang harus dilakukan oleh manajer dan merupakan ukuran keefektifan manajer. Dia mengklasifikasi tahapan pengambilan keputusan meliputi:

- a) Adanya tujuan umum dan tujuan khusus dalam hasil akhir sebuah organisasi
- b) Mampu melihat permasalahan yang bisa menghambat laju organisasi
- c) Mengembangkan berbagai alternatif untuk pemecahan masalah.
- d) Mencari alternatif yang paling baik.
- e) Melakukan evaluasi secara periodik.<sup>155</sup>

Pengambilan keputusan yang tidak efektif banyak penyebabnya, mulai dari kerumitan lingkungan usaha sampai gaya manajemen dan falsafah yang saling bertentangan. Tapi, penyebab dasar yang sering muncul adalah ketidakmampuan organisasi untuk mendesain hasil keputusan, mengidentifikasi keputusan rinci, menentukan bagaimana mereka dibuat, dan mengusahakan agar proses tersebut tidak bertentangan dengan struktur organisasional dan mekanisme-mekanisme pendukung.<sup>156</sup>

Sulit untuk menemukan organisasi yang keputusannya tidak melampau tapal-batas organisasional, yang pengambilan keputusannya tidak melibatkan kelompok-kelompok dengan tujuan berbeda, yang tanggung jawab kelompok atau individu,

---

<sup>154</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga*, h. 54.

<sup>155</sup> James L. Gibson, *et.al. Organizations: Behavior, Structure, Process* (New York: McGraw Hill, 2003), ed. XI, h. 440.

<sup>156</sup> Frances Hesselbein, *et.al. (Eds.), Organisasi Masa Depan*. Terj. Achmad Kemal, cet. 2 (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2001), h. 73.

staf dan lini-nya tidak pernah bertentangan. Di titik-titik temu inilah kemacetan cenderung terjadi. Organisasi cenderung berhenti, tidak pada substansi masalah tapi pada bagaimana sebuah keputusan diambil.

Apabila organisasi mengejar implementabilitas, organisasi harus melakukan hal-hal berikut

- a) Menentukan keputusan-keputusan kunci yang dibutuhkan untuk menerapkan suatu strategi.
- b) Mengidentifikasi masalah-masalah penting, data, dan analisis yang dibutuhkan.
- c) Memerinci peranan dan tanggung jawab setiap individu dan kelompok yang terlibat.
- d) Menjelaskan tentang proses dan waktu manakala orang dan informasi yang dibutuhkan akan bertemu.<sup>157</sup>

Ada dua alat yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan, yaitu suatu *form* proses pemetaan untuk keputusan-keputusan kunci. Cara ini memperlihatkan secara visual catatan kronologis dari para pemain yang mengambil keputusan dan jalur yang sering kali menghambat, yang dijadikan dasar keputusan organisasi. Memetakan keputusan-keputusan masa lalu penting untuk menggali lagi ketidakefektifannya dan untuk mengevaluasi keefisienan proses pengambilan keputusan yang berlaku sekarang.

Cara ini juga dapat menjadi data bagi eksekutif untuk memperbaiki persepsi mereka mengenai apa yang seharusnya dilakukan. Alat kedua adalah matriks yang akan membantu mendesain proses pengambilan keputusan yang baru. Matriks ini mengidentifikasi keputusan-keputusan kunci organisasi pada salah satu sumbu matriks, dan pelaku-pelaku untuk setiap keputusan pada sumbu yang satu lagi, dan menggambarkan peranan rekomendasi, persetujuan, *input*, atau memutuskan (*recommend, agree, input, or decide*) (RAID) di mana setiap individu atau kelompok akan berperan dalam setiap keputusan.<sup>158</sup>

Apabila pelaku pengambil keputusan memulai dengan melakukan analisis keputusan terlebih dahulu, pengambil keputusan akan segera menemukan dimensi mana saja dari struktur primer-produk, fungsi atau konsumen yang merupakan penggerak keputusan-keputusan kunci yang paling logis. Apabila pelaku pengambil keputusan melakukan analisis keputusan sesudah mengusulkan sebuah struktur utama, pengambil keputusan akan menonjolkan semua titik-titik konflik di mana struktur yang diusulkan dapat menghambat keputusan. Adapun cara yang diambil, desain keputusan akan membantu pengambil keputusan mendefinisikan proses pengambilan keputusan, mengidentifikasi keterampilan yang akan dibutuhkan, dan memastikan keterampilan-keterampilan tersebut tidak absen.<sup>159</sup> Dengan demikian,

---

<sup>157</sup> *Ibid.*, h. 73.

<sup>158</sup> *Ibid.*, h. 74.

<sup>159</sup> *Ibid.* h. 74

penulis menyimpulkan bahwa tahapan dalam pengambilan keputusan dimulai dengan identifikasi masalah hingga mengevaluasi solusi yang diambil. Selain itu memunculkan tujuan organisasi dapat dijadikan sebagai alat ukur kemajuan organisasi sebelum mengambil alternatif pengambilan keputusan.

#### **D. Ragam Jenis dan Fungsi Keputusan**

Setiap keputusan yang diambil berefek kepada organisasi sehingga proses pengambilannya juga harus dengan hati-hati dan teliti. Pengambilan keputusan dapat dilakukan sendiri oleh pimpinan ataupun melalui diskusi dengan para karyawan.

Dapat kita ketahui bahwa keputusan dibagi menjadi dua jenis, yaitu sebagai berikut:<sup>160</sup>

##### 1) Keputusan terencana

Setiap organisasi memiliki aturan dan kebijakan yang bersifat organisasional. Kebijakan dan aturan yang ada dalam sebuah organisasi tidak lain adalah sesuatu yang terencana. Kebijakan ini menuntut para pemimpin untuk selalu memperhatikannya karena pemimpin merupakan ujung tombak dari sebuah organisasi.

##### 2) Keputusan operasional

Keputusan operasional merupakan keputusan yang terkait dengan kehidupan organisasi sehari-hari. Keputusan operasional ini yang menentukan keefektifan keputusan terencana di atas. Maka, keputusan yang diambil oleh pemimpin di setiap organisasi yang dipimpinnya haruslah saling bersinergi tidak boleh tumpang tindih karena ini menyangkut dengan masa depan dan keberlangsungan sebuah organisasi.

Dari segi masalah yang sedang dihadapi pengambilan keputusan itu mencakup yaitu:<sup>161</sup>

##### a) Keputusan yang terprogram (*Programmed decision*)

Keputusan seperti ini terjadi karena diketahuinya sumber masalah secara jelas serta informasi yang diperoleh akurat dan terpercaya maka pengambilan keputusan pun dapat dilakukan dengan bijaksana.

##### b) Keputusan yang tidak terprogram (*Non-programmed decision*)

Kebalikan dari keputusan terprogram keputusan ini terjadi karena sumber masalahnya tidak diketahui secara jelas dan data informasinya masih simpang siur sehingga keputusan diambil tanpa diketahui dengan jelas permasalahannya.

---

<sup>160</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga*, h. 57.

<sup>161</sup> *Ibid.* h. 58.

Begitu pula ada juga yang membagi keputusan kepada dua jenis yaitu pertama, keputusan administratif, merupakan keputusan yang bersifat administrasi. Kedua, keputusan strategis, yaitu keputusan yang diambil berkaitan dengan tujuan (*goal*). Keputusan strategis bersifat jangka panjang dan berfungsi sebagai pegangan dalam keputusan administratif.<sup>162</sup> Setiap jenis keputusan yang diambil oleh pimpinan akan menentukan kepemimpinannya dalam berorganisasi.

Setiap keputusan ada fungsinya, adapun fungsi keputusan tersebut, yaitu:

- 1) Sebagai tolak ukur atas semua kegiatan yang terarah dan terencana baik secara individu maupun komunitas;
- 2) Sebagai penentu masa depan, keputusan ini bersifat jangka panjang maka efeknya akan terlihat di masa depan walaupun tidak pasti akan hadirnya. Oleh karena itu, keputusan yang diambil ini harus benar-benar penuh perencanaan dan hati-hati.<sup>163</sup>

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa keputusan memiliki jenjang yang berhubungan dengan tingkat pengambil keputusan (*top manager, middle manager, low manager*). Semakin tinggi tingkat pengambil keputusan, semakin strategis keputusan yang dihasilkan. Selain itu, keputusan berfungsi untuk melakukan peramalan (*forecasting*) terhadap efektivitas perencanaan.

Pengambilan keputusan merupakan kegiatan yang selalu kita jumpai dalam setiap kegiatan kepemimpinan. Bahkan dapat juga dikatakan, bagaimana cara pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang pemimpin menunjukkan bagaimana gaya kepemimpinannya. Dengan demikian, pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang turut menentukan proses dan tingkat keberhasilan kepemimpinan itu sendiri.

Pengambilan keputusan pendidikan yang berhubungan dengan seluruh potensi secara optimal mulai dari tenaga kependidikan, peserta didik, proses pembelajaran, sarana pendidikan, keuangan dan termasuk hubungannya dengan masyarakat merupakan langkah yang tepat dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan. Dikatakan tepat karena seluruh potensi di atas merupakan beberapa aspek yang harus dikelola dengan baik dalam lembaga pendidikan. Aspek-aspek tersebut mampu menggiring pada pencapaian mutu.

Sistem pengambilan keputusan yang diambil di madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam hendaknya menggambarkan kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin. Keputusan partisipatif atau keputusan yang diambil dengan melibatkan anggota organisasi/personalia lembaga pendidikan Islam akan melahirkan keputusan yang memiliki kekuatan untuk dijalankan. Hal demikian dikarenakan adanya keterlibatan dalam pengambilan keputusan.

---

<sup>162</sup> *Ibid.*, h. 58.

<sup>163</sup> *Ibid.* h. 59

Keterlibatan dalam pengambilan keputusan akan memberikan tanggung jawab moral bagi yang terlibat dalam pengambilan keputusan.

Menurut Arroba ada beberapa hal yang menjadi faktor pengambilan keputusan, yaitu:<sup>164</sup>

- (1). Adanya informasi terkait persoalan yang terjadi
- (2) Faktor latar belakang pendidikan
- (3) Kepribadian
- (4) Penempatan/pengalaman diri
- (5) Culture

Kepala sekolah dan guru selaku seorang pemimpin yang akan menentukan sumber daya yang mereka miliki (*input*) dapat diproses melalui cara tertentu (proses/transformatasi) yang akan menghasilkan *output* atau lulusan sekolah. Gaya profesional kepala madrasah sebagai manajer di lapangan sangat menentukan mutu pendidikan. Termasuk di dalam kemampuan di lapangan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah adalah kemampuan mengambil keputusan.

## **E. Pertanyaan Diskusi**

1. Silahkan Anda jelaskan bagaimana latar belakang pembuatan keputusan organisasi
2. Jelaskan pengetahuan pembuatan keputusan organisasi menurut pendapat Anda
3. Sebutkan tahapan dalam pengambilan keputusan organisasi.
4. Jelaskan bagaimanakah ragam jenis dan fungsi keputusan dalam organisasi.

---

<sup>164</sup> Arroba, T. 1998. *Decision making by Chinese-US. Journal of Social Psychology*. 38, hlm 102 – 116





## **BAB 7**

### **PENDEKATAN MEMBANGUN BUDAYA MADRASAH**

*Setelah membaca bab tujuh ini Anda diharapkan dapat memahami:*

1. *Studi pendahuluan*
2. *Kepala madrasah menjaga budaya madrasah*
3. *Kepala madrasah memberi keteladanan*
4. *Kemampuan mengembangkan organisasi*
5. *Dapat menjawab pertanyaan diskusi*

#### **A. Pendahuluan**

Budaya di madrasah dibangun atas dasar keyakinan positif dari semua sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Budaya adalah kekuatan bagi organisasi, sebagai kekuatan maka budaya akademik akan selalu ditingkatkan dan dipertahankan. Karena dengan budaya itu sebuah organisasi akan berkembang dan menjadi daya tarik bagi masyarakat terhadap organisasi yang bersangkutan. Unsur-unsur budaya akademik di madrasah dibangun dari; pengetahuan yang dimiliki, kepercayaan, seni, moral, hukum yang berlaku, adat istiadat atau kearifan lokal, perilaku masyarakat dan sistem nilai yang ada.

