

GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS SPIRITUALIS

DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI (MIN) 2

KOTA MALANG

TESIS

Oleh:

MOH. ALQHOSWATU TAUFIK

NIM : 14761027



MAGISTER PENDIDIKAN GURU MADRASAH IBTIDAIYAH

PROGRAM PASCA SARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2017

**GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS SPIRITUALIS
DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI (MIN) 2
KOTA MALANG**

Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk mengikuti Seminar Proposal pada Program Magister Pendidikan Guru
Madrasah Ibtidaiyah pada Semester Genap Tahun Akademik 2015/2016

OLEH:

MOH. ALQHOSWATU TAUFIK

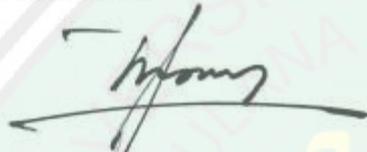
NIM : 14761027

**MAGISTER PENDIDIKAN GURU MADRASAH IBTIDAIYAH
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2017**

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “Gaya Kepemimpinan Demokratis Spiritualis di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 2 Kota Malang” ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 12 Juni 2017.

Malang, 7 Agustus 2017
Pembimbing I



Dr. H. M. Samsul Hady, M.Ag.
NIP. 196608251994031002

Malang, 9 Agustus 2017
Pembimbing II



Dr. H. Fadil Sj, M.Ag.
NIP. 196512311992031046

Malang, 14 Agustus 2017
Mengetahui,
Ketua Jurusan Program Magister PGMI



Dr. H. A. Fatah Yasin, M.Ag.
NIP. 196712201998031002

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul Gaya Kepemimpinan Demokratis Spiritualis di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 2 Kota Malang ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 12 Juni 2017.

Dewan Penguji,

Ketua Sidang

Dr. Abdui Basith, M.Si
NIP. 197610122003121003

Penguji Utama

Dr. H. Nur Ali, M.Pd
NIP. 196504031998031002

Anggota

Dr. H. M. Samsul Hady, M.Ag
NIP. 196608251994031002

Anggota

Dr. H. Fadil Sj, M.Ag
NIP. 196512311992031046

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang



Prof. Dr. M. Baharuddin, M.Pd.I
NIP. 19561231 198303 1 032

PERSEMBAHAN

Puji syukur kami haturkan kepada Ilaahi Rabbi, Allah swt. Semoga shalawat serta salam tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad saw. Atas karunia Allah swt dan semangat perjuangan seperti perjuangan Utusan-Mu, ku persembahkan karya kecilku ini kepada:

1. Ibundaku (Sunarti) dan Ayahandaku (Abdul Aziz) yang telah membesarkanku, membimbingku, mendidikku, dan memotivasiku, dalam segala keadaan. Atas doa dan keridloanmu sehingga aku kini dapat merampungkan jenjang magister, dengan keihlasanmu dalam membimbingku sehingga aku menjadi sosok yang mengerti kebaikan dan keburukan, dengan semangat usahamu kini aku menjadi anak yang mampu menempuh jenjang lebih darimu, dengan dorongamu walaupun ayahanda sedang sakit, tapi engkau pehun perhatian dan doa agar anakmu menjadi anak yang patuh dan berbakti, dan terimakasihku yang tak akan bisa menutup semua perjuangamnu dalam hidupku.
2. Adikku tersayang (Binti Azizah, Ahmad Haitami, Muhammad Muniruddin) semoga kalian dapat mengemban ilmu seluas mungkin untuk masa depan.
3. Belahan jiwaku yang nanti akan bertemu kepadaku, aku senantiasa mendoakanmu, agar sukses cita-citamu, dan harapanku, kau dipertemukanku pada waktu Allah telah menghalalkanmu untukku.

4. Para guru dan dosen yang telah membimbingku dengan ketelatenan, kesabaran, dan kearifan selama proses pendidikan hingga kami lulus dengan memperoleh ilmu.
5. Sahabat-sahabatku di Pondok Pesantren Miftahul Huda Gading Malang (Cak Muhid, Indra, Lutfi, Cak Muhdor, Cak Munib, Cak Dzin, Cak Hilmi, dan Pak Hamdan) yang menemaniku, membantuku, dan memotivasiku.
6. Sahabat santri EL-QUDS (Junari, Fathan, Syahrul, David, Anan, Faisal, Fauzi, Yasin, dan kawan-kawan yang tidak saya sebutkan satu persatu). Dengan kekompakan kalian, dan bantuanmu kini telah usai karyaku.



MOTTO

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجِدِلْهُمْ بِالتِّي هِيَ أَحْسَنُ
 إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ١٢٥

Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pengajaran yang baik dan berdebatlah dengan mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu, Dialah yang lebih mengetahui siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk

(QS. An Nahl: 125)¹

¹ Alquranul Karim Tafsir Perkata Tajwid Kode Arab The Holy Quran Al Fatih, (Jakarta: PT Insan Media Pustaka, 2012), hlm. 281

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Moh. Alqhoswatu Taufik

NIM : 14761027

Program Studi : Magister Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam laporan penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain, kecuali yang tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam anotasi (foot note) dan Daftar Pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam laporan penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 12 Juni 2017



MOH. ALQHOSWATU TAUFIK
NIM. 14761027

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan taufik, hidayah, inayah, dan fadhillah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini dengan lancar dan tanpa ada kendala dalam penyelesaiannya.

Penelitian Tesis yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Demokratis Spiritualis di MIN 2 Kota Malang” ditulis dalam rangka memenuhi tugas akhir perkuliahan serta untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)

Penelitian ini tidak akan terselesaikan tanpa melibatkan banyak pihak yang membantu penyelesaiannya. Oleh karena itu kami mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak dan Ibu tercinta Abdul Aziz dan Sunarti, karena kasih sayang, perjuangan, pengorbanan, cinta, usaha, dan doa mereka berdua akhirnya penulis dapat menyelesaikan tahapan demi tahapan pendidikan, khususnya dalam menyelesaikan tesis.
2. Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. H. Suaib. H. Muhammad, M.Ag selaku Ketua Prodi Magister Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah.
5. Dr. H. M Samsul Hady, M.Ag dan Dr. H. Fadil Sj, M.Ag selaku dosen pembimbing yang senantiasa memberi pengarahan, masukan, saran, motivasi,

dan bimbingan dengan penuh kesabaran dan keteletenan serta bersedia meluangkan waktunya demi terselesaikannya penulisan tesis ini.

6. Segenap dosen Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan wawasan keilmuan kepada penulis.
7. Drs. Supandri dan segenap guru dan karyawan MIN 2 Kota Malang yang telah memberikan kesempatan dan informasi kepada penulis.
8. Keluarga besar Magister Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah kelas B angkatan 2015, yang telah menjadi sahabat dalam berdiskusi, bercanda-tawa, dan mencari informasi.
9. Sahabat-sahabat kelas Tiga Ulya **Sembilan Belas** dan sahabat-sahabat santri Pondok Pesantren Miftahul Huda Gading Malang.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan kistiqamahan dalam beribadah, menegakkan shalat lima waktu, bersabar dalam setiap keadaan, dan bersyukur atas segala kenikmatan kepada kita semua. Amin ya Rabbal alamin.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan tesis ini masih banyak kekurangan, walaupun penulis sudah berusaha dengan semaksimal mungkin membuat yang terbaik. Oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati dan lapang dada, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak agar dapat menjadi motivasi bagi penulis untuk lebih baik dalam berkarya. Akhirnya penulis berharap mudah-mudahan dalam penyusunan tesis yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Malang, 12 Juni 2017

Penulis

TRANSLITERASI

Transliterasi dalam laporan penelitian ini sepenuhnya mengikuti ketentuan
Pedoman Transliterasi Arab-Latin berdasarkan SKB Menteri Agama
Dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI, tanggal 22 Januari 1988
No. 158/1987 dan 0543b/U/1987

I. Konsonan

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	tidak dilambangkan
ب	Ba'	b	be
ت	Ta'	t	te
ث	Ša'	š	s titik atas
ج	Jim	j	je
ح	Ha'	h	h titik bawah
خ	Kha'	kh	ka <i>dan</i> ha
د	Dal	d	de
ذ	Žal	ž	z titik atas
ر	Ra'	r	er
ز	Zai	z	zet
س	Sin	s	es
ش	Syin	sy	es dan ye
ص	Šad	š	es titik bawah
ض	Đad	đ	d titik bawah
ط	Ṭa'	ṭ	t titik bawah
ظ	Ža'	ž	z titik bawah
ع	'Ain	koma terbalik di atas
غ	Gayn	g	ge
ف	Fa'	f	ef
ق	Qaf	q	qi
ك	Kaf	k	ka
ل	Lam	l	el
م	Mim	m	em
ن	Nun	n	en
و	Wau	w	we
ه	Ha'	h	ha
ء	Hamzah	...'	apostrof
ي	Ya'	y	ye

II. Konsonan rangkap karena tasydid ditulis rangkap

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

III. Ta' marbutah di akhir kata

1. Bila dimatikan, di tulis h:

هبة	Ditulis <i>hibah</i>
جزية	Ditulis <i>jizyah</i>

2. Bila dihidupkan karena berangkat dengan kata isim, ditulis:

نعمة الله	Ditulis <i>ni'matullah</i>
زكاة الفطر	Ditulis <i>zakatul-fitri</i>

IV. Vokal pendek

َ	(fathah) ditulis a	ضَرَبَ	Ditulis <i>daraba</i>
ِ	(kasrah) ditulis i	فَهِمَ	Ditulis <i>fahima</i>
ُ	(dammah) ditulis u	كُتِبَ	Ditulis <i>kutiba</i>

V. Vokal Panjang

1	Fathah + alif, ditulis a (garis atas) Contoh : جاهلية ditulis <i>jahiliyyah</i>
2	Fathah + alif maqsur, ditulis a (garis di atas) Contoh: يسعى di tulis <i>yas'a</i>
3	Kasrah + ya' mati, ditulis i (garis di atas) Contoh : مجيدٌ ditulis <i>majid</i>
4	Dammah + wau mati, ditulis u (garis di atas) Contoh : فروضٌ ditulis <i>furud</i>

VI. Vokal Rangkap

Fathah + ya' mati, ditulis ay	Contoh : بينكم ditulis <i>baynakum</i>
Fathah + wau mati, ditulis aw	Contoh: قولٌ ditulis <i>qawl</i>

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

أَنْتُمْ	Ditulis <i>a'antum</i>
أَعَدَّتْ	Ditulis <i>u'iddat</i>
لَنْ شَكَرْتُمْ	Ditulis <i>la'in syakartum</i>

VIII. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila didukung huruf qamariyah ditulis al-

الْقُرْآنُ	Ditulis <i>al-Qur'an</i>
الْقِيَاسُ	Ditulis <i>al-Qiyas</i>

2. Bila diikuti huruf syamsiyyah, ditulis dengan menggunakan huruf syamsiyyah yang mengikutinya serta menghilangkan huruf 1 (al)-nya.

السَّمَاءُ	Ditulis <i>as-sama'</i>
الشَّمْسُ	Ditulis <i>asy-syams</i>

IX. Huruf besar dalam tulisan Latin digunakan sesuai dengan ejaan yang diperbaharui (EYD)

X. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat yang ditulis secara urut bunyi atau pengucapannya dan penulisannya.

ذَوِي الْفُرُوضِ	Ditulis <i>zawi al furud</i>
أَهْلُ السُّنَّةِ	Ditulis <i>ahl as-sunnah</i>

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL

JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERSEMBAHAN	iv
MOTTO	vi
PERNYATAAN KEASLIAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
TRANSLITERASI	x
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR DIAGRAM	xx
DAFTAR LAMPIRAN	xxi
ABSTRAK	xxii

BAB I PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	11

E. Orisinalitas Penelitian	12
F. Definisi Istilah	15
G. Sitematika Pembahasan	16

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Dasar Kepemimpinan.....	18
1. Teori dan Model Kepemimpinan.....	29
2. Gaya Kepemimpinan	33
3. Gaya Kepemimpinan Demokratis Spiritualis	40
4. Prinsip-prinsip Kepemimpinan Demokratis spiritualis	44
5. Karakteristik Kepemimpinan Demokratis spiritualis	50
6. Figur Kepemimpinan Demokratis Spiritualis	54
B. Teori Pengambilan Keputusan	59
1. Hakikat dan pentingnya pengambilan keputusan	60
2. Teori-Teori Pengambilan Keputusan	61
3. Teknik Pengambilan Keputusan	64
4. Pendekatan dalam Pengambilan Keputusan	66
5. Metode Pengambilan Keputusan	69
C. Mengendalikan konflik dan stres kerja	78
1. Pengertian Konflik	78
2. Komponen Konflik	80
3. Sumber Konflik	80
4. Pendekatan dalam manajemen konflik	81

5. Pengertian Stres	87
6. Gejala Stres di tempat kerja	88
7. Pendekatan dalam mengendalikan stres kerja	88
D. Kepemimpinan di Madrasah Ibtidaiyah (MI)	92
1. Kurikulum MI.....	96
2. Pembelajaran di MI	98
3. Tenaga Pendidik di MI	101
4. Sarana dan Prasarana MI	105
5. Hubungan Masyarakat di MI.....	106
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	110
B. Lokasi Penelitian	111
C. Kehadiran Peneliti	112
D. Data dan Sumber Data	114
1. Data Primer.....	116
2. Data Sekunder	117
E. Prosedur Pengumpulan Data	118
F. Teknik Analisis Data	121
G. Pengecekan Keabsahan Data	123
H. Langkah-langkah Penelitian	125

BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Umum Lokasi Penelitian	127
1. Sejarah Singkat MIN 2 Kota Malang	127
2. Visi – Misi dan Tujuan MIN 2 Kota Malang	130
3. Struktur Organisasi MIN 2 Kota Malang	133
4. Profil Madrasah	133
B. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Demokratis Spiritualis Di MIN 2 Kota Malang	136
C. Metode Pengambilan Keputusan pada Kepemimpinan Demokratis Spiritualis	147
D. Pendekatan dalam Mengendalikan Konflik dan Stres Kerja	154
1. Pendekatan dalam Mengendalikan Konflik	154
2. Pendekatan dan mengendalikan stres kerja	157

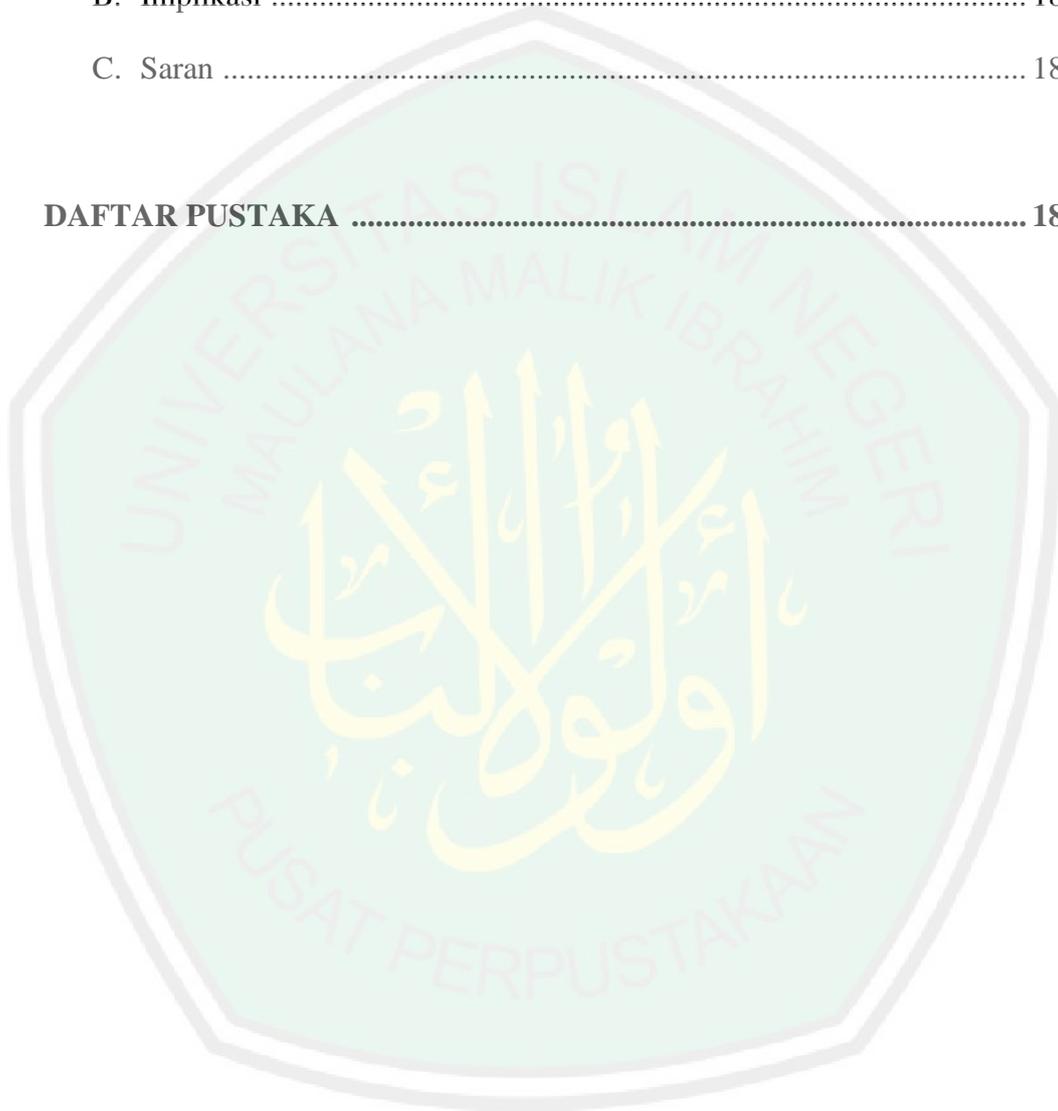
BAB V PEMBAHASAN

A. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Demokratis Spiritualis Di MIN 2 Kota Malang	161
B. Metode Pengambilan Keputusan pada Kepemimpinan Demokratis Spiritualis	165
C. Pendekatan dalam Mengendalikan Konflik dan Stres Kerja	170
D. Temuan Keseluruhan Hasil Penelitian	178

BAB VI PENUTUP

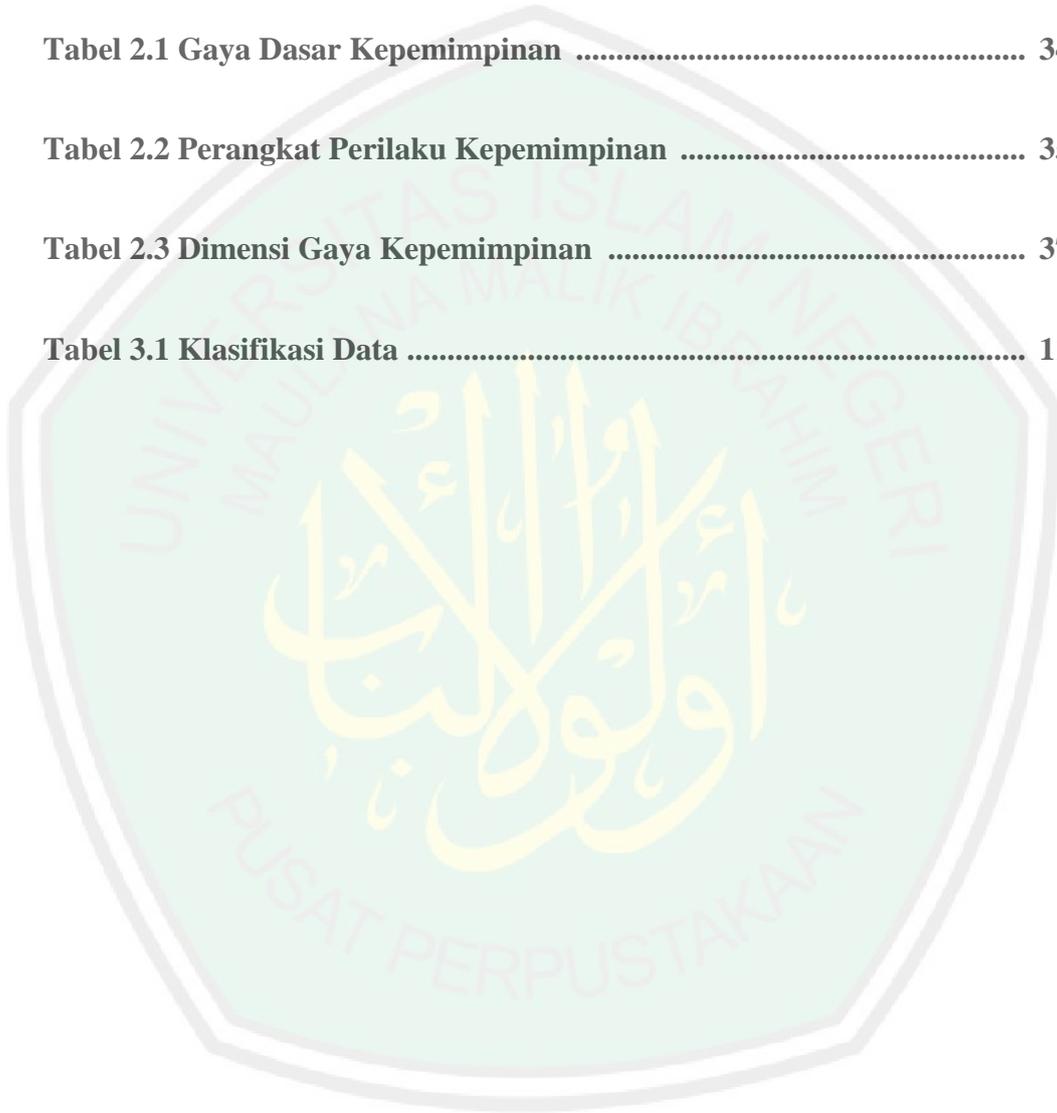
A. Kesimpulan	179
B. Implikasi	180
C. Saran	180

DAFTAR PUSTAKA	182
-----------------------------	------------



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian	13
Tabel 2.1 Gaya Dasar Kepemimpinan	34
Tabel 2.2 Perangkat Perilaku Kepemimpinan	35
Tabel 2.3 Dimensi Gaya Kepemimpinan	37
Tabel 3.1 Klasifikasi Data	117



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Gaya Kepemimpinan Demokratis Sipiritualis	53
Gambar 2.2 Komponen sistem pengambilan keputusan model I	70
Gambar 2.3 Komponen sistem pengambilan keputusan model II	74
Gambar 2.4 Model BPPP atau Litbang Depdiknas RI	78
Gambar 4.1 Struktur Orgnisasi MIN 2 Kota Malang	133
Gambar 4.2 Kegiatan Pelatihan Power Point	146
Gambar 4.3 Contoh Kelender Akademik MIN 2 Kota Malang	148
Gambar 5.1 Skema Karakteristik Kepemimpinan Demokratis Spiritualis	165
Gambar 5.2 Langkah-Langkah Pengambilan Keputusan pada Kepemimpinan Demokratis Spiritualis	169
Gambar 5.3 Pendekatan dalam mengelola konflik	173
Gambar 5.4 Skema pengendalian stres kerja	177
Gambar 5.5 Bagan keseluruhan hasil penelitian	178

DAFTAR DIAGRAM

Diagram 4.1 Tenaga Pendidik dan Kependidikan	135
Diagram 4.2 Jumlah Siswa Tahun Ajaran 2016-2017	135
Diagram 4.3 Jumlah Bangunan	135



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Pedoman Observasi
- Lampiran 2 : Pedoman Dokumentasi
- Lampiran 3 : Transkrip Wawancara
- Lampiran 4 : Catatan Lapangan
- Lampiran 5 : Surat Penelitian
- Lampiran 6 : Foto Dokumentasi
- Lampiran 7 : Biodata Penulis



ABSTRAK

Taufik, Moh. Alqhoswatu. 2017. *Gaya Kepemimpinan Demokratis Spiritualis di MIN 2 Kota Malang*. Tesis, Program Studi Magister Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing : (1) Dr. H. M. Samsul Hady, M.Ag. (2) Dr. H. Fadil Sj, M.Ag.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Demokratis Spiritualis

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan untuk memengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan. Terdapat beberapa gaya kepemimpinan, akan tetapi gaya yang selaras untuk diimplementasikan di Lembaga Pendidikan Islam adalah gaya kepemimpinan demokratis spiritualis. Gaya tersebut menekankan musyawarah sebagai jalan untuk menyelesaikan masalah serta dibarengi dengan kekuatan spiritual untuk menjaga keharmonisan organisasi. Manusia sebagai aktor dari kepemimpinan menanggung tugas sesuai dengan lingkungan kerjanya, karena Tuhan menciptakan manusia sebagai pemimpin dengan dibekali beberapa kelebihan yang tidak diberikan kepada selain manusia. Oleh karena itu setiap individu harus dapat menjadi pemimpin bagi lingkungannya, tak terkecuali guru juga harus dapat menjadi pemimpin di lingkungan kerjanya.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui karakteristik gaya kepemimpinan demokratis spiritualis dilihat dari segi karakter fisik pimpinan, gaya kepemimpinan, dan pola manajerial yang dilaksanakan. Penelitian ini juga bertujuan untuk mendeskripsikan metode pengambilan keputusan, pendekatan dalam mengelola konflik dan stres kerja.

Untuk mencapai tujuan tersebut, penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus. Teknik pengumpulan data dengan melakukan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Untuk menentukan informan dengan teknik *purposive sampling*. Teknik analisa data dengan reduksi data, display data, dan verifikasi data. Selanjutnya untuk pengecekan keabsahan data dengan triangulasi, analisis kasus negatif, pemeriksaan sejawat, dan *member check*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Karakteristik kepemimpinan demokratis spiritualis dilihat dari sudut pandang kepribadian pemimpin mempunyai sifat adil jujur, tegas, dan berwibawa, sementara dari segi pola manajerial dengan manajemen tugas dan manajemen tim serta menerapkan kepemimpinan yang diistilahkan dengan sebutan *memayu hayuning bawono*. 2) Metode pengambilan keputusan dengan langkah merumuskan tujuan organisasi, menganalisis dan menilai kebutuhan, pembatasan waktu, mengidentifikasi alternatif, pengambilan keputusan, melaksanakan keputusan dan pengawasan. 3) pendekatan mengelola konflik dengan jalan berkompromi dan berkolaborasi, dan mencari solusi secara kebersamaan. Mengelola stres kerja dengan pendekatan islami, kegiatan fisik dan relaksasi, dan program pengembangan.

ABSTRACT

Taufik, Moh. Alqhoswatu. 2017. The Spiritualist Democratic Leadership Style at State *Islamic Elementary School (MIN) 2 Malang City*. Thesis, Master of Islamic Elementary School Education, Postgraduate Program, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University, Malang. Supervisors : (1) Dr. H. M. Samsul Hady, M.Ag, and (2) Dr. H. Fadil Sj, M.Ag.

Keyword: Leadership style, Spiritualist Democratic

Leadership is an ability to influence, inspire and direct one's or group's actions to achieve goals. There are several styles of leadership, but a harmonious style to be implemented in the Islamic Education Institute is a spiritualist democratic leadership style. The style emphasizes deliberation as a way of solving problems and coupled with spiritual power to maintain organizational harmony. Man as an actor of leadership bears the task in accordance with his work environment, because God created man as a leader with some advantages that are not given to other than humans. Therefore every individual should be able to be a leader for the environment, not to mention the teacher must also be able to be a leader in his work environment.

The purpose of this study is to determine the characteristics of spiritual leadership style democratic viewed in terms of physical characteristics of leadership, leadership style, and managerial patterns are implemented. This study also aims to describe the methods of decision making, approaches in managing conflict and job stress.