Selebihnya budaya akademik dapat dibangun melalui kepemimpinan yang ada di madrasah tersebut. Fauzuddin menyatakan budaya sekolah harus dikelola dengan baik. Jika ada perubahan ke yang lebih baik maka budaya sekolah harus dikelola dengan langkah-langkah yang dilakukan kepala sekolah adalah: *Pertama:* melakukan

komunikasi secara intensif dengan tenaga pengajar, pegawai, komite sekolah, orang tua siswa, dan instansi pemerintah (terkait) terhadap rencana dan program-program sekolah; *Kedua*: melaksanakan kerja sama dengan semua pihak untuk memacu pembangunan sekolah, baik dari segi fisik maupun dari segi non fisik; *Ketiga*: melengkapi inventaris sekolah berupa sarana dan prasarana, yaitu dengan melakukan pendekatan dengan atasan, pihak swasta, komite sekolah dan orang tua siswa; *Keempat*: meningkatkan kualitas profesionalisme guru dengan melakukan upaya-upaya seperti memberikan pelatihan, penataran, supervisi, menggiatkan MGMP, dan merekomendasikan para guru-gurunya untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang pascasarjana; *Kelima*: menciptakan budaya kerja yang kondusif dan meningkatkan kualitas kerja guru dan pegawai dengan memberikan fasilitas yang nyaman dan menyenangkan; *Keenam*: untuk menarik minat siswa agar rajin bersekolah, kepala sekolah menciptakan berbagai kegiatan ekstra kurikuler yang mampu menggali bakat pada diri siswa yang hasilnya sebagai peningkatan prestasi sekolah.<sup>165</sup>

Sementara budaya di madrasah dari kepemimpinan kepala madrasah bisa saja telah menguatkan eksistensi dan atau sebaliknya. Lembaga pendidikan madrasah sebagian besar berhasil dalam menghasilkan santri yang berakhlakul-karimah dan mumpuni dalam masalah agama, tetapi kurang mampu merespon dan akomodatif terhadap kebutuhan zaman.<sup>166</sup>

Kepemimpin madrasah merupakan faktor penentu sukses atau gagalnya lembaga tersebut mencapai tujuan. Kualitas pemimpin ditunjukkan pada integritas pribadi, konsistensi dan komitmen yang kuat memajukan lembaga yang dipimpinnya yang ditunjukkan oleh kemampuannya mengelola organisasi, bisa mempengaruhi orang lain, menunjukkan jalan dan perilaku benar yang harus dikerjakan bersama-sama (melakukan kerja sama). Setiap karya bersama dibutuhkan kepemimpinan untuk mengefisienkan setiap langkah dan kegiatan serta mengefektifkan pencapaian tujuan dengan proses yang benar dan berkualitas.<sup>167</sup>

Pemimpinan lembaga pendidikan Islam diharapkan mampu kreatif, inovatif dan produktif guna keberlangsungan lembaga pendidikan tersebut. Bekal pengetahuan, gaya kepemimpinan yang dimilikinya dapat menjadi tolak ukur dalam pengelolaan lembaga pendidikan tersebut. Dalam manajemen, kepemimpinan sebuah lembaga pendidikan Islam harus mempunyai beberapa komponen yang tepat sehingga menghasilkan suatu kinerja yang tepat dan bijaksana antara lain

---

<sup>165</sup> Fauzuddin. *Kepemimpinan Transformasional pada Tiga Sekolah Berprestasi di Banda Aceh*. (Malang. Disertasi Univ Negeri Malang, 2011). hl 10.

<sup>166</sup> Zainuddin Syarif. *Manajemen Kepemimpinan Kiai dan Kontribusinya Terhadap Mutu Pendidikan Pesantren*. Fikrotuna: Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam, Vol. 6, No. 2. 2017: Desember 2017, h.521. p-ISSN2442-2401; e-ISSN 2477-5622

<sup>167</sup> Saiful Sagala. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Pondok Pesantren*. Jurnal Tarbiyah, Vol 22, No 2. Juli-Desember. 2015, h.224. ISSN: 0854-2627.

planning, organizing, actuating, dan controlling.<sup>168</sup> Selibhnya pengembangan sumber daya akademik dalam perubahan budaya dapat dilakukan melalui supervisi akademik. Supervisi akademik dilakukan untuk mengetahui guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran mulai dari kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian. Kepala madrasah dapat mengetahui kompetensi dan kinerja guru dalam kegiatan pembelajaran dari masing-masing guru melalui kegiatan monitoring, pemantauan dan pengawasan pembelajaran di kelas.<sup>169</sup> Kepala madrasah akan selalu mengetahui budaya akademik madrasah apakah bertahan, meningkat atau terjadi pergeseran budaya.

## **B. Kepala Madrasah Dalam Menjaga Budaya Madrasah**

Sebelum seorang kepala madrasah menjabat telah berlangsung adanya budaya di madrasah tersebut. Suatu budaya dibuat berdasarkan visi dan telah dikembangkan dalam pencapaiannya. Tentunya budaya yang telah dikembangkan itu, adalah tidak terlepas dari berbagai pendidikan positif atau pembangunan karakter peserta didik. Bagi kepala madrasah yang baru menjabat harus dapat mempertahankan budaya positif yang telah ada dan berkembang sebelumnya. Bagi kepala madrasah baru, walau tidak dapat mengembangkan budaya itu paling tidak dapat mempertahankannya.

Merawat atau menjaga budaya madrasah yang telah ada adalah bagian kewajiban kepala madrasah. Keberhasilan menjaga budaya organisasi di madrasah yang dipimpinnya terlihat dari kemampuan dan memuaskan semua pihak internal dan eksternal madrasah. Hal ini terjadi karena jelasnya visi misi yang ingin dicapai, sosok pemimpin yang bermutu, lingkungan pendidikan yang nyaman, pencapaian prestasi yang tinggi, adanya pembinaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, komunikasi yang aktif serta adanya evaluasi belajar. Apabila standar indikator tersebut dapat terpenuhi dengan baik maka membangun budaya organisasi di sebuah madrasah bukan lagi hal yang sulit karena semua elemennya sudah terpenuhi untuk pencapaian sebuah hasil.

*Leadership* kepala madrasah sangat mempengaruhi orang yang dipimpinnya. Pemimpin setidaknya mampu menjadi teladan, memotivasi bawahan, menginspirasi memelihara disiplin, dan aturan yang baik serta memiliki hari kerja yang dinamis yang penuh dengan ide baru. Tidak hanya sekedar teori belaka dan menyampaikan aturan-aturan yang ada, akan tetapi lebih mencontohkan terhadap aturan yang ditetapkan. Kepala madrasah sudah sepatutnya untuk bergerak cepat dan tepat dalam memanager konflik yang terjadi agar tidak mengganggu iklim kerja madrasah.

---

<sup>168</sup> Husaini, Happy Fitria *Manajemen Kepemimpinan pada Lembaga Pendidikan Islam*. JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan). Volume 4, No 1, Januari-Juni 2019, h. 53-54. P-ISSN: 2548-7094 E-ISSN 2614-8021

<sup>169</sup> Nur Fatah dan Nur Rahmad, *Pelaksanaan Supervisi oleh Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah*. JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan). Volume 3, No 1, Januari-Juni 2018, h. 148. P-ISSN: 2548-7094 E-ISSN 2614-8021

Apabila iklim kerja sudah tidak kondusif, kinerja bawahan akan sulit untuk diwujudkan secara optimal.

Dalam pengambilan sebuah keputusan, seorang kepala madrasah yang bijaksana akan melakukannya secara partisipatif dengan melibatkan unsur pimpinan dan staf. Kalau hal ini dilakukan, secara tidak langsung akan meningkatkan kepedulian dan rasa memiliki yang tinggi bagi bawahan terhadap madrasah. Dalam keseharian bisa di lihat dengan meningkatnya kesadaran, tanggung jawab, kepedulian, serta komitmen yang tinggi terhadap tugas yang diterima oleh seluruh warga madrasah. Pada akhirnya semua pihak akan mendukung program madrasah dalam rangka peningkatan mutu madrasah. Untuk menjadi seorang kepala madrasah yang bisa diteladani penting mempelajari tiga hal dari Ki Hajar Dewantoro Yaitu “Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madyo Mangun Karso dan Tur Wuri Handa Yani”.

Berbagai keputusan yang ditetapkan di suatu sekolah Islam bukanlah keputusan pribadi dari pengurus saja. Akan tetapi pengambilan keputusan selalu diambil berdasarkan rapat bersama. Setiap keputusan rapat harus didukung dan dilaksanakan oleh sepenuhnya dewan guru, tidak hanya sebatas menerima keputusan tapi tidak melaksanakannya. Suatu kasus yang bersifat krusial kalau ada siswa yang melanggar kode etik atau nilai-nilai etika sosial di asrama pihak pengurus dan guru melakukan pembinaan dan pendekatan khusus sesuai peraturan-peraturan yang telah ditetapkan sebelumnya. Beberapa perumusan keputusan yang rutin diambil itu adalah rapat Asrama, rapat wali kelas, rapat pamong/koordinator pamong, juga rapat dengan wali murid dan tokoh masyarakat. Rapat-rapat tersebut semua telah menjadi rapat operasional dalam melaksanakan setiap keputusan di sekolah Islam.

Madrasah memerlukan seorang pemimpin sebagai eksekutif madrasah (kepala madrasah). Penelitian yang menggunakan madrasah sebagai fokus utama meliputi pada perilaku, etos, gaya kerja, motivasi, kemampuan manajerial, dan segala aspek kepemimpinan.<sup>170</sup> Indikasi dari sukses tidaknya lembaga pendidikan juga akan ditentukan oleh Model pendidikan dan Metode Pendidikan yang diaplikasikan. Metode dan model pendidikan ini tidak bisa dipisahkan dari dunia mendidik baik dalam dunia pendidikan islam maupun pendidikan umum. Karena dengan metode kepala sekolah, guru dan yang lainnya akan mengetahui strategi tercapainya visi-misi madrasah. Mustahil kiranya dalam melaksanakan sistem pendidikan seorang pemimpin tidak mengetahui metode dan model pendidikan yang akan dijalani.

Harus dipahami pula anak itu adalah peniru yang ulung, sebagai orang tua, guru, kepala sekolah kita akan menjadi model bersikap dan berperilaku bagi anak-anak. Khususnya orang tua, orang tua menjadi pihak pertama yang akan mendidik anak-anak di rumah dan menjadi teladan yang pertama bagi anak-anak. Sedangkan guru dan yang lainnya adalah pihak kedua yang akan menjadi teladan bagi anak-anak. Maka sehendaknyalah orang tua, guru dan yang lainnya bersikap dengan

---

<sup>170</sup> Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h. 51.

sewajarnya di depan anak-anak dan penuh kehati-hatian agar apa yang dilihat oleh anak-anak adalah hal yang terbaik dari kita dan bukanlah perilaku buruk yang kita contohkan. Pemaknaan keteladanan terlihat dari kata dasar “teladan”, dapat dipahami dengan suatu perbuatan yang dapat di tiru.<sup>171</sup> Sementara itu secara terminology keteladanan dimaknai dengan “uswatun hasanah” (pola hidup yang diridhoi Allah).<sup>172</sup> “Keteladanan dalam pendidikan merupakan bagian dari sejumlah metode yang paling ampuh dan efektif dalam mempersiapkan dan membentuk anak secara moral, spiritual, dan sosial”.<sup>173</sup>

Sebagai guru dan juga berperan sebagai orang tua, keteladanan diwujudkan dengan:

- a. Berbicara jujur kepada peserta didik, hal ini sesuai ajaran Islam dengan kaidah-kaidah yang universal dan prinsip-prinsip yang abadi, telah mencanangkan dasar dan sistem pembinaan anak dalam berbagai segi: aqidah, fisik, akal, sosial masyarakat, dan sebagainya. Dasar dan sistem ini merupakan prinsip yang jelas, sederhana, dan mudah dilaksanakan. Seorang anak harus dididik dengan kejujuran, dan bila berjanji itu harus ditepati, dan anak bisa mencontohnya.
- b. Penunjukan sikap keteladanan, misalnya: berpamitan bila hendak meninggalkan rumah, masuk rumah dengan mengucapkan salam. Kedudukan orang tua sangat penting di hadapan anak-anaknya. Anak yang berada pada taraf perkembangan jasmani dan rohani lebih bersifat menerima.
- c. Akhlakul karimah, memberi contoh kepada anak-anaknya tentang ahlak terpuji harus dibiasakan dimadrasah, antara lain: 1) Tidak sombong 2) Suka menolong 3) Menyayangi teman 4) Menciptakan suasana penuh kasih sayang 5) Membina sikap jujur Salah satu sikap utama pribadi adalah ash sidqah, yang berarti benar, jujur, adapun yang dimaksud benar dan jujur disini adalah berlaku benar dan jujur baik dalam perkataan, sikap dan perbuatan.
- d. Membaca basmalah dan berdoa. melaksanakan apapun itu harus didasari dengan usaha dan do'a. berdoa harus dibiasakan pada anak-anak, agar selalu berdoa sebelum melakukan sesuatu. Oleh karena itu, kedua orang tua yang harus diikuti jejaknya. Sebagai tokoh identifikasi kedua orang tua cenderung dibayangkan dan dipandang sangat ideal oleh putra/inya.<sup>174</sup>

---

<sup>171</sup> W.J.S. Purwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1993), h. 189

<sup>172</sup> Sodiq, *Kamus Istilah Agama*, (Jakarta: CV. Sientarama, 1988), h. 77

<sup>173</sup> Abdulloh Nashih Ulwan, *Pendidikan Anak Menurut Islam: Kaidah-Kaidah Dasar*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1992). h. 33

<sup>174</sup> (Kompasiana.com, 2 September 2013)

### C. Kepala Madrasah Memberi Keteladanan

Keteladanan kepala madrasah terlihat dari sosok kepribadian yang ditunjukkan sehari-hari. Berbagai keteladanan yang dapat ditunjukkan kepala madrasah berkata yang jujur dan berperilaku yang jujur juga. Tidak semua pemimpin hari ini berkata dan berperilaku yang jujur, apalagi telah dipengaruhi oleh yang namanya jabatan, kekuasaan dan uang. Jabatan, kekuasaan dan uang itu semuanya telah membuat pemimpin kehilangan kejujuran dalam berperilaku selalu identik “lain di hati, lain di bibir” artinya tidak sesuai dengan yang diucapkan dan yang dilaksanakan. Perilaku sikap tidak jujur tidak hanya ditunjukkan pemimpin politik semata, tapi telah merambah kepada kepemimpinan pendidikan, terutama dalam pengelolaan keuangan sekolah.

Secara historis tujuan pendidikan nasional membangun karakter positif, berkepribadian dan berbudi pekerti luhur. Perilaku sikap mulia dari tujuan pendidikan nasional itu dapat ditunjukkan siapa saja, tidak terkecuali pemimpin pendidikan. Dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya perilaku keteladanan kepala madrasah dapat ia ditunjukkan melalui membangun kintegrasian kurikulum secara komprehensif, kelengkapan sarana dan prasarana serta memiliki tenaga pengajar berkualitas, pelaksanaan pendidikan bersifat umum tetapi juga bersifat madrasah, mampu mengelola sendiri proses penyelenggaraan pendidikan, adanya inovasi belajar serta iklim kondusif bagi kenyamanan para santri. Semua itu adalah keteladanan yang harus ditunjukkan dalam tugas mulia oleh kepala madrasah.

Suatu perilaku keteladanan pertama kali harus ditunjukkan pendiri madrasah tersebut sehingga menjadi budaya bagi murid-muridnya dan ini akan membentuk madrasah tersebut menuju perkembangannya. Perilaku keteladanan dari aspek kedisiplinan yang ditunjukkan pengurus dengan pendekatan selalu menyempatkan waktunya untuk datang ke-madrasah dalam hal memantau pelaksanaan kurikulum. Suatu penunjukkan disiplin dengan datang ke madrasah tidak hanya pagi, siang, sore bahkan malam oleh pendiri datang untuk memberi pengawasan di lingkungan madrasah. Kehadiran pendiri ini salah satunya mengecek santri yang pulang (tidak menginap di asrama).

Sementara tenaga pengajar yang berasal dari alumni beberapa pesantren modern di Indonesia dan alumni luar negeri seperti Makkah memiliki dedikasi yang tinggi dan ditunjukkan dengan selalu meluangkan waktu untuk siswa dalam berkonsultasi diberbagai hal. Konsultasi yang tertuntun dari tenaga pengajar terhadap murid-muridnya akan dapat meningkatkan prestasi siswa-siswanya. Dari sisi ini, pendidikan tenaga pengajar dari lembaga pendidikan ternama tersebut akan berpengaruh terhadap, *pertama* kinerjanya dan kedua prestasi siswanya.

Beberapa keunggulan guru di madrasah yaitu:

1. Guru madrasah memiliki keahlian kaligrafi.
2. Guru yang memiliki masa kerja yang lama mengajar sudah tidak lagi menggunakan kitab.

3. Guru memiliki kemampuan berbahasa Arab yang langsung di datangkan dari Arab.
4. Guru bahasa Inggris dari German dan Inggris yang langsung diangkat di madrasah tersebut.

Sementara itu, perhatian pemerintah secara kasat mata sudah baik terhadap pendidikan terutama bangunan-bangunan madrasah dan keperluan madrasah lainnya dapat terpenuhi dari anggaran APBD yang ada. Namun tidak menutup mata, dari bantuan itu kalau direliaksikan dengan kakulasi yang ada masih kurang. Dan ini salah satu seninya, kita dipicu untuk menutupi kekurangan-kekurangan itu tentunya dengan cara prosedural. Oleh karena itu harus menjadi perhatian kepala madrasah untuk mengatasi permasalahan yang ada di lingkungan madrasah. “Dan terutama yang menjadi kendala guru dalam pelaksanaan tugasnya. Sehingga guru mampu melakukan perbuatan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri”.

Di samping itu guru juga sebagai faktor penentu kualitas suatu pendidikan. Tanpa seorang guru tentu sebuah madrasah tidak ada gunanya. Begitu juga untuk terus maju guru membutuhkan dukungan dari semua pihak khususnya kepala madrasah karena sehebat dan sekualitas apapun seorang guru tiada artinya tanpa dukungan pihak terkait. Perkembangan zaman yang semakin canggih dan modern menuntut guru untuk mengikuti arusnya. Guru harus mengembangkan kompetensinya baik pedagogik atau professional. Guru tidak bisa mengajar hanya memakai cara lama, pengajaran sekarang sudah berbasis internet maka guru juga harus mampu menguasai teknologi informasi.

Pelatihan untuk meningkatkan kompetensi guru dapat berupa mengikuti kegiatan MGMP/KKG, seminar yang diadakan pemerintah, membuka wawasan dengan belajar mandiri, belajar kepada sesama guru, serta aktifitas lainnya. Peran kepala madrasah adalah memfasilitasi semua kebutuhan guru tersebut dan ikut mendukung semua kegiatan pelatihan guru. Contoh lain dari peningkatan kualitas guru adalah memberikan pendidikan bagi guru yang masih berijazah diploma ke sarjana, hal ini akan meningkatkan daya pikir guru dalam menjalankan proses pembelajaran begitu juga halnya dalam membantu kepala madrasah dalam pengambilan keputusan atas setiap permasalahan.<sup>175</sup> Guru juga butuh dinilai. Penilaian pada guru dapat dilakukan dengan penilaian kinerja guru (PK guru) tujuannya adalah untuk mengetahui dan memperbaiki kualitas guru. Penilaian yang dilakukan tentulah penilaian untuk perbaikan guru sendiri bukan untuk menjatuhkan guru itu sendiri.

---

<sup>175</sup> Depdiknas R.I, *Proses Pengambilan Keputusan*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Lanjutan Tingkat Pertama, 2002), h. 5.

#### D. Kemampuan Mengembangkan Organisasi

Pengembangan budaya organisasi di madrasah aliyah yang sudah dilakukan adalah:

- a. Keberhasilan organisasi dilihat dari sejarahnya yang memiliki landasan normatif bagi anggota organisasi baik di dalam maupun di luar organisasi.
- b. Tertanamnya nilai dan norma yang baik serta terkonsep dan tersusun pada nilai pesantren, yaitu: jiwa keikhlasan, jiwa kesederhanaan, jiwa kesanggupan menolong diri sendiri, jiwa ukhuwah diniyah yang demokratis antara santri; dan nilai-nilai Pesantren yaitu: nilai kejujuran, nilai ibadah, nilai amanah, nilai tawaddu', dan nilai keadilan.
- c. Budaya keilmuan yang dibentuk pesantren tersebut memiliki beberapa karakteristik, yaitu: (1) karakter keilmuan ialah bahasa Arab, bahasa Inggris, dan pendidikan berbasis kewirausahaan serta keilmuan al-Quran dan Hadis, sehingga kepala madrasah dalam pesantren tersebut kukuh dalam memelihara budaya organisasi (*keeping a culture alive*); (2) sistem pembelajaran pesantren dilakukan secara terintegrasi, kebijakan kurikulum agama 100% dan kurikulum umum 100%, kelulusan madrasah ditentukan ujian nasional (UN) dan ujian yang diselenggarakan oleh pesantren; (3) persepsi positif terhadap kepala madrasah pesantren ialah penampilan fisik yang sederhana dan kondusif dengan indikasi gedung yang baik, luas pesantren kurang lebih 25 hektar, fasilitas belajar cukup lengkap, guru sesuai dengan kompetensi keilmuan masing-masing; (4) suasana belajar dan kerja yang kondusif, kedua pesantren tersebut menunjukkan suasana belajar dan kerja yang saling bantu membantu, penuh keikhlasan, penuh semangat, suasana belajar yang dinamis, dan tidak tegang, walaupun memiliki kegiatan yang cukup padat mulai pagi hari sampai malam hari dan disiplin; (5) pengelolaan pembelajaran dan sarana penunjang yang konstruktif, pesantren menunjukkan tingkat pelayanan yang baik dalam pengelolaan pembelajaran dan sarana penunjang yang konstruktif kepada para santrinya. (6) program pesantren rasional dan relevan. Program pendidikan tersebut dipandang masyarakat rasional dan relevan dengan kebutuhan santri dan masyarakat, hal ini tercermin dari tujuan pesantren, yaitu: memberi bekal kepada lulusannya untuk memiliki ilmu pengetahuan dan teknologi, membentuk santri yang berkepribadian, beriman, dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa melalui pembelajaran keagamaan, dan membentuk generasi muda yang mampu hidup mandiri melalui kewirausahaan yang ada.
- d. Budaya dengan beberapa ciri khas, yaitu: (1) motivasi bermutu dan semangat kerja, peran kepala madrasah dalam membangkitkan dan meningkatkan motivasi dan semangat kerja dari pesantren ini, yaitu memberikan keteladanan (*uswatun hasanah*); (2) keterlibatan semua unsur, pertemuan rutinitas yang diadakan untuk membicarakan semua aktivitas dan program pesantren merupakan bukti keterlibatan para pengasuh, pengurus pondok dan para ustad dalam turut serta mendukung usaha-usaha perbaikan pendidikan pesantren; (3) dukungan

masyarakat yang kuat; dan (4) kepemimpinan kepala madrasah yang efektif, karakteristik kepemimpinan kepala madrasah yang efektif di pesantren tersebut, yaitu: menciptakan iklim yang kondusif bagi santri-santri yang belajar, para guru terlibat dan tumbuh, dan seluruh masyarakat memberikan dukungan dan menaruh harapan yang tinggi.

- e. Pengambilan keputusan lebih mengedepankan kolektif kolegial, semua keputusan selalu diputuskan dalam rapat yang formal.

Pemimpin dalam organisasi modern melaksanakan tugasnya melalui orang lain dengan cara mendelegasikan tugas-tugas kepada stafnya. Kemudian tugas tersebut dimonitoring pelaksanaannya sehingga bisa diselesaikan dengan baik.<sup>176</sup> Para ahli juga memberikan makna dari pengambilan keputusan seperti yang diungkapkan Steiner pengambilan keputusan suatu proses yang dilakukan manusia dalam interaksi individu maupun sosial didasari pada fakta untuk mencari sebuah jawaban yang terbaik agar dilaksanakan untuk memecahkan suatu masalah.<sup>177</sup>

Steers berkata juga “decision making is a process of selecting among available alternatives”. Maknanya pengambilan keputusan adalah pilihan seseorang pada satu solusi dari beberapa banyaknya solusi yang ada.<sup>178</sup> Siagian mengatakan bahwa pengambilan keputusan itu suatu pendekatan yang sistematis untuk menghadapi suatu masalah. Pendekatan ini meliputi keilmuan tentang dasar masalah, fakta dan data yang tepat, mengidentifikasi dan mencari solusi pemecahan serta menganalisis seberapa baik solusi tersebut untuk digunakan.<sup>179</sup>

Sementara Kusnadi menjelaskan juga pengambilan keputusan adalah memilih suatu solusi diantara beberapa solusi yang ada dengan memperhatikan faktor dari luar dan dari dalam.<sup>180</sup> Berdasarkan fungsi ada dua tujuan pengambilan keputusan yaitu (1), tujuan bentuk tunggal. Ini terjadi apabila permasalahan yang terjadi hanya satu masalah saja, artinya tidak ada imbas terhadap masalah lainnya pada keputusan yang diambil. (2) tujuan bentuk ganda. Ini terjadi apabila permasalahan yang dihadapi ada dua atau lebih, maknanya pengambilan keputusan itu dapat memecahkan beberapa masalah sekaligus baik yang pro maupun yang kontra.

Beberapa tahapan dalam pengambilan keputusan yaitu menentukan masalah, menganalisis keadaan yang ada, adanya solusi yang akan dikembangkan, menganalisis semua solusi yang telah tersedia, selanjutnya memilih solusi terbaik di antara lainnya.<sup>181</sup>

---

<sup>176</sup> Harold L. Taylor, *Delegasi Kunci Sukses Praktek Manajemen*, Terj. Roh Mulyadi Hamzah (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1998), h. 13-14.

<sup>177</sup> Steiner A. George, *Kebijakan Strategi Manajemen*, terj. Tim Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, (Jakarta: Erlangga, 1988), h.9.

<sup>178</sup> Koontz, *Manajemen*, terj. Tim Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, (Jakarta: Erlangga, 1998), h. 13.

<sup>179</sup> Siagian, P. Sondang, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h.39.

<sup>180</sup> Kusnadi, dkk, *Pengantar Manajemen: Konseptual & Perilaku*, (Ma- lang: Unibraw, 2005), h.396.

<sup>181</sup> Sutisna Oteng, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoretis untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1993), h. 153.

Penjelasan tersebut merupakan strategi pengambilan keputusan untuk menemukan pola dalam penyelesaian masalah dengan cepat dan tepat.