To achieve this objective, this research was conducted by using qualitative approach of case study. Data collection techniques by conducting interviews, observation, and documentation. To determine the informant by purposive sampling technique. Data analysis techniques with data reduction, data display, and data verification. Furthermore, to check the validity of data with triangulation, negative case analysis, peer examination, and member check.

The results showed that: 1) The characteristic of spiritual democratic leadership viewed from the leader's personality point of view was fair, firm and authoritative, while in managerial pattern with task management and team management and applying the leadership termed as *memayu hayuning bawono*. 2) Decision-making methods by step formulating organizational goals, analyzing and assessing needs, time constraints, identifying alternatives, decision-making, implementing decisions and supervision. 3) approach to managing conflict by compromising and collaborating, and seeking solutions together. Managing job stress with an Islamic approach, physical activity and relaxation, and development programs.

مستخلص البحث

محمد الغزوة توفيق. ٢٠١٧. نمط القيادة الديمقراطية الروحانية في المدرسة الابتدائية الإسلامية الحكومية بمالانج المدينة. رسالة الماجستير. قسم تربية معلمي المدرسة الابتدائية. كلية الدراسة العليا بجامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج. المشرف الاول: د. الحاج محمد شمس الهادي الماجستير. المشرف الثاني: د. الحاج فاضل سج، الماجستير

الكلمات الرئيسية: اسلوب القيادة, الروحية الديمقراطية

القيادة هي القدرة على التأثير، وبذل إلهام وتوجيه اعمال شخص أو مجموعة لتحقيق أهدافها. هناك عدة أساليب القيادة، ولكن الاسلوب من لحن التي تنفيذها تُطبَّق في المدرسة الابتدائية الإسلامية هو أسلوب القيادة روحية ديمقراطية. ويؤكد الأسلوب التداول باعتبارها وسيلة لحل المشاكل ومع جانب القوة الروحية للحفاظ على الانسجام في المنظمة. الرجل هو ممثل في القيادة لتحمل الواجبات وفقا لبيئة العمل، لأن الله خلق الإنسان الخليفة في الارض واعطى من المزايا العديد التي لا يعطى لغيره. لذلك، يجب على كل فرد قادر أن يصبح زعيما لبيئته، على الأقل ينبغي على المعلمين أن يصبحوا زعيما في بيئة العمل.

وكان الغرض من هذه الدراسة إلى معرفة خصائص أسلوب القيادة الروحانية الديمقراطية من حيث الطابع العمراني للقيادة، وأساليب القيادة، وأنماط الإدارية التي تنفيذها. تهدف هذه الدراسة إلى وصف أساليب صنع القرار والنهج في إدارة الصراع وضغوط العمل أيضا.

ولتحقيق هذه الأهداف، وأجرى البحث باستخدام دراسة الحالة نهج النوعية. وطريقة جمع البيانات بالمقابلات، والمراقبة، والتوثيق. ولتحديد المخبرين بطريقة تقنية أخذ العينات الهادفة. وطريقة تحليل البيانات مع تقليل البيانات، وعرضها، وتحقيقها. وعلاوة

على ذلك، ولتحقيق صحة البيانات عن طريق التثليث، تحليل حالة السلبية والتفتيش الأقران والاختيار.

أظهرت نتائج هذا البحث ان: ١) خصائص القيادة روحانية ديمقراطية من وجهة نظر شخصية لها الطابع مثل الصدق، والعدل، والوثق، في حين من حيث النمط الإداري بإدارة الوظيفة وإدارة الفريق وكذلك إثبات صفته القيادة وسمي ب"مامايو هايونينج باوانو" ٢. وطريقة صنع القرار بوضع تدابير من الأهداف التنظيمية وتحليل وتقييم الاحتياجات، وقيود الوقت، وتحديد البدائل واتخاذ القرارات وتنفيذها ورصدها. ٣) نهج الإدارة الصراعات مع الطريق لتقديم تنازلات والتعاون وإيجاد حلول في العمل الجماعي. إدارة ضغوط العمل مع المنهج الإسلامي، والنشاط البدني والاسترخاء، وتطوير البرامج.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan untuk memengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan.² Kepemimpinan memberikan pengaruh yang besar terhadap perilaku manusia secara individu maupun secara kolektif. Perilaku individu manusia merupakan perilaku yang ditunjukkan individu di dalam masyarakat atau organisasi ketika ia tidak berinteraksi dengan lingkungan secara luas. Sedangkan perilaku kolektif merupakan perilaku yang ditunjukkan manusia ketika berada dalam lingkungan masyarakat atau organisasi, satu sama lain membutuhkan interaksi, sehingga terjadi komunikasi dua arah.

Perilaku manusia dalam hal bagaimanapun cenderung mementingkan kebutuhan sendiri. Dalam hal ini manusia perlu diarahkan orang yang dianggap mampu membimbing dan mengarahkan perilaku-perilaku individu ke dalam perilaku lingkungan secara kolektif. Untuk mengarahkan perilaku-perilaku individu tersebut supaya dapat menjadi perilaku secara kolektif maka diperlukan seorang pemimpin atau pimpinan.

Sebagai asosiasi dari konteks tersebut, ketika sebuah organisasi memerlukan figur seorang pemimpin untuk menjalankan program dan dan mengarahkan stafnya disitulah pentingnya dipilih seorang pemimpin. Pentingnya

² Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Grafindo Persada, 2013), hlm. 2

pemimpin seperti yang dikemukakan oleh James M. Black yang dikutip oleh Sadili Samsudin “Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.³ Sedangkan menurut George R. Terry dalam Miftah Toha mengartikan bahwa “kepemimpinan adalah aktivitas untuk memengaruhi orang-orang supaya dapat diarahkan mencapai tujuan organisasi”.⁴ Kepemimpinan yang ingin sukses dalam menjalankan roda kepemimpinannya hendaknya berlandaskan pada *spiritual quotien* (SQ). Menurut Danah Zohar dan Ian Marshall SQ merupakan landasan untuk memfungsikan IQ dan EQ secara efektif.⁵ Sependapat dengan mereka, *spiritual quotien* (SQ) lebih tepat disebut “kecerdasan spiritual” karena *quotien* adalah pembagian. Kecerdasan spiritual yang tinggi ditandai dengan adanya pertumbuhan dan transformasi pada diri seorang pemimpin, tercapainya kehidupan yang berimbang antara aspek psikis dan fisik, serta adanya perasaan suka cita serta puas yang diwujudkan dalam bentuk menghasilkan kontribusi positif dan berbagi kebahagiaan pada lingkungan organisasi.⁶ Dengan demikian dapat diambil pernyataan bahwa kepemimpinan yang berlandaskan pada kecerdasan spiritual merupakan gerakan pemimpin yang memengaruhi bawahannya dengan langkah kecerdasan untuk menghadapi persoalan makna atau *value*, yakni langkah kecerdasan yang menempatkan komponen organisasi dalam konteks makna yang lebih luas.

³ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2006), hlm. 287

⁴ Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2003), hlm. 5

⁵ Abd. Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2011), hlm.15

⁶ Wahab, *Kepemimpinan Pendidikan...*, hlm. 16.

Dengan berlandasan pada SQ, maka kecerdasan jiwa organisasi mampu untuk meningkatkan produktivitas serta membantu komponen organisasi membangun dirinya secara utuh sehingga pola kepemimpinan yang berlandasan SQ tersebut tidak bergantung pada budaya atau nilai, serta juga tidak mengikuti nilai-nilai yang ada, tetapi menciptakan kemungkinan untuk memiliki nilai-nilai itu sendiri. Demikian juga di dalam sebuah lembaga pendidikan tertentu memerlukan seorang pimpinan, maka yang tepat adalah pemimpin yang memiliki kecerdasan spiritual yang tinggi untuk dijadikan sebagai kepala sekolah.

Di dalam sebuah organisasi, kepemimpinan berpengaruh sangat kuat terhadap jalannya organisasi tersebut. Pemimpin menjadi seorang *khalifah/amir* dalam sebuah kelompok atau organisasi tertentu.⁷ Hal ini sesuai dengan makna kepemimpinan berdasarkan Islam. Pemakaian kata *khalifah* setelah Rasulullah saw wafat menyentuh juga perkataan amir (jamaknya *umara*) atau penguasa. Kedua istilah itu dalam Bahasa Indonesia disebut pemimpin formal. Akan tetapi jika merujuk pada Alquran surat Al Baqarah (2) ayat 30, disebutkan:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِي الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ۝۳۰

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

⁷ Muhamamd Roni Firdaus, *koleksi Perpustakaan Pasca Sarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang*, (Malang: UIN Press, 2003), hlm.2-3

berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."⁸

Selain kata *khalifah*, pemimpin juga disebut dengan istilah *ulil amri* yang satu akar dengan kata amir sebagai mana disebutkan di atas. Kata *ulil amri* berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam sebagaimana disebutkan dalam Al quran surat An Nisa' ayat 59 sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ
فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ٥٩

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. (Q.S An Nisa': 59).⁹

Berdasarkan dalil Alquran di atas, maka dapat diambil pengertian bahwa pemimpin menanggung tugas sesuai dengan lingkungan kerjanya, karena Tuhan menciptakan manusia sebagai pemimpin dengan dibekali beberapa kelebihan yang tidak diberikan kepada makhluk-Nya. Selain itu pemimpin juga sebagai wakil Allah di muka bumi ini dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh umat manusia secara umum dalam lingkup kelompok atau dalam sebuah organisasi.

Pimpinan dapat dikatakan berhasil apabila ia memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan perannya sebagai seseorang yang diberi tanggungjawab untuk memimpin

⁸ Yayasan Penyelenggara Penterjemah Al-Quran, *Al-Quran dan Terjemahnya*, (Bandung: CV Penerbit Diponegoro), hlm. 6

⁹ Yayasan Penyelenggara Penterjemah Al-Quran, *Al-Quran...*, hlm. 91

sekolah.¹⁰ Pada keadaan demikian pemimpin pendidikan yang memiliki pola yang berbasis spiritual akan sangat memengaruhi spirit organisasi ke masa depannya.¹¹ Untuk mencapai tujuan, pimpinan juga berperan sebagai motor penggerak sekaligus penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan cara pencapaian tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan.¹² Menggerakkan anggota bagi seorang pemimpin adalah tanggungjawab yang harus dilaksanakan untuk memajukan lembaga. Pemimpin dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kepribadiannya untuk mempengaruhi bawahannya.

Gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan diantaranta adalah gaya kepemimpinan demokratis spiritualis. Gaya kepemimpinan ini menempatkan Allah dan Rasulnya sebagai pusat dari cara dirinya menampakkan wajah di muka bumi ini.¹³ Beberapa sifat dari gaya kepemimpinan ini antara lain:¹⁴ selalu bertitik tolak dari rasa persamaan hak dan persamaan kewajiban sebagai manusia, berusaha menyinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi/bawahan, senang menerima saran, pendapat, dan kritik, mengutamakan kerjasama kelompok dalam pencapaian tujuan organisasi, memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan untuk melaksanakan tugas, berusaha memberikan kesempatan untuk berkembang kepada bawahan, dan membimbing bawahan untuk lebih berhasil daripadanya dengan berlandaskan pada

¹⁰Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010), hlm.81.

¹¹ Abd. Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Madia, 2011), hlm. 17.

¹² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hlm.126

¹³ Toto Tasmara, *Spiritual Centered Leadership Kepemimpinan Berbasis Spiritual*, (Jakarta: Gema Insani, 2006), hlm. xviii

¹⁴ Veithzal dan Sylviana Murni, *Education Management: Analysis Teori dan Praktik*, (Jakata: PT. Raja Grafindo persada, 2009), hlm.289

Spiritual Quotien (SQ) dan ajaran agama yang berlandaskan Alquran dan sunnah-sunnah Rasulullah saw.

Orientasi dari kepemimpinan tersebut yaitu memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya, menghargai potensi setiap individu, dan bersedia mendengarkan saran dari bawahan. Pimpinan selalu dihormati dan disegani karena perilakunya dalam kehidupan organisasi yang sedantiasa mendorong pada bawahannya menumbuh kembangkan daya inovasi dan kreativitasnya, dapat membentuk budaya spiritual di lingkungan kerja, membentuk komponen sekolah yang bahagia secara hakiki, serta tahu dan mampu memenuhi tujuan hidup berdasarkan norma, etika, dan dasar-dasar agama.¹⁵

Gaya kepemimpinan ini selaras dengan firman Allah SWT berikut:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ۝ ٣٨

Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka. (Q.S Asy syura: 38)

Dari ayat tersebut dapat diambil pengertian bahwa dalam menghadapi sesuatu atau permasalahan hendaklah diselesaikan dengan jalan musyawarah. Musyawarah dipandang sebagai solusi untuk memecahkan suatu masalah karena musyawarah melibatkan beberapa pihak untuk diambil sebuah mufakat, dengan demikian hasil dari musyawarah tersebut dapat diterima oleh semua anggota. Musyawarah tersebut senada dengan prinsip kepemimpinan demokratis spiritualis yang mempunyai ciri khas yaitu musyawarah sebagai teknik pemecahan suatu

¹⁵ Abd. Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media), hlm.19

problem atau masalah. Dengan demikian maka sangat tepat untuk diimplementasikan dalam sebuah instansi atau lembaga, khususnya adalah lembaga pendidikan Islam.

Selain dari beberapa keterangan di atas, hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum MIN 2 Kota Malang menyatakan sebagai berikut:

Kepemimpinan demokratis spiritualis merupakan ciri khas kepemimpinan di sekolah ini (MIN 2 Kota Malang). Kepemimpinan tersebut merujuk pada pola kepemimpinan yang diterapkan Rasulullah saw. Dengan integritasnya yang luar biasa dan mendapatkan gelar *al-amin* (terpercaya), Muhammad saw mampu mengembangkan kepemimpinan yang paling ideal dalam sejarah peradaban umat manusia. Sifat-sifatnya yang utama yaitu *shiddiq* (jujur), *amanah* (dapat dipercaya), *tabligh* (menyampaikan), dan *fathanah* (cerdas), *mampu memengaruhi orang lain tanpa mendoktrinasi, menyadarkan tanpa menyakiti, membangkitkan tanpa memaksa dan mengajak tanpa memerintah*. Dengan kepemimpinan demokratis spiritualis sebagaimana yang dicontohkan oleh Rasulullah tersebut dengan ciri khas musyawarah sebagai jalan untuk menyelesaikan suatu permasalahan di lingkungan lembaga ini.¹⁶

Dari wawancara tersebut dapat diketahui bahwa kepemimpinan demokratis spiritualis dilakukan di MIN 2 Kota Malang dalam bentuk musyawarah untuk mencapai mufakat. Hal ini sangat relevan dengan karakteristik kepemimpinan demokratis sebagaimana dalam ajaran agama Islam dalam Surat Ali Imran ayat 159. Selain itu, musyawarah sebagai ciri dari kepemimpinan ini juga besesuaian dengan Pancasila sila ke IV yaitu *Kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan/perwakilan*, yang mengandung pengertian bahwa kepemimpinan harus dilandasi oleh sikap kerakyatan dalam arti

¹⁶ Suroto, wawancara (28 Oktober 2016).

keputusan-keputusan yang diambil di dasarkan pada musyawarah untuk mencapai mufakat serta diliputi oleh semangat kekeluargaan, menyalurkan dan membela aspirasi rakyat, mampu memimpin secara demokratis dengan berlandaskan pada nilai, norma dan ajaran agama.

Selain beberapa hal di atas, berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti bahwa dalam mengambil keputusan untuk menentukan beberapa program yang dilakukan oleh lembaga Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Malang 2 Hal ini dibuktikan dengan beberapa rapat atau musyawarah ketika akan masuk tahun ajaran baru. Proses pengambilan kebijakan dalam menentukan seleksi penerimaan siswa baru dengan jalan musyawarah mufakat. Rapat dalam rangka membuat Rencana Kegiatan Anggaran Madrasah (RKAM), rapat dengan orang tua/wali siswa, dan rapat dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Dari serangkaian rapat atau musyawarah yang dilaksanakan betul-betul menggunakan prinsip demokratis dan dilandasi dengan kekuatan spiritual dalam implementasinya. Begitu pula dalam mengelola konflik dengan menggunakan pendekatan ukhuwah Islamiyah yang senantiasa mengedepankan prinsip-prinsip agama dalam menyelesaikan masalah. Kegiatan atau program yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip tersebut menjadi hal yang penting untuk dikaji secara mendalam. Pengkajian gaya kepemimpinan demokratis spiritualis di MIN 2 Kota Malang kirannya dapat menjadi contoh bagi lembaga pendidikan lain dalam menjalankan roda organisasinya.

Selain dari hasil pengamatan di atas, sebuah penelitian yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan telah dilakukan oleh Ning Aisyah pada tahun 2014

dengan judul “Model kepemimpinan Kepala Madrasah dan Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam (studi kasus di MTs Al Ittihad Poncokusumo Kabupaten Malang).¹⁷ Dalam tesis tersebut dihasilkan temuan yang menyatakan bahwa indikator keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah diantaranya adalah: (1) dalam mengelola kelas, kepala sekolah cenderung menyerahkan sepenuhnya kepada guru, karena guru lebih tahu tentang kondisi dan potensi peserta didiknya; (2) dalam penataan iklim kelas kepala sekolah selalu membimbing dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, selalu mengadakan evaluasi dan supervisi terhadap guru, tapi juga demokratis contoh pelibatan guru dalam membuat perencanaan program madrasah termasuk iklim kelas yang kondusif, dan juga selalu musyawarah dalam pengambilan keputusan.¹⁸ Indikator-indikator keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah tersebut merupakan karakteristik dalam kepemimpinan demokratis spiritualis. Selain itu dengan temuan di atas akan menjadi menjadi dasar dan acuan untuk dilaksanakannya penelitian ini.

Berangkat dari hasil pengamatan, dasar, dan latar belakang di atas, maka kepemimpinan demokratis spiritualis sebagai salah satu gaya kepemimpinan di era modern ini perlu dikaji secara mendalam. Pengkajian gaya kepemimpinan tersebut dirasa sangat menarik jika dilakukan penelitian untuk mengetahui sejauh mana gaya kepemimpinan tersebut dilaksanakan di MIN 2 Kota Malang. Oleh karena

¹⁷Ning Aisyah, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam*. (Malang: perpustakaan Pascasarjana UIN Malang, 2014), hlm. 58.

¹⁸Temuan penelitian tesis yang dilakukan oleh Ning Aisyah pada tahun 2014 dengan judul Model kepemimpinan Kepala Madrasah dan Peningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam.

itu peneliti merumuskan penelitian ini dalam sebuah judul: “Gaya Kepemimpinan Demokratis Spiritualis di MIN 2 Kota Malang (studi kasus Kepala MIN 2 Kota Malang Kota Malang).

B. Fokus Penelitian

Dengan paparan konteks penelitian di atas, maka fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana karakteristik gaya kepemimpinan demokratis spiritualis di MIN 2 Kota Malang?
2. Bagaimana metode pengambilan keputusan pada kepemimpinan demokratis spiritualis ?
3. Bagaimana pendekatan dalam mengendalikan konflik dan stres kerja pada kepemimpinan demokratis spiritualis?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan konteks dan fokus penelitian di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mendeskripsikan karakteristik kepemimpinan demokratis spiritualis di MIN 2 Kota Malang.
2. Memaparkan metode pengambilan keputusan yang diterapkan pada kepemimpinan demokratis spiritualis di MIN 2 Kota Malang.
3. Menjelaskan pendekatan dalam mengendalikan konflik dan stres kerja pada kepemimpinan demokratis spiritualis di MIN 2 Kota Malang.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan harapan dapat menghasilkan mafaat baik secara teoritis dan secara praktis. Secara teoritis diharapkan penelitian ini dapat membantu pengembangan ilmu pengetahuan.¹⁹ Untuk lebih terperinci manfaat penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Manfaat secara teoritis:
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi pada pengembangan keilmuan khususnya dalam pendidikan utamanya dalam bidang kepemimpinan (*leadership*) pada lembaga pendidikan dasar Islam.
 - b. Dapat menambah pengetahuan sebagai hasil pengamatan dan penelitian dan menerapkan berbagai disiplin ilmu yang telah dipelajari di luar mata kuliah di perguruan tinggi.
 - c. Dapat menjadikan dasar dan acuan bagi lembaga pendidikan khususnya MIN 2 Kota Malang dalam rangka mengembangkan kepemimpinan.
 - d. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan kepada para pembaca dan pihak lain yang ingin mengetahui secara mendalam gaya kepemimpinan demokratis spiritualis.
2. Manfaat secara praktis:
 - a. Dengan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan bagi kepala sekolah dalam menentukan kebijakan yang berkaitan dengan kepemimpinan dalam memutuskan suatu permasalahan dalam organisasi sekolah.

¹⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 393

- b. Dengan penelitian ini guru akan lebih meningkatkan profesionalitasnya dan juga mengetahui bagaimana caranya ketika menjadi pemimpin, sehingga pada suatu saat mendapatkan amanah untuk menjadi pimpinan sudah siap dan dengan modal kepemimpinan itu guru dapat meningkatkan jenjang karirnya.
- c. Bagi peneliti sendiri akan mendapatkan wawasan yang luas mengenai kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Dasar Islam. Wawasan ini sangat berguna karena peneliti yang kini menjadi guru di Madrasah Ibtidaiyah (MI) akan mendapatkan pendidikan kepemimpinan dari kepala sekolah. Dengan pengalaman dari penelitian ini maka peneliti akan lebih siap bila nanti dijadikan sebagai pimpinan di Madrasah Ibtidaiyah.

E. Orisinalitas Penelitian

Penelitian terkait dengan kepemimpinan telah banyak dilakukan dalam pendidikan, perusahaan, maupun dalam berbagai bentuk organisasi. Penelitian kepemimpinan telah mengilhami para peneliti baik mereka yang melakukan penelitian dengan pendekatan kualitatif maupun kuantitatif. Penelitian ini didesain dengan banyak model pula, diantaranya ada yang meneliti gaya kepemimpinan, model kepemimpinan, perilaku pemimpin, efektifitas kepemimpinan, pengaruh kepemimpinan, dan masih banyak lagi. Banyaknya penelitian terkait dengan kepemimpinan tersebut memberikan gambaran tingginya minat peneliti dalam rangka mencari titik temu secara teoritis yang terdapat dalam buku-buku referensi dengan yang praktis, yang terjadi di lapangan.

Untuk menunjukkan orisinalitas penelitian tesis ini, peneliti telah mengkaji beberapa penelitian setema sebagai bahan referensi, penguat, dan sebagai bukti keotentikan dari penelitian ini. Untuk menegaskan persamaan, perbedaan, dan orisinalitas penelitian ini dengan penelitian terdahulu, dapat dicermati dari tabel berikut ini:

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian

No	Nama Peneliti, judul, dan tahun	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas penelitian
1	M. Arifin, Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah (MI) dan Sekolah Dasar Berprestasi (Studi multi kasus) pada MIN Malang I dan MI Mamba'ul Ulum dan SDN Ngaglik I Malang, 2013	Kepemimpinan kepala sekolah	Pengelolaan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa profesionalisme dengan peran yang dimainkan seorang pemimpin mempunyai hubungan yang sangat signifikan terhadap prestasi pendidikan dan lembaga yang dipimpinnya, sedangkan bagaimana perilaku kepemimpinan atau wujud kepala sekolah dalam mengembangkan mutu belum terlihat jelas dalam penelitian ini, lebih-lebih di sekolah swasta karena penelitian ini dilakukan hanya di sekolah negeri yang berprestasi.
2	Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Guru di SDN Kauman 1 Malang, 2013	Kepemimpinan Kepala Sekolah	Pengembangan mutu guru	Penelitian ini berupaya untuk mengungkapkan bagaimana program dan pelaksanaan serta peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu guru di SDN Kauman 1 Malang. Penelitian tersebut menghasilkan temuan bahwa pengembangan program pengembangan mutu dilakukan dengan cara: Membentuk <i>lesson study</i> Berbasis Sekolah (LSBS), Pendistribusian tugas kepada guru, Penugasan-penugasan guru, Mendatangkan narasumber, Melakukan inovasi pembelajaran berbasis IT,

				Program studi lanjut, Melakukan studi banding Program-program tersebut dilakukan dengan dua cara: <i>On the job trining</i> (dilakukan di sekolah), <i>Off the job trining</i> (dilakukan di luar sekolah).
3	Abdul Jalil, Kepemimpinan dan Inovasi pendidikan (Studi kasus di MIN Malang I), 2014	Kepemimpinan kepala sekolah	Inovasi pendidikan	Hasil penelitian ini mengungkapkan persoalan kepemimpinan kepala madrasah yang terkait dengan inovasi di MIN Malang I, dari hasil penelitian ini dikemukakan bahwa keberhasilan inovasi madrasah sangat tergantung kepada kepemimpinan kepala madrasah, namun demikian disini tidak terungkap secara jelas bagaimana peran kepala madrasah dalam mengadakan perubahan-perubahan, baik perilakunya terhadap bawahan yang menerima ataupun yang menolak perubahan tersebut.
4	Iffah Nugrahani, Peran Kepala SD Muhammadiyah Sapen Yogyakarta dalam pengembangan Kurikulum Berbasis Kompetensi, 2012	Peran Kepala Sekolah	Pengemba- ngan Kurikulum Berbasis Kompetensi	Temuan atas penelitian tersebut mengungkapkann bahwa SD Muhammadiyah Sapen Yogyakarta dalam pengembangan KBK, kepala sekolah memiliki kewenangan, tugas, dan tanggung jawab yang besar, sehingga sebagai pemegang jabatan formal ia juga sebagai pemimpin pendidikan, pengelola sekaligus sebagai staf sekolah berupaya mewujudkan konsep, gagasan dan realitas sebagai sekolah unggulan yang menerapkanMBS, pemanfaatan hari libur, pengajaran bahasa asing, pesantren kilat, multimedia elektronik, kedisiplinan kerja, dan pembiasaan budi pekerti. Sedangkan kendala yang dihadapi adalah pengelolaan kurikulum, pelaksanaan pembelajaran, dan penilaian. Sebagai solusi kepala sekolah terus berupaya meningkatkan profesionalisme guru.

F. Definisi Istilah

Supaya tidak terjadi kesalah-pahaman dalam memahami fokus penelitian, maka peneliti perlu mendefinisikan beberapa istilah yang berhubungan dengan fokus penelitian tersebut. Definisi istilah ini berguna agar setiap pembahasan dalam penelitian ini senantiasa mengacu pada fokus penelitian, sehingga tidak terjadi perluasan makna dan pembahasan. Istilah-istilah yang berkaitan dengan fokus penelitian di atas adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat dikatakan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh pemimpin. Dalam penelitian ini gaya dan model dianggap sama karena ditemukan beberapa referensi yang menyatakan kesamaan definisi diantara keduanya.

2. Demokratis

Demokratis artinya suatu sikap yang memandang dan menempatkan manusia sesuai dengan harkat dan martabatnya, menganggap manusia memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, dan musyawarah sebagai ciri khas dari penyelesaian masalahnya.

3. Spiritualis

Spiritualis berasal dari kata spirit yang merupakan kata jadinya seperti spiritual dan spiritualitas adalah bermuara pada kehakikian, keabadian, dan ruh, bukan yang sifatnya sementara atau tiruan. Spiritual merupakan kekuatan ruh

yang berasal dari hati sanubari yang berlandaskan semangat keagamaan dalam menjalankan segala aktivitas dan tanggungjawab.

G. Sistematika Pembahasan

Untuk lebih memudahkan dalam menyajikan data dan memahami isi penulisan tesis ini, maka dibentuklah sistematika pembahasan sebagai berikut:

BAB I Merupakan pendahuluan yang meliputi; konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, orisinalitas penelitian, definisi istilah, dan sistematika pembahasan.