Pengambilan keputusan akan dianggap efektif apabila memenuhi hal-hal berikut ini: “1) keputusan diambil sebagai pemecahan masalah yang dihadapi; 2) sedapat mungkin cepat dan tepat; 3) bersifat rasional, artinya dapat diterima akal sehat terutama bagi para pelaksana yang nantinya bertanggung jawab atas keputusan tersebut; 4) bersifat praktis dan pragmatis, artinya dapat dilaksanakan dengan kemampuan yang ada; 5) berdampak negatif seminim mungkin; 6) menguntungkan banyak pihak demi kelancaran kerja dan arah tujuan yang hendak dicapai; 7) keputusan yang diambil dapat dievaluasi untuk masa yang akan datang”.<sup>182</sup>

Menurut Nurs pengambilan keputusan juga mempertimbangkan hal-hal berikut ini: 1) dalam proses pengambilan keputusan tidak terjadi secara kebetulan; 2) pengambilan keputusan dilakukan secara sistematis, yaitu: tersedianya sumber-sumber untuk melaksanakan keputusan yang akan diambil, kualifikasi tenaga kerja yang tersedia, falsafah yang dianut organisasi, situasi lingkungan internal dan eksternal yang akan mempengaruhi administrasi dan manajemen di dalam organisasi; 3) masalah harus diketahui dengan jelas; 4) pemecahan masalah harus didasarkan pada fakta-fakta yang terkumpul dengan sistematis; 5) keputusan yang baik adalah keputusan yang telah dipilih dari berbagai alternatif yang telah dianalisa secara matang.<sup>183</sup>

Campbell juga menyebutkan bahwa “...keputusan yang diambil itu merupakan perwujudan kebijakan yang telah digariskan..” dengan demikian “proses pengambilan keputusan pada hakikatnya sama saja dengan analisis proses kebijakan”. Di samping itu Campbell juga menyebutkan bahwa “proses pengambilan keputusan, antara lain menurut Campbell adalah menentukan tujuan, mengidentifikasi pilihan, menganalisis informasi, dan menentukan pilihan”.<sup>184</sup> Sementara itu Boehm, mengemukakan bahwa dalam pengambilan keputusan diperlukan langkah-langkah strategis. “Langkah tersebut bisa dengan membuat pertanyaan, menentukan pilihan-pilihan, membuat daftar yang pro dan kontra, serta mengumpulkan informasi sebelum mengambil keputusan”.<sup>185</sup>

Menurut Hikmat keputusan diambil terkait “...dengan pemilihan alternatif pemecahan masalah, melibatkan semua pihak yang terkait dengan lembaga pendidikan”. Hal ini penting dilakukan mengingat “keputusan yang diambil harus dapat didukung oleh semua pihak, sehingga diperlukan kerjasama agar konflik dapat segera teratasi”.<sup>186</sup>

Senada dengan pendapat di atas, Hikmat menjelaskan proses pengambilan keputusan berkaitan secara langsung dengan kecerdasan seorang pimpinan. Pengambilan keputusan sebaiknya didasarkan pada prinsip-prinsip kemanusiaan,

---

<sup>182</sup> Anoraga P., *Psikologi Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), h.55.

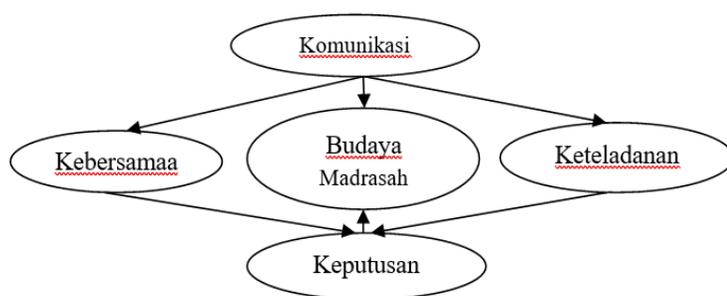
<sup>183</sup> Nurs, *Pengambilan Keputusan*, (Jakarta: Gunung Agung, 2003), h. 159.

<sup>184</sup> Campbell Vincent., et al, *Decisions Based on Science*, (Arlington VA: National Science Teachers Association, 1997), h. 5.

<sup>185</sup> Adair John, *Decision Making & Problem Solving Strategies*, (London: Kogan Page, 2007), h.23.

<sup>186</sup> Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2009), hlm.63.

artinya akal dan hati harus berjalan seimbang agar pelaksanaan keputusan tidak kaku dan dikesankan sebagai bagian dari produk kepemimpinan yang otoriter. Pendapat tersebut menegaskan bahwa pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan harus mengacu pada pandangan-pandangan rasional dan kebijakan yang telah dimusyawarahkan dengan seluruh bawahannya.<sup>187</sup> Sunarto dalam bukunya menyebutkan “ada 4 hal karakter pemimpin dalam pengambilan keputusan yaitu gaya direktif (Toleransi rendah-rasionalitas), Gaya analitik (toleransi tinggi-dibanding pengambilan keputusan direktif), gaya Konseptual (diperlukan keputusan kreatif), dan gaya perlakuan (mengandalkan pertemuan)”.<sup>188</sup> Wahyosumidyo menyebutkan, setidaknya ada empat fungsi pengambilan keputusan yaitu “*entrepreneur* (memperbaiki penampilan sekolah), *disturbance handler* (menyelesaikan problem yang ada), a *resource* (menyedikan SDM), a *negotiator* (selalu bermusyawarah)”.<sup>189</sup> Sedangkan dimensi budaya organisasi di madrasah dapat dilihat pada gambar 8.1 berikut.



**Gambar 8.1 Dimensi Budaya Organisasi Madrasah**

Dari gambar 8.1 di atas dapat dinyatakan bahwa kepala madrasah dalam pengembangan budaya organisasi dengan optimalisasi komunikasi yang efektif, membangun kolaborasi satu sama lain, memberikan reward-punishment, memperkuat tali silaturahmi/ukhuwah antar guru dan internalisasi visi-misi. Keteladanan selalu menjadi strategi utama kepala madrasah dalam pengembangan budaya organisasi di madrasah. Keteladanan itu dimulai dari diri kepala madrasah pada setiap aturan yang akan diberlakukan, misalnya dari ketepatan hadir, kepala madrasah terlebih dahulu mendisiplinkan dirinya hadir lebih awal. Keputusan yang di ambil oleh kepala madrasah mengedepankan model demokratis atau kolektif kolegial. Keputusan yang diambil oleh kepala madrasah selalu mengedepankan pada musyawarah/mufakat. Kepala madrasah mengedepankan kepedulian/pengawasan terhadap guru, staf dan siswa. Dengan kepedulian ditampilkan oleh kepala madrasah ini menjadikan suasana kebersamaan/ukhuwah di madrasah sangat erat.

<sup>187</sup> Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, hlm.56.

<sup>188</sup> Sunarto, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Amus, 2004), h. 80-81

<sup>189</sup> Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2002), h.94.

## **E. Pertanyaan Diskusi**

1. Jelaskan mengapa pentingnya suatu pendekatan dalam membangun organisasi?
2. Berikan alasan Anda mengapa kepala madrasah harus menjaga dan merawat budaya madrasah.
3. Mengapa kepala madrasah harus memberi keteladanan terhadap masyarakat sekolah?
4. Sebutkan kemampuan apa saja yang harus dimiliki kepala madrasah dalam mengembangkan organisasi.



## **BAB 8**

# **MANAJEMEN ORGANISASI MADRASAH**

### **Tujuan Intruksional Khusus:**

Setelah membaca bab delapan ini Anda diharapkan dapat memahami:

1. *Studi pendahuluan*
2. *Pengertian manajemen*
3. *Manajemen Organisasi Madrasah*
4. *Manajemen Perubahan Madrasah*
5. *Dapat menjawab pertanyaan diskusi*

### **A. Pendahuluan**

Suatu organisasi digerakkan atau dikelola melalui manajemen. Manajemen memiliki peran strategis dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Manajemen dapat saja dipahami sebagai pihak yang mengatur atau mengelola organisasi dan sebagai tata kelola yang dilakukan terhadap dari organisasi. Pemahaman seseorang manajer terhadap tugas dalam memanejemenkan organisasi itu memberi arti yang signifikan. Ketika manajer dapat memahami manajemen dengan konsep yang benar akan memberikan warna penuh dalam melakukan perubahan organisasi.

Madrasah sebagai organisasi pendidikan memiliki perbedaan dalam memanejemenkannya dengan organisasi lainnya. Organisasi pendidikan memiliki peserta didik dan kurikulum, dengan demikian di dalam organisasi pendidikan lebih menekankan nilai-nilai memanusiakan manusia. Dalam proses memanusiakan manusia tersebut dilakukan melalui kurikulum dan unsur lainnya dan saling

mendukung satu sama lainnya. Beberapa unsur manajemen khusus dalam manajemen organisasi madrasah yaitu; manajemen kesiswaan, kurikulum, sarana prasarana, keuangan, dan manajemen kehumasan.

Organisasi pendidikan tersebut dimanajemenkan berdasarkan tujuan pendidikan nasional, yaitu untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, berkepribadian luhur, berbudi pekerti, berakhlak mulia, sehat jasmani dan rohani, berdemokrasi dan jujur. Dalam menatakelola pendidikan tujuan pendidikan nasional tersebut, dapat dicapai melalui manajemen pendidikan di atas. Suatu aspek yang harus dipahami oleh pihak manejer pendidikan adalah bahwa pendidikan merupakan hak semua warga Negara, sehingga Negara dan lembaga pendidikan harus memberikan akses yang adil dan merata kepada setiap warga Negara dalam menerima pelayanan pendidikan.

## **B. Pengertian Manajemen**

Manajemen merupakan kegiatan mengelola setiap pekerjaan dengan penuh perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Manajemen adalah sebuah usaha yang terencana untuk merancang dan mengajak orang-orang yang berada dalam suatu organisasi melakukan pekerjaan mereka dengan penuh keyakinan sesuai bidangnya masing-masing. Manajemen berhubungan erat dengan upaya menggerakkan orang-orang agar bekerja secara optimal, memberikan yang terbaik untuk organisasi berupa kecakapan, akal pikiran, waktu pada semua kegiatan yang dilakukakan.

Manajemen berkaitan dengan penataan, penyelenggaraan, pelaksanaan dan pengawasan dari berbagai kegiatan yang dilakukan oleh anggota organisasi. Ini merupakan tugas pokok bagi orang-orang yang berada dalam sebuah organisasi yang diharuskan melakukan pekerjaan sesuai fungsi dan keahliannya. Seperti misalnya seorang guru, tugas seorang guru hanyalah mengajar sedangkan untuk penyediaan tempat, fasilitas ditentukan oleh manajer. Sehingga guru itu dapat dikelompokkan dalam bidang edukatif, staf tata usaha lainnya ditugaskan untuk mengurus administrasi, manajemen dan pengumpulan informasi bagi manajer dalam memutuskan sebuah putusan.

Organisasi dan manajemen adalah dua kesatuan yang tidak dapat dipisahkan namun bisa dibedakan antar keduanya. Organisasi menitikberatkan pada fungsi pemberian tugas dan kegiatan pada orang-orang yang berada di dalamnya sesuai dengan kemampuannya masing-masing. Sedangkan manajemen adalah usaha yang dilakukan secara terencana dan terkendali untuk mengawasi orang-orang yang bekerja dalam organisasi untuk mewujudkan tujuannya. Sehingga organisasi dapat disebut dengan "*hard ware*" dan manajemen disebut dengan "*soft ware*". Istilah lainnya adalah energi di mobil yang menyebabkannya bergerak, kaptan sepak bola

bersama anggotanya dan lain sebagainya. Albert Lepawsky juga menyatakan kesatuan ini dalam bentuk ungkapan “ *a good manajer is a good organizer*”.<sup>190</sup>

### C. Manajemen Organisasi Madrasah

Organisasi adalah wadah untuk mengelompokkan orang-orang agar mau bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan. Dengan adanya organisasi semua jenis pekerjaan yang berbeda-beda dan berbagai macam jenis diharapkan dapat dilaksanakan dengan sistematis dan baik.<sup>191</sup> Fungsi kegiatan dalam sebuah organisasi manusialah yang berperan penting menaganiya, karena manusia yang mengerti fungsi dan cara pelaksanaan berbagai tugas yang harus dilaksanakannya. Bagaimana cara pengaturan sesuatu, dan apa yang harus dilakukan merekalah yang menentukan. Begitu juga dengan pengelompokkan kerja harus dilakukan berdasarkan spesialisasi yang dimiliki, misalnya penataan ruang belajar, ruang tunggu, ruang tamu, ruang rapat dilakukan oleh orang-orang yang dianggap mumpuni di bidangnya seperti kepala tata usaha dan penanggungjawabnya.

Begitu juga dalam proses pembelajaran kegiatan belajar mengajar seperti membimbing, mengavaluasi yang menjadi penanggung jawabnya adalah kepala sekolah berdasarkan administrasi akademik. Setiap organisasi memiliki tujuan yang ingin dicapai, aturan kerja, cara dan bagaimana menyelesaikan sebuah pekerjaan, koordinasi yang tepat, hubungan sosial yang baik sesama anggotanya, dan pemberian reward kepada anggota yang yang melakukan pekerjaannya dengan baik.

Berada dalam sebuah organisasi sebenarnya sangat menguntungkan bagi seseorang yang berafiliasi dengan sebuah atau beberapa organisasi. Karena itu tidak heran jika seseorang berafiliasi dengan lebih dari satu atau beberapa organisasi dalam upaya memenuhi berbagai kepentingannya. Amitai Atzioni mengungkapkan bahwa organisasi itu suatu unit yang saling mengikat antar manusia yang sengaja dibuat dengan berbagai prosedur untuk mencapai tujuan yang diinginkan.<sup>192</sup> Kinerja organisasi menjadi lebih baik apabila dikelola oleh pengelola yang dapat dijadikan sebagai manajer.

Edgar Schein menyebutkan organisasi itu adalah suatu koordinasi yang secara rasional menjalankan aktivitas dengan sejumlah orang tertentu dalam mencapai tujuan sesuai pembagian tugas serta fungsi dan tanggung jawab masing-masing.<sup>193</sup> Manusia yang bergabung di sebuah organisasi mereka itu merupakan individu yang memiliki kebutuhan banyak yang tidak dapat diraihnya dengan sendirian, sehingga

---

<sup>190</sup> Albert Lepawsky, *Administration: The Art and Science Of Organization and Managemen*, (New York: Alfred A Knopf, 1960), h. 417

<sup>191</sup> Drucker, Peter, *Organisasi Masa Depan*, (Alih Bahasa Achmad Kemal), (Jakarta: Penerbit Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, 1997), h. 4

<sup>192</sup> Etzioni, Amitai, “*Organisasi-organisasi modern*”, (Jakarta: Press Universitas Indonesia, 1985). h. 120

<sup>193</sup> Schein, Edgar H, *Organizational Culture And Leadership*, San Francisco: Jossey Bass, 1992, h.

ia membutuhkan orang-orang untuk membantu dan mendukung keinginannya dalam bentuk kerja sama.

Bergabung dengan organisasi pada dasarnya memberikan banyak keuntungan kepada kita, sebabnya adalah:

- a) Menjadikan orang meraih impiannya yang tidak bisa dilakukan dengan sendirian
- b) Akan meringankan beban individual
- c) Mampu mengatasi masalah secara bersama
- d) Mengakui keberadaan seseorang dalam lingkup sosial sehingga tidak merasa terasing
- e) Memiliki nilai ekonomi berupa financial dan prestasi
- f) Tempat mengekskiskan diri dan menyalurkan aspirasi
- g) Adanya rasa aman.

Amitai Etzioni mengemukakan ciri organisasi sebagai berikut:<sup>194</sup>

- a) Pembagian tugas sesuai porsinya serta pelaksanaan kekuasaan dan tanggung jawab
- b) Adanya pengarahan dari pusat kekuasaan dalam mencapai tujuan
- c) Adanya pembaharuan personel untuk meningkatkan usaha
- d) Pelayanan yang maksimal diberikan oleh orang-orang yang berada di dalam organisasi
- e) Efisiensi dalam penggunaan uang ataupun fasilitas karena terbatasnya sumber daya
- f) Pertanggungjawaban kepada stakeholder tentang stabilitas organisasi, mutu, efisiensi, kinerja dan pencapaian produktivitas.
- g) Pemanfaatn produk teknologi informasi secara baik dalam setiap aspek kegiatan.

Organisasi dibagi dalam dua jenis yaitu organisasi formal dan informal. Organisasi formal dibuat karena adanya kebutuhan suatu kelompok ketika mengatur tata hubungan antar dua pihak dalam bentuk struktur yang telah ditetapkan. Seperti hubungan siapa yang memerintah dan siapa yang melaksanakan, penanggung jawab setiap kegiatan, dan pengaturan hubungan komunikasi dalam organisasi serta di luar organisasi.

---

<sup>194</sup> Etzioni, Amitai, "*Organisasi-organisasi modern*", (Jakarta: Press Universitas Indonesia, 1985). h. 4

Chester I Barnard mengemukakan organisasi formal adalah sebuah bentuk kerja sama yang unik dan kompleks terdiri dari unsur fisik, rohani, individu dan sosial yang membentuk kerja sama yang terarah antar dua individu atau lebih.<sup>195</sup> Herbert G. Hick menyampaikan juga bahwa organisasi formal mendeskripsikan sebuah hubungan antar manajer dan karyawan dalam porsinya masing-masing sesuai dengan kewenangan yang dimiliki dan pertanggungjawaban yang ditanggung.<sup>196</sup> Tata hubungan antar bagian dalam struktur organisasi pada organisasi formal biasanya telah ditetapkan. Setiap posisi kedudukan telah diatur dalam struktur organisasi untuk menjalin komunikasi antar posisi yang dimiliki berdasarkan kewenangan bertindak sehingga member gambaran arus komunikasi formal.

Berikut beberapa ciri organisasi formal, di antaranya yaitu:

- a) Struktur setiap kegiatan jelas.
- b) Tertibnya arus komunikasi
- c) Pembentukan organisasi biasanya permanen dengan tujuan jangka panjang
- d) Organisasi semakin besar seiring perkembangan zaman karena sumber daya yang dimiliki meningkat
- e) Adanya pembaharuan personil baik berupa pemberhentian atau perekrutan pegawai baru
- f) Terdapat norma yang menjadi acuan dalam berperilaku di organisasi
- g) Terbentuknya organisasi secara rasional
- h) Pemecahan masalah secara formal
- i) Pelayanan yang bersifat hierarki

Organisasi informal adalah bentuk kebersamaan yang mengikat dibentuk secara kekeluargaan dan secara sukarela dengan tujuan memperoleh kepuasan berafiliasi dan memperoleh persahabatan yang baru.<sup>197</sup> Terbentuknya organisasi tidak mengenal bentuk atau struktur yang tegas maupun jelas. Organisasi terbentuk atas dasar kebersamaan, tujuan yang sama, persaudaraan dan persahabatan dari masing-masing anggota, sehingga dapat terpenuhi solidaritas sosial untuk menutupi afiliasi masing-masing.<sup>198</sup>

Organisasi informal sering menjadi media yang efektif dalam mensukseskan tujuan-tujuan organisasi formal. Organisasi informal terbentuk sebagai kebutuhan para anggotanya dalam menghindari perlakuan yang kaku dan rigid dalam organisasi

---

<sup>195</sup> Barnard, Chester I, *The Unction Of The Executive*, (Harvard university Press, Cambridge, Mass, 1968), h.

<sup>196</sup> Herbert G. Hick dan Gullet G. Roy, *Organisasi Teori dan Tingkah Laku*, (Jakarta: PT Bina Aksara, 1987), h.

<sup>197</sup> Herbert G. Hick dan Gullet G. Roy, *Organisasi Teori dan Tingkah Laku*, (Jakarta: PT Bina Aksara, 1987), h.175.

<sup>198</sup> Herbert G. Hick dan Gullet G. Roy, *Organisasi Teori dan Tingkah Laku*, (Jakarta: PT Bina Aksara, 1987), h.176

formal. Organisasi informal merupakan bayangan dari organisasi formal, karena tanpa organisasi formal tidak akan ada organisasi informal.<sup>199</sup>

#### **D. Manajemen Perubahan Madrasah**

Perubahan pendidikan akan sangat dipengaruhi oleh dua komponen yang saling berhubungan. Komponen tersebut yaitu: (1) Pengembangan dan perubahan akan dipengaruhi oleh kepemimpinan, komunikasi baik internal maupun eksternal, (2) Komponen pendukung yang berhubungan dengan staf, supervise, guru professional, kurikulum dan pengamatan terhadap kemajuan siswa. Permasalahannya sekarang adalah bagaimana sinergi berlangsung antar elemen tersebut sehingga dapat mendorong terjadinya perubahan dalam pengelolaan yang telah terbukti merupakan titik lemah hampir semua organisasi pendidikan dan lebih khusus lagi persekolahan.

Oleh karena itu, perubahan akan terwujud manakala kepala sekolah dan guru dapat memahami hal-hal berikut ini:

- a) Visi dan Misi dapat dipahami dengan baik
- b) Adanya kenyamanan dalam lingkungan sekolah
- c) Mampu menghadapi perubahan
- d) Menjaga nilai-nilai yang sudah ada dan menumbuhkan sikap dan budaya sekolah yang lebih baik.

Ada beberapa hal yang dapat diidentifikasi sebagai tahap perubahan dalam mengelola sekolah, yaitu:

- a) Menemukan. Seorang kepala sekolah mendapati ada beberapa pegawai sekolah yang kurang disiplin atas setiap tugas yang diberikan.
- b) Mengkomunikasikan. Temuan yang didapati oleh kepala sekolah akan didiskusikan bersama pihak yang berwenang (wakil kepala sekolah) untuk memastikan apakah temuan tersebut benar.
- c) Mengkaji dan menganalisis. Temuan yang ada akan dikaji sebaik mungkin dan mencari faktor penyebabnya untuk dianalisis mengapa hal tersebut bisa terjadi
- d) Mencari dukungan. Kepala sekolah harus benar-benar menemukan temuan tersebut dengan yakin melalui sumber-sumber yang terpercaya bukana hanya mengada-ngada dan mencari solusi dari setiap temuan yang ada.
- e) Mencoba. Pada tahap ini akan dicari solusi penyelesaian dengan melakukan langkah-langkah perubahan

---

<sup>199</sup> Herbert G. Hick dan Gullet G. Roy, *Organisasi Teori dan Tingkah Laku*, (Jakarta: PT Bina Aksara, 1987), h.172

- f) Menerima perubahan. Tahap terakhir ini adalah tahap dimana solusi yang sudah diperoleh harus dijalankan demi memecahkan sebuah masalah.<sup>200</sup>

Memang memperbaiki sekolah perlu perubahan termasuk perubahan pengelolaan dan dalam prosesnya secara umum terjadi pada dua tingkatan yaitu bagaimana nampaknya dan bagaimana seharusnya. Apa yang selama ini terjadi yang seharusnya mengalami perubahan adalah semuanya (1) bersifat struktural, (2) hasilnya berupa pengaturan, (3) telah dilakukan selama ini, (4) tidak berlangsung lama.

Pembaharuan menuntut sebuah perubahan dan tentu agar sekolah dapat berubah sebagaimana dikemukakan di atas perubahan pengelolaan harus dilakukan dari yang ada sebagaimana nampaknya ke arah bagaimana seharusnya yang bersifat normatif, perubahan dalam keyakinan, menyangkut hakikat manusia baik yang bersifat psikologikal, kesempatan memenuhi kebutuhan, dan bersifat memberi kehidupan dengan mencari makna atau yang bermakna.

Proses seleksi dan sosialisasi yang dilakukan oleh sebuah organisasi akan menjadikan organisasi tersebut selalu berada dipuncaknya. Kekuatan budaya organisasi tersebut ada pada pendirinya yang akan menjelaskan segala hal yang baik melalui cerita, ritual, symbol dan bahasa tentang organisasinya tersebut.<sup>201</sup>

Budaya organisasi harus dipertahankan karena mempunyai fungsi-fungsi penting dalam sebuah organisasi. Adapaun fungsi-fungsi penting tersebut menurut Robbins adalah:<sup>202</sup>

- a) Menentukan batas; menciptakan perbedaan-perbedaan antar organisasi.
- b) Memberikan identitas organisasi.
- c) Memfasilitasi pengembangan komitmen kepada kelompok.
- d) Makin meningkatnya kestabilan dalam lingkup sosial.
- e) Menjadi pengikat bagi seluruh anggota organisasi dalam lingkup sosial dan menentukan standar perilaku yang baik

Sementara itu, Hoy dan Cegil G. Miskel mengatakan nilai-nilai inti yang mentransorm sekolah menjadi institusi yang efektif yaitu sekolah adalah untuk siswa yang bereksperimen dengan pengajaran anda, pengajaran dan pembelajaran merupakan proses kooperatif, mengenal secara dekat siswa, mendorong keunggulan akademik, tuntutan kerja semakin banyak tapi tetap realistik, dan profesional. Nilai ini harus benar-benar dibagikan secara luas dan ditanamkan pada diri individu-individu sehingga tidak sekedar menjadi slogan. Agar pencapaian visi dan misi melalui budaya organisasi tidak hanya menjadi sebuah slogan dan angan-

---

<sup>200</sup> Mulyasa, E. *Kurikulum Berbasis Kompetensi; Konsep Karakteristik, dan Implementasi*, (Bandung: Rodya Karya, 2004), h. 44

<sup>201</sup> Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, (Jakarta: Arcan, 1994).

<sup>202</sup> Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, (Alih Bahasa: Udaya Yusuf), Edisi 3, (Jakarta: Arcan, 1991)

angan tetapi tertanam dengan baik dalam tiap-tiap individu yang ada dalam organisasi tersebut.<sup>203</sup>

Selanjutnya suasana dan keadaan sebuah sekolah sangat dipengaruhi oleh komponen utama yaitu cara memimpin kepala sekolah, cara memperlakukan guru serta kualitas hubungan antar penyelenggara sekolah. Dalam organisasi pendidikan ini amat bergantung kepada kepemimpinan pimpinan organisasi dan *middle level* manajemennya. Iklim sekolah dapat: (1) membantu dan menghambat guru dalam memenuhi kebutuhannya bekerja, dan (2) mendorong dan membantu anggotanya untuk belajar memecahkan masalah dan menggunakan kesempatan yang masuk akal.

Iklim sekolah dalam arti luas yaitu anggapan para guru terhadap cara kerja sekolah, organisasi formal dan informal, kepribadian peserta dan kepemimpinan organisasi yang ada. Sederhananya, iklim organisasi sekolah adalah ciri khas secara internal yang dimiliki suatu sekolah yang dapat mempengaruhi tiap anggotanya untuk membedakan sekolahnya dengan sekolah yang lain.

Perubahan adalah sesuatu yang pasti terjadi. Karena perubahan adalah sesuatu yang pasti dan mempengaruhi organisasi, maka organisasi harus mampu mengelola perubahan. Mengelola perubahan adalah usaha perubahan yang direncanakan proaktif dan bertujuan.<sup>204</sup> Jadi, Implementasi pengelolaan perubahan dilaksanakan secara pelan tapi pasti, terstruktur dan penuh pertimbangan.