BAB II Merupakan kajian pustaka yang mencakup; konsep dasar kepemimpinan (yang di dalamnya membahas tentang teori dan model kepemimpinan, gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan demokratis spiritualis, prinsip-prinsip kepemimpinan demokratis spiritualis, karakteristik kepemimpinan demokratis spiritualis, dan figur kepemimpinan demokratis spiritualis), teori pengambilan keputusan (di dalamnya memuat: hakikat dan pentingnya pengambilan keputusan, teori-teori pengambilan keputusan, teknik pengambilan keputusan, pendekatan dalam pengambilan keputusan, dan metode pengambilan keputusan), mengendalikan konflik dan stres kerja, merupakan teori yang membahas tentang pengertian konflik, komponen konflik, sumber konflik, pendekatan dalam manajemen konflik, pengertian stres, gejala stres di tempat kerja, dan pendekatan dalam mengendalikan stres kerja. Kepemimpinan di Madrasah Ibtidaiyah (MI) yang di dalamnya

mencakup Kurikulum MI, Pembelajaran di MI, Tenaga Pendidik di MI, Sarana dan Prasarana di MI, serta Hubungan Masyarakat di MI.

BAB III Merupakan Metode penelitian yang mencakup Pendekatan dan Jenis Penelitian, Lokasi Penelitian, Kehadiran Peneliti, Data dan Sumber Data, Prosedur Pengumpulan Data, Teknik Analisis Data, Pengecekan Keabsahan Data, dan Langkah-langkah Penelitian.

BAB IV Merupakan Paparan data dan hasil penelitian yang mana memaparkan tentang Deskripsi Umum Lokasi Penelitian, Karakteristik Gaya Kepemimpinan Demokratis Spiritualis Di MIN 2 Kota Malang, Metode Pengambilan Keputusan pada Kepemimpinan Demokratis Spiritualis, Pendekatan dalam Mengendalikan Konflik dan Stres Kerja.

BAB V Merupakan pembahasan dari paparan data dan hasil penelitian. Di sini mencakup Karakteristik Gaya Kepemimpinan Demokratis Spiritualis Di MIN 2 Kota Malang, Metode Pengambilan Keputusan pada Kepemimpinan Demokratis Spiritualis, dan Pendekatan dalam Mengendalikan Konflik dan Stres Kerja.

BAB VI Merupakan penutup dari penelitian ini, yang memuat kesimpulan, implikasi, dan saran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Dasar Kepemimpinan

Di lingkungan masyarakat, dalam organisasi formal maupun non formal selalu ada seseorang yang dianggap *lebih dari yang lain*. Seseorang yang memiliki kemampuan lebih tersebut kemudian diangkat atau ditunjuk sebagai orang yang dipercayakan untuk mengatur orang lainnya. Biasanya orang seperti itu disebut pemimin atau manajer. Orang-orang yang percaya pada teori sifat menyatakan bahwa para pemimpin dianugerahi sifat-sifat yang lebih unggul, sehingga menyebabkan pemimpin tersebut berbeda dengan orang lain.²⁰ Dari kata pemimpin itulah kemudian muncul istilah kepemimpinan (setelah melalui proses yang panjang). Sebagaimana tujuan Allah swt menciptakan manusia di dunia sebagai pemimpin (*khalifah*), firman Allah SWT sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِي الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَن يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ
الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ۝۳۰

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." (Q.S Al Baqarah: 30)²¹

Masalah kepemimpinan sama tuanya dengan sejarah manusia, untuk itu kepemimpinan butuh manusia. Apakah orang-orang dalam masyarakat atau

²⁰Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Mutu Sekolah/Madrasah*, (Malang: UIN Malang Press, 2008), hlm. 12.

²¹ Yayasan Penyelenggara Penterjemah Al-Quran, *Al-Quran dan Terjemahnya*, (Bandung: CV Penerbit Diponegoro), hlm. 6

organisasi tidak dapat menjalankan tugas dan fungsinya tanpa adanya seorang pemimpin? Sedikitnya ada empat macam alasan, yaitu: (a) karena banyaknya orang yang membutuhkan figur pemimpin, (b) dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya, (c) sebagai tempat pengambilalihan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya, dan (d) sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan. Namun, di dalam pemahaman sehari-hari sering terjadi tumpang tindih antara penggunaan istilah pemimpin dengan manajer. Dalam praktik, seseorang yang seharusnya menjalankan fungsi kepemimpinan lebih tampil sebagai seorang manajer, namun ada pula seseorang yang memiliki posisi sebagai manajer kenyataannya menunjukkan kemampuannya sebagai pemimpin. Pertanyaan yang menggelitik adalah mana yang lebih baik: apakah pemimpin lebih baik daripada manajer? Apakah perbedaan antara pemimpin dengan manajer?²² Berikut ini akan dipaparkan secara detail definisi kepemimpinan.

Definisi kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut, untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau

²² Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Grafindo Persada, 2013), hlm. 1-2

organisasi. Kepemimpinan sifatnya lebih luas daripada manajer. Pemimpin dapat diaplikasikan dalam konteks organisasi dan non organisasi (dalam lingkungan sosial kemasyarakatan), karena seorang pemimpin dapat berpengaruh tanpa harus diberi kewenangan formal (*influence without authority*), seperti contoh para pemuka agama, tokoh masyarakat, dan alim ulama.²³

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Secara bahasa, makna kepemimpinan itu adalah kekuatan atau kualitas seorang pemimpin dalam mengarahkan apa yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan.²⁴ Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.²⁵ Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.²⁶ Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.

²³ Nana Rukmana, *Etika Kepemimpinan Perspektif Agama dan Sosial*, (Bandung: Alfabeta, 2007), hlm. 29.

²⁴ Agustinus Herminto, *Kepemimpinan Pendidikan di era Globalisasi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), Hlm. 126.

²⁵ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN MALIKI PRESS, 2010), hlm. 1.

²⁶ Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Profesional*, (Jogjakarta: DIVA Press, 2009), hlm. 92.

Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan memengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana, atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita. Kepemimpinan dapat terjadi di mana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya dalam memengaruhi perilaku orang-orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu.²⁷ Pemimpin yang efektif harus berurusan dengan tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Keefektifan pemimpin secara khusus dipandang dengan ukuran tingkat pencapaian satu atau kombinasi dari beberapa tujuan yang telah direncanakan.

Menurut Stoner (1998) semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pemimpin, akan semakin besar potensi kepemimpinan yang efektif. Jenis pemimpin ada bermacam-macam, ada pemimpin formal, yaitu terjadi karena pemimpin bersandar pada wewenang formal. Ada pula pemimpin informal, yaitu terjadi karena pemimpin tanpa wewenang formal berhasil mempengaruhi perilaku orang lain. Sebagaimana sering diungkapkan oleh pakar kepemimpinan, kekuasaan itu bersumber pada imbalan, paksaan, keahlian, acuan, hukum, karisma/kekuatan pribadi. Berdasar itu, bawahan atau orang bisa menerima atau tidak menerima atas segala sesuatu yang harus dilakukan.

Secara khusus Gary Yukl (1998) menyatakan bahwa: memahami kepemimpinan sebagai sebuah proses dalam mempengaruhi dalam suatu kelompok untuk mencapai tujuan orang secara bersama. Hal ini dapat dipahami dari penjelasan sebagai berikut: kepemimpinan didefinisikan secara luas sebagai

²⁷Mulyono, *Education Leadership*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), Hlm. 3.

proses-proses yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikut pilihan sasaran-sasaran bagi kelompok atau orang, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas tersebut untuk mencari sasaran. Pemeliharaan hubungan, kerjasaman, dan *teamwork*, serta perolehan dukungan dan kejasama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau orang.

Hal tersebut memberi penjelasan bahwa kepemimpinan merupakan proses-proses mempengaruhi, memotivasi, pengorganisasian aktivitas tersebut untuk mencapai sasaran. Motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerjasama dengan *teamwork* untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.²⁸

Kepemimpinan adalah suatu sarana, alat, atau instrumen untuk membuat sekelompok orang mau bekerja sama, berdaya upaya, mentaati segala sesuatu untuk mencapai tugas yang telah ditentukan.²⁹ Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk memengaruhi tingkal laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Oleh karena itu, kepemimpinan pada hakikatnya adalah:

²⁸ Mulyadi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN MALIKI PRESS, 2010), hlm. 2

²⁹ Mulyono, *Education Leadership*, (Malang: UIN Malang Press, 2009) , hlm. 21

- a. Proses memengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi;
- b. Seni memengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat mencapai tujuan bersama;
- c. Kemampuan untuk memengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan;
- d. Melibatkan tiga hal, yaitu pemimpin, pengikut, dan situasi tertentu;
- e. Kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.

Sumber pengaruh dapat secara formal maupun tidak formal. Pengaruh formal ada bila seorang pemimpin mempunyai posisi manajerial di dalam sebuah organisasi. Sedangkan pengaruh tidak formal muncul di luar organisasi formal. Dengan demikian, seorang pemimpin dapat muncul dari dalam organisasi atau karena ditunjuk secara formal. Dengan demikian, pengaruh pemimpin sangat ditentukan oleh statusnya, yaitu sebagai pimpinan informal yang masing-masing dapat dibedakan dalam hal:

- a. Pimpinan formal (lembaga eksekutif, legislatif, dan yudikatif), artinya seseorang yang ditunjuk sebagai pemimpin, atas dasar keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi dalam segala hak dan kewajiban yang melekat berkaitan dengan posisinya, seperti:
 - Memiliki dasar legalitasnya diperoleh dari penunjukan pihak yang berwenang, artinya memiliki legitimasi;
 - Harus memenuhi beberapa persyaratan tertentu;

- Mendapat dukungan dari organisasi formal ataupun atasannya;
 - Memperoleh balas jasa/kompensasi baik materiil atau immateriil tertentu;
 - Kemungkinan mendapat peluang untuk promosi, kenaikan pangkat/jabatan, dapat dimutasikan, diberhentikan, dan lain-lain;
 - Mendapatkan *reward* dan *punishment*;
 - Memiliki kekuasaan atau wewenang.
- b. Pimpinan informal (tokoh masyarakat, pemuka agama, adat, LSM, guru, bisnis, dan lain-lain), artinya seseorang yang ditunjuk memimpin secara tidak formal, karena memiliki kualitas unggul, dia mencapai kedudukan sebagai seorang yang mampu memengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok/komunitas tertentu, seperti:
- Sebagian tidak/belum memiliki acuan formal atau legitimasi sebagai pimpinan;
 - Masa kepemimpinannya sangat tergantung pada pengakuan dari kelompok atau komunitasnya;
 - Tidak di back up dari organisasi secara formal;
 - Tidak mendapat imbalan/kompensasi;
 - Tidak mendapat promosi, kenaikan pangkat, mutasi, dan tidak memiliki atasan;
 - Tidak ada reward dan punishment.

Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan kekuasaan pemimpin dalam memperoleh alat untuk memengaruhi perilaku para pengikutnya. Terdapat beberapa sumber dan bentuk kekuasaan yaitu kekuasaan paksaan, legitimasi, keahlian, penghargaan, referensi, informasi, dan hubungan. Pada dasarnya kemampuan untuk memengaruhi orang atau suatu kelompok untuk

mencapai tujuan tersebut ada unsur kekuasaan. Kekuasaan tak lain adalah kemampuan untuk memengaruhi orang lain untuk melakukan apa yang diinginkan oleh pihak lainnya.³⁰

Dewasa ini pengertian kepemimpinan dalam sejumlah kajian memiliki nuansa sosial budaya yang lebih kuat. Hal ini didasari pencitraan sosiologis terhadap organisasi sehingga dilihat dari sistem sosial yang memiliki dimensi sosial budaya. Kepemimpinan tidak lagi dipahami secara organik tetapi merupakan dimensi organisasi yang mempunyai kontribusi untuk membangun budaya yang sehat. Menurut Willer Lane et al seperti dikutip Hanson (2008), kepemimpinan memiliki dimensi sosial budaya seperti dijelaskan berikut ini:

For although leaders deal directly with individual it is organizations that is, group tradition, establish relationship, and vested interest group which are their main concern. Clearly the problems, dilemmas, and inconsistencies of organizations and of the society are the problems of the leaders. They constitute the leadership setting (walaupun pemimpin berurusan langsung dengan individu, inilah organisasi yang memiliki tradisi kelompok, membangun hubungan, dan ditetapkan sebagai kelompok minat terhadap suatu perhatian utama. Menjelaskan masalah, dilemma, dan inkonsistensi dari organisasi dan masyarakat yang menjadi permasalahan pemimpin. Mereka merupakan bagian dari pengaturan kepemimpinan).³¹

Dari kutipan di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan terkait langsung dengan kebiasaan kelompok, melakukan hubungan. Perhatian kepada kelompok berkepentingan dalam suatu organisasi. Pemimpin hendaknya berupaya untuk membangun tradisi kelompok melalui hubungan kerja dengan anggota organisasi dengan berupaya memecahkan masalah-masalah sosial. Tetapi yang terpenting

³⁰ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), Hlm.4

³¹ Hanson, E.M, *Education Administration and Organizational Behavior*,(Newton, 2008)_____

bahwa keberhasilan pemimpin adalah apabila pemimpin dapat menyesuaikan tipe kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi.³²

Secara khusus kepemimpinan di sekolah mempunyai penekanan pada pentingnya posisi kepemimpinan untuk meningkatkan kualitas dan efektifitas sekolah. Dimana dalam kepemimpinan berlangsung interaksi individu atau kelompok (siswa, guru, kepala sekolah, orang tua, karyawan, dan masyarakat). Muara besar dari interaksi tersebut adalah terbentuknya budaya organisasi sekolah yang kuat sehingga pendidikan dapat berlangsung dengan efektif dan efisien.

Dalam Islam kepemimpinan identik dengan istilah *khalifah*, yang berarti wakil. Pemakaian kata *khalifah* setelah Rasulullah SAW wafat menyentuh maksud yang terkandung dalam perkataan amir (jamak dari umara) atau penguasa. Kedua istilah itu dalam Bahasa Indonesia disebut pemimpin formal, namun jika menunjuk firman Allah SWT berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ
الْدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ۝ ٣٠

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" (Q.S Al Baqarah: 30)³³

³² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010), hlm.32

³³ Yayasan Penyelenggara Penterjemah Al-Quran, *Al-Quran dan Terjemahnya*, (Bandung: CV Penerbit Diponegoro), hlm. 6

Dengan berdasar pada ayat di atas, maka kedudukan non formal dari seorang *khalifah* juga tidak dapat dipisahkan lagi. Perkataan *khalifah* dalam ayat tersebut tidak hanya ditujukan kepada *khalifah* sesudah nabi tetapi adalah penciptaan Nabi Adam a.s yang disebut sebagai manusia dengan tugas memakmurkan bumi yang meliputi tugas menyeru orang lain berbuat *amar ma'ruf nahi munkar*.³⁴

Selain kata *khalifah* disebutkan juga kata *ulil amri* yang satu akar kata dengan kata *amir* sebagaimana disebutkan di atas. Kata *ulim amri* berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam, sebagaimana disebutkan dalam Q.S An Nisa': 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ ۖ
فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ٥٩

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. (Q.S An Nisa' (4): 59).³⁵

Sedangkan dalam surah An Nisa' (4) ayat 83 kata *ulil amri* mungkin berarti pemimpin tertinggi atau hanya pemimpin Islam yang mengepalai sesuatu jawatan.

³⁴ Mulyadi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 5

³⁵ Yayasan Penyelenggara Penterjemah Al-Quran, *Al-Quran dan Terjemahnya*, (Bandung: CV Penerbit Diponegoro), hlm. 91

وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَذَاعُوا بِهِ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلًا

٨٣

Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya. Dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan Ulil Amri di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (Rasul dan Ulil Amri). Kalau tidaklah karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu, tentulah kamu mengikut syaitan, kecuali sebahagian kecil saja (di antaramu) (Q.S. An Nisa: 83)

Nyata sekali *ulil amri* yang tertera dalam kedua ayat tersebut bukan penguasa atau pemerintah kafir yang menjajah masyarakat Islam, juga bukan pemimpin musyrik atau munafik.

Di dalam Alquran juga terdapat istilah *auliyaa* yang berarti pemimpin yang sifatnya resmi dan tidak resmi. Hal ini sesuai dengan firman Allah swt:

إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ ٥٥

Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan shalat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk (kepada Allah) (Q.S. Al Maidah: 55)³⁶

Dalam hadits Rasulullah saw, istilah pemimpin dijumpai dalam kata *raa'in* atau *amir*, seperti yang disebutkan dalam hadits yang diriwayatkan oleh Bukhari-Muslim:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

³⁶ Yayasan Penyelenggara Penterjemah Al-Quran, *Al-Quran dan Terjemahnya*, (Bandung: CV Penerbit Diponegoro), hlm. 117

Setiap orang diantara kamu adalah pemimpin dan setiap pemimpin bertanggungjawab atas kepemimpinannya, (H.R Bukhari dan Muslim)

Dari uraian di atas, dapat diidentifikasi komponen dalam kepemimpinan yaitu:

1. Adanya pemimpin dan orang yang dipimpin,
2. Adanya upaya atau proses mempengaruhi dari pemimpin kepada orang lain melalui berbagai kekuatan,
3. Adanya tujuan akhir yang ingin dicapai bersama dengan adanya kepemimpinan itu,
4. Kepemimpinan bisa timbul dalam suatu organisasi atau tanpa adanya organisasi tertentu,
5. Pemimpin diangkat secara formal atau dipilih oleh pengikutnya,
6. Kepemimpinan berada dalam situasi tertentu baik situasi pengikut maupun lingkungan eksternal, dan
7. Kepemimpinan Islam merupakan kegiatan menuntun, membimbing, memandu, dan menunjukkan jalan yang diridloi Allah Swt.

1. Teori dan Model Kepemimpinan

Teori dan model kepemimpinan ada beberapa macam, yaitu sebagai berikut:

a. Teori sifat

Teori sifat berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, dan kepribadian) yang dikaitkan dengan keberhasilan kepemimpinan. Karakteristik utama dari pemimpin adalah keinginan untuk melayani hadir

sebelum adanya keinginan untuk memimpin.³⁷ Teori ini menekankan pada atribut-atribut pribadi dari para pemimpin. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah yang dianugerahi beberapa ciri yang tidak dipunyai orang lain seperti energi yang tiada habis-habisnya, intuisi yang mendalam, pandangan masa depan yang luar biasa dan kekuatan persuasif yang tak tertahankan. Teori kepemimpinan ini menyatakan bahwa keberhasilan manajerial disebabkan karena memiliki kemampuan luar biasa dari seorang pemimpin.

1) Inteligensia

Ralph Stogdill (1992) mengemukakan bahwa pemimpin lebih pintar dari pengikut-pengikutnya. Perbedaan inteligensia yang ekstrem antara pemimpin dan pengikut yang dapat menimbulkan gangguan. Sebagai contoh, seorang pemimpin dengan IQ yang cukup tinggi berusaha untuk memengaruhi suatu kelompok yang anggotanya memiliki IQ rata-rata kemungkinan tidak mengerti mengapa anggotanya tidak memahami persoalannya.

Untuk mengubah gaya kepemimpinan agar tidak berorientasi pada materi segala, maka para pemimpin seharusnya memadukan tiga modal yang dimiliki, yakni, IQ, EQ, dan SQ.³⁸ Di lapis teratas adalah aspek materi yang dibentuk oleh kecerdasan intelektual (IQ), berfungsi menjawab pertanyaan rasional seperti: “apa yang saya pikir”. Di tengahnya modal sosial (*Social Capital*), diukur dengan tingkat kepercayaan masyarakat, empati serta komitmen terhadap kesejahteraan masyarakat. Modal sosial ini dibentuk oleh kecerdasan emosional (EQ), yang

³⁷Nana Rukmana, *Etika Kepemimpinan Perspektif Agama dan Sosial*, (Bandung: Alfabeta, 2007), hlm.60

³⁸Nana Rukmana, *Etika Kepemimpinan...*, hlm.214

berfungsi menjawab pertanyaan menyangkut perasaan seperti “apa yang saya rasakan”. Modal spiritual di dalamnya termasuk modal kekuatan yang dimiliki dengan mengeksplorasi makna, nilai, dan tujuan terdalam pada diri individu atau organisasi.

2) Kepribadian

Beberapa penelitian secara tersirat mengemukakan bahwa sifat kepribadian seperti kesiagaan, keaslian, integritas pribadi, dan percaya diri diasosiasikan dengan kepemimpinan yang efektif.³⁹ Pimpinan biasanya memiliki kepribadian yang lebih dibanding dengan yang bukan pimpinan. Dalam kasus sehari-hari seseorang yang dipilih menjadi pemimpin salah satunya karena ia memiliki kepribadian yang tinggi. Punya rasa percaya diri, tekun, ulet, dan dapat memengaruhi orang lain. Kepribadian yang tinggi dari seorang pemimpin akan menjadikannya berwibawa, sehingga ia disegani oleh orang lain.

3) Karakteristik fisik

Studi mengenai hubungan antara kepemimpinan yang efektif dan karakteristik fisik seperti usia, tinggi badan, berat badan, dan penampilan memberikan hasil-hasil yang bertolak belakang.⁴⁰ Hasil studi tersebut mengindikasikan bahwa tidak ada keterkaitan antara karakteristik fisik dengan keefektifan kepemimpinan. Hal ini memberikan gambaran bahwa karakter fisik dari seorang pemimpin tidak begitu berpengaruh pada kepemimpinannya. Karena terdapat banyak faktor lain seperti inteligensia dan kepribadian yang sangat

³⁹ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), hlm. 8.

⁴⁰ Veithzal Rivai, dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan...*, hlm. 8

berpengaruh pada kepemimpinan. Sebagai contoh: seorang BJ Habibie, beliau memiliki fisik yang kecil, akan tetapi memiliki inteligensia yang lebih dibanding dengan rata-rata anggota/organisasi yang dipimpinnya dan juga memiliki kepribadian yang utuh. Sehingga BJ Habibie dapat menjadi pemimpin bangsa Indonesia.

b. Teori Kepribadian Perilaku

Di akhir tahun 1940-an para peneliti mulai mengeksplorasi pemikiran bahwa bagaimana perilaku seseorang dapat menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang. Dan mereka menemukan sifat-sifat, mereka meneliti pengaruhnya pada prestasi dan kepuasan dari pengikut-pengikutnya.

c. Teori Kepemimpinan Situasional

Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.⁴¹

d. Pendekatan terbaru dalam kepemimpinan

Menutup tinjauan mengenai teori kepemimpinan yaitu dengan menyajikan tiga pendekatan lebih baru terhadap persoalan: suatu teori atribusi kepemimpinan, kepemimpinan kharismatik, dan kepemimpinan transaksional lawan kepemimpinan transformasional.⁴²

a. Teori Atribusi Kepemimpinan

⁴¹ Veithzal Rivai, dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan...*, hlm. 9.

⁴² Veithzal Rivai, dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan...*, hlm.9

Teori ini mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat orang mengenai individu-individu lain.

b. Teori Kepemimpinan Kharismatik

Teori kepemimpinan kharismatik merupakan perpanjangan dari teori-teori atribusi. Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi (penghubung) dari kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Telaah mengenai kepemimpinan kharismatik sebagian besar telah diarahkan pada mengidentifikasi perilaku-perilaku yang membedakan pemimpin kharismatik dari padanan mereka yang non kharismatik.⁴³

c. Kepemimpinan Transaksional lawan Transformasional

1. Pemimpin transaksional, pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.
2. Pemimpin transformasional, pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki kharisma.

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang.⁴⁴ Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung,

⁴³ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan.*, hlm. 9-10

⁴⁴ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan.*, hlm. 42

tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pimpinan ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan berbagai situasi.

Pada tahun 1960-an berkembang teori kepemimpinan yang dinamakan “pola manajerial”. Kepemimpinan dipengaruhi oleh dua perhatian manajerial yang mendasar, yaitu perhatian terhadap produksi/tugas dan perhatian terhadap manusia. Menurut teori ini ada empat gaya dasar kepemimpinan: (1) *gaya manajemen tugas*, pemimpin menunjukkan perhatian tinggi terhadap produksi, tetapi perhatian rendah kepada manusia, (2) *gaya manajemen country club*, pemimpin memperhatikan perhatian yang tinggi kepada manusia, tetapi perhatian rendah terhadap produksi, (3) *gaya manajemen miskin*, pemimpin tidak terlalu menunjukkan perhatian, baik terhadap produksi maupun manusia, (4) *gaya manajemen tim*, pemimpin menunjukkan perhatian tinggi baik terhadap produksi maupun kepada manusia. Menurut teori ini, gaya manajemen tim, yang pada dasarnya sama dengan gaya demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang terbaik untuk semua orang dalam segala situasi, yang mana dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 2.1 Gaya Dasar Kepemimpinan⁴⁵

Gaya Dasar Kepemimpinan	Perhatian Manajerial	
	Produksi	Manusia
Manajemen tugas	Tinggi	Rendah
Manajemen Country club	Rendah	Tinggi
Manajemen miskin	Rendah	Rendah
Manajemen tim	Tinggi	Tinggi

Sementara itu, menurut *Contegency Theory Leadership*, menyatakan bahwa ada kaitan antara gaya kepemimpinan dengan situasi tertentu yang dipersyaratkan. Menurut teori ini seorang pemimpin akan efektif jika gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi yang terjadi. Pendekatan ini menyarankan bahwa diperlukan dua perangkat perilaku untuk kepemimpinan efektif yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan. Dengan dua perangkat ini maka kemungkinan akan lahir empat gaya kepemimpinan, yaitu; (1) *mengarahkan*, gaya kepemimpinan ini perilaku tugas tinggi, perilaku hubungan rendah, (2) *menjual*, perilaku tugas maupun perilaku hubungan sama tinggi, (3) *ikut serta*, perilaku tugas rendah, sedangkan perilaku hubungan tinggi, (4) *mendelegasikan*, baik perilaku tugas maupun perilaku hubungan sama rendah, sebagaimana dipaparkan dalam tabel berikut:

Tabel 2.2 Perangkat Perilaku Kepemimpinan⁴⁶

⁴⁵ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Grafindo Persada, 2013), hlm. 44

⁴⁶ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Ibid.*, hlm. 43-44

Gaya Kepemimpinan	Perilaku	
	Tugas	Hubungan
Mengarahkan	Tinggi	Rendah
Menjual	Tinggi	Tinggi
Ikut serta	Rendah	Tinggi
Mendelagasikan	Rendah	Rendah

Sedangkan pakar manajemen modern berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang tepat adalah suatau gaya yang dapatmenyatukan tiga variabel situasional, yaitu hubungan pemimipin dan anggota, struktur tugas, serta posisi kekuasaan sehingga dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan yang terbaik adalah jika posisi kekuasaan ini moderat.⁴⁷

Path-Goal Model sepaham dengan pendapat di atas, bahwa suksesnya seorang pemimpin tergantung pada kemampuannya dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan lingkungan dan karakteristik individual bawahannya. Sedangkan pengembangan baru dari teori ini yang dapat dikatakan sebagai kalangan moderat, menggambarkan bahwa ada empat tipe atau gaya kepemimpinan: (1) *mengarahkan*, gaya ini sama dengan gaya otokratis, jadi bawahan mengetahui secara persis apa yang diharapkan dari mereka, (2) *mendukung*, pomimpin bersifat ramah terhadap bawahan, (3) *berpartisipasi*, pemimpin bertanya dan menggunakan saran bawahan, (4) *berorientasi pada tugas*, pemimpin menyusun serangkaian tujuan yang menantang untuk bawahannya.

⁴⁷ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Ibid.*, hlm. 44

Meskipun demikian, diakui bahwa dalam manajemen modern, gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk dikembangkan adalah gaya kepemimpinan yang berpartisipatif atau fasilitatif, serta *involvement-oriented style* yang terpusat pada komitmen dan keterlibatan pegawai. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dibagi dalam dua dimensi, yaitu dimensi tugas dan dimensi manusia. Dimensi tugas disebut “mengarahkan”, berorientasi pada produk dan berujung pada gaya kepemimpinan otokratis, sedangkan dimensi “manusia” berhubungan dengan istilah “mendukung” berorientasi pada bawahan dan berujung pada tipe kepemimpinan bebas kendali, sebagaimana dipaparkan dalam tabel berikut:

Tabel 2.3 Dimensi Gaya Kepemimpinan⁴⁸

Dimensi kepemimpinan	Sebutan	Orientasi	Ujung
Tugas	Mengarahkan	Produk	Otokratis
Manusia	Mendukung	Bawahan	Bebas kendali

Seorang pemimpin yang efektif harus menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam situasi yang berbeda, jadi tidak tergantung pada satu pendekatan untuk semua situasi. Pandangan ini mensyaratkan agar seorang pemimpin mampu membedakan gaya-gaya kepemimpinan, membedakan situasi, menentukan gaya yang sesuai untuk situasi tertentu serta mampu menggunakan gaya tersebut secara benar.

Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama, dan yang

⁴⁸ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan...*, hlm. 45

mementingkan hasil yang dicapai. Bentuk kerjasama antar kelompok dengan berbagai macam ikatan dalam mencapai tujuan bersama itulah yang sangat penting dalam sebuah kepemimpinan.⁴⁹ Ki Hadjar Dewantara merumuskan tiga hal yang menjadi dasar gaya kepemimpinan, yaitu: (1) *ing ngarso sung tulada*, yang berarti kalau pimpinan itu ada di depan, ia memberikan teladan, (2) *ing madya mangun karsa*, yang berarti bila pemimpin berada di tengah, ia membangkitkan tekad dan semangat, (3) *Tut Wuri Handayani*, yang berarti bila pemimpin itu ada di belakang, ia menjadi penggerak dan pendorong.⁵⁰

Gaya kepemimpinan yang bersumber dari keinginan hawa nafsu belaka sangat dilarang oleh agama, terlebih kepemimpinan model tersebut hanya untuk mencari kekuasaan saja, tanpa mempertimbangkan hak dan kewajiban yang seharusnya ada dalam pribadi seorang pemimpin. Kepemimpinan yang demikian, diterangkan dalam Alquran Surah Al Maidah ayat 48:

وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ مُصَدِّقًا لِّمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ الْكِتَابِ وَمُهَيِّمًا عَلَيْهِ فَاحْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ عَمَّا جَاءَكَ مِنَ الْحَقِّ لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ لِيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ إِلَى اللَّهِ مَرْجِعُكُمْ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ ٤٨

Dan Kami telah turunkan kepadamu Al Quran dengan membawa kebenaran, membenarkan apa yang sebelumnya, yaitu kitab-kitab (yang diturunkan sebelumnya) dan batu ujian terhadap kitab-kitab yang lain itu; maka putuskanlah perkara mereka menurut apa yang Allah turunkan dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu mereka dengan meninggalkan kebenaran yang telah datang kepadamu. Untuk tiap-tiap umat diantara kamu, Kami berikan aturan dan jalan yang terang. Sekiranya Allah menghendaki, niscaya kamu

⁴⁹ Wajosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010), hlm. 1

⁵⁰ Veithzal Rivai, dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Grafindo Persada, 2013), hlm. 120

dijadikan-Nya satu umat (saja), tetapi Allah hendak menguji kamu terhadap pemberian-Nya kepadamu, maka berlomba-lombalah berbuat kebajikan. Hanya kepada Allah-lah kembali kamu semuanya, lalu diberitahukan-Nya kepadamu apa yang telah kamu perselisihkan itu. (Q.S. Al Maidah ayat 48).⁵¹

Selain ayat tersebut, juga terdapat ayat yang menerangkan bahwa pemimpin harus senantiasa untuk senantiasa mengambil keputusan secara adil, bertindak dengan benar, tidak ceroboh, dan tidak menurut hawa nafsu. Sebagaimana firman Allah dalam Surah Shaad ayat: 26:

فَأَحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ

Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah (Q.S Shaad ayat: 26).⁵²

Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa secara konseptual gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku dan strategi, yang merupakan hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain, dalam mengambil keputusan, dan dalam melaksanakan kegiatan pengendalian.

Ada beberapa gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas, keefektif dan efisien sebuah organisasi. Menurut Reddin (1970) mengemukakan beberapa gaya kepemimpinan yang efektif, yaitu:⁵³

- a. Gaya kepemimpinan eksklusif, yaitu pemimpin yang memperhatikan efektivitas, individualitas bawahan, dan kepentingan organisasi. Pemimpin ini bermotivasi

⁵¹Yayasan Penyelenggara Penterjemah Al-Quran, *Al-Quran dan Terjemahnya*, (Bandung: CV Penerbit Diponegoro), hlm. 116

⁵²Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Grafindo Persada, 2013), hlm. 43

⁵³Jamal Ma'mur Asmani. *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Profesional*. Jogjakarta: DIVA Press, 2009), hlm. 96

tinggi, memperlakukan para bawahan sesuai dengan individualitasnya masing-masing dan merupakan tim manajer (kepemimpinan tim).

- b. Gaya kepemimpinan otokratik yang bijaksana, yaitu pemimpin yang memperhatikan efektivitas dan kepentingan organisasi. Pemimpin paham betul dengan apa yang diinginkan dan giat menegajarnya.
- c. Gaya kepemimpinan pembina/ pengembang yang menekan efektivitas dan individu bawahan. Pemimpin berusaha mengembangkan potensi setiap bawahannya.
- d. Gaya kepemimpinan birokratik, yaitu pemimpin yang menekankan efektivitas atas dasar aturan dan prosedur. Pemimpin sangat terikat dengan aturan dan prosedur tersebut. Sering kali hanya efektif terhadap pelaksanaan peraturan dan prosedur, belum tentu efektif terhadap tujuan organisasi.

3. Gaya Kepemimpinan Demokratis spiritualis

Gaya kepemimpinan demokratis spiritualis yaitu gaya seorang pemimpin yang menghargai karakteristik dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi dengan membawa dimensi keduniaan kepada dimensi spiritual (*keilahian*). Dalam perspektif Islam, dimensi spiritual senantiasa berkaitan secara langsung dengan realias ilahi, Tuhan Yang Maha Esa (*tauhid*). Tuhan adalah pemimpin sejati yang mengilhami, mencerahkan, membersihkan hati nurani dan

menenangkan jiwa hamba-Nya dengan cara yang bijaksana melalui pendekatan etis dan keteladanan.⁵⁴

Pimpinan melibatkan bawahannya ketika akan memecahkan suatu permasalahan secara bijaksana, adil dan bermartabat. pimpinan memandang bawahan sebagai bagian dari keseluruhan organisasinya, sehingga mendapat tempat sesuai dengan harkat dan martabatnya sebagai manusia.⁵⁵ Selain itu pimpinan juga memberikan gambaran, bimbingan, arahan, keteladanan, norma, etika, serta nilai-nilai spiritual terhadap tugas yang akan diberikan kepada bawahannya. Lebih dari itu seorang pemimpin yang mempunyai gaya demokratis spiritualis akan menggunakan jabatan dan kekuatan pribadinya untuk memaksimalkan potensi yang ada pada bawahannya sehingga baik karyawan maupun lembaga dapat berkembang bersama-sama.

Dalam kepemimpinan ini terdapat koordinasi yang kuat atas pekerjaan yang diemban masing-masing bawahan sehingga kekuatan utama bukan pada pimpinan melainkan partisipasi aktif dari semua anggota. Rasa tanggungjawab internal pada masing-masing bawahan juga menjadi salah satu dasar dari gaya kepemimpinan ini. Selain melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis spiritualis juga harus bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing. Di lain sisi pemimpin yang demokratis spiritualis juga mengakui atas

⁵⁴Tobroni, *Perilaku Kepemimpinan Spiritual dalam Mengembangkan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran, kasus lima pemimpin di kota Ngalam*, laporan ilmiah, disertai tidak diterbitkan.

⁵⁵Khuzaini, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Guru di SDN Kauman 1 Malang*, (Malang: Perputakaan Pasca sarjana UIN Maliki Malang, laporan penelitian, 2013), hlm.55

perspektif *spiritual quotien* yang terdapat dalam diri manusia sebagai hasil tarik menarik antara energi positif dan energi negatif. Hal ini senada dengan firman Allah swt sebagai berikut:

فَاللَّهُمَّهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا ۙ

Maka Allah mengilhamkan kepada jiwa itu (jalan) kefasikan dan ketakwaannya, (Q.S Asy-Syams:8)

Pernyataan Al Ghazali yang senada dengan ayat tersebut menyatakan bahwa dalam hati manusia terdapat pasukan-pasukan yang secara umum dibagi menjadi dua: pasukan (dorongan) kebaikan yang disimbolkan dengan malaikat dan pasukan (dorongan) jahat yang disimbolkan dengan pasukan syetan. Perilaku manusia ditentukan oleh pasukan mana yang mengendalikan hati manusia itu.⁵⁶

Dengan demikian, maka pemimpin yang demokratis spiritualis akan menerima kesalahan yang diperbuat olah bawahannya dengan dalih sebagai pelajaran dan untuk kebaikan pada masa mendatang. Selain itu pemimpin juga mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat kondisi yang tepat.

Pemimpin melaksanakan tugasnya sendiri, ia bersifat bijaksana dan adil di dalam pembagian pekerjaan dan tanggung jawab. Dapat dikatakan bahwa tanggungjawab terletak pada pundak dewan guru seluruhnya, termasuk pemimpin sekolah. ia bersifat ramah-tamah dan dan selalu bersedia menolong bawahannya dengan memberi nasihat, anjuran, keteladanan, serta petunjuk yang dibutuhkan. Ia menginginkan supaya guru-gurunya maju dan berusaha mencapai kesuksesan

⁵⁶ Imam Ghazali, *Ihya' Ulumuddin Juz III*, terj. Nurhichmah. (Jakarta: Tintamas, 1984), hlm.348

dalam usaha mereka masing-masing. Di dalam kepemimpinannya, ia berusaha supaya bawahannya kelak dapat menjalankan tugasnya sebagai pemimpin.⁵⁷

Gaya kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting. Setiap orang akan dihargai dan dihormati sebagai manusia yang memiliki kemampuan, kemauan, pikiran, minat, perhatian, dan pendapat yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu setiap orang harus dimanfaatkan dengan mengikutsertakannya dalam semua kegiatan organisasi. Keikutsertaan itu disesuaikan dengan posisinya yang masing-masing memiliki wewenang dan tanggungjawab bagi tercapainya tujuan bersama.

Perilaku kepemimpinan ini adalah perilaku kepemimpinan yang memperoleh sumber kekuasaan atau wewenang yang berawal dari bawahan.⁵⁸ Hal ini terjadi jika bawahan dimotivasi dengan tepat dan pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinannya berusaha mengutamakan kerja sama dan *team work*⁵⁹ untuk mencapai tujuan, ketika pemimpin senang menerima saran pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya. Kebijakan di sini terbuka bagi diskusi dan keputusan kelompok.⁶⁰

Sukanto (2014) memberikan gambaran dalam organisasi yang bersifat terbuka (*open system*). Sistem ini mempunyai hubungan langsung dengan

⁵⁷ Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), hlm. 22

⁵⁸ Abd. Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2011), hlm.98

⁵⁹ Dalam istilah agama disebut dengan *ta'awun*, yang artinya adalah saling tolong menolong, khususnya dalam mencapai suatu kebaikan atau ketaqwaan dalam ruang lingkup yang sangat luas, sebagaimana yang dinyatakan dalam Q.S AL Maidah:2, yang artinya dan tolong menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebaikan dan taqwa, dan jangan tolong menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran.

⁶⁰ Maman Ukas, *Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*, (Bandung: Ossa Promo, 1999), hlm.263

lingkungan luar. Lingkungan yang dapat mendinamisir perkembangan organisasi, sehingga organisasi lebih mempunyai kemampuan untuk melangsungkan aktivitasnya. Organisasi ini mampu menerima pengaruh, baik unsur budaya, teknologi⁶¹, maupun sosial politik, namun demikian keterbukaan organisasi bukanlah keterbukaan mutlak, melainkan keterbukaan pada aspek tertentu yang sesuai dengan kemampuan organisasi.⁶²

4. Prinsip-prinsip Kepemimpinan Demokratis Spiritualis

Ada beberapa prinsip yang membedakan antara kepemimpinan demokratis spiritualis dengan kepemimpinan lainnya. Prinsip-prinsip berikut ini memberikan deskripsi tentang kepemimpinan tersebut dari berbagai sudut pandang. Mengenai pembahasan dari beberapa prinsip tersebut, dipaparkan dalam penjelasan berikut ini:

a. Prinsip partisipasi

Dalam suatu kepemimpinan masalah partisipasi setiap anggota staf pada setiap usaha lembaga tersebut dipandang sebagai suatu kepentingan yang mutlak harus dibangkitkan. Pemimpin dengan berbagai usaha mencoba membangkitkan dan memupuk subur kesadaran setiap anggota stafnya agar mereka merasa rela ikut bertanggungjawab dan selanjutnya secara aktif ikut serta memikirkan dan memecahkan masalah-masalah juga menyangkut perencanaan dan pelaksanaan program pendidikan dan pengajaran.

⁶¹Senada dengan semboyan kaum Nahdliyyin, yaitu: *al muhafadzotu 'ala alqadimi al shalih wa al akhdzu bi al jadid al ash lah*, menjaga tradisi lama yang baik dan mengadopsi tradisi baru yang lebih baik.

⁶²Sukanto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*. (Jakarta: LP3ES, 2014), hlm.34

Partisipasi anggota kepada pemimpin ini didasari oleh rasa tanggung jawab sebagai individu dan juga sebagai anggota organisasi yang masing-masing mempunyai tugas dan tanggungjawab sesuai dengan bidangnya, sebagaimana hadits nabi Muhammad saw yang artinya: “kamu semua adalah pemimpin dan kamu semua adalah bertanggungjawab dengan pimpinannya.”⁶³

Partisipasi dalam kepemimpinan demikian juga telah dicontohkan oleh Rasulullah saw dalam kepemimpinannya beliau mengikutsertakan Abu Bakar Ash Shidiq, sebagai orang yang terpercaya, sehingga kepercayaan tersebut dapat menjadi modal utama untuk memimpin. Umar bin Khattab yang bersifat kuat, berani, dan tidak kenal takut dalam menegakkan kebenaran sehingga kepemimpinan akan efektif apabila ditunjang oleh semangat pembelaan terhadap kebenaran dengan penuh keberanian dan ditunjang dengan kekuatan yang memadai. Utsman bin Affan, sebagai sahabat yang kaya raya dan siap menafkahkan hartanya untuk perjuangan nabi Muhammad saw. Faktor pendanaan juga sangat penting dalam sebuah kepemimpinan, sehingga kepemimpinan akan lebih lancar apabila ditunjang dengan kondisi ekonomi yang baik dan keuangan yang lancar dan juga dibutuhkan pengorbanan yang tulus dari pemimpin demi kepentingan orang banyak. Ali bin Abi Thalib adalah seorang pemuda yang cerdas, berani, tegas, penuh ide kreatif, rela berkorban, dan lebih suka berkerja daripada berbicara. Kepemimpinan akan lebih kuat karena ada regenerasi. Tidak ada pemimpin yang berkuasa selamanya, oleh karena itu perlu menyiapkan

⁶³ H.R. Bukhari dan Muslim

penerus agar rencana-rencana yang belum terlaksana dapat dilanjutkan oleh generasi berikutnya.⁶⁴

b. Prinsip Koperasi

Adanya partisipasi anggota staf belum berarti bahwa kerja sama diantara mereka telah terjalin dengan baik. Partisipasi juga bisa terjadi dalam bentuk spesialisasi bentuk-bentuk tugas-tugas, wewenang, tanggungjawab secara ketat diantara anggota-anggotanya, di mana setiap anggota seolah-olah berdiri sendiri-sendiri dan berpegang teguh pada tugas-tugas, wewenang, dan tanggungjawab masing-masing individu.

Partisipasi harus ditingkatkan menjadi kerjasama yang dinamis, di mana setiap individu bertanggungjawab terhadap tugas-tugas yang diperuntukkan khusus bagi dirinya, merasa berkepentingan pula pada masalah-masalah yang menyangkut suksesnya anggota-anggota lain, perasaan yang timbul karena kesadaran bertanggungjawab untuk mensukseskan keseluruhan program lembaga kerjanya. Adanya perasaan dan kesadaran semacam itu memungkinkan mereka untuk membantu, bekerja sama pada setiap usaha pemecahan masalah yang timbul di dalam lembaga kerja secara keseluruhan yang telah disepakati dan ditetapkan bersama-sama.

Prinsip koperasi sebenarnya menganut asas keadilan, dimana semua anggota bekerjasama dan sama-sama bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu hasil dari kerjasama tersebut juga dibagikan secara merata, adil, dan seimbang. Prinsip tersebut berpedoman pada Alquran An Nahl: 90, yang artinya:

⁶⁴ Disarikan dari website blog Islami yang beralamatkan <http://madinahsyariahsupermarket.blogspot.in/2009/11/6-prinsip-kepemimpinan-nabi-muhammad.html?m=1> diakses pada tanggal 25 Januari 2017 pukul 08.16 WIB

“Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran, dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu mengambil pelajaran.”⁶⁵

c. Prinsip Hubungan manusia yang Akrab

Suasana kerjasama yang sehat tidak akan ada, tanpa adanya rasa persahabatan dan persaudaraan yang akrab, sikap saling hormat-menghormati secara wajar diantara seluruh warga lembaga kerja tersebut.⁶⁶ Hubungan kemanusiaan seperti itu yang disertai unsur-unsur kedinamisan, merupakan jalan pelicin jalan ke arah pemecahan masalah yang timbul dan sulit dihadapi.

Hubungan yang akrab ini digambarkan dalam hadits nabi Muhamamad saw: seorang muslim itu adalah saudara muslim yang lain, oleh sebab itu jangan menzalimi dan meremehkannya dan jangan pula menyakitinya (H.R Ahmad, Bukhari dan Muslim).⁶⁷ Dalam hadits yang lain juga disebutkan bahwa: “persaudaran orang-orang muslim dalam menjalin cinta kasih sayang diantara mereka seperti satu badan, apabila ada anggota tubuh yang sakit, maka meratalah rasa sakit tersebut ke seluruh anggota tubuh sehingga tidak bisa tidur dan terasa panas (H.R Bukhari Muslim).

⁶⁵ Alquran dan terjemahnya, *Ibid*, hlm. 277

⁶⁶ Saling menghormati ditandai dengan rasa kasih sayang yang mendalam antara anggota yang satu dengan yang lain serta menghindari sikap yang tidak baik seperti mengolok-olok atau menjelakkan lainnya, sebagaimana diterangkan dalam Q.S Al Hujurat:11.

⁶⁷ Hadits ini diriwayatkan dari Ibn Umar, senada dengan terjemah ayat Alquran berikut: “Sesungguhnya orang-orang mukmin itu bersaudara, sebab itu damaikanlah (pebaikilah hubungan) antara kedua saudaramu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat (Q.S Al Hujurat: 10).

Melihat hadits di atas, maka hubungan sesama manusia akan lebih akrab apabila dengan sesama merasakan apa yang dirasa oleh yang lain. Salah satu merasa bahagia, maka meratalah rasa bahagia tersebut, apabila salah satu sakit maka yang lain juga merasakan sakit tersebut, dapat diobati bersama sehingga cepat sembuh.

d. Prinsip Pendelegasian dan Pemencaran Kekuasaan dan Tanggungjawab

Pemimpin pendidikan harus menyadari bahwa kekuasaan, wewenang, dan tanggung jawab yang ada padanya sebagian di delegasikan dan dipancarkan kepada anggota-anggota staf kerja juga mampu untuk menerima dan melaksanakan pendelegasian dan pemencaran kekuasaan, wewenang, dan tanggung jawab agar proses kerja lembaga secara keseluruhan berjalan lancar, efektif dan efisien.

Melalui pendelegasian dan pemencaran kekuasaan dan tanggung jawab yang tepat, serasi dan merata, moral kerja akan ikut terbina secara sehat, semangat kerja dan perasaan tanggung jawab akan terbangkit dengan subur. Melalui cara ini perkembangan pribadi dan dan jabatan staf akan terangsang untuk tumbuh secara kontinu⁶⁸, pemimpin dapat berkesempatan untuk mengetahui, menemukan dan selanjutnya membina kader-kader pemimpin yang potensial di kalangan stafnya. Pembinaan kepemimpinan melalui latihan dalam bentuk delegasi dan pemencaran kekuasaan, wewenang dan tanggung jawab merupakan cara yang paling praktid disamping usaha-usaha pembinaan lainnya, bagai kepentingan kepemimpinan pendidikan yang lebih bermutu di masa depan.

⁶⁸Dalam istilah agama disebut dengan *istiqamah*, artinya terus menerus dilakukan kapan pun dan dalam keadaan bagaimana pun. *Istiqamah* ini bersumber dari kekuatan spiritual dari hati nurani yang terdalam sehingga dapat menjadi karakter individu yang kuat.

e. Prinsip Kefleksibelan Organisasi dan Tata kerja

Organisasi kerja disusun dengan maksud mengatur dan kegiatan dan hubungan-hubungan kerja yang harmonis, efektif, dan efisien. Kefleksibelan organisasi menjamin organisasi dan tata kerja serta hubungan-hubungan kerja selalu sesuai dengan kenyataan dan problema-problema baru yang selalu muncul terus menerus. Sehingga jelas bahwa prinsip fleksibilitas itu merupakan faktor penting dalam organisasi administrasi pendidikan. Dalam kebutuhan yang lebih luas, fleksibilitas itu tidak hanya terbatas pada struktur organisasi, hubungan-hubungan tata kerja, tetapi juga pada masalah-masalah dan hal-hal lain yang menyangkut kehidupan individu dan kelompok dalam lembaga kerja.

f. Prinsip Kreativitas

Pertumbuhan dan perkembangan suatu lembaga pendidikan pengajaran di samping faktor material dan fasilitas lainnya, terutama tentang pertumbuhan dan perkembangan program dan aktivitas kerja, sebagian besar berakar pada kreativitas kerja pada setiap personil pimpinan dan pelaksana di dalam lembaga itu. Untuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada di masyarakat, lembaga pendidikan harus menjadi lembaga-lembaga kerja yang kreatif dan dinamis, dimana setiap anggota staf memiliki ide-ide, pikiran-pikiran dan konsep baru tentang prosedur, tata kerja dan metode-metode mendidik dan mengajar yang efektif.

Prinsip kreativitas harus senantiasa ditumbuh kembangkan sejak awal. Kreativitas akan muncul dengan latihan-latihan berfikir mendalam, membaca literatur, mempelajari alam, dan uji coba. Perintah untuk membaca sebagaimana

diterangkan dalam Alquran yang merupakan wahyu pertama yang diterima Rasulullah saw, yaitu surat Al Alaq 1-5, serta perintah untuk berfikir dan mempelajari alam sebagaimana disebutkan dalam ayat

الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمٰوٰتِ وَالْاَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هٰذَا بَطِلًا سُبْحٰنَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ ۙ ۱۹۱

(yaitu) orang-orang yang mengingat Allah sambil berdiri atau duduk atau dalam keadan berbaring dan mereka memikirkan tentang penciptaan langit dan bumi (seraya berkata): "Ya Tuhan kami, tiadalah Engkau menciptakan ini dengan sia-sia, Maha Suci Engkau, maka peliharalah kami dari siksa neraka (Q.S Ali Imran: 191).

5. Karakteristik Kepemimpinan Demokratis spiritualis

Setiap gaya kepemimpinan tentunya mempunyai tentunya mempunyai hal-hal yang membedakannya dari gaya kepemimpinan lainnya, begitu juga gaya kepemimpinan demokratis spiritualis ini tentu mempunyai karakteristik tertentu. Adapun karakteristik gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Beriman dan bertaqwa kepada Allah; karena kepemimpinan itu terkait erat dengan dengan pencapaian suatu cita-cita, kepemimpinan harus berada di dalam genggaman tangan seorang pemimpin yang beriman kepada Allah swt.⁶⁹
- b. Jujur dan bermoral; pemimpin demokratis spiritualis sebagaimana dicontohkan oleh Rasulullah saw adalah bersifat jujur (*shiddiq*) dan bermoral (*akhlaqul karimah*) kepada diri sendiri maupun kepada

⁶⁹ Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership, membangun Super Leadership melalui Kecerdasan Spiritual*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 248

pengikutnya sehingga akan menjadi contoh terbaik yang sejalan antara perkataan dengan perbuatannya. Selain itu, perlu memiliki moralitas yang baik, berakhlak terpuji, teguh, memegang amanah, dan tidak suka bermaksiat kepada Allah seperti korupsi, manipulasi, dusta, dan khianat.

- c. Kompeten dan berilmu pengetahuan luas; seorang pemimpin haruslah orang yang berkompeten di dalam bidangnya, sehingga orang lain akan mengikutinya karena yakin akan kompetensinya. Selain memiliki kompetensi, pemimpin juga mempunyai pengetahuan agama yang dalam dan pengetahuan yang luas mencakup pengetahuan tentang administrasi perkantoran, politik, ekonomi, sosial, dan hukum.⁷⁰
- d. Peduli terhadap rakyat; sebagaimana yang disebutkan dalam sejarah Islam bahwa Nabi Muhammad saw merasa tidak senang apabila umatnya ditimpa sesuatu yang tidak diinginkan, dan sebaliknya beliau senantiasa mengharapkan umatnya mendapatkan *taufik* dan *hidayah* dari Allah swt.⁷¹
- e. Inspiratif; pemimpin demokratis spiritualis harus mampu menciptakan rasa aman dan nyaman serta mendatangkan rasa optimis terhadap pengikutnya.
- f. Sabar dan rendah hati; pemimpin harus sabar menghadapi segala macam persoalan dan keterbatasan serta tidak bertindak tergesa-gesa dalam mengambil keputusan. Dan juga bersikap rendah hati, tidak suka riya' (pamer) dan menjaga agar tidak merendahkan orang lain.

⁷⁰ Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Kepemimpinan...* hlm. 255

⁷¹ Q.S An Nahl: 37

g. Musyawarah; pemimpin demokratis spiritualis haruslah mencari dan mengutamakan cara-cara dan jalan musyawarah untuk memecahkan setiap persoalan.⁷²

Dari paparan di atas diketahui bahwa bentuk kepemimpinan tersebut menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting. Hubungan antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpin diwujudkan dalam bentuk *human relationship* (dalam istilah lain disebut dengan *hablun mina al-naas*) yang didasari prinsip saling menghargai dan saling menghormati. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah yang berusaha memanfaatkan setiap orang untuk kepentingan kemajuan dan perkembangan organisasi. Saran-saran, pendapat-pendapat, dan kritik-kritik setiap anggota disalurkan dengan sebaik-baiknya dan diusahakan memanfaatkannya bagi pertumbuhan dan kemajuan organisasi sebagai perwujudan dan tanggung jawab bersama.