Kemajuan teknologi informasi menjadi faktor paling utama mengapa adanya perubahan. Perkembangan teknologi informasi semakin cepat dari zaman ke zaman tanpa bisa dibendung yang mengakibatkan perubahan terjadi semakin cepat pada ruang, jarak dan waktu. Para ahli memperkirakan bahwa perkembangan teknologi akan lebih pesat lagi di masa depan dengan segala dampaknya bagi semua kehidupan umat manusia.<sup>205</sup> Perkembangan yang semakin cepat tersebut mengakibatkan perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi juga semakin cepat dan ini menjadi faktor eksternal yang dapat mempengaruhi fungsi dan kinerja organisasi. Adapun yang dimaksud dengan faktor-faktor eksternal tersebut dapat merupakan perilaku pelanggan perusahaan, atau kompetitor, karakteristik industrinya, atau bahkan kekuatan-kekuatan berupa peraturan-peraturan atau intervensi pemerintah.

Gibson mengungkapkan beberapa alternatif pendekatan manajemen perubahan, terdapat paling tidak tiga alternatif pendekatan manajemen perubahan dan pengembangan organisasi adalah sebagai berikut:<sup>206</sup>

- a. Kekuasaan (*Power*). Kekuasaan dapat memberikan implikasi pada perubahan walaupun secara paksa. Seorang pemimpin dapat mengatur segala keinginannya

---

<sup>203</sup> Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G. (2001). *Education Administration: Theory, Research, and Practice* (6 Th ed., international edition). (Singapore: Mc Graw-Hill Co). h. 185

<sup>204</sup> Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, (Jakarta: Arcan, 1994), h. 420

<sup>205</sup> Siagian, *Administrasi Pembangunan*, (Jakarta: PT. Toko Gunung Agung 1996), h. 9

<sup>206</sup> Gibson, James, L, *Organization, Behavior, Structure, Process*, Edition 10, (Boston, 2000), h. 446

dengan menggunakan pemaksaan, kekuasaannya dapat diimplementasikan untuk mengendalikan para anggotanya baik dengan pemberian sanksi atau imbalan. Dengan perilaku kekuasaan seperti ini seorang pemimpin terlihat tegas dan kuat serta mampu menghadapi perubahan dan mengembangkan organisasi menjadi lebih baik dengan konsekuensi disukai atau tidak disukai oleh anggota kelompok.

- b. Alasan (*Reason*). Manajer menjadikan alasan sebagai sebuah alat untuk melakukan perubahan pada organisasi. Alasan menjadi sebuah pilihan yang rasional untuk terjadinya perubahan pada anggota kelompok. Tetapi tidak dipungkiri juga data dan penjelasan yang masuk akal akan menjadikan perubahan semakin cepat terlaksanakan dan dikembangkan.
- c. Pendidikan Kembali (*Reeducation*). Pendidikan kembali tujuannya adalah memperbaiki fungsi dari organisasi. Dengan pendidikan kembali ini diyakinkan kekuasaan dan alasan tidak dapat menjadi obyek untuk melakukan perubahan sesuai dengan yang diinginkan, hal ini esensi dari perubahan dapat dilakukan dengan melakukan pendidikan kembali.

Perubahan suatu hal yang tidak bisa dihindari karena ia pasti terjadi. Dalam sejarahnya dapat kita lihat kembali bahwa setiap organisasi yang didirikan menuntut zaman untuk mengalami perubahan. Sehingga walaupun ada perubahan diharapkan perubahan itu akan menjadi permanen atau membekukan kembali setiap perubahan.

Ke empat macam tipe perubahan keorganisasian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Perbaikan terus menerus*. Tipe perubahan ini beresiko sangat kecil karena bersifat umum dan kurang intens. Sering disebut juga dengan pemeliharaan preventif dan dalam konsep jepang disebut *Kaizen* yaitu perbaikan terus menerus.
- b. *Adaptasi*. Adaptasi adalah perubahan yang menitikberatkan pada permasalahan-permasalahan eksternal seperti kejadian atau tekanan dari luar yang ditujukan pada organisasi.
- c. *Reorientasi*. Sifat dari perubahan ini adalah antisipatoris menuju pada perubahan yang strategis. Reorientasi ini juga dapat disebut sebagai perubahan frame karena organisasi ini diubah secara signifikan.
- d. *Rekreasi*. Perubahan akan terjadi secara intens dan beresiko apabila adanya tekanan-tekanan yang bersifat kompetitif. Nadler dan Tushman menamakannya "*frame breaking*". Melakukan perubahan pada dasarnya tidaklah mudah karena pasti banyak penolakan-penolakan yang terjadi karena sifat manusia yang lamban susah menerima perubahan-perubahan tertentu yang terjadi. Dikatakan bahwa manusia itu "rutin" atau "tetap dalam cara-caranya".

Namun sesungguhnya hampir setiap orang ingin semacam perubahan dalam kehidupan dan situasi kesehatan yang lebih baik, lebih banyak uang, dan lebih mudah untuk memenuhi hasrat. Keadaan yang menggairahkan itu lebih menarik

daripada keadaan yang menjemukan. Apabila anggota dalam sebuah organisasi tidak mau berubah, pasti karena kekreativitasnya terkukung dan tidak bebas.

Penolakan yang bersifat terbuka dan terang-terangan akan lebih mudah dihadapi oleh pihak manajemen daripada penolakan yang dilakukan secara implisit dan diam-diam. Penolakan perubahan dikelompokkan kepada dua bagian yaitu individual dan keorganisasian.<sup>207</sup>

- 1) Penolakan Individual. Penolakan ini biasanya bersumber dari lima faktor yaitu:
  - a. *Kebiasaan*. Kebiasaan adalah sesuatu yang sudah mendarah daging dalam kehidupan sehari-hari manusia, maka untuk membentuk perubahan cenderung lebih sulit. Memberikan kegiatan yang sudah terprogram lebih mudah daripada membuat program baru sehingga apabila tetap dituntut untuk melakukan perubahan biasanya akan terjadi penolakan-penolakan.
  - b. *Ancaman terhadap rasa aman*. Perubahan bisa saja menjadi ancaman bagi segelintir atau sekelompok orang baik dari segi pekerjaan, jabatan, karir dan penghasilan. Tentu hal ini akan ditolak dengan serta merta oleh orang-orang yang merasa perubahan adalah sebuah ancaman.
  - c. *Faktor ekonomi*. Begitu juga halnya dengan berkurangnya penghasilan seseorang karena perubahan, niscaya perubahan tersebut akan terus terjadi penolakan.
  - d. *Ketakutan pada hal asing*. Perubahan membawa ketakutan pada hal yang asing karena hal yang asing dipandang tidak memberikan kesejahteraan melainkan ketidakpastian dan kesemuan.
  - e. *Proses informasi selektif*. Sekelompok orang telah menyusun semua program tentang apa yang akan dikerjakan, apabila program yang telah disusunnya terancam untuk tidak bisa dilaksanakan maka perubahan juga akan terjadi penolakan. Oleh karena itu, mungkin sekali seseorang hanya mau menerima informasi yang lebih menjamin keutuhan persepsi dan dunia yang diciptakannya.

Selain hal di atas, organisasi itu bersifat konservatif, maksudnya adalah organisasi sebisa mungkin menolak adanya perubahan. Enam faktor yang menyebabkan timbulnya penolakan terhadap perubahan pada organisasi, antara lain:

- a. *Inersia struktural*. Untuk menjaga dan memelihara stabilitas sebuah organisasi biasanya organisasi memiliki mekanisme yang melekat pada dirinya. Praktik-praktik manajemen yang dilakukan adalah untuk memelihara kontinuitas dan stabilitas sebuah organisasi. Jadi inersia struktural itu ialah dinding yang akan menjadi penghalang bagi terganggunya stabilitas sebuah organisasi.

---

<sup>207</sup> Siagian, Sondang P, Teori Motivasi dan Aplikasinya, (Jakarta: Rineka Cipta, 1995), h. 77

- b. *Fokus perubahan yang terbatas.* Organisasi merupakan sebuah sistem yang kompleks, apabila terjadi perubahan pada bagian-bagian kecil dari sebuah sistem maka akan mengganggu stabilitas sistem secara keseluruhan. Jadi apabila ingin melakukan perubahan maka keseluruhan sistem harus ikut diubah, tetapi seringkali perubahan dilakukan hanya pada sub-sub organisasi atau aspek tertentu.
- c. *Inersia kelompok.* Inersia kelompok adalah situasi di mana orang-orang tertentu dari suatu kelompok mau menerima perubahan tetapi terhalang oleh aturan-aturan yang ada dikelompoknya. Seperti contoh seorang pegawai mau menerima perubahan yang dilakukan oleh pimpinannya, tetapi kelompok tempat dia bernaung menolak perubahan tersebut.
- d. *Ancaman terhadap kemahiran atau keterampilan seseorang.* Apabila perubahan mengancam sekelompok orang yang memiliki spesifikasi kemahiran dan keterampilan dalam bidangnya di suatu kelompok maka perubahan itu akan dengan sangat mudah untuk terjadi penolakan.
- e. *Ancaman pada kekuasaan.* Dalam organisasi adanya penggunaan kekuasaan. Pimpinan yang mempunyai pengaruh kekuasaan yang besar misalnya mempromosikan, mengalih tugaskan, dan lain-lain, tidak akan menerima perubahan tersebut.
- f. *Ancaman terhadap alokasi dana dan daya.* Orang-orang yang berada dalam sebuah organisasi dan berada pada posisi menguasai dana dan daya akan sulit menerima perubahan karena akan mengancam stabilitas kehidupan ekonominya. Praktik-praktik lama yang telah dijalani diharapkan akan terus bisa dirasakan. Adanya pemahaman jenis dan bentuk perubahan baik pada tingkat individual maupun organisasional akan sangat membantu untuk menghilangkan penolakan-penolakan yang sering terjadi

Pengembangan sebuah organisasi merupakan suatu teknik majerial dalam melakukan perubahan-perubahan penting pada organisasi. Tujuan pengembangan organisasi adalah untuk membawa perubahan yang dilakukan dengan ilmu pengetahuan dari agen-agen perubahan. Pengembangan organisasi merupakan bidang kajian yang relatif masih muda. Oleh karena itu, Miftah Thoha<sup>208</sup> menyebutnya sebagai ilmu pengetahuan bukannya sebagai suatu disiplin. Karena penyebutan disiplin mengarah pada subyek atau bidang studi tertentu yang secara teori telah dilakukan penelitian.

Burke mengatakan pengembangan organisasi sampai sekitar tahun 1960 belum masuk dalam perbendaharaan ilmiah. Dibandingkan dengan disiplin psikologi dan administrasi pengembangan organisasi masih dianggap terlalu dini. Karena masih baru, pengembangan organisasi masih belum dirumuskan maknanya. Rumusan pengembangan organisasi banyak macamnya namun hampir semua ahli

---

<sup>208</sup> Miftah Thoha, *Perspektif Perilaku Birokrasi: Dimensi-dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara (Jilid II)*, (Jakarta: PT Raja GrafindoPersada, 2002), h. 3

menyatakan bahwa pengembangan organisasi dilakukan oleh para konsultan dank lien untuk menyempurnakan sebuah organisasi

Berikut adalah beberapa definisi tentang pengembangan organisasi dari beberapa ahli:

- a) Michael Beer dan Anna Elsie Walton mendefinisikan pengembangan organisasi sebagai suatu perbuatan yang dilakukan untuk meningkatkan efektivitas keorganisasian dan kesejahteraan para karyawan, dengan jalan menerapkan Teori dan bidang ilmu jiwa dan perilaku keorganisasian.
- b) Bechard, 1986 mengatakan pengembangan organisasi adalah usaha yang terstruktur dari semua elemen yang ada di organisasi mulai dari pimpinan sampai bawahan untuk menjadikan efektivitas sebuah organisasi meningkat dengan melibatkan ilmu pengetahuan. Sedangkan Burke 1982 menyatakan bahwa pengembangan organisasi merupakan suatu proses perubahan yang terencana, di dalam kultur sebuah organisasi, melalui pemanfaatan teknologi ilmu behavioral, riset dan teori.<sup>209</sup>

Pengembangan organisasi memiliki tujuan untuk memberikan peluang untuk menjadi sosok manusia yang memiliki keilmuan yang luas, memiliki pengaruh dan mau berpartisipasi dengan sasaran individual-individual di sebuah organisasi.

Adapun pengembangan organisasi menurut Miftah Thoha adalah untuk:<sup>210</sup>

- a) Kepercayaan dan saling mendukung antar anggota.
- b) Menjadikan orang-orang yang ada dalam kelompok semakin peka dengan masalah-masalah organisasi.
- c) Adanya kewenangan lebih pada orang-orang yang memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus.
- d) meningkatnya derejat keterbukaan dalam berbicara baik vertikal, horizontal maupun diagonal.
- e) Memberikan semangat dan rasa kepuasan bagi anggota organisasi.
- f) Pemecahan masalah yang baik sesuai dengan frekuensi masalahnya.
- g) Memberikan rasa tanggungjawab pada pribadi atau kelompok dalam organisasi atas setiap tugas yang diemban.

Dilihat dari perkembangan organisasi, seorang manajer harus mempunyai keinginan tinggi untuk menjadikan organisasinya lebih baik yaitu melalui proses perubahan pada setiap tindak tanduk anggota organisasi. Seorang manajer harus mengetahui nilai, prinsip, serta strategi untuk melakukan perubahan sesuai yang

---

<sup>209</sup> J. Winardi, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2003), h. 245.

<sup>210</sup> Miftah Thoha, *Perspektif Perilaku Birokrasi: Dimensi-dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara (Jilid II)*, (Jakarta: PT Raja GrafindoPersada, 2002), h. 24-25

diinginkan agar anggota kelompoknya meninggalkan perilaku-perilaku lama dan mau mempelajari hal-hal baru.