Kepemimpinan tersebut dapat dilihat dari karakter pribadi dari tokoh pemimpinnya yaitu sebagai berikut:⁷³

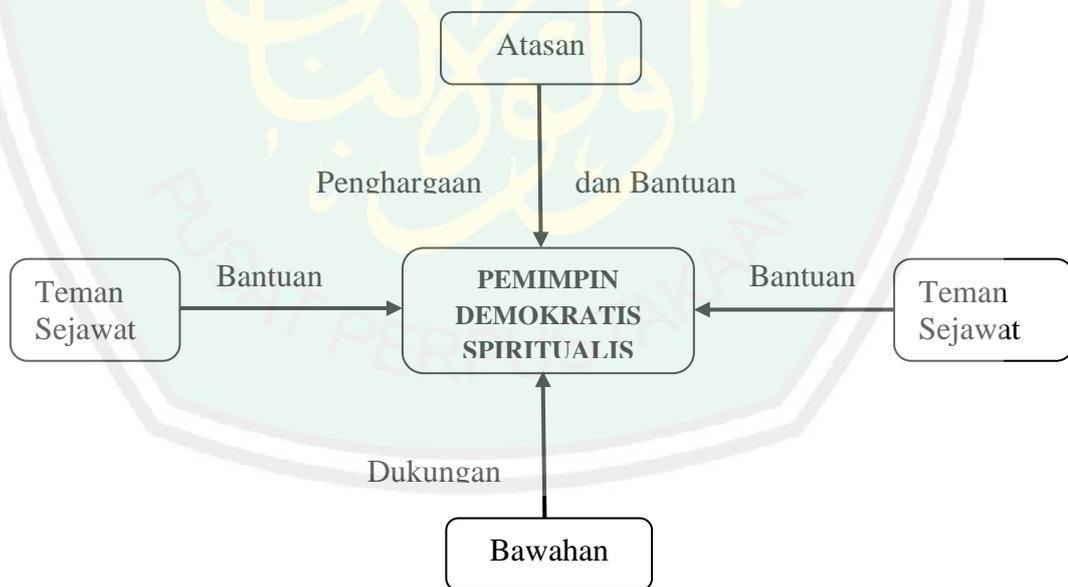
1. Bertitik tolak dari rasa persamaan hak dan kewajiban sebagai manusia (Q.S. Alhujurat: 13);
2. Berusaha mensinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi atau bawahan yang berlandaskan Alquran dan Al-sunnah;

⁷² Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Kepemimpinan...*, hlm. 263

⁷³M. Bahrul Ulum, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kopetensi Profesional Guru PAI di MTs Negeri Tumpang Malang*, (Malang: Koleksi Perpustakaan Pascasarjana UIN Maliki Malang, tesis tidak diterbitkan), hlm. 39-41

3. Senang menerima saran, pendapat, dan kritik;
4. Mengutamakan kerja sama kelompok dalam pencapaian tujuan organisasi (Q.S Al Maidah: 2);
5. Memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan untuk melakukan tugas, pekerjaan dalam arti bahwa ada toleransinya terhadap kesalahan yang diperbuat oleh bawahan (Q.S Ali Imran: 159);
6. Berusaha memberikan kesempatan untuk berkembang kepada bawahan;
7. Membimbing bawahan untuk lebih berhasil daripadanya (Q.S An Nahl: 125).

Secara sederhana gaya kepemimpinan demokratis spiritualis dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar: 2.1 gaya kepemimpinan demokratis sipiritualis

Dalam mengembangkan organisasinya menggunakan pendekatan musyawarah. Musyararah ini didasarkan pada ajaran agama Islam. Konsep Islam

di dalamnya banyak menekankan prinsip musyawarah untuk mufakat. Hal ini disebutkan dalam firman Allah :

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ۝ ٣٨

Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka. (Q.S Asy Syuura: 38)⁷⁴

Dari ayat di atas disimpulkan bahwa seorang pemimpin diperintahkan untuk melakukan musyawarah dalam mengambil keputusan. Hal ini mengingat bahwa di dalam musyawarah silang pendapat selalu terbuka. Oleh karena itu sebagai pemimpin dianjurkan untuk bersikap tenang dan hati-hati yaitu dengan memperhatikan setiap pendapat, kemudian mentarjihkan suatu pendapat dengan pendapat lain yang lebih banyak maslahat dan faedahnya bagi kepentingan bersama dengan segala kemampuan yang ada. Dengan demikian, tepat sekali apabila kepemimpinan demokratis itu diterapkan dalam lembaga pendidikan. Hal ini dikarenakan dalam kepemimpinan setiap personal dapat berpartisipasi secara aktif dalam mengembangkan visi dan misi organisasi.

6. Figur Kepemimpinan Demokratis Spiritualis

Kepemimpinan demokratis spiritualis merupakan cerminan kepemimpinan Rasulullah saw. Beliau sebagai nabi, rasul, dan juga sebagai pemimpin umat. Sosok pemimpin yang memiliki keagungan akhlaq, kepribadian yang kuat, keluasan ilmu pengetahuan, serta kedalaman spiritual. Akhlaq beliau yang agung

⁷⁴ Al quran dan terjemahnya, (Bandung: CV Penerbit Diponegoro, 2014), hlm. 487

menjadi suri tauladan bagi umat manusia sejak beliau dilahirkan hingga akhir zaman kelak.

Sebagai pemimpin, akhlaq beliau dalam kepemimpinan diantaranya adalah musyawarah. Secara etimologis, musyawarah berasal dari kata *syawara* yang bermakna mengeluarkan madu dari sarang lebah. Makna ini berkembang mencakup segala sesuatu yang dapat diambil atau dikeluarkan dari yang lain termasuk pendapat. Di Indonesia menjadi nama lembaga terhormat yang dapat melahirkan pendapat untuk menciptakan peraturan di dalam masyarakat (MPR).

Nabi Muhammad saw selalu bermusyawarah dengan para sahabat dalam segala hal, apalagi dalam urusan peperangan. Oleh karena itu kaum muslimin patuh melaksanakan keputusan-keputusan musyawarah karena keputusan itu merupakan keputusan mereka sendiri bersama nabi. Dalam hal musyawarah ini, Ali bin Abi Thalib menyebutkan ada 7 hal yang penting, yaitu: mengambil kesimpulan yang benar, mencari pendapat, menjaga kekeliruan, menghindari celaan, menciptakan stabilitas emosi, keterpaduan hati, dan mengikuti *atsar*.⁷⁵

Dalam bermusyawarah, ada beberapa langkah yang dilakukan Rasulullah sebagaimana terungkap dalam Surah Ali Imran: 159, yaitu lemah lembut, pemaaf, dan senantiasa memohon ampunan kepada Allah serta menegakkan keadilan.⁷⁶

Lemah lembut dalam arti bahwa dalam musyawarah tidak bersikap kasar dan keras kepala, melainkan menghormati dan menghargai anggota yang lain terlebih pada saat terjadi perbedaan pendapat. Pemaaf dalam bermusyawarah diartikan sebagai dapat mengambil keputusan secara bijaksana, jujur, dan adil. Memohon

⁷⁵*Atsar* adalah perkataan-perkataan para sahabat, yang mana kata-kata tersebut disarikan dari sunnah-sunnah rasulullah saw.

⁷⁶Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Kepemimpinan...*, hlm. 10

ampun dalam bermusyawarah diartikan sebagai rasa tanggung jawab dan berserah diri kepada Allah atas semua keputusan yang telah di sepakati bersama. Sedangkan menegakkan keadilan dimaknai sebagai *amar makruf nahi munkar* apabila dalam pelaksanaan hasil musyawarah tersebut ada kekeliruan sehingga dapat diluruskan dan dibenahi bersama-sama.

Nabi Muhammad saw sebagai pemimpin juga mengedepankan *ahlaqul karimah*⁷⁷ dan *uswatun hasanah*⁷⁸. Hal ini menjadi sebuah fenomena alamiah dalam diri manusia untuk mencintai sosok yang dicintai dan dikgumi, yang memiliki akhlaqul karimah dan sebagai *uswatun hasanah* tersebut. Perwujudan rasa cinta ini beragam mulai dari yang sangat sederhana dengan sekedar mengingat nama, sampai kerelaan untuk mengorbankan apa saja demi orang yang dicintainya. Kecintaan kepada Rasulullah lahir karena kesadaran kita bahwa kita berutang budi terhadap Rasulullah saw yang telah secara tulus bahkan disertai pengorbanan jiwa raga beliau telah memberi ajaran yang bisa mengantarkan kita kepada kebahagiaan dunia dan akhirat.⁷⁹

Untuk menumbuh-kembangkan kecintaan kepada Rasulullah saw adalah dengan membangkitkan kesadaran diri kita bahwa kita telah berhutang budi kepada beliau. Caranya adalah dengan mengkaji hikmah-hikmah berbagai ajaran yang disampaikan beliau dalam rangka memperkuat kesadaran bahwa apa yang diberikannya adalah benar-benar sesuatu yang sangat berharga, dan dengan cara

⁷⁷*Ahlaqul karimah* adalah kesempurnaan ahlak, terpuji, dan agung. Senada dengan hadits beliau yang artinya: sesungguhnya aku diutus untuk (menyempurnakan) akhlaq yang mulia. (H.R. Bukhari).

⁷⁸*Uswatun hasanah* berasal dari kata *sawaa* (sama) dan *hasan* (baik), sedangkan dalam istilah diartikan sebagai suri tauladan yang baik.

⁷⁹ Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Kepemimpinan...*, hlm. 15

mengkaji sejarah perjalanan hidupnya, dalam rangka mempertegas berapa besar pengorbanan beliau untuk menyampaikan ajaran yang sangat mulia tersebut.

Salah satu contoh dari Rasulullah Muhammad saw adalah akhlaq beliau dalam menjalankan kepemimpinannya yang digambarkan dalam Alquran Surah Ali Imran: 159, dapat diambil keterangan bahwa meskipun dalam keadaan genting seperti terjadinya pelanggaran yang dilakukan oleh sebagian kaum muslimin pada saat perang Uhud, sehingga kaum muslimin menderita kekalahan, tetapi beliau tetap bersikap lemah lembut dan tidak marah terhadap pelanggaran tersebut, bahkan memaafkannya dan memohonkan ampunan kepada Allah swt. Seandainya Rasulullah bersikap keras, berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari beliau. Disamping itu beliau juga selalu bermusyawarah dengan mereka dengan berbagai hal, apalagi dalam urusan peperangan.

Dari kisah tersebut dapat diambil beberapa pelajaran yang dapat kita petik berkaitan dengan masalah kepemimpinan, atau akhlaq yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu sebagai berikut:

1. Siap untuk kecewa melihat kinerja para bawahan yang mempunyai kinerja kurang baik;
2. Siap untuk memaafkan bawahan yang mempunyai kinerja yang kurang baik tersebut;
3. Menjauhkan diri dari sikap atau sifat *fazhghan*, yaitu mempunyai lisan yang kasar dan sering menyakiti orang lain;
4. Menjauhkan diri dari sikap atau sifat *ghalizhal qalb*, yaitu hatinya keras, tidak mudah tersentuh dengan penderitaan orang lain;

5. Memaafkan dan memohonkan ampunan mereka yang telah berbuat kesalahan atau kekeliruan;
6. Jika beberapa akhlaq tersebut dapat dimiliki oleh beberapa pemimpin, maka kesuksesan pemimpin dalam melaksanakan tugasnya akan berwujud kesuksesan yang paripurna dan akan mendapatkan dukungan dari pihak manapun.

Selain beberapa sikap dan sifat di atas, Rasulullah saw sebagai pemimpin juga “menebarkan cinta”, dalam arti rasa cinta kepada umatnya sangat tinggi terlebih saat beliau akan wafat. Beliau mengingat-ingat nasib umatnya kelak.⁸⁰ Rasa cinta tersebut tidak hanya terhadap sesama manusia, bahkan terhadap lingkungan dan hewan pun rasa cinta dan kasih sayangnya beliau perlakukan. Dialah manusia yang menangis sesenggukan saat melihat hewan yang diperlakukan kasar oleh majikan. Benda-benda mati pun tak kalah diperhatikan olehnya, dalam sebuah sabdanya beliau berujar, bahwa Gunung Uhud cinta kepada beliau dan beliau pun cinta kepada Uhud.⁸¹

Melihat keterangan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa profil pemimpin demokratis spiritualis adalah pemimpin yang senantiasa mengedepankan musyawarah dalam segala hal, bersikap atau bersifat lemah lembut, pemaaf, dan menegakkan keadilan, berkakhlaq dengan *akhlaqul karimah*, dapat menjadi suri tauladan bagi diri sendiri dan masyarakat (*uswatun hasanah*)

⁸⁰Sebelum Rasulullah wafat beliau menyebutkan :*ummati, ummati, ummati*, hingga tiga kali karena rasa saking cintanya beliau kepada umatnya dan beliau khawatir akan nasib umatnya sepeninggal beliau.

⁸¹Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Kepemimpinan...*, hlm. 20

serta menebarkan cinta dan kasih sayang dengan sesama manusia, lingkungan bahkan juga hewan dan benda-benda mati.

B. Teori Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan ialah proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai dengan situasi. Proses untuk menemukan dan menyelesaikan masalah organisasi. Pernyataan ini menegaskan bahwa mengambil keputusan memerlukan satu seri tindakan, membutuhkan beberapa langkah. Pengambilan keputusan secara demokratis dilakukan dengan jalan yang demokratis, dapat melalui musyawarah untuk mufakat atau pengambilan suara terbanyak (voting). Pengambilan keputusan yang demokratis melibatkan elemen-elemen yang dianggap penting dalam proses pengambilan keputusan tersebut agar keputusan yang ditetapkan dapat dilakukan oleh semua elemen organisasi tanpa membebani pihak manapun.

Pengambilan keputusan hendaknya dipahami dalam dua pengertian, yaitu: (1) penetapan tujuan yang merupakan terjemahan dari cita-cita, aspirasi, dan (2) pencapaian tujuan melalui implementasinya. Secara ringkasnya, keputusan dibuat untuk mencapai tujuan melalui pelaksanaan dan ini semua berintikan pada hubungan kemanusiaan. Untuk suksesnya pengambilan keputusan itu maka

“sepuluh hukum”⁸² hubungan kemanusiaan hendaknya menjadi acuan dari setiap pengambilan keputusan.⁸³

Dalam pengambilan keputusan, di sini akan dibahas beberapa hal yang erat kaitannya dengan keputusan tersebut, diantaranya adalah: hakikat dan pentingnya pengambilan keputusan, teori-teori dalam pengambilan keputusan, teknik pengambilan keputusan, pendekatan terhadap pengambilan keputusan, dan metode pengambilan keputusan. Secara jelasnya pengertian – pengertian tersebut dibahas dalam beberapa poin pokok berikut ini.

1. Hakikat dan Pentingnya Pengambilan Keputusan

Ketika seseorang dihadapkan pada masalah tertentu, maka ia harus mengambil keputusan. Pengambilan keputusan harus dilakukan karena untuk menentukan langkah apa yang akan dilakukan selanjutnya. Seperti halnya seorang manajer, kepala sekolah, presiden, rektor, sebagai tokoh yang selalu bergerumul dengan keputusan. Sebagian hidupnya dicurahkan pada penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan. Pada hakikatnya keputusan merupakan kegiatan sentral dari manajemen dan merupakan kegiatan yang paling penting dari semua kegiatan karena selalu terlibatnya seorang pimpinan dalam pengambilan keputusan

⁸²Sepuluh hukum yang dimaksud yaitu: (1) harus ada sinkronisasi antara tujuan organisasi dan tujuan masing-masing anggota organisasi tersebut; (2) harus ada suasana dan iklim kerja yang menggembirakan; (3) interaksi antara atasan dan bawahan hendaknya memadu informalitas dengan formalitas; (4) manusia tidak boleh diperlakukan seperti mesin; (5) kemampuan bawahan harus dikembangkan hingga batas optimum; (6) pekerjaan dalam organisasi hendaknya yang bersifat menantang; (7) hendaknya ada pengakuan dan penghargaan terhadap mereka yang berprestasi; (8) kemudahan-kemudahan dalam kerja hendaknya diusahakan untuk memungkinkan setiap orang melaksanakan tugasnya dengan baik; (9) sehubungan dengan penempatan hendaknya digunakan prinsip *the right man on the right place*; (10) tingkat kesejahteraan hendaknya diperhatikan dengan memberikan balas jasa yang setimpal.

⁸³ Siagian, sondang P. *Teori dan Prektik Pengambilan Keputusan*, (Jakarta: Haji Masagung, 1998), dalam Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik* (untuk organisasi publik dan organisasi non profit), (Jakarta: Grasindo, 2006), hlm. 48

tersebut. Dengan kata lain, keputusan itu diambil jika pimpinan menghadapi masalah atau untuk mencegah timbulnya masalah dalam organisasi.⁸⁴

Keputusan mempunyai arti penting bagi maju mundurnya suatu organisasi, terutama karena masa depan organisasi banyak ditentukan oleh pengambilan keputusan keputusan sekarang. Pentingnya pengambilan keputusan sebagaimana dikatakan oleh Mintzberg (1979)⁸⁵ dari segi kekuasaan untuk membuat keputusan, yaitu mengikuti pola sentralisasi atau desentralisasi. Hal yang berbeda diungkapkan oleh Weber (1969) yang memberikan perhatian pada pengambilan keputusan dari sudut kehadirannya yaitu tanpa adanya teori pengambilan keputusan administratif, seseorang tidak mengerti apalagi meramalkan tindakan-tindakan manajemen, sehingga tidak dapat menyempurnakan efektivitas manajemen.

Para ahli psikologi, ekonomi, ilmu politik, statistik, teori organisasi, manajemen, dan ilmu sosial pada umumnya telah memberikan perhatian yang sangat besar dan telah memberi banyak informasi melalui berbagai penelitian tentang bagaimana seseorang dalam kelompok membuat keputusan dan menyelesaikan masalah. Pada umumnya para ahli tersebut berbicara tentang “pengambilan keputusan yang deskriptif”, yang menunjuk bagaimana sebenarnya suatu keputusan terjadi, dan pengambilan keputusan preskriptif, yang berkaitan dengan seni dan optimalisasi pengambilan keputusan sehingga terjadi peningkatan kualitas.

⁸⁴Ibnu Syamsi, *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), hlm. 8

⁸⁵Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik* (untuk organisasi publik dan organisasi non profit), (Jakarta: Grasindo, 2006), hlm. 46

2. Teori-Teori Pengambilan Keputusan

Ada beberapa aliran yang mengutarakan tentang teori pengambilan keputusan, antara lain: aliran birokratik, aliran manajemen saintifik, aliran hubungan kemanusiaan, aliran rasionalitas ekonomi, aliran satisfying, dan aliran analisis sistem.⁸⁶ Penjelasan dari masing-masing aliran adalah sebagai berikut:

a. Aliran birokratik (*Bureaucratic School*)

Teori ini memberikan tekanan yang cukup besar pada arus dan jalannya pekerjaan dalam struktur organisasi. Tugas dari eselon bawah ialah melaporkan masalah, memberi informasi, menyiapkan fakta dan dan keterangan-keterangan lain kepada atasannya. Dengan menggunakan segala keterampilan dan kemampuannya, atasan tadi membuat keputusan setelah mempelajari semua informasi yang didapatkannya. Keputusan atasan itu akan banyak bergantung pada kemampuannya sendiri dan pada lengkap tidaknya informasi, apakah informasi itu dapat dipercaya. Keputusan itu selalu dianggap benar, meskipun mungkin memiliki beberapa kelemahan.

b. Aliran manajemen saintifik (*Scientific Management School*)

Teori ini menekankan pada pandangan bahwa tugas-tugas itu dapat dijabarkan ke dalam elemen-elemen logis, yang dapat digambarkan secara saintifik. Sementara, manajemen sendiri memiliki kemampuan untuk menganalisis dan menyelesaikan suatu masalah.

c. Aliran Hubungan Kemanusiaan (*Human Relation School*)

⁸⁶Brick Loe, D William, dan Mary Coughlin, *Managing Organizations*, (California: Glencoe Press, ____), dalam Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik* (untuk organisasi publik dan organisasi non profit), (Jakarta: Grasindo, 1996), hlm.71

Teori ini menganggap bahwa organisasi dapat berbuat lebih baik apabila lebih banyak perhatian diberikan kepada manusia dalam organisasi itu, seperti yang menimbulkan kepuasan kerja, peran serta dalam pengambilan keputusan, memberlakukan organisasi, sebagai suatu kelompok sosial yang mempunyai tujuan. Selain itu kebutuhan dan keinginan anggota selalu dipertimbangkan dalam membuat keputusan bertindak.

d. Aliran Rasionalitas Ekonomi (*Economic Rationality School*)

Aliran ini mengakui bahwa organisasi adalah suatu unit ekonomi yang menkonversi masukan (*input*) menjadi luaran (*output*), dan harus dilakukan dengan cara yang paling efisien. Menurut aliran ini, suatu langkah kebijaksanaan akan terus berlangsung sepanjang itu mempunyai nilai yang lebih tinggi daripada biayanya.

e. Aliran satisficing

Aliran ini mengharapkan suatu keputusan yang sempurna. Aliran ini yakin bahwa para manajer yang selalu dipenuhi masalah mampu membuat keputusan yang cukup rasional. Para manajer sesungguhnya bermaksud membuat keputusan yang rasional, tetapi karena keterbatasan kognitif, keterbatasan waktu, memaksa mereka mengambil keputusan dalam kondisi *bounded rationality* (rasional terbatas), yaitu proses penyederhanaan model dengan mengambil inti masalah yang paling esensial tanpa melibatkan seluruh permasalahan yang konkret.⁸⁷

f. Aliran analisis sistem

⁸⁷Kadarsah suryadi dan Ali Ramdhani, *Sistem Pendukung Keputusan Suatu Wacana Struktural Idealisasi Dan Implementasi Konsep Penegambilan Keputusan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 17.

Aliran ini percaya bahwa tiap masalah berada pada suatu sistem yang terdiri atas berbagai sub sistem yang keseluruhannya merupakan satu kesatuan seperti yang terlihat pada kata-kata pada kotak teka-teki, di mana setiap kata mempunyai kaitan dan dampak terhadap yang lain. Aliran ini mempunyai asumsi bahwa sistem komputer akan mempunyai proses yang terdefinisi.⁸⁸ Definisi yang dimaksud adalah terdefinisikannya suatu pemecahan masalah secara detail menurut sistem komputer. Sistem dalam komputer dapat ditelusuri secara sistematis dan jelas sehingga dapat digunakan sebagai alat dalam mengambil keputusan.

Cornell (1980) membahas secara khusus pengambilan keputusan itu dari pendekatan analisis sistem. Ia mengatakan tujuan utama dari analisis sistem ialah mendidik para pengambil keputusan untuk berfikir dengan cara yang teratur, menyeluruh, lebih dari sekedar menyusun formula, atau bermain dengan kata-kata dalam komputer.

3. Teknik Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan meliputi antara lain hal-hal yang berhubungan dengan pengumpulan fakta. Berbagai teknik yang digunakan untuk mengumpulkan informasi mengenai suatu masalah, tetapi dapat juga dengan menggantungkan diri kepada ahli atau konsultan. Cara apa pun dipakai, tidak ada yang murni objektif, tetapi selalu mengandung unsur bias pada pembuat

⁸⁸*Sistem Pendukung Keputusan Suatu Wacana Struktural Idealisasi Dan Implementasi Konsep Penegambilan Keputusan. Ibid. hlm. 44*

keputusan karena tergantung pada nilai keputusan dan pada penerimaan informasi tertentu sebagai fakta.⁸⁹

Teknik pengambilan keputusan yang diperkenalkan dalam berbagai literatur cukup bervariasi tetapi pada umumnya dapat dikelompokkan ke dalam dua jenis, yaitu teknik tradisional dan teknik modern. Untuk lebih jelasnya terhadap teknik tradisional dan teknik modern di bahas dalam bahasan sebagai berikut.

a. Keputusan terprogram

Tradisional

- 1) Kebiasaan;
- 2) Pekerjaan rutin sehari-hari; prosedur operasional yang baku;
- 3) Struktur organisasi; ada harapan bersama; melalui perumusan sub-sub tujuan; dengan menggunakan saluran informasi yang terumus dengan jelas.

Modern

- 1) Riset operasional; analisis matematik; model-model; simulasi komputer;
- 2) Proses data elektronik.

b. Keputusan tidak terprogram

Tradisional

- 1) *Heuristic*, yaitu mendorong seseorang untuk mencari dan menemukan sendiri intuisi, kreativitas;
- 2) *Rule of thumbs*, yaitu suatu prosedur praktis yang tidak menjamin penyelesaian optimal;

⁸⁹ Salusu, *Pengambilan Keputusan...*, hlm. 63

- 3) Dengan seleksi dan latihan bagi para eksekutif.

Modern

- 1) Menyelenggarakan pelatihan bagi para pengambil keputusan;
- 2) Dengan menciptakan program-program komputer.

4. Pendekatan dalam Pengambilan Keputusan

Ada beberapa pendekatan dalam pengambilan keputusan, diantaranya yang akan dijelaskan dalam bahasan ini adalah pendekatan Brinckloe dan pendekatan McGrew.

a. Pendekatan Brinckloe

Menurut Brinckloe, seorang pimpinan dapat membuat keputusan dengan menggunakan satu atau beberapa pendekatan sebagai berikut.

- 1) *Fakta*, seorang pemimpin yang selalu bekerja secara sistematis akan mengumpulkan semua fakta mengenai satu masalah dan hasilnya kemungkinan keputusan akan lahir dengan sendirinya, dengan artian bahwa fakta tersebut memberi petunjuk pada keputusan yang akan diambil. Kumpulan fakta yang telah dikelompokkan secara sistematis dinamakan data. Sedangkan data merupakan bahan mentahnya informasi. Dengan demikian maka data harus diubah menjadi informasi kemudian informasi inilah yang dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan.⁹⁰

⁹⁰Ibnu Syamsi, *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), hlm. 20

- 2) *Pengalaman*, pengalaman adalah guru terbaik.⁹¹ Oleh karena itu seorang yang telah menimba banyak pengalaman tentu lebih matang dalam membuat keputusan daripada yang belum banyak pengalaman. Meskipun demikian pengalaman harus senantiasa diselaraskan dengan peristiwa-peristiwa yang kekinian.
- 3) *Intuisi*, tidak jarang seorang pemimpin menggunakan intuisinya dalam mengambil keputusan. Penggunaan intuisi biasanya tidak banyak tergantung pada fakta yang lengkap. Meskipun demikian, intuisi bisa datang dari hati nurani. Oleh karena hati merupakan salah satu sumber petunjuk, maka pengambilan keputusan bisa dari intuisi ini jika hal tersebut dapat dipertanggungjawabkan dan berdampak baik bagi kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan. Dalam model intuisi jawaban yang diberikan oleh lubuk hati bukanlah dalam bentuk jawaban yang disadari, namun jawaban tiba-tiba datang sebagai sebuah pemahaman. Intuisi yang dimiliki manusia berperan penting dalam memberikan jawaban terhadap suatu permasalahan.⁹²
- 4) *Logika*, pengambilan keputusan yang berdasarakan logika ialah suatu studi yang rasional terhadap semua unsur pada setiap sisi dalam proses pengambilan keputusan. Unsur-unsur tersebut diperhitungkan secara matang, dengan mempertimbangkan tingkat reliabilitasnya. Kemudian kelebihan dan kekurangan dari setiap tindakan dianalisis secara komprehensif.

⁹¹Kadarsah suryadi dan Ali Ramdhani, *Sistem Pendukung Keputusan Suatu Wacana Struktural Idealisasi Dan Implementasi Konsep Penegambilan Keputusan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), hlm.23

⁹²Rahmadi Agus triono, *Pengambilan Keputusan Manajerial*, (Jakarta: Salemba Empat, 2012), hlm. 27

5) *Analisis sistem*, pengambilan keputusan didasarkan pada hasil analisis dalam program yang dijalankan oleh komputer. Analisis sistem bukanlah alternatif terbaik dalam mengelola organisasi, tetapi seperti halnya pendekatan yang lain, analisis sistem merupakan instrumen tambahan yang dapat menjadi pertimbangan dalam mengambil keputusan oleh para pimpinan.⁹³

b. Pendekatan McGrew

McGrew hanya melihat adanya tiga pendekatan dalam pengambilan keputusan, yaitu proses pengambilan keputusan rasional, model proses organisasional, dan model tawar-menawar politik (*political bargaining model*).