*Unfreezing* menolak perubahan sehingga dibutuhkan orang-orang yang mau mempelajari hal-hal baru baik dalam berpikir atau bertindak. Beberapa orang mungkin tidak suka dengan adanya perubahan karena menuntut dia untuk mempelajari hal-hal baru yang menurut dia sulit. Tetapi ada juga orang-orang yang menginginkan perubahan karena dengan perubahan akan menjadikan dia semakin inovatif dan kreatif.

Pembekuan kembali/refreezing sebuah perilaku yang mengalami umpan balik. Apabila seseorang menerima sesuatu hal yang positif dari orang lain baik dalam masalah pemberian informasi, penjelasan dalam menjalankan suatu tugas maka akan sangat mungkin mereka akan melakukan hal yang sama juga kepada orang lain yang membutuhkannya. Sisi lain mata uang melibatkan dampak pemberian hukuman untuk suatu respon tertentu. Hal ini diasumsikan bahwa hukuman akan menurunkan kemungkinan melakukan yang sama pada waktu yang berbeda. Prinsipnya kemudian dapat diketahui bahwasanya perubahan dapat dilakukan apabila mampu memberikan imbalan yang positif atas suatu kegiatan.

Sebuah organisasi terkadang mengalami kesulitan untuk berkembang dan melakukan perubahan kecuali sudah diintervensi. Hal ini terjadi karena pimpinan tidak solutif. Intervensi yang dilakukan oleh agen pembaharu dapat menjawab tantangan atas suatu kondisi. Sehingga keberhasilan dalam melakukan perubahan sangat tergantung pada kemampuan kerja agen pembaharu dan pemimpin suatu organisasi.

Selanjutnya, tim kombinasi dari luar dan dalam sangat jarang digunakan walaupun memiliki peluang besar untuk keberhasilan. Pencampuran antar orang luar yang memiliki pengetahuan profesional dengan orang dalam sebagai sumber dayanya. Campuran pengetahuan seperti ini acapkali menghasilkan kepercayaan yang meningkat dan keyakinan di antara pihak yang terlibat. Kombinasi tim dalam dan luar bersinergi melakukan dan melaksanakan suatu perubahan agar penolakan atas perubahan tidak terjadi atau paling tidak bisa diminimalisir.<sup>211</sup>

Berbagai macam bentuk intervensi mempunyai kelebihan dan kelemahan. Agen perubahan eksternal acap kali dianggap orang lain di organisasi tersebut. Apabila hal ini menjadi masalah bagi karyawan maka antara agen pembaharu dan pimpinan harus mengkaji ulang bentuk kerjasamanya. Terkadang sudut pandang antara agen pembaharu dan pihak pimpinan sering berbeda tentu hal ini akan merugikan sebuah organisasi.

Perbedaan dalam sudut pandang acapkali menghasilkan rasa kurang percaya diri dari pembuat kebijakan. Perimbangan tentang ini adalah kemampuan agen pembaharu dari luar untuk mengharmoniskan kembali hubungan organisasi dengan

---

<sup>211</sup> Gibson, Rowan *Rethinking the Future*, (London: Nicholas Brealey Pub, 1997), h. 357-360

lingkungan. Biasanya agen pembaharu dari luar lebih kompetitif daripada agen pembaharu yang berasal dari dalam organisasi.

Agen pembaharu dari dalam biasanya memiliki hubungan yang erat dengan para individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Hal ini menjadi momok bagi sebuah organisasi karena akan menjadikan individu atau kelompok-kelompok tertentu menolak adanya perubahan karena tidak dekatnya dia dengan agen pembaharu yang berasal dari dalam tersebut. Agen pembaharu internal bisa melayani sebagai pejuang untuk perubahan karena memperjelas pemahaman kemampuan organisasi dan ketekunan personel.

Gibson menyebutkan beberapa hubungan agen pembaharu dengan organisasi klien yaitu sebagai berikut:<sup>212</sup>

a) Model medical. Agen pembaharu dijadikan sebagai pemberi nasihat. Dalam hal ini organisasi meminta agen pembaharu untuk mengklarifikasikan setiap permasalahan, menganalisis sebab akibat, memberikan informasi tentang pelaksanaan tindakan, tetapi tetap bertanggung jawab atas semua permasalahan dan berhak untuk menolak segalan ide dari agen pembaharu. Hubungan ini analog dengan pengaturan -dokter-konsultan yakni dokter mencari pendapat dari pakar lain, tetapi pilihan terapi tetap berada dalam tangan dokter.

b) Model rekayasa. Model rekayasa sering dipraktikkan apabila organisasi telah mendiagnosa dan memberikan keputusan atas permasalahan secara spesifik. Seperti contoh

Dalam program kerja pihak manajemen menjadi pakar yang mumpuni dibidangnya untuk membantu pelaksanaan kerja. Hal ini disebut dengan fase diagnostik yang dilakukan pihak manajemen.

c) Model proses. Pada model ini kerja sama antara agen pembaharu dan organisasi lebih dominan dalam menyelesaikan suatu masalah. Dengan cara kerja sama antara pimpinan dan agen pembaharu dapat mengidentifikasi faktor permasalahan dan menentukan langkah yang harus diambil untuk meningkatkan prestasi organisasi. Agen pembaharu mencegah untuk mengambil tanggung jawab tunggal baik untuk diagnosa atau pemberian resep, sebaliknya penekanan terletak pada upaya memungkinkan manajemen memahami masalah.

Pemilihan model yang tepat tergantung pada karakteristik dari agen pembaharu, organisasi dan situasi. Tidak menjadi soal bahwa satu model akan menjadi unggul dalam semua hal; dalam satu situasi tertentu, suatu model khusus tampaknya tepat, tidak peduli model mana yang digunakan, suatu tugas dasar dari agen pembaharu adalah membantu mendiagnosa masalah.

---

<sup>212</sup> Gibson, Rowan *Rethinking the Future*, (London: Nicholas Brealey Pub, 1997), h. 357-360

Sebagai upaya yang terencana dengan sistematis, maka pengembangan organisasi terdiri dari sejumlah langkah-langkah. Berikut adalah langkah-langkah pengembangan organisasi menurut Gibson yaitu:<sup>213</sup> Model ini menggunakan asumsi bahwa kekuatan-kekuatan yang menyebabkan timbulnya perubahan secara terus menerus mempengaruhi suatu organisasi dan asumsi tersebut mencerminkan karakteristik organisasi, jadi, itu adalah tugas sang pimpinan untuk memilih dan memilah informasi yang merefleksi besarnya kekuatan-kekuatan yang menimbulkan perubahan.

Informasi demikian merupakan landasan untuk mengetahui kapan diperlukan adanya perubahan (tetapi juga dapat dinyatakan bila perubahan tidak diperlukan). Apabila para manajer sudah mendeteksi bahwa ada sesuatu yang tidak berjalan beres, maka mereka perlu mendiagnosis problem yang ada, dan mengidentifikasi teknik-teknik alternatif yang relevan. Teknik yang dipilih harus cocok dengan problem yang akan dipecahkan, mengingat kondisi-kondisi yang merupakan kendala. Salah satu contoh tentang kondisi yang merupakan kendala adalah sifat dan aturan kelompok yang berpengaruh.

Kelompok-kelompok informal, mungkin membantu kelancaran teknik-teknik perubahan tertentu tetapi mungkin pula mereka mensabotase teknik-teknik lain. Kondisi-kondisi lainnya yang menjadi kendala adalah:

- a) Perilaku kepemimpinan;
- b) Syarat-syarat/peraturan-peraturan pemerintah;
- c) Kondisi-kondisi ekonomi.

Akhirnya, sang manajer perlu mengimplementasi perubahan yang diinginkan, dan kemudian memonitornya meliputi proses perubahan dan hasil-hasil perubahan. Model yang dikemukakan mencakup pula unsur *feedback* (umpan balik). Bagi langkah implementasi, dan terhadap kekuatan-kekuatan untuk perubahan, lingkaran *feedback* yang disajikan, menunjukkan bahwa proses perubahan tersebut, terus menerus perlu di monitor dan dievaluasi.

Cara-cara implementasi mungkin keliru, dan hal itu menyebabkan hasil-hasil yang dicapai tidak memuaskan, tetapi tindakan *responsive* dapat memperbaiki situasi yang dihadapi. Di samping itu lingkaran *feedback* ke langkah inisial menunjukkan bahwa tidak ada perubahan yang bersifat final. Diciptakan sebuah situasi baru yang menimbulkan problem-probleem dan persoalan-persoalan dalam suatu kerangka baru, yang pada saatnya perlu diubah lagi. Model yang ada menekankan fakta bahwa seorang manajer modern beroperasi dalam suatu kerangka dinamis di mana keapstain satu-satunya adalah perubahan itu sendiri.

Organisasi adalah sebuah wadah yang menjadi tempat perkumpulan yang menaungi kerja sama secara rasional dan sistematis untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Kerjasama yang dilakukan mengikuti setiap pola tingkah laku

---

<sup>213</sup> Gibson, *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*, (London: Nicholas Brealey Pub, 1985), h. 35

individu di kelompok tersebut dalam berinteraksi, interaksi yang dilakukan harus selaras dengan aturan, norma keyakinan dan nilai-nilai yang telah tertanam dalam organisasi. Pola interaksi yang ada tersebut akan membentuk sebuah kebiasaan atau membentuk sebuah budaya organisasi yang akan mengontrol setiap perilaku anggota, dengan demikian budaya organisasi dapat membentuk semangat kerja anggotanya.

Salah satu instrumen yang paling penting dalam organisasi adalah budaya organisasi karena dengan budaya organisasi dapat meraih cita-cita dan harapan yang diinginkan. Setiap organisasi maupun perusahaan terdapat budayanya masing-masing yang berbeda dengan budaya di organisasi lainnya, walaupun tujuan dan fungsi dari organisasi tersebut sama. Sedangkan setiap individu yang ada di dalam organisasi tersebut tidak terlepas dari nilai-nilai budaya yang dianutnya dan sesuai dengan setiap perangkat yang ada di organisasi sehingga akan membentuk sumber daya manusia yang dapat menyeimbangkan organisasinya agar tetap menjadi eksis di mata masyarakat.

Robbins menyatakan budaya organisasi adalah suatu pemahaman yang diamalkan oleh para karyawan untuk meraih tujuan yang sama.<sup>214</sup> Littlejohn & Foss mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu proses yang diperoleh dari adanya interaksi-interaksi oleh anggota-anggotanya dalam organisasi. Apabila setiap orang melakukan interaksi dalam setiap waktu, maka budaya akan terbentuk dengan sendirinya. Setiap budaya akan mengeluarkan aturan-aturan dan norma yang akan mempengaruhi anggota tersebut.<sup>215</sup> Begitu juga halnya para anggota tersebut akan ikut membuat budaya dalam organisasi yang mereka ikuti.<sup>216</sup>

Sebuah proses yang kompleks telah terjadi di dunia organisasi antar anggota organisasi yang membentuk budaya organisasi. Wheelen dan Hunger mengemukakan budaya organisasi adalah keyakinan yang mengandung tujuan serta nilai yang dipercaya dan dianut secara bersama serta akan diwariskan kepada generasi selanjutnya.<sup>217</sup>

Dari pengertian budaya organisasi di atas kesimpulannya ialah nilai-nilai yang ada dalam suatu kelompok menjadi pedoman berperilaku bagi para anggota kelompoknya. Dari semenjak seseorang bergabung dalam suatu kelompok penanaman nilai-nilai budaya organisasi sudah dapat dilakukan, hal ini untuk memudahkan mengomunikasikan setiap nilai-nilai budaya organisasi yang ada pada setiap anggota kelompoknya.

Untuk mengembangkan kemampuan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi tidak hanya diperlukan budaya organisasi, melainkan juga pelatihan menjadi hal yang terpenting jua. Menurut Sofyandi, pelatihan adalah sebuah

---

<sup>214</sup> Stephen P Robbin. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi* (Edisi 5), Jakarta: Erlangga. Hal. 247

<sup>215</sup> Stephen W. Littlejohn dan Karen A Foss. 2009. *Theoris of Human Communication*. Terjemahan oleh Muhammad Yusuf Hamdan. Jakarta: Salemba Humanika. h. 258

<sup>216</sup> Deddy Mulyana. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005). h. 91

<sup>217</sup> Umar Nimran. *Perilaku Organisasi*. (Sidoarjo: Laros, 2004)h. 236

kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan untuk meningkatkan tugasnya agar efisien dan kreatif. Dengan demikian, pelatihan merupakan sebuah wadah untuk meningkatkan sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan di era modern. Pelatihan yang dilakukan di luar sistem pendidikan dalam durasi waktu yang singkat dengan menggunakan metode praktik langsung daripada teori, diharapkan dapat meningkatkan kualitas kinerja pegawai di masa yang akan datang.<sup>218</sup>

Keberhasilan organisasi dalam mensosialisasikan budaya organisasinya dan pelatihan yang diberikan kepada para pegawainya diharapkan dapat menjadi pemicu kinerja para pegawainya. Menurut Kusriyanto kinerja pegawai adalah hasil kerja seseorang dalam sebuah kelompok.<sup>219</sup> Sedangkan menurut Nurhayati, kinerja pegawai adalah sebuah tingkat kemampuan para karyawan mencapai persyaratan pekerjaannya.<sup>220</sup>

Arianty menyimpulkan hasil dari penelitiannya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawannya.<sup>221</sup> Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh Kumara & Utama juga memaparkan bahwa pelatihan kerja yang diberikan kepada pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.<sup>222</sup> Pentingnya budaya organisasi di madrasah menunjukkan bahwa madrasah harus dapat mengubah pandangan dari masyarakat bahwa madrasah yang konvensional dapat menjadi madrasah yang berdaya saing tinggi. Hal ini penting bagi madrasah agar dapat bersaing secara kompetitif dan produktif.

## E. Pertanyaan Diskusi

1. Jelaskan mengapa pentingnya dilakukan manajemen organisasi madrasah.
2. Setelah Anda membaca pengertian manajemen. Berikan empat rumusan manajemen menurut pendapat Anda sendiri.
3. Bagaimanakah yang dimaksudkan dengan manajemen madrasah? Jelaskan.
4. Bagaimanakah proses manajemen perubahan madrasah? Jelaskan.

---

<sup>218</sup> Herman Sofyandi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008). h. 113

<sup>219</sup> Adi Kusriyanto. *Pengantar Desain Komunikasi Visual*. (Yogyakarta: Andi, 2007). h. 175

<sup>220</sup> Nurhayati Dina. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*. (Jakarta: haji Masagung, 2008). h. 7

<sup>221</sup> Arianty Nel. 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*. (Jurnal manajemen & Bisnis. VOL.14 (No.02), 20014). h. 150

<sup>222</sup> Sutya Edy Kumara, I Wayan dan I Wayan Mudiarta Utama. *Pengaruh pelatihan terhadap kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepemimpinan Pada Hotel Satriya Cottages Kuta-Bali*. Tersedia: (E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5 No. 3. 2016). h. 1422





## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke Tujuh. PT. Remaja Rosdakarya: Bandung
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Reneka Cipta.
- Arimi, Siti. 2011. *Berjudul Kebijakan Penugasan Kepala Sekolah Terhadap Guru Dan Kontribusinya Terhadap Moral Kerja Guru-Guru SMAN di Kabupaten Kapuas Kalimantan Tengah*. Malang: Disertasi Program Pascasarjana Malang.
- Cahyono, Bambang Tri. 1996. *Manajemen Produksi*. IPWI. Jakarta.
- Daeli, Sinema. 2011. *Proses pengambilan keputusan oleh kepala sekolah dengan tingkat partisipasi dan kepuasan guru dalam pengelolaan Sekolah Dasar Negeri di Kotamadya Malang*. Malang: Disertasi Program Pascasarjana Malang.
- Danim, Sudarwan. 2002. *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Dirawat, dkk,1983. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Dubrin, Andrew J.. 2005. *The Complete Ideal's Guide To Leadership*. Jakarta: Prenada Media.
- Haris, Amin. 2011. *Implementasi Program Humas dalam Pencitraan Perguruan tinggi di Kota Malang*. Malang: Desertasi Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Hasil wawancara dengan Rusdi. Pada tanggal 8 Juni 2016

- Irawanto, Dodi Wirawan. 2008. *Kepemimpinan Esensi dan Realitas*. Malang: Banyumedia.
- Judge, Robbins dan. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas, Penerbit Salemba Empat: Jakarta.
- John P. Kotter, *Leading Change*. (Boston, MA: Harvard Business School Press 1996), Keith Davis, and John W. Newstrom. *Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour*. (New York Mc. Graw-Hill Inc., 1985),
- Kartono, Kartini. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Lashway, Larry. "Ethical Leadership". ERIC Digest. Number 106. June 1996.
- Michael Zwell, *Creating a Culture of Competency*, (New York, Wiley, 2000)
- Matthew B. Milles dan A. Michael Hubberman, *Qualitative Data Analysis Second Edition* (London and New Delhi Sage Publications International Education and Profesional Publisher, Thousand oaks, 1994),
- Moeliono, Djokosantoso. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Muhaimin. 2005. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Nasution, Zulkarnain. 2006. *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan [Konsep, Fenomena dan Aplikasinya]*. Malang: UMM Press.
- Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Budaya Organisasi*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Peursen, Van. 1984. *Strategi Kebudayaan*. (terjemahan Dick Hartoko). Jakarta: Yayasan Kanisius
- Prijono, Onny S. dan AMW Pranarka (Penyunting).1996. *Pemberdayaan: Konsep, kebijakan dan impementasi*. Jakarta: Centre For Strategic and Internasional Studies.
- Pusat Kurikulum, Balitbang Depdiknas. 2002. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Jakarta
- Qomar, Mujamil. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga. Hlm. 269.
- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi Buku 2*, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins. 1999. *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi, dan Aplikasi*. Alih bahasa oleh Pujatmaka Hadyana. Jakarta: Prenhallindo.
- Rukmana, Nana D.W. 2007. *Etika Kepemimpinan Perspektif Agama dan Moral*. Bandung: Alfabeta.

- Sathe, Vijay, *Culture and Related corporate Realities*, (Homewood: Richard D. Irwin, Inc., 1985)
- Schein, E. H. 198. *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco: Jossey-Bass,.
- Siagian, S.P. 1992. *Organisasi Kepemimpinan & Perilaku Administrasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siburian, Paningkat. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi, Perilaku Inovatif, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Kepala SMK (Pengembangan Model Teoritis Kinerja Melalui Studi Empiris pada SMK di Kota Medan)*. Medan: Disertasi Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.
- Silalahi, *Corporate Culture and Performance Appraisal*, (Jakarta: Al-Hambra, 2004),
- Siswadi, dkk. 2003. *Meniti Jalan Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Pustaka pelajar.
- Stolp, Stephen. *Leadership for School Culture*. ERIC Digest, Number 91. Tahun 1994
- Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan; Kompetensi dan Praktiknya*, 2004, Jakarta: Bumi Aksara,
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2006. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sulthon, H.M. 2005. *Perilaku Kepemimpinan, Orientasi, Supervisi Kepala Sekolah, Pelibatan Guru Dalam Pengambilan Keputusan dan Iklim Organisasi dalam Kaitannya dengan Semangat Kerja Guru Pada Sekolah Dasar di Kabupaten Jember*. Malang: Desertasi Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Sumadi, Suryabrata. 1990. *Psikologi Kepribadian*. Jakarta: CV Rajawali
- Surya, Moh. .1995. *Nilai-Nilai Kehidupan* (makalah) . Kuningan: PGRI PD II Kuningan.
- Tika, Pabundu, 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan KinerjaPerusahaan*. Bumi Aksara: Jakarta
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Tobroni. 2005. *The Spiritual Leadership Pengefektifan Organisasi Noble Industry Melalui Prinsip-Prinsip Spiritual Etis*. Malang UMM Press.
- Victor H. Vroom dan Jago, Arthur G. *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, (New Jersey: Prentice Halls, 1988).
- Wahab, Abdul Aziz. 2008. *Anatomi organisasi dan kepemimpinan pendidkan (telaah terhadap organisasi dan pengelolaan organisasi pendidikan)*. Bandung: Alfabeta
- Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Gafinso Pesada.
- Winardi. 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.





## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### Data Pribadi

Nama : Dr. Hamdani, MA  
NIDN : 2010018402  
Tempat/Tanggal Lahir : Lhoksukon, 10 Januari 1984  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Status Perkawinan : Kawin  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Pangkat Akademik : Lektor III.d  
Tempat Tugas : IAIN Langsa  
Alamat : BTN Bayangkara Asri Blok C8,  
Kec. Langsa Baro. Kota Langsa.  
Handphone : 081233251972  
E-mail : hamdani@iainlangsa.ac.id  
Nama Ayah : Abdullah  
Nama Ibu : Aisyah  
Nama Istri : Cut Siti Maisyarah, S.Pd.I., MH  
Nama Anak Pertama : Maryam Sarham Ceudah  
Nama Anak Kedua : Musa Carnegie Wahab Sarham

### Jenjang Pendidikan

2012 - 2020 : S3 Pendidikan Islam

- 2007 - 2009 : S2 Magister Ilmu Agama Islam Univ. Muhammadiyah Malang
- 2003 - 2007 : S1 Pendidikan Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang
- 2000 - 2000 : MA Negeri 1 Langsa
- 1997 - 2000 : SMP Muhammadiyah 9 Langsa
- 1991 - 1997 : SD 02 Muhammadiyah Langsa

### **Pengalaman Pekerjaan**

- 2022 : Asesor Lembaga Akreditasi Mandiri Kependidikan (LAMDIK)
- 2020 - 2022 : Wartawan Barometernews.id
- 2009 - 2021 : Dosen IAIN Langsa
- 2009 - 2011 : Dosen STIKES Bina Bangsa Aceh Tamiang
- 2009 - 2010 : Guru SD 02 Muhammadiyah Langsa
- 2007 - 2008 : Pusat Pengembangan Mutu Univ. Muhammadiyah Malang
- 1991 - 1997 : P2KK Mahasiswa Univ. Muhammadiyah Malang

### **Riwayat Organisasi**

- 2018-2022 : Wakil Ketua Pemuda Muhammadiyah Aceh
- 2018-sekarang : Koordinator Jaringan Pendidikan Pemilih untuk Rakyat (JPPR) Provinsi Aceh
- 2018-2021 : Wakil Ketua I KNPI Kota Langsa
- 2015-2020 : Ketua Majelis Pendidikan Kader Muhammadiyah Langsa
- 2014-2018 : Ketua Pemuda Muhammadiyah Kota Langsa
- 2005-2006 : Anggota Senat Mahasiswa Fakultas Tarbiyah UMM Malang
- 2002-2006 : Ketua Mushala Universitas Muhammadiyah Malang
- 2002-2004 : Ketua Ikatan Pelajar Muhammadiyah Kota Langsa

## **Karya Tulis**

1. The Strategy of Mudir in Reducing Religious Intergroup Bias in Lhoksukon, Aceh, Indonesia (Dinamika Ilmu, Vol. 22 No. 1, Januari-Juni 2022, Halaman 41-52).
2. Upaya pesantren Muhammadiyah Kwala Madu Langkat dalam meningkatkan life skill santri (Jurnal Anifa: Studi Gender dan Anak, Vol. 3 No. 1, Mei 2022, Halaman 48-59).
3. The Implementation of Science Interconnection for Fiqh Subject at MTs MIM Langsa Aceh (PROGRESIVA: Jurnal Pemikiran dan Pendidikan Islam, Vol. 10 No. 2, Juli-Desember 2021, Halaman 76-86).
4. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Pertama (at-Tarbiyah al-Mustamirrah: Jurnal Pendidikan Islam, Vol. 2, No. 2, Juli-Desember 2021, Halaman 111-124).
5. Disertasi: Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an Kota Langsa dalam Pengembangan Budaya Organisasi. Pascasarjana Program Doktor Pendidikan Islam, Pascasarjana Universitas Islam Sumatra Utara (UINSU). 2020
6. Pendidikan Pluralisme PTKIN: Penerapan Kurikulum dan Manajemen Berbasis Islam inklusif pada Kementerian Agama Republik Indonesia. Kluster Penelitian Pengembangan Pendidikan Tinggi (PT). DIPA 2019 IAIN Langsa. Penelitian tahun 2020.
7. Building Organizational Culture In Ulumul Qur'an School: Among Electability, Capability And Competence Of Headmaster. International Conference on Islamic Educational Management (ICIEM). 2019
8. Kepemimpinan Mudir dalam Membangun Budaya Organisasi (studi Kasus di Dayah Terpadud Al-Muslimun Lhoksukon). Kluster Penelitian Dasar Interdisipiner (PT). DIPA 2018 IAIN Langsa. Penelitian Tahun 2019.
9. Kepemimpinan Sebagai Kualitas Organisasi (Jurnal At-Tarbawi, Jurnal Pendidikan, Sosial dan Kebudayaan, Vol. IX, No. 1, Januari-Juni 2017, Halaman 124-136, ISSN 2086-9754).
10. Membangun Budaya Organisasi di Sekolah Islam, Jurnal Ilmu Pendidikan, Vol. 3, No. 2, Juli-Desember 2016, Halaman 56-77, ISSN 2406-808X).
11. PTS dan PTN dalam Sistem Otonomi Pendidikan (Jurnal Al-Ikhtibar, Jurnal Ilmu Pendidikan, Vol. 2, No. 1, Januari-Juni 2015, Halaman 68-81, ISSN 2406-808X).

12. Pentingnya Menumbuhkan Pendidikan Karakter Bangsa (Jurnal Al-Ikhtibar, Jurnal Ilmu Pendidikan, Vol. 2, No. 2, Juli-Desember 2015, Halaman 1-19, ISSN 2406-808X).
13. Nasionalisme dan Identitas Muslim: Telaah Aksiologi Pendidikan Islam (Jurnal At-Tarbawi, Jurnal Pendidikan, Sosial dan Kebudayaan, Vol. VI, No. 1, Januari-Juni 2015, Halaman 21-43, ISSN 2086-9754).
14. Tesis: Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan (Studi Kasus di SMP muhammadiyah 06 DAU Malang. Magister Ilmu Agama Islam, Konsentrasi: Manajemen dan Kelembagaan Pendidikan Islam. Pascasarjana, Universitas Muhammadiyah Malang (2009).
15. Skripsi: Manajemen Humas di SMP 6 DAU Malang (Studi Kasus). Prodi Pendidikan Agama Islam, Fakultas Tarbiyah, Universitas Muhammadiyah Malang (2007).