- 1) Pendekatan proses *pengambilan keputusan rasional* memberi perhatian utama pada hubungan antara keputusan dengan tujuan dan sasaran dari pengambil keputusan, suatu keputusan dapat dikatakan rasional jika ia dapat dijelaskan dan dibenarkan dengan berusaha mengaitkannya dengan sasaran dan pengambil keputusan. Pendekatan ini mempertimbangkan semua alternatif dengan segala akibat dari pilihan yang diambilnya, menyusun segala akibat dan mempertimbangkan skala pilihan (*scale of preferences*) yang pasti, dan memilih alternatif yang memberikan hasil maksimum.⁹⁴
- 2) Pendekatan *proses organisasional* menangani masalah yang jelas tampak perbedaannya antara pengambil keputusan individu dengan organisasi. Di sini organisasi tidak dapat disamakan dengan individu, bahkan tidak dapat

⁹³Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik* (untuk organisasi publik dan organisasi non profit), (Jakarta: Grasindo, 1996), hlm. 66

⁹⁴Kadarsah suryadi dan Ali Ramdhani, *Sistem Pendukung Keputusan Suatu Wacana Struktural Idealisasi Dan Implementasi Konsep Penegambilan Keputusan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), hlm.24

dianggap sebagai super individu yang mempunyai kemampuan lebih besar dalam menangani informasi.

- 3) Pendekatan tawar-menawar politik melihat kedua pendekatan itu mengatakan bahwa pengambilan keputusan kolektif sesungguhnya dilakukan melalui tawar-menawar. Mungkin tiap-tiap individu telah memberi alasan dan perhitungan rasional dan berbagai pedoman dan aturan. Akan tetapi patut diketahui bahwa hasil akhir dari keputusan itu sesungguhnya tergantung pada proses “memberi dan menerima” diantara individu dalam kelompok tersebut. Dengan demikian keputusan sebagai hasil akhir lebih merupakan keputusan politik.

5. Metode Pengambilan Keputusan

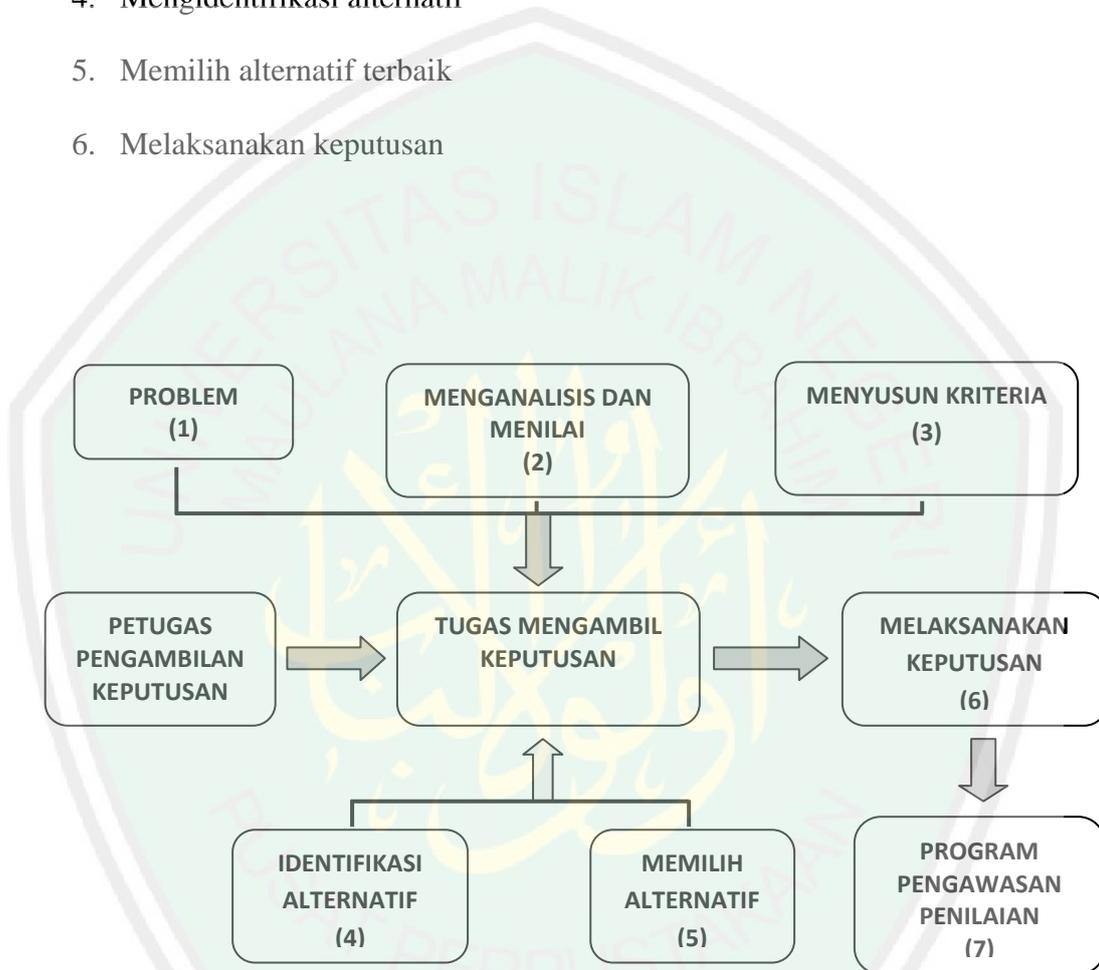
Pengambilan keputusan merupakan kegiatan setiap orang, terutama seorang pemimpin suatu lembaga. Setiap pemimpin organisasi atau lembaga pasti menghadapi persoalan yang harus dipecahkan. Untuk itu memecahkan masalah perlu merumuskan masalah dengan tepat, yang pada akhirnya dipilihlah salah satu dari beberapa alternatif untuk suatu pengambilan keputusan. Secara teoritis pengambilan keputusan ada 3 model, yaitu:

a. Metode pengambilan keputusan model I

Banyak metode yang disarankan untuk menetapkan proses pengambilan keputusan. Langkah-langkah dalam pengambilan keputusan model I adalah sebagai berikut:

1. Menentukan dan membatasi masalah

2. Menganalisis dan menilai masalah
3. Menyusun kriteria penilaian
4. Mengidentifikasi alternatif
5. Memilih alternatif terbaik
6. Melaksanakan keputusan



Gambar 2.2 Komponen sistem pengambilan keputusan model I

a. Menentukan dan membatasi masalah

Dalam menetapkan dan membatasi masalah hal yang penting adalah kejelian seseorang terhadap masalah tersebut. Kepala sekolah harus berusaha mengembangkan kemampuan dan kemandirian dirinya dalam menentukan masalah itu. Dalam langkah ini yang juga perlu diperhatikan adalah penggunaan

istilah. Penggunaan istilah yang tidak tepat dapat menimbulkan penafsiran yang berbeda-beda terhadap masalah yang sama. Masalah harus dirumuskan dengan jelas dan tepat dengan kata-kata yang berisi realita bagi pembaca atau pendengar.

b. Menganalisis dan menilai masalah

Penganalisisan dan penilaian oleh kelompok sangat bermanfaat. Rumusan masalah yang telah didefinisikan dengan baik itu harus dianalisis lebih lanjut dan dinilai dengan teliti, karena bilamana perumusan masalah itu kurang tepat, maka akan menghasilkan keputusan yang salah.

Dalam menilai masalah ada baiknya untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut: (1) apa arti masalah ini bagi saya?; (2) apa arti masalah ini untuk sekolah?; (3) apa yang dapat saya lakukan?; (4) apa yang saya inginkan?; (5) dengan perkataan lain, bagaimana saya dapat memperbaiki situasi ini?.

c. Menyusun kriteria keberhasilan

Setelah dianalisis, maka dilanjutkan dengan menyusun kriteria keberhasilan. Hal ini sangat penting karena akan menentukan apakah pengambilan keputusan itu berhasil dengan memuaskan atau tidak.

d. Mengidentifikasi alternatif

Setelah menyusun kriteria keberhasilan, maka pimpinan mulai mengidentifikasi alternatif yang cocok untuk menyelesaikan masalah. Dalam memilih alternatif itu hendaknya berpedoman pada kriteria keberhasilan yang

telah ditetapkan. Mengidentifikasi masalah ini sangat penting, oleh karena itu harus didiskusikan secara bersama-sama. Cukup dua atau tiga alternatif yang tepat dan cocok dan disepakati oleh anggota kelompok.

e. Memilih alternatif yang terbaik

Setelah beberapa alternatif terhimpun, maka tindakan selanjutnya adalah memilih satu alternatif yang terbaik dengan cara mencari kelebihan dan kekurangan masing-masing alternatif tersebut. Kemudian dilakukan penilaian melalui kriteria yang telah ditetapkan. Alternatif yang mempunyai lebih banyak kelebihan dipilih sebagai penyelesaian final.

f. Melaksanakan keputusan

Setelah alternatif terbaik dipilih, langkah selanjutnya adalah melaksanakan keputusan. Sebelum pelaksanaan keputusan perlu diadakan peninjauan kembali. Bilamana pelaksanaannya sangat sulit, maka perlu memilih penyelesaian yang lain.

Ada tiga langkah untuk melaksanakan keputusan, yaitu sebagai berikut:

1) Penyusunan program

Penyusunan program ini merupakan suatu program dengan memanfaatkan struktur yang diperlukan untuk menjalankan suatu keputusan. Diperlukan waktu untuk memikirkan menyusun program itu. Kegiatan tersebut dapat dilakukan dengan melakukan interaksi dengan anggota kelompok. Mula-mula seseorang mengadakan prakarsa. Apabila tujuannya bergantung pada tindakan orang lain,

maka akan terjadi interaksi antara kedua orang itu yang kemudian melahirkan struktur program. Hal ini dapat memprediksi tingkah laku yang akan terjadi dalam interaksi yang akan datang.

Bilamana keputusan telah diambil dan dilaksanakan, maka dalam organisasi akan muncul suatu pola tingkah laku yang memungkinkan prediksi interaksi yang berkenaan dengan keputusan itu. Pola ini dapat bervariasi dari satu kejadian kepada masalah-masalah rutin. Contoh: pola interaksi perilaku dalam pekerjaan, guru-guru bidang studi, para staf tata usaha, dan sebagainya.

2) Pengawasan

Hal ini merupakan proses untuk menjamin agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana dan tujuan. Semua anggota yang terlibat dalam pengambilan keputusan melakukan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan batas dan wewenangnya. Tujuan utama pembatasan tugas dan wewenang itu untuk memudahkan pengawasan dan untuk meningkatkan nilai keputusan yang diambilnya. Bilamana batas tugas wewenang itu telah ditetapkan, maka proses pengawasan akan dapat dilakukan dengan mudah dan jelas. Dengan demikian akan mudah untuk melakukan pembinaan, pengarahan dan pembetulan tugas pekerjaan mereka.⁹⁵

3) Penilaian

Sebagai tahap terakhir adalah penilaian dalam melaksanakan keputusan itu. Tujuannya adalah untuk menentukan apakah keputusan yang telah ditetapkan itu memang paling patut diambil, apakah keputusan itu dapat diimplementasikan

⁹⁵Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), Hlm. 107

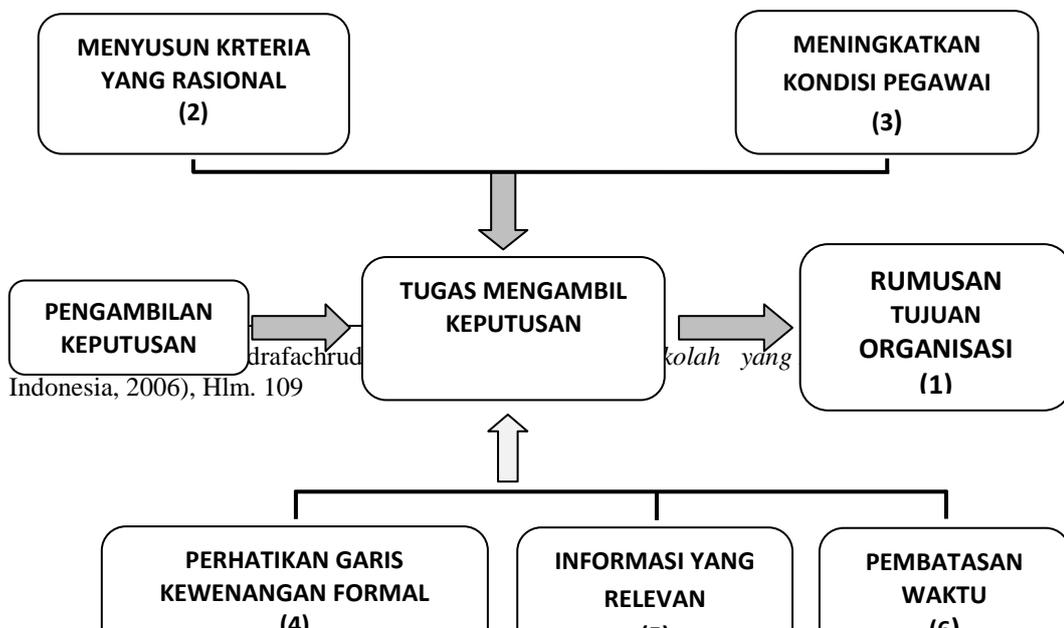
secara sempurna sehingga tujuan dari keputusan itu benar-benar dapat direlaisasikan. Dalam pelaksanaannya dibuat perubahan-perubahan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Untuk memudahkan tahap penilaian ini hendaknya berdasarkan kriteria penilaian yang telah dirumuskan. Penilaian ini dilaksanakan dalam proses dan akhir pelaksanaan suatu keputusan.

Model pengambilan keputusan model I di atas merupakan langkah-langkah proses pengambilan keputusan secara umum. Oleh karena itu perlu dibandingkan dengan model yang lain.

b. Metode pengambilan keputusan model II

Proses yang biasa dilakukan dalam organisasi ialah dengan menyusun kebijakan. Kebijakan yang efektif menunjukkan siapa yang harus mengambil keputusan dan apa yang harus diperhatikan dalam keputusan, yang berisikan penjelasan mengenai bagaimana keputusan itu harus dibuat. Para anggota organisasi harus merasa terjamin dengan kebijakan tertulis yang jelas. Penyebab utama dari kebingungan dalam jaringan hubungan insani dalam organisasi ialah tidak adanya kebijakan yang jelas.

Ada enam langkah dalam mengambil keputusan pada Model II ini, yaitu sebagai berikut:⁹⁶



Gambar 2.2 Komponen sistem pengambilan keputusan model II

a. Merumuskan tujuan

Langkah merumuskan tujuan organisasi ini sangat penting. Apabila tujuan itu jelas, maka anggota organisasi akan terhindar dari pengambilan keputusan yang keliru sehingga pelaksanaannya akan efektif. Merumuskan tujuan bukanlah yang mudah. Hal ini merupakan tugas pimpinan. Pimpinan harus mempunyai informasi dan pengertian yang diperlukan untuk membuat pertimbangan. Penjelasan mengenai tujuan membuat arah yang jelas untuk mencapai hasil yang efektif.

b. Kriteria yang rasional

Berdasarkan rumusan tujuan di atas, maka disusunlah sebuah kriteria. Kriteria yang rasional adalah kriteria yang akan mengukur keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Kriteria ini akan digunakan sebagai pedoman untuk penilaian berhasil, cukup, atau gagal.

c. Kondisi pegawai

Dalam prosedur ini, untuk menjamin rasionalitas tindakan para pegawai dalam organisasi harus memilih orang yang mempunyai pemahaman untuk menerima

tujuan organisasi. Organisasi modern berusaha untuk menjamin bahwa keputusan yang diambil bawahan sejalan dengan tujuan organisasi.

d. Garis kewenangan yang formal

Bilamana seseorang ditugaskan oleh organisasi, maka ia diangkat untuk kedudukan tertentu. Pada hakikatnya kondisi pekerjaan merupakan pembatasan terhadap keputusan yang akan diambilnya. Kepala bagian keuangan misalnya, tidak bisa mengambil keputusan kepala bagian perlengkapan. Dengan menetapkan garis kewenangan formal yang dapat dipahami oleh para pegawai, maka proses pengelolaan akan menjamin bahwa setiap orang mengetahui siapa yang berwenang membuat keputusan yang langsung memengaruhi dirinya. Oleh karena itu dalam tahapan ini perlu disusun deskripsi tugas yang jelas dan tata kerja yang jelas pula untuk membatasi tugas mereka masing-masing serta menghindari tumpang tindih dalam melakukan pekerjaan.

e. Informasi yang relevan

Dalam proses pengambilan keputusan dibutuhkan informasi yang relevan untuk memperkaya materi dalam suatu keputusan. Ada tiga sumber informasi yang perlu diperhatikan, yaitu:

1) Sumber dari lembaga;

Bilamana pengelolaan ingin melibatkan orang-orang dalam proses pengambilan keputusan, maka pengelola dapat membantu menyediakan informasi

yang banyak, misalnya dari buletin, hasil rapat, dan pengumuman. Anggota staf harus diyakinkan bahwa informasi itu adalah informasi yang benar dan tepat.⁹⁷

2) Sumber dari bawahan

Informasi dari bawahan sangat bermanfaat dalam mengambil keputusan. Akan tetapi kepala sekolah harus pandai-pandai menyaring informasi dari bawahan karena tidak semua informasi dari bawahan itu relevan. Dengan informasi dari bawahan yang relevan tersebut, maka akan memperlancar proses pengambilan keputusan.

3) Sumber dari pengelola dan staf

Dalam iklim demokrasi, perpaduan informasi dari pengelola dan dari staf sangat banyak manfaatnya karena dapat saling mengisi dan anggota juga akan merasa dihargai dan ikut serta dalam mengambil keputusan. Partisipasi staf akan memotivasi mereka untuk merasa memiliki keputusan itu. Dengan demikian mereka akan merasa bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.

4) Pembatasan waktu

Pembatasan waktu sangat penting dalam menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan. Dengan pembatasan waktu, para staf akan bekerja keras untuk menyelesaikan tugas tepat pada waktunya. Hal ini akan memberikan motivasi bagi mereka yang malas dan *aras-arasan* agar mereka bekerja lebih rajin. Oleh karena itu dalam menyeleksi staf harus sesuai dengan bakat, minat, dan keahliannya.⁹⁸

⁹⁷ Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), hlm. 110

⁹⁸ Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), hlm.111

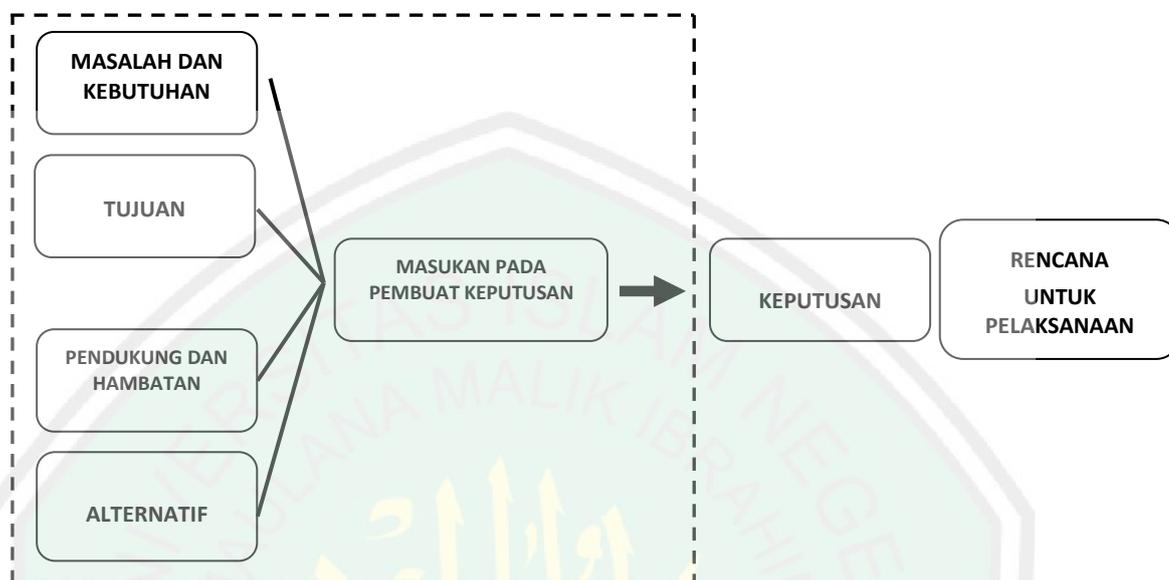
c. Metode pengambilan keputusan model III

Metode pengambilan keputusan model III diangkat dari pendekatan sistem, model dari Badan Penelitian dan Pengembangan Pendidikan (BP3) Depdiknas Republik Indonesia. Materi ini diadaptasi dari modul *Innovation and technology of Education Management* Filipina. Penjelasan :

1. Arahan

Tujuan (*goal*) memegang peranan yang penting. Hidup tanpa tujuan tidak ada apa-apanya. Setiap manusia dan lembaga memiliki harapan untuk mencapai tujuan. Akan tetapi, untuk mencapai tujuan itu banyak keterbatasan yang pada akhirnya menjadi hambatan untuk mencapainya. Sumber-sumber pendukung biasanya terbatas sehingga cukup sulit mencapai tujuan tersebut. Seseorang harus mencari beberapa pilihan dan ia harus memilih satu satu pilihan sebagai suatu keputusan. Keputusan itulah yang akan diimplementasikan dalam rangka mencapai tujuan. Tujuan tidak bisa sekaligus dicapai, banyak sumber-sumber yang terbatas yang menjadi hambatan untuk mencapainya. Oleh karena itu perlu mengadakan perencanaan dan mengadakan prioritas dalam mencapai tujuan tersebut. Disamping itu tujuan dirinci sehingga menjadi tujuan yang spesifik. Perencanaan yang sistematis sangat diperlukan sehingga tujuan yang spesifik dapat dicapai. Akan tetapi untuk mewujudkan keberhasilan mencapai tujuan tidaklah semudah membalik telapak tangan. Ada beberapa langkah yang harus dilalui. Perhatikan langkah yang diciptakan oleh Litbang Depdiknas di bawah ini.

2. Diagram model BPPP atau Litbang Depdiknas RI⁹⁹



Gambar 2.3 Model BPPP atau Litbang Depdiknas RI

C. Mengendalikan Konflik dan Stres Kerja

1. Pengertian konflik

Konflik adalah segala macam bentuk hubungan antara manusia yang mengandung sifat berlawanan.¹⁰⁰ Oleh karena itu apabila sekolah dipandang sebagai satu sistem sosial, pemahaman tentang makna konflik, sangat membantu kepala sekolah untuk memahami, meramalkan, dan memecahkan berbagai bentuk konflik yang terjadi setiap hari, seperti konflik di antara masyarakat dan sekolah, konflik antar peran, konflik dalam kelompok, konflik antar peran dan pribadi, serta konflik pribadi. Konflik antara masyarakat dan sekolah.

Konflik ini terjadi apabila dari masyarakat yang terdiri dari berbagai lapisan yang bersifat majemuk tidak sependapat dengan pelaksanaan

⁹⁹Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), hlm.112

¹⁰⁰Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), hlm.153

kebijaksanaan pendidikan yang dilaksanakan melalui jenis dan jenjang pendidikan di sekolah. kebijaksanaan yang dimaksud dapat berupa hal-hal yang berkaitan dengan masalah-masalah teknis pendidikan, seperti kurikulum atau hal-hal yang berhubungan dengan segi-segi administratif. Apa yang telah menjadi keputusan sekolah ada diantaranya tidak diterima oleh masyarakat. Akibatnya tumbulah konflik. Konflik semacam ini perlu diselesaikan dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itu kepala sekolah harus melakukan kerjasama yang lebih dekat dengan masyarakat atau orang tua siswa, melakukan berbagai macam pendekatan. Sehingga terciptanya equilibrium antara harapan masyarakat dengan program-program yang direncanakan oleh sekolah.

2. Komponen Konflik

Secara umum konflik itu terdiri atas tiga komponen, yaitu:

- a. *Interest* (kepentingan) yakni sesuatu yang memotivasi orang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Motivasi ini tidak hanya dari keinginan pribadi seseorang, tetapi juga dari peran dan statusnya.
- b. *Emotion* (emosi), yang sering diwujudkan melalui perasaan yang menyertai sebagian besar interaksi manusia seperti marah, kebencian, takut, dan penolakan.
- c. *Values* (nilai), yakni komponen konflik yang paling susah dipecahkan karena nilai itu merupakan hal yang tidak bisa diraba dan dinyatakan secara nyata. Nilai berada pada kedalaman akar pemikiran dan perasaan tentang

benar dan salah, baik dan buruk yang mengarahkan dan memelihara perilaku manusia.

3. Sumber Konflik

Sumber-sumber konflik dapat dibagi menjadi lima bagian, yaitu:

- a. *Biososial*: para pakar manajemen menempatkan frustrasi-agresi sebagai sumber konflik. Berdasarkan pendekatan ini frustrasi sering menghasilkan agresi yang mengarah pada terjadinya konflik. Frustrasi juga dihasilkan dari kecenderungan ekspektasi pencapaian yang lebih cepat dari apa yang seharusnya.
- b. *Kepribadian dan interaksi*: termasuk di dalamnya kepribadian yang abrasif (suka menghasut), gangguan psikologis, kemiskinan, keterampilan interpersonal, kejengkelan, persaingan (rivalitas), perbedaan gaya interaksi, dan ketidaksederajatan hubungan.¹⁰¹
- c. *Struktural*: banyak konflik yang melekat pada struktur organisasi dan masyarakat. Kekuasaan, status dan kelas merupakan hal-hal yang berpotensi menjadi konflik, seperti tentang hak asasi manusia, gender, dan sebagainya.
- d. *Budaya dan ideologi*: intensitas konflik dari sumber ini sering dihasilkan dari perbedaan politik, sosial, agama, dan budaya. Konflik ini juga timbul diantara masyarakat karena perbedaan sistem nilai.
- e. *Konvergensi* (gabungan): dalam situasi tertentu sumber-sumber konflik itu menjadi satu sehingga menimbulkan kompleksitas konflik itu sendiri.

4. Pendekatan dalam Memanajemen Konflik

¹⁰¹Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Grafindo Persada, 2013), hlm. 283

Gaya kepemimpinan dalam manajemen konflik merupakan cara pemimpin yang sudah menjadi kebiasaan dalam menangani konflik, sehingga membentuk pola sikap dalam manajemen konflik. Kasali menawarkan 6 gaya kepemimpinan dalam mengelola organisasi agar tercapai hasil yang direncanakan, diantara gaya kepemimpinan tersebut adalah:

- a. *Gaya direktur*, yaitu sebuah gaya yang diterapkan dalam organisasi tertutup yang eksekutifnya cenderung otonom, memiliki kapasitas yang tidak terbatas dalam melakukan perubahan. Direktur dapat menggerakkan seluruh sumberdayanya, memberikan arah, visioning, melakukan implementasi, dan mengendalikannya.
- b. *Gaya pelatih* (motivator), dalam keadaan relatif terbuka, untuk menghindari *chaos*, dan sekaligus mengubah budaya, pemimpin dapat saja menerapkan cara yang lebih halus, yaitu dengan pendekatan *shaping*. Dalam pendekatan ini, pemimpin menjalankan peran sebagai motivator seperti layaknya seorang pelatih pada tim olah raga. Ia tidak turun sendirian tetapi duduk di pinggir lapangan memberi arahan, memberi inspirasi sekaligus menyemangati anggota timnya.
- c. *Gaya navigator*, disini lingkungan sedikit kurang terkendali sehingga hasil yang dicapai tidak 100% dapat diselesaikan. Oleh karenanya, pemimpin menggunakan beberapa skenario dalam menangani organisasinya. Seperti seorang yang mengendalikan pesawat atau kapal besar, maka ia tahu persis bahwa dirinya tidak dapat mengubah arah angin. Sebagai pemimpin, nahkoda harus melakukan sesuatu. Kalau arah angin tidak bisa diubah, maka

arah kapal harus disesuaikan. Kendati demikian, kendali ada di tangannya, sehingga masa depan dapat dikendalikan (meski tidak 100%).

- d. *Gaya penerjemah*, segala sesuatu yang tengah terjadi, baik di dalam organisasi, maupun di luar organisasi. Ia sadar betul bahwa dirinya tidak punya kuasa penuh, tetapi ia punya kecerdasan ‘membaca tanda-tanda zaman’ dan memberikan visi untuk berubah. Selebihnya anggota tim harus bekerja sendiri untuk menyelesaikannya.
- e. *Gaya pejabat sementara (Caretaker)*, menyadari keadaan lingkungan bergerak liar dan diwarnai politik konflik, serta tidak dapat dikendalikan, pendekatan kontrol menjadi serba salah. Tetapi eksekutif ini masih dapat menggerakkan bawahan-bawahannya agar bertindak lebih entrepreneurial dan inovatif sehingga sasaran menjadi lebih mudah dicapai. ia masih bisa merasakan bahwa organisasi sedang berada di mana, dan oleh karenanya dapat dikendalikan dengan cara yang berbeda-beda.
- f. *Gaya perawat (nurturer)*, seperti seorang perawat, pemimpin yang menjalankan gaya ini memposisikan dirinya hanya menjaga dan menemani pasien yang sedang sakit, hidup tanpa harapan dan memberi harapan tetap semangat. Karena pasiennya sedang sakit, maka ia tidak bisa bergerak tegas seperti seorang pelatih. Barang kali tugasnya hanya sekedar memberi harapan karena itulah yang masih dimiliki si pasien. Ia merasa kesulitan memimpin karena organisasi dan lingkungan benar-benar *chaos*. Kita tidak dapat menerka seberapa besar ia akan berhasil.

Teori gaya manajemen konflik, RR Blake dan J. Mouton (1964)¹⁰² merupakan pedahulu yang menggunakan istilah gaya manajemen konflik. Teorinya mengenai gaya manajemen konflik merupakan bagian dari teorinya mengenai gaya kepemimpinan mereka. Kerangka teori gaya manajemen konflik itu disusun berdasarkan dua dimensi: (1) perhatian manajer terhadap orang/bawahan (*concern to people*) pada sumbu horizontal dan (2) perhatian manajer terhadap produksi (*concern for production*) pada sumbu vertikal. Teorinya berdasarkan gaya manajemen konflik digunakan sebagai dasar teori-teori manajemen konflik yang dikembangkan oleh para pakar berikutnya. Berdasarkan tinggi rendahnya kedua dimensi tersebut, mereka mengembangkan lima jenis gaya manajemen konflik

- 1) Memaksa (*forcing*). Perhatian seorang manajer yang tinggi terhadap produksi, sedangkan rendah-perhatian-terhadap orang yang dipimpinnya (bawahannya) cenderung akan menggunakan gaya manajemen konflik memaksa ketika memanageri konflik. Ia berupaya memaksakan kehendaknya untuk meningkatkan produksi dengan mengabaikan orang lain jika menghadapi situasi konflik.
- 2) Konfrontasi (*confrontation*). Perhatian seorang manajer yang tinggi terhadap produksi dan bawahannya cenderung menggunakan konfrontasi dalam memanageri konflik. Ia berupaya berkonfrontasi untuk meningkatkan produksi dan dalam waktu bersamaan berkonfrontasi untuk memperhatikan orang yang dipimpinnya.

¹⁰²Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik Teori, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), hlm. 138-144

- 3) *Kompromi (copromising)*. Perhatian seorang manajer yang sedang (tidak tinggi dan tidak rendah) terhadap produksi dan bawahannya cenderung berkompromi jika memamanajemi konflik. Ia mau untuk berkompromi mengenai tingkat produksi organisasi demi memenuhi kesejahteraan bawahannya.
- 4) *Menarik diri (withdrawal)*. Perhatian seorang manajer yang perhatiannya rendah terhadap produksi dan bawahannya biasanya akan menarik diri jika menghadapi konflik. Ia lebih senang bersikap pasi, seolah-olah tidak terjadi konflik dan tidak mau menghadapi konflik.
- 5) *Mengakomodasi (smoothing)*. Perhatian seorang manajer yang rendah terhadap produksi, sedangkan tinggi perhatiannya terhadap bawahannya cenderung memberikan akomodasi jika menghadapi konflik. Ia menyerah kepada keinginan lawan konfliknya demi hubungan yang baik dan kesejahteraan bawahannya.

Seperti halnya dengan teori di atas, Thomas (1989) juga mengembangkan lima kecenderungan proses alamiah dalam menyelesaikan konflik. Kecenderungan ini disusun berdasarkan derajat kemampuan untuk memuaskan kepentingan orang lain dan kepentingan diri sendiri. Untuk lebih detailnya dari teori di atas, dijelaskan dalam tabel berikut:¹⁰³

(2) Kompetisi		(5) Kolaborasi
	(4) Kompromi	
(1)		(3)

¹⁰³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 248

Penghindaran diri	Penyesuaian diri
KERJASAMA	

Tabel 2.4 Proses Menyelesaikan Konflik

1. Penghindaran diri terjadi jika kegigihan dan kerjasama pihak terkait rendah, maka mereka akan berusaha menghindari diri, sehingga konflik tidak tampak.
2. Kompetisi terjadi jika pihak yang terkait sangat gigih dan sulit untuk bekerjasama, maka akan terjadi kompetisi, dan pihak yang lebih kuat akan menantang serta mamaksakan kehendaknya kepada yang lemah.
3. Penyesuaian diri terjadi jika dorongan untuk kerjasama diantara pihak terkait sangat baik, tetapi kegigihannya rendah. Sehingga akan mementingkan terjaganya hubungan, sedangkan prinsip dikesampingkan.
4. Kompromi terjadi jika kegigihan dan kemauan kerja sama antar pihak terkait sama-sama sedang.
5. Kolaborasi akan terjadi jika kegigihan dan kemauan kerjasama antar pihak terkait sama-sama tinggi, sehingga mereka berkolaborasi untuk mencari masalah yang paling efektif.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2013) Ada tiga pendekatan yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mengendalikan konflik, yaitu:

- a. Memberikan kesempatan kepada semua anggota kelompok untuk mengemukakan pendapatnya tentang kondisi-kondisi penting yang diinginkan, yang menurut persepsi masing-masing harus dipenuhi dengan pemanfaatan sumber daya dan dana yang tersedia.

- b. Meminta satu pihak menempatkan diri pada posisi orang lain, dan memberikan argumen yang kuat mengenai posisi tersebut. Kemudian posisi peran itu dibalik, pihak yang tadinya mengajukan argumentasi yang mendukung suatu gagasan seolah-olah menentangnya, dan sebaliknya pihak yang tadinya menentang suatu gagasan seolah-olah mendukungnya. Setelah itu masing-masing pihak diberi kesempatan untuk melihat posisi orang lain dari sudut pandang pihak lain.
- c. Kewenangan pemimpin sebagai sumber kekuatan kelompok. Seorang kepala sekolah yang memimpin suatu kelompok, untuk mengambil keputusan, atau memecahkan masalah secara efektif, perlu memiliki kemahiran menggunakan kekuasaan atau kewenangan yang melekat pada perannya.

5. Pengertian Stres

Seseorang yang bekerja di suatu tempat dengan berbagai situasi dan kondisi di lingkungan kerjanya pada suatu saat akan mengalami stres. Masalah stres ini sering kali dikaitkan dengan pengertian stres yang terjadi di lingkungan pekerjaan, yaitu dalam proses interaksi antara seorang karyawan dengan aspek-aspek pekerjaannya.

Menurut Charles D. Spielberger menyatakan bahwa stres adalah tuntutan eksternal mengenai seseorang. Misalnya objek-objek dalam lingkungan atau suatu stimulus yang secara objektif adalah berbahaya. Stres juga dapat diartikan sebagai tekanan, ketegangan atau gangguan tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri seseorang.

Sedangkan stres kerja menurut Gibson dikonseptualisasi dari beberapa titik pandang, yaitu stres sebagai stimulus, stres sebagai respons dan stres sebagai stimulus-respons. Stres sebagai stimulus merupakan pendekatan yang menitikberatkan pada lingkungan. Definisi stimulus memandang stres sebagai suatu kekuatan yang menekan individu untuk memberikan tanggapan terhadap sensor. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa stres kerja timbul karena tuntutan lingkungan dan tanggapan setiap individu dalam menghadapinya dapat berbeda.¹⁰⁴

6. Gejala stres di tempat kerja

- a. Kepuasan kerja rendah
- b. Kinerja yang menurun
- c. Semangat dan energi menjadi hilang
- d. Komunikasi tidak lancar
- e. Pengambilan keputusan jelek
- f. Kreativitas dan inovasi kurang,
- g. Bergulat pada tugas-tugas yang tidak produktif

7. Pendekatan dalam Mengendalikan Stres Kerja

¹⁰⁴ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali pers, 2013), hlm. 307

Stres dalam kerja dapat dicegah timbulnya dan dapat dihadapi tanpa memperoleh dampaknya yang negatif. Manajemen stres lebih daripada sekedar mengatasinya, yakni belajar menaggulangnya secara adaptif dan efektif. Pemahaman prinsip dasar, menjadi bagian penting agar seseorang mampu merancang solusi terhadap masalah yang muncul terutama yang berkaitan dengan penyebab stres dalam hubungannya di tempat kerja. dalam mengendalikan stres kerja ada dua pendekatan yang dapat dilakukan pemimpin untuk menyelesaikan masalah tersebut, yaitu:¹⁰⁵

a. Pendekatan individual

Strategi yang bersifat individual yang cukup efektif yaitu:

- 1) pengelolaan waktu,
- 2) latihan fisik,
- 3) latihan relaksasi,
- 4) dukungan sosial, dan
- 5) kegiatan santai

b. Pendekatan organisasional

Pendekatan organisasional yang dapat dilakukan oleh pemimpin untuk menanggulangi stres kerja adalah:

- 1) Seleksi dan penempatan,
- 2) Penetapan tujuan,
- 3) Redesain pekerjaan,

¹⁰⁵Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali pers, 2013), hlm. 319

- 4) Pengambilan keputusan partisipatif,
- 5) Komunikasi organisasional, dan
- 6) Program kesejahteraan.

Pendekatan lain yang digunakan untuk menanggulangi stres kerja adalah pendekatan Islami.¹⁰⁶ Dasar dari pendekatan tersebut sangat sederhana, yaitu menghadirkan Tuhan Yang Maha Adil dalam setiap tindak perbuatan, dan dalam keputusan terkait dengan kerja dan pekerjaan. Pendekatan ini jika dilaksanakan dengan benar akan berlaku universal, karena memang Islam datang dengan membawa rahmat bagi semesta alam. Jika dicermati maka dalam pendekatan Islami ini semua aspek positif dari pendekatan-pendekatan lainnya telah diakomodasi.

Allah SWT memang ada di mana-mana, maka dengan menyadari keberadaan-Nya ini tidak peduli di mana kita bekerja, di kantor, di warung, di sekolah, di pabrik, di rumah dan tidak peduli sebagai apa kita bekerja, kuli bangunan, mondor, pekerja pabrik, juru tulis, sekretaris, guru, dosen, dokter, apoteker, pejabat negara, wakil rakyat, sampai pada presiden pun adalah kunci keberhasilan. Siapa pun yang sadar akan keberadaan-Nya akan bekerja secara profesional karena mengetahui dirinya dilihat oleh Yang Maha Agung, Yang Maha Melindungi, Yang Maha Melihat, Maha Kaya, dan Maha Adil. Tindakan penyelewengan akan dihindari dan secara alami *good governance* akan tegak dengan sendirinya.

¹⁰⁶Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 9

Beberapa hal yang termasuk dalam pendekatan Islami adalah pelatihan dan pengembangan, adil dalam memberikan imbalan, pengembangan karir, dan motivasi yang islami. Untuk lebih detailnya, dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, pelatihan adalah proses melatih karyawan baru atau karyawan yang akan memperoleh penempatan baru dengan keterampilan dasar yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan.¹⁰⁷ Tujuan pelatihan dan pengembangan adalah untuk membentuk karakter Islami yang mengacu pada SAFT, sedangkan yang menjadi tujuan dalam pelatihan konvensional hanyalah keterampilan kerja. Pelatihan akan meningkatkan ilmu pengetahuan dan ilmu pengetahuan adalah yang sangat diutamakan dalam Al quran sehingga ayat yang turun pertama kali adalah perintah untuk membaca (*iqra'*).¹⁰⁸ Dengan membaca secara luas berarti juga belajar, menyerap pengetahuan dan kemudian mengamalkannya dapatlah ditafsirkan bahwa umat Islam disuruh untuk membaca, memahami, dan mengaplikasikan apa yang dipahami tersebut.

Kedua, adil dalam memberikan upah. Islam memperingatkan bahwa bekerja bukanlah untuk imbalan semata, oleh karena itu fokus hanya pada imbalan saja tidak dianjurkan. Dalam Surah Al Mu'minun: 72 dijelaskan dengan tegas untuk tidak bekerja semata-mata karena upah. Ayat ini menunjukkan bahwa bekerja karena mencari ridha Allah. Upah yang diterima di dunia hanya semata-mata konsekuensi dari pekerjaan, dan upah yang sebenarnya adalah dari Allah kelak. Oleh karena itu setiap pekerjaan harus dimulai dengan menyebut asma

¹⁰⁷Jusmaliani, *Pengelolaan...*, hlm. 99

¹⁰⁸Q.S Al-Alaq 1-5

Allah, (*basmalah*). Niat bekerja yang baik akan melahirkan tenaga-tenaga profesional.

Ketiga, pengembangan karir. Setiap manusia dilahirkan dengan sifat dan bakat yang perkembangannya tergantung pada kapasitas dirinya, lingkungan, dan pengaruh eksternal lainnya. Dengan semua keunikan, pengembangan diri berarti meningkatkan kemampuan dan potensi ke arah yang lebih baik, baik dari segi posisi, jabatan, capaian, peluang, dan manfaat.

Keempat, motivasi yang Islami.. Islam menganggap kehidupan tidak berakhir di dunia, melainkan di akhirat. Akibatnya segala sesuatu yang kita perbuat di dunia harus dipertanggungjawabkan kelak di akhirat.¹⁰⁹ *Ultimate Goal* dari seorang muslim bukanlah aktualisasi diri Maslow ataupun kebahagiaan Morris, tetapi mendapatkan keridhaan Allah SWT. Filosofi seperti ini dipegang pula oleh Al-Ghazali yang berpendapat bahwa pencapaian ekonomi bukan hasil akhir, dan bukan hasil akhir yang diinginkan. Kekayaan batin adalah sarana untuk keberhasilan dalam kehidupan kekal. Motivasi seperti ini lah yang berguna untuk meningkatkan semangat kerja, sehingga pekerjaan akan di dapat lebih cepat dan lebih baik.¹¹⁰

D. Kepemimpinan di Madrasah Ibtidaiyah (MI)

Pendidikan dasar menjadi tolakan fundamental dalam membentuk kompetensi manusia paripurna. Untuk itu peran lembaga pendidikan yang memfokuskan kepada jenjang pendidikan dasar, kini kian diharapkan. Terlebih,

¹⁰⁹Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 191

¹¹⁰Ahmad Thohari, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Mandar Maju, 2002), hlm. 429

era globalisasi sudah di depan mata. Ini menjadikan MI dituntut untuk mencetak lulusan yang memiliki keunggulan berbasis global dan lokal. Dengan demikian, pengembangan MI bervisi global merupakan agenda penting dalam menghadapi arus globalisasi.¹¹¹

Mengusung spirit keunggulan merupakan modal dasar dalam mencetak lulusan MI yang mempunyai kesiapan untuk menerima kompetensi yang bersifat global dan lokal. Keunggulan menjadi salah satu yang harus ditanamkan untuk membentuk generasi yang mampu menaklukkan tantangan zaman. Spirit penting dalam pengembangan MI untuk pemberdayaan pendidikan dasar merupakan keniscayaan dalam menghasilkan sosok manusia berkarakter. Hal ini mengandung pengertian bahwa pelayanan pendidikan di MI merupakan mata rantai yang saling berkesinambungan dalam menciptakan manusia seutuhnya.

Melihat keadaan demikian, maka kepemimpinan di MI harus mampu melaksanakan beberapa hal berikut ini:

- a. Pemerataan keslimaan: persamaan keslimaan, akses, dan keadilan dan kewajaran. Contoh: pemberian beasiswa miskin, peningkatan angka melanjutkan, dan pengurangan angka putus sekolah.
- b. Peningkatan kualitas: kualitas pendidikan sekolah meliputi input, proses, dan output. Contohnya: pengembangan input siswa, pengembangan sarana dan prasarana seperti laboratorium, komputer, pengembangan bahan ajar, pengembangan media pembelajaran, dan pengembangan lingkungan pembelajaran.

¹¹¹Moh. Padil dan Angga Teguh Prasetyo, *Strategi Pengelolaan SD/MI Visioner*, (Malang: UIN Maliki Press, 2011), hlm. 39

- c. Peningkatan efisiensi: efisiensi merujuk pada hasil yang maksimal dengan biaya yang wajar. Contohnya: peningkatan angka kelulusan, angka kenaikan kelas, dan angka kehadiran siswa serta peningkatan pembiayaan siswa.
- d. Peningkatan relevansi: relevansi merujuk pada kesesuaian hasil pendidikan dengan kebutuhan (*needs*), baik kebutuhan siswa, kebutuhan keluarga, dan kebutuhan pembangunan yang meliputi berbagai sektor. Contohnya: program keterampilan kejuruan/kewirausahaan, kurikulum muatan lokal, dan pendidikan kecakapan hidup mencari nafkah.
- e. Pengembangan kapasitas: pengembangan kapasitas adalah upaya-upaya yang dilakukan secara sistematis untuk menyiapkan kapasitas sumberdaya sekolah. pengembangan kelembagaan, pengembangan manajemen sekolah, pengembangan sistem sekolah agar sanggup menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam rangka menghasilkan output yang dihasilkan.

Kepemimpinan lembaga MI akan berjalan dengan efektif apabila didorong dengan kebijakan yang dibuat berdasarkan atas keinginan bersama oleh seluruh stakeholder pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan dasar. Gambaran tersebut terlihat jika dalam proses maupun hasil kebijakan yang dikeluarkan dikerjakan secara transparan, partisipatif, dan mengacu pada pola perkembangan siswa dan situasi global. Kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan pimpinan juga harus sesuai dengan lingkungan sekitar di mana sekolah tersebut berdiri. Telah diketahui bahwa di setiap daerah di Indonesia, baik itu di desa maupun kota telah berdiri lembaga-lembaga MI yang eksis sejak zaman dahulu. Sampai saat ini

keberadaan MI menjadi sangat penting bagi sejarah Indonesia karena banyak diantara tokoh terkenal di negara ini adalah output dari MI.

Untuk mewujudkan lembaga MI yang terus berkembang, mampu menjawab tuntutan zaman, dan bersaing di kancah lokal, nasional maupun internasional, maka pemimpin (kepala sekolah) di MI setidaknya harus memiliki kualifikasi sebagai berikut:¹¹²

a. Kualifikasi umum

- 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (DIV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
- 2) Pada waktu diangkat kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
- 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun menurut jenjang sekolah masing-masing.
- 4) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

b. Kualifikasi khusus

- 1) Berstatus sebagai guru MI;
- 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru MI; dan
- 3) Memiliki sertifikat kepala MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.

¹¹²Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: GP Press, 2009), Lampiran hlm. 467

Kualifikasi tersebut di atas merupakan syarat pokok yang harus dipenuhi seseorang yang akan menjadi kepala sekolah di MI. Selain kualifikasi tersebut kepala sekolah juga harus memiliki 5 (lima) kompetensi dasar, yaitu: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Apabila kualifikasi dan kompetensi-kompetensi tersebut terdapat pada seorang kepala sekolah dan dilaksanakan secara maksimal, maka tujuan pengembangan MI akan dapat diraih dengan mudah, atau setidaknya apabila terdapat seorang kepala sekolah yang memiliki kekurangan pada salah satu atau beberapa kompetensi tersebut, maka dapat menutupinya pada kompetensi yang lain agar kepemimpinan di MI tetap berjalan dengan efektif dan efisien, kreatif dan inovatif.

1. Kurikulum MI

Kurikulum yang diimplementasikan di MI saat ini (2017) adalah Kurikulum 2013 (K-13) berbasis kompetensi. Kurikulum 2013 merupakan tindak lanjut dari kurikulum berbasis kompetensi (KBK) yang pernah diujicobakan pada tahun 2004. KBK atau (*Competency Based Curriculum*) dijadikan acuan dan pedoman bagi pelaksanaan pendidikan untuk mengembangkan berbagai ranah pendidikan (pengetahuan, keterampilan, dan sikap) pada seluruh jenjang dan jalur pendidikan, khususnya pada jalur pendidikan sekolah.¹¹³

Implementasi K-13 berbasis kompetensi ini dilandasi berdasarkan landasan filosofis dan yuridis. Secara filosofis, K-13 bersesuaian dengan Pancasila yang memberikan prinsip dasar dalam pembangunan pendidikan. Di samping itu

¹¹³E. Mulyasa, *Pengembangan Implementasi Kurikulum 2013*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015), hlm. 66

juga sejalan dengan filosofi pendidikan yang berbasis pada nilai-nilai luhur, nilai akademik, kebutuhan peserta didik, dan masyarakat.¹¹⁴ Secara yuridis, K-13 berlandaskan pada RPJMM 2010-2014 Sektor pendidikan, tentang perubahan Metodologi pembelajaran dan Penata Kurikulum. Landasan tersebut dikuatkan dengan PP No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. Untuk melengkapi landasan tersebut juga terdapat INPRES Nomor 1 Tahun 2010 tentang Percepatan Pelaksanaan Prioritas Pembangunan Nasional, penyempurnaan kurikulum dan metode pembelajaran aktif berdasarkan nilai-nilai budaya bangsa untuk membentuk daya saing dan karakter bangsa.

Kurikulum 2013 berbasis kompetensi dimaknai sebagai suatu konsep kurikulum yang menekankan pada pengembangan kemampuan melakukan (kompetensi) tugas-tugas dengan standar performansi tertentu, sehingga hasilnya dapat dirasakan oleh peserta didik, berupa penguasaan terhadap seperangkat kompetensi tertentu. Kurikulum ini diarahkan untuk mengembangkan pengetahuan, pemahaman, kemampuan, nilai, sikap, dan minat peserta didik agar dapat melakukan sesuatu dalam bentuk kemahiran, ketepatan, dan keberhasilan dengan penuh tanggungjawab.¹¹⁵

Implementasi K-13 di MI bertujuan agar peserta didik memiliki pengetahuan yang komprehensif, secara utuh dan berkaitan satu sama lain. pembelajaran ini dalam prosesnya dibungkus dalam wadah tema, yang disusun berdasarkan usia dan perkembangan psikologis peserta didik. Dalam proses pembelajaran siswa disuguhkan dengan materi-materi yang erat kaitannya dengan

¹¹⁴E. Mulyasa, *Pengembangan Implementasi Kurikulum 2013...*, hlm. 64

¹¹⁵E. Mulyasa, *Pengembangan Implementasi Kurikulum 2013...*, hlm. 68

kehidupan mereka. Dengan demikian maka siswa dapat belajar dari alam, sehingga mereka mendapatkan pengalaman secara langsung (*direct experience*). Pengalaman tersebut menjadi modal untuk membentuk karakter, menanamkan nilai dan norma.

Waktu yang ditempuh untuk menyelesaikan jenjang MI sekurang-kurangnya enam tahun. Berkaitan dengan hal tersebut, Permendiknas No. 9 Tahun 2007, menyatakan bahwa kurikulum yang menjadi dasar pengajaran siswa MI perlu dibuat, dikembangkan dan dilaksanakan dengan secermat penting dengan melihat situasi dan kondisi satuan pendidikan yang bersangkutan.¹¹⁶ Penyusunan kurikulum di MI setidaknya harus: *pertama*, memerhatikan standar kompetensi lulusan, standar isi, dan peraturan pelaksanaannya. *Kedua*, dikembangkan sesuai dengan kondisi madrasah, karakteristik daerah, sosial budaya masyarakat setempat, dan siswa. *Ketiga*, setiap guru diberi tanggungjawab menyusun silabus setiap mata pelajaran diampunya sesuai dengan standar isi, standar kompetensi lulusan, dan panduan penyusunan K-13. *Keempat*, dalam penyusunan silabus guru dapat bekerjasama dengan Kelompok Kerja Guru (KKG), Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP), atau perguruan tinggi. *Kelima*, penyusunan K-13 MI perlu dikoordinasikan, disupervisi, dan difasilitasi oleh Dinas Pendidikan/Kementerian Agama Kabupaten/Kota.

Pada awal memasuki jenjang pendidikan MI, siswa memulai menyerap mata pelajaran dari kelas I dan berakhir di kelas VI. Beban belajar kegiatan tatap muka per jam pelajaran berlangsung selama 35 menit. Sedangkan jumlah jam

¹¹⁶Moh. Padil dan Angga Teguh Prasetyo, *Strategi Pengelolaan SD/MI Visioner*, hlm. 58

pembelajaran tatap muka per minggu untuk kelas I – III adalah 29 – 32 jam pelajaran. Sedangkan untuk kelas IV – VI berlangsung 34 jam pelajaran.¹¹⁷

2. Pembelajaran di MI

Proses menjadi manusia seutuhnya dan berkarakter membutuhkan proses yang panjang dan lama. Hal itu dilakukan sejak manusia terlahir di dunia. Salah satu terpenting dalam menumbuhkan manusia berkarakter adalah kegiatan pembelajaran. Terlebih pada jenjang SD/MI. Pembelajaran menjadi kegiatan yang kental dengan merupakan fase-fase penanaman nilai-nilai fundamental kehidupan bagi pembentukan kepribadian manusia. Pada jenjang tersebut pembelajaran tidak hanya mengandalkan pada kecakapan akademik yang tergambar dari bagaimana siswa tersebut dapat menulis, membaca, menghitung, menggambar, dan sebagainya tetapi juga mampu memberikan makna dan nilai pada perkembangan jiwa dan emosional siswa. Di sinilah letak strategis pembelajaran.¹¹⁸ Ia menjadi mata rantai penghubung antara materi dan nilai-nilai pendidikan karakter dan dan siswa pembelajar.¹¹⁹

Amat sukar ditemukan pembelajaran yang dapat merangkul semua karakter siswa di kelas. Umumnya dalam sebuah kelas guru mengambil metode pembelajaran yang mewakili rata-rata karakteristik siswa secara umum. Ini yang terkadang sebagian kecil siswa agak tertinggal dalam penyerapan materi dengan

¹¹⁷Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, *Adiministrasi dan...*, hlm. 8-9

¹¹⁸Moh. Padil dan Angga Teguh Prasetyo, *Strategi Pengelolaan...*, hlm. 66

¹¹⁹Moh. Padil dan Angga Teguh Prasetyo, *Strategi Pengelolaan...*, hlm. 67

teman lainnya. Memang tidak bisa dipungkiri kejadian tersebut selalu terjadi di SD/MI.

Pembelajaran di MI dikembangkan untuk menanamkan nilai-nilai keterampilan dasar kehidupan siswa. Diajarkan untuk mulai bisa menulis, membaca, menghitung, dan berbahasa. Siswa tidak hanya diharapkan mampu menampilkan diri sebagai seorang muda yang mampu mempraktikkan mengenai kemampuan dasar yang harus dimiliki manusia untuk menjalani kehidupannya di bumi, melainkan dikenalkan pula nilai-nilai dasar dalam beragama dan perilaku. Sebab hal itulah sesungguhnya yang menjadi agenda terpenting dalam menumbuhkan pendidikan karakter pada usia dini terutama kepada siswa.

Beberapa target yang harus dicapai pada aspek pengembangan pembelajaran di MI meliputi:

- a. Semua mata pelajaran pada semua jenjang kelas telah dilaksanakan dengan menggunakan berbagai strategi pembelajaran, terutama CTL.
- b. Terdapat peningkatan inovasi bahan pembelajaran, baik secara kualitas maupun kuantitas.
- c. Terdapat peningkatan inovasi sumber pembelajaran, baik secara kualitas maupun kuantitas.
- d. Terdapat peningkatan inovasi pengelolaan kelas/pengelolaan pembelajaran dan sebagainya.¹²⁰

Pembelajaran akan berlangsung maksimal manakala didukung dengan metode dan pendekatan yang tepat, sesuai dengan karakter siswa. Di MI

¹²⁰Dirjen Mendikdasmen Depdiknas, *Rencana Pengembangan...*, hlm. 11

penggunaan metode dan pendekatan disesuaikan dengan kondisi guru, kondisi siswa, dan kondisi kelas. Kebijakan dalam pemilihan metode pembelajaran berpengaruh pada perencanaan, proses, maupun output yang dihasilkan. Oleh karena itu, keputusan pemilihan metode dan pendekatan pembelajaran sepenuhnya menjadi hak prerogatif guru dengan mempertimbangkan kondisi dirinya, siswa, dan kelas yang dinaunginya.

Dalam prosesnya siswa harus ditempatkan sebagai subjek yang pro aktif pada setiap kegiatan pembelajaran. Penempatan siswa ini akan memberi perubahan hasil yang maksimal dalam kegiatan dan proses belajar mengajar. Namun terkadang dengan membuat siswa menjadi subjek yang aktif dalam pembelajaran menjadikan alokasi waktu tatap muka menjadi banyak tersedot. Apalagi jumlah rombongan belajar (rombel) di tiap kelas berkisar 28 – 32 siswa. Ini menjadikan kegiatan pembelajaran di MI lebih terfokus pada pemberian materi secara kolektif. Amat jarang sekali guru yang berinisiatif memberikan perhatian secara individu kepada para siswanya. Sebab hal itu dinilai akan merepotkan dan memberatkan guru. Di sinilah perlu adanya perhatian bersifat kolaboratif dalam pendekatan pembelajaran kolektif dan individu.¹²¹

3. Tenaga Pendidik di MI

Karakter dasar guru MI adalah pelayanan. Maka pendampingan, pembimbingan, pembinaan, pelatihan, dan pengembangan merupakan deretan kata yang menjadi bentuk pelayanan guru kepada siswa. Oleh karena itu dalam

¹²¹Moh. Padil dan Angga Teguh Prasetyo, *Strategi Pengelolaan...*, hlm. 71

menghadapi global, sekolah membutuhkan sosok guru transformatif. Kepemimpinannya dalam pembelajaran tidak hanya diukur dari standar kualifikasi sebagaimana tercantum pada PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan maupun PP No. 74 Tahun 2008 tentang guru. Lebih dari itu, disamping memahami regulasi yang berlaku, ia dituntut mampu melampaui pemaknaan positif atas segala tuntutan yang dialamatkan kepadanya. Dalam melaksanakan profesinya, ia tergerak untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar atas dasar filosofis, sosiologis, hingga agamis dari norma yang berlaku di tempat ia berdomisili.¹²²

Agar guru dapat melaksanakan tugasnya sebagai pendidik, pengajar dan tenaga administrasi, maka harus memenuhi kualifikasi sebagai berikut:¹²³

- a. Guru harus memiliki kualifikasi akademik strata 1 (S1) atau Diploma IV (DIV).
- b. Guru telah memenuhi persyaratan yang ditunjukkan dengan sertifikat pendidik.
- c. Guru memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.
- d. Guru memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Berprofesi menjadi guru MI membutuhkan kesadaran dan jiwa untuk menyayangi siswanya. Terlebih profesi itu menuntut guru untuk mendidik pribadi yang bukan orang dewasa. Itu merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh para

¹²²Moh. Padil dan Angga Teguh Prasetyo, *Strategi Pengelolaan...*, hlm. 72

¹²³Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru...*, lamp. hlm. 299-300

guru MI. Maka mendidik siswa MI tidak hanya dibutuhkan sosok guru yang cakap dalam mengajar, kaya dengan berbagai metode pembelajaran, melainkan juga penuh dengan kearifan. Hal inilah yang akan membuat siswa MI tidak hanya menjadi pribadi yang cerdas, tetapi juga menjadi sosok yang berkarakter.

Guru yang sukses mengantarkan siswa untuk memahami materi pelajaran akan menjadikan sosok guru tersebut sebagai sumber inspirasi bagi siswa. Tak jarang banyak siswa ketika sudah beranjak dewasa, masih menjadikan guru MI-nya sebagai sosok panutan dan idola. Kegigihan, keuletan, dan kesabaran hingga perjuangan sang guru seakan terekam dan membekas dalam diri siswa. Itu lah yang menjadikan guru MI menjadi figur yang tak tergantikan dan mewarnai hidup siswa, bahkan ketika mereka sudah menginjak usia dewasa. Adanya guru yang menjadi favorit akan menjadikan siswa semakin bersemangat untuk belajar dengan serius. Atmosfir seperti ini lah yang akan menjadikan gairah kegiatan belajar mengajar menjadi penuh warna dan meriah.

Untuk mencetak guru profesional dan menjadi idola para siswa maka harus ada pengembangan kompetensi guru. Menurut Saefudin Saud (2008) pengembangan profesionalisme guru MI dilakukan berdasarkan kebutuhan institusi, organisasi profesi guru MI (PGRI, MGMP, KKM, KKG) maupun guru MI itu sendiri.¹²⁴ Tujuan pengembangan tersebut menurut Ambar Teguh Sulistyani dan Rosidah (2007) adalah untuk menentukan efektifitas dan efisiensi

¹²⁴Udin Saefudin Saud, *Pengembangan Profesi Guru SD/MI*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 98

kinerja madrasah.¹²⁵ Sedangkan Mariot Tua Efendi Hariandja (2007) menyatakan pengembangan profesi guru MI akan menciptakan perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja di madrasah. Menurutnya, perubahan – perubahan itu terjadi dengan seiringnya perkembangan teknologi yang semakin cepat. Bergilirnya regulasi baru dalam dunia pendidikan turut pula mempercepat proses tersebut. Untuk itu satuan pendidikan seharusnya pro aktif dalam menggunakan teknologi untuk menghindari keusangan para guru MI (*educators obsolescence*).¹²⁶

Metod pengembangan guru MI merupakan sistem cara kerja untuk memudahkan pelaksanaan kegiatan pengembangan guru MI. Casteter dalam Saefudin Saud¹²⁷ menyebutkan setidaknya ada lima metode pengembangan guru MI yang tersaji dalam tabel berikut:

No	Metode Pengembangan Guru MI/SD	Keterangan
1	Individual Guide Staff Development (Pengembangan guru MI/SD) yang dipadu secara individual)	Para guru MI/SD dapat menilai kebutuhan belajar mereka secara mandiri digerakkan untuk belajar secara aktif mengembangkan kompetensinya.
2	Observation/Assesment (observasi/penilaian)	Kegiatan observasi dan penilaian dilakukan kepada guru MI/SD dengan tujuan untuk mendapatkan data yang dapat direfleksikan dan dianalisis kelebihan dan kekurangan pada praktiknya.
3	Involvement in a development or improvement process (keterlibatan dalam suatu proses pengembangan atau	Pengembangan guru MI/SD lebih efektif ketika mereka dihadapkan untuk memecahkan masalah. Guru akan memperoleh

¹²⁵ Ambar Teguh Sulistyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009), hlm. 221

¹²⁶ Mariot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktifitas Pegawai*, (Jakarta: Gramedia, 2007), hlm. 169

¹²⁷ Udin Saefudin Saud, *Pengembangan Profesi*, hlm. 102

	peningkatan)	pengetahuan/keterampilan baru selama mereka dilibatkan dalam proses pemecahan yang melingkupi sekolah/madrasah.
4	Training trining (pelatihan)	Pemberian teknik-teknik dan perilaku – perilaku tertentu dalam sebuah ruang kelas yang bertujuan menanamkan tekni dan perilaku tersebut ke dalam diri guru MI/SD
5	Inquiry (penemuan)	Pengembangan profesi guru MI/SD diselenggarakan berdasarkan atas inisiatif dan kerjasama diantara guru MI/SD

Tabel 2.5 Metode Pengembangan Guru MI

Metode terbaik dalam pengembangan profesi guru MI/SD adalah menjadikan pengembangan sebagai bagian dari keseharian tugas mengajar mereka. Sementara *training* (pelatihan) merupakan model pengembangan yang banyak dilakukan oleh pembaga pendidikan swasta. Pelatihan dan pengembangan mempunyai peran penting karena keduanya merupakan cara yang digunakan oleh sekolah/madrasah untuk mempertahankan, menjaga, memelihara guru MI/SD dalam sekolah/madrasah sekaligus meningkatkan keahlian guru MI/SD untuk meningkatkan kompetensinya.¹²⁸

4. Sarana dan Prasarana MI

Sarana dan prasarana merupaan obek yang harus ada pada lembaga pendidikan, khususnya MI/SD. Sarana dan prasarana digunakan sebagai penunjang proses pembelajaran dari perencanaan, proses, sampai dengan evaluasi. Madrasah yang mempunyai sarana dan prasarana yang lengkap akan

¹²⁸ Ambar Teguh Sulistyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya...*, hlm. 2019

dapat melaksanakan proses pembelajaran dengan lancar sehingga mampu mencapai tujuan-tujuan pendidikan nasional. Sebaliknya madrasah-madrasah yang kekurangan sarana dan prasarana akan terkendala dalam proses pendidikannya, kecuali ia mampu menutupi kekurangan tersebut dengan keratifitas dan inovasi mereka agar pembelajaran tetap dapat dilaksanakan secara maksimal.

Menurut Padil dan Angga Teguh Prasetyo (2011)¹²⁹ sarana dan prasarana yang harus dipenuhi di MI/SD adalah sebagai berikut:

- a. Setiap MI/SD menyediakan satu ruang guru yang dilengkapi dengan meja dan kursi tiap guru, kepala sekolah, dan staf pendidikan lainnya.
- b. Setiap MI/SD menyediakan buku teks yang sudah ditetapkan kelayakannya oleh pemerintah mencakup mata pelajaran bahasa Indonesia, Matematika, IPS, dan PKn dengan perbandingan satu set untuk setiap siswa.
- c. Setiap MI/SD menyediakan satu set peraga IPA dan bahan yang terdiri dari kerangka manusia, model tubuh manusia, globe, contoh peralatan optik, kit IPA untuk eksperimen dasar, dan poster/carta IPA.
- d. Setiap Kabupaten/Kota semua kepala MI/SD berkualifikasi akademik S1 atau D-IV dan telah memiliki sertifikat pendidik.
- e. Setiap MI/SD memiliki 100 judul buku pengayaan dan 10 judul buku referensi.

Sarana dan prasarana yang juga diperlukan untuk menunjang implementasi K-13 diantaranya adalah perangkat teknologi modern seperti

¹²⁹Moh. Padil dan Angga Teguh Prasetyo, *Strategi Pengelolaan...*, hlm. 15-16

komputer/laptop, recorder, kamera, projector, LCD, dan printer, karena mengingat bahwa K-13 disusun untuk menjawab tuntutan zaman yang semakin maju dan berkembang, utamanya dalam ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sarana dan prasarana (sarpras) pembelajaran terdiri dari dua kelompok besar, yakni sarpras yang direncanakan (*by design*) dan yang dimanfaatkan (*by utilization*). Kedua jenis sarpras tersebut dapat didayagunakan secara efektif dalam menyukseskan implementasi Kurikulum 2013.¹³⁰

5. Hubungan Masyarakat di MI

Siswa dilahirkan dan dibesarkan di tengah-tengah masyarakat. Oleh karena itu sudah tentu masyarakat berpengaruh besar terhadap perkembangan mereka sebaliknya, karena sebagai individu siswa juga merupakan anggota masyarakat, maka perkembangan, kebutuhan, dan masalah yang dihadapi mereka juga akan memberikan pengaruh timbal balik kepada masyarakat.¹³¹ Agar tidak menimbulkan salah pengertian antara “sekolah” dengan “masyarakat” ada baiknya dilihat dahulu pengertian kedua istilah tersebut. Sekolah di sini merupakan konsep yang luas, yang mencakup baik lembaga pendidikan formal maupun non formal. Sedangkan istilah masyarakat merupakan konsep yang mengacu kepada semua

¹³⁰ E. Mulyasa, *Pengembangan Implementasi...*, hlm. 52

¹³¹ Oemar Hamalik, *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 116

individu, kelompok, lembaga, atau organisasi, yang berada di luar sekolah sebagai lembaga pendidikan.¹³²

Keterlibatan masyarakat dalam dunia pendidikan tidak hanya sebatas pada pembiayaan, melainkan pada sisi-sisi penanaman moral hingga pengawasan. Berkenaan dengan itu kerjasama pengawasan sosial siswa MI/SD juga perlu peran aktif dari komite sekolah/madrasah setempat. Sebagai representasi dari warga sekolah/madrasah dalam pengawasan sosial siswa MI/SD antara lain:¹³³

- a. Memberikan masukan dan pertimbangan kepada sekolah dalam penyusunan kebijakan, program, dan kegiatan pendidikan.
- b. Mengadakan rapat/pertemuan secara berkala dengan agenda membahas situasi sosial yang dialami anak maupun keadaan lingkungan sekitar sekolah/madrasah.
- c. Menghimbau dan mengadakan pendekatan kepada orang tua dan masyarakat tentang pentingnya pengawasan sosial kepada siswa.
- d. Memberikan dukungan untuk diadakan sosialisasi dampak-dampak pergaulan bebas kepada orang tua dan siswa.
- e. Memberikan dukungan kepada sekolah/madrasah untuk secara preventif dan kuratif dalam memberantas penyebaran narkoba di sekolah.¹³⁴

Hubungan kerjasama antara sekolah dan masyarakat mengandung arti yang luas dan mencakup beberapa bidang. Sudah tentu bidang yang ada

¹³²M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, cet.18, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), hlm. 188

¹³³Moh. Padil dan Angga Teguh Prasetyo, *Strategi Pengelolaan...*, hlm. 139

¹³⁴Kementerian Pendidikan Nasional, *Acuan Operasional...*, hlm. 26-27

hubungannya dengan pendidikan anak-anak dan pendidikan masyarakat. Secara umum, ada tiga jenis hubungan antara sekolah dengan masyarakat, sebagaimana penjabaran berikut:¹³⁵

- a. **Hubungan edukatif**, ialah hubungan dalam rang mendidik siswa. Antara sekolah yang diwakili guru dan orang tua siswa tidak saling berbeda atau berselisih pendapat, baik tentang norma-norma etika, norma-norma sosial yang hendak ditanamkan kepada siswa.
- b. **Hubungan kultural**, ialah hubungan usaha kerjasama antara sekolah dan masyarakat yang memungkinkan adanya saling membina dan mengembangkan budaya masyarakat setempat. Sekolah merupakan istitusi yang manjadi barometer bagi maju mundurnya kehidupan, cara berfikir, kepercayaan, adat – istiadat, dan kesenian.
- c. **Hubungan institusional**, ialah hubungan kerjasama antara sekolah dengan lembaga-lembaga atau instansi-instansi resmi lain, baik swasta maupun pemerintah, seperti hubungan hubungan kerjasama antara sekolah dengan sekolah-sekolah lain, dengan kepala pemerintahan, dan instansi lain yang berkaitan dengan perbaikan dan perkembangan pendidikan pada umumnya.

Adapaun tujuan dijalinnya hubungan antara sekolah dengan masyarakat adalah sebagai berikut:¹³⁶

- a. Mengenalkan pentingnya sekolah bagi masyarakat.

¹³⁵M. Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi...*, hlm. 190

¹³⁶Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru...*, hlm. 208

- b. Mendapatkan dukungan dan bantuan morel maupun finansial yang diperlukan bagi pengembangan sekolah.
- c. Memberikan informasi kepada masyarakat tentang isi dan pelaksanaan program sekolah.
- d. Memperkaya dan memperluas program sekolah sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan masyarakat.
- e. Mengembangkan kerjasama yang lebih erat antara keluarga dan sekolah dalam mendidik anak-anak.

Dengan dilaksanakan dan dijalinnya hubungan antara sekolah dan masyarakat seperti diuraikan di atas, diharapkan sekolah tidak lagi ketinggalan dengan perubahan dan tuntutan masyarakat yang senantiasa berkembang. Adanya hubungan antara sekolah dan masyarakat ini dimaksudkan pula agar proses belajar yang berlaku di sekolah mengalami perubahan, dari proses belajar dengan cara “menyuapi” dengan bahan pelajaran yang telah dicerna oleh guru, menjadi proses belajar yang inovatif, yaitu belajar secara antisipatoris dan partisipatoris.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian **kualitatif**, jenis **studi kasus** dan rancangan kasus tunggal. Menurut Denzin (1998) kata kualitatif menyatakan penekanan pada proses dan makna yang tidak diuji, atau diukur dengan setepat-tepatnya, dalam istilah-istilah kuantitas, jumlah, intensitas, atau frekuensi.¹³⁷ Data dikumpulkan sesuai teori Denzim dan Lincoln yang menggunakan latar alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung. Penelitian ini diharapkan dapat mendeskripsikan dan menemukan secara komprehensif dan utuh mengenai gaya kepemimpinan demokratis khususnya dalam pengambilan kebijakan dan manajemen konflik dan stress. Selain itu penelitian ini diharapkan juga dapat membedah suatu teori yang selanjutnya dapat digunakan untuk mendapatkan temuan substantif sesuai dengan fokus penelitian yang dideskripsikan sebagai temuan formal. Dengan demikian, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hal ini mengandung pengertian bahwa data yang dikumpulkan bukan berupa angka-angka, tetapi berupa data-data yang bersumber dari hasil wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, catatan memo, dan dokumen resmi lainnya.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif karena penggunaan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan-kenyataan

¹³⁷Ahmadi Rulam, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Ar Ruzz Media, 2014), hlm. 14

dan realita, metode ini merupakan sajian secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dengan informan, metode ini lebih peka dan lebih dapat disesuaikan dengan beberapa penajaman gaya kepemimpinan terhadap fungsi-fungsi kepemimpinan yang akan dihadapi oleh peneliti. Selain alasan tersebut, peneliti juga ingin mengetahui (*to understand*) secara mendalam suatu masalah atau fenomena. Fenomena yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan demokratis di MIN 2 Kota Malang dengan subjek utama dalam penelitian ini adalah seorang kepala sekolah. Kajian utama dalam penelitian ini meliputi kebijakan demokratis kepala sekolah dalam mengambil keputusan dan kebijakan kepala sekolah dalam manajemen konflik dan stres.

Kepala sekolah menjadi pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab dalam memengaruhi, memotivasi, dan memberi teladan kepada bawahannya. Oleh karena itu kepala sekolah menjadi kajian utama yang secara langsung akan dimintai informasi, diwawancarai, dan dikaji secara mendalam dalam melaksanakan kepemimpinan demokratis tersebut.

B. Lokasi Penelitian

Dalam memilih lokasi penelitian, peneliti akan memilih sekolah yang sesuai dengan maksud dan tujuan penulisan karya ini. Dengan berbagai pertimbangan peneliti memilih lokasi penelitian di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 2 Kota Malang yang lokasinya ada di Jalan Kemantren 2/14a Bandungrejosari – Sukun, Kota Malang. Sekolah tersebut dipilih menjadi tempat

penelitian ini karena beberapa faktor, antara lain: (1) merupakan sekolah unggulan di Kecamatan Sukun, Kota Malang; (2) dijadikan sebagai ketua Kelompok Kerja Madrasah (KKM) di Kecamatan Sukun, (3) lokasinya strategis dan mudah dijangkau; dan (4) melaksanakan gaya kepemimpinan demokratis sebagai teknik pengambilan keputusan dan manajemen konflik dan stress.

Peneliti memilih kepala sekolah MIN 2 Kota Malang sebagai subjek penelitian karena penelitian yang berjenis studi kasus ini merupakan deskripsi dari gaya kepemimpinan demokratis yang dilaksanakan oleh kepala sekolah tersebut, yang mana gaya kepemimpinan tersebut berpengaruh pada proses pengambilan keputusan dan pengelolaan konflik dan stress. Menurut peneliti, gaya kepemimpinan yang dilaksanakan di sekolah tersebut sangat menarik untuk diteliti dalam upaya membentuk organisasi yang demokratis dan berusaha mencapai tujuan bersama dengan jalan saling bekerja sama. Beberapa alasan tersebut menjadi pertimbangan peneliti memilih MIN 2 Kota Malang sebagai objek penelitian.

C. Kehadiran Peneliti

Penelitian tentang *Gaya Kepemimpinan Demokratis di MIN 2 Kota Malang* ini difokuskan untuk mengkaji proses pengambilan keputusan dan pengelolaan konflik dan stress. Dalam penelitian ini, peneliti akan bertindak sebagai instrumen utama yang melakukan berbagai kegiatan dalam penelitian ini, diantaranya adalah: melakukan observasi, wawancara, studi dokumen, dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk mengetahui keadaan, situasi, dan kondisi

tempat penelitian secara umum. Wawancara dilakukan untuk menggali informasi secara mendalam kepada informan utama dan informan pendukung, sedangkan studi dokumen dan dokumentasi dilakukan untuk mendukung dan memberikan bukti nyata pada proses penelitian ini.

Dalam penelitian ini, peneliti sebagai instrumen kunci untuk memperoleh data, sebagaimana dinyatakan Lexy J. Moleong, kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit. Ia sekaligus merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, pafsir data, dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya. Pengertian peneliti sebagai instrumen atau alat penelitian di sini tepat karena ia menjadi segalanya dari keseluruhan proses penelitian.¹³⁸

Sebagai instrumen penelitian, maka peneliti harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut: 1) ciri-ciri umum seperti *responsif*, dapat menyesuaikan diri, menekankan keutuhan, mendasarkan diri atas perluasan pengetahuan, memproses data secepatnya, memanfaatkan kesempatan untuk mengklarifikasi dan mengikhtisarkan serta memanfaatkan kesempatan untuk mencari respon yang tidak lazim, 2) kualitas yang diharapkan, dan 3) peningkatan kemampuan peneliti sebagai instrumen.¹³⁹

Peneliti selain menjadi instrumen utama/kunci dari penelitian, juga terlibat langsung di lapangan dengan informan dan sumber data. Di samping itu, karena penelitian kualitatif yang menjadi objek utamanya adalah fenomena sosial, yang menyangkut hubungan manusia dengan manusia serta tingkah lakunya sebagai makhluk psikis, sosial, dan budaya, maka dalam hal ini penelitian tidak hanya

¹³⁸Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), hlm.7

¹³⁹Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian...* hlm.121

studying people, tetapi *learning people*. Selain meneliti manusia juga belajar dari manusia lainnya.

D. Data dan Sumber Data

Data merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah penelitian. Data disajikan untuk mengungkap permasalahan, dan juga untuk menjawab masalah penelitian atau mengisi hipotesis yang dirumuskan. Berdasarkan cara memperolehnya, data dapat dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu data primer dan data sekunder. data primer adalah data yang dikumpulkan, diolah, dan disajikan oleh peneliti dari sumber pertama.¹⁴⁰ Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada.¹⁴¹ Sedangkan menurut Lexy . Moleong sumber data utama adalah kata-kata atau tindakan, selebihnya adalah data dokumen lain dan data tambahan.¹⁴² Untuk mendapatkan data yang valid dan lengkap, maka dalam penelitian data harus diambil dari sumber-sumber data. Sumber data adalah sumber tempat asal data diperoleh, dapat berupa bahan pustaka, atau orang (informan atau responden).¹⁴³

Sumber data penelitian ini adalah manusia dan non manusia. Data dari manusia diperoleh dari seseorang atau tokoh yang mengerti betul tentang permasalahan yang sesuai dengan fokus penelitian ini, yaitu kepala sekolah,

¹⁴⁰Hadari Nawawi dan Mini Martini, *Penelitian Terapan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press,2004), hlm.73

¹⁴¹Ahmadi, Rulam, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Ar Ruzz Media, 2014), hlm. 147

¹⁴²Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian...*, hlm.112

¹⁴³Rulam Ahmadi, *Metodologi Penelitian...*, hlm. 151

wakil-wakil kepala sekolah, dan guru. Informan kunci (*key informan*) secara spesifik adalah sebagai berikut:

1. Kepala Sekolah MIN 2 Kota Malang sebagai pimpinan lembaga dan tokoh utama dalam menerapkan gaya kepemimpinan demokratis.
2. Informan yang dipilih berdasarkan *purposive sampling* (wakil kepala sekolah bidang kurikulum, sarana dan prasarana, dan wakil kepala bidang kesiswaan serta guru sebanyak 3-4 orang).

Purposive sampling adalah teknik sampling yang satuan samplingnya dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu dengan tujuan untuk memperoleh satuan sampling yang memiliki karakteristik atau kriteria yang dikehendaki dalam pengambilan sampel. Dalam penelitian ini sampel yang diambil dengan maksud dan tujuan yang diinginkan peneliti karena sesuai dengan tujuan penelitian atau sesuatu diambil sebagai sampel karena peneliti menganggap bahwa seseorang yang dipilih tersebut mengetahui secara mendalam informasi yang dibutuhkan peneliti. Pada penelitian ini peneliti mengambil data melalui teknik-teknik di atas, dan ditambah data dari literatur-literatur yang telah ada, yang akan membantu peneliti dalam menyelesaikan penelitian ini, seperti buku ilmiah, resensi, penelitian terdahulu, jurnal, koran, artikel, majalah, dan lain sebagainya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan demokratis.

a. Data Primer

Data primer adalah data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti (atau petugas-petugasnya) dari sumber pertamanya.¹⁴⁴ Observasi dilakukan secara partisipatif, yaitu peneliti berperan serta dalam kegiatan-kegiatan atau aktivitas-aktivitas yang sesuai dengan tema atau fokus masalah yang ingin dicapai jawabannya.¹⁴⁵

Pada penelitian ini data primer bersumber pada hasil observasi dan wawancara. Observasi dilaksanakan dengan berdasar pada pedoman observasi. Observasi yang akan dilakukan oleh peneliti adalah observasi lingkungan MIN 2 Kota Malang yang meliputi keadaan fisik MIN 2 Kota Malang yang berupa ruang kepala sekolah, ruang gur, ruang-ruang kelas, halaman sekolah, laboratorium, perpustakaan, student center, masjid, kamar mandi, dan UKS.

Sedangkan wawancara mendalam dilakukan dengan instrumen yang berupa pedoman wawancara. Wawancara dalam hal ini yang masuk dalam kategori data primer adalah wawancara dengan kepala sekolah MIN 2 Kota Malang. Peneliti akan berusaha menggali informasi mendalam-dalamnya melalui wawancara dengan kepala sekolah khususnya yang terkait dengan karakteristik kepemimpinan demokratis spiritualis, tata cara pengambilan keputusan, dan manajemen konflik dan stress yang diterapkan di sekolah tersebut.

¹⁴⁴Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998), hlm. 84

¹⁴⁵Iskandar, *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial*, (Jakarta: GP Press, 2009), hlm. 214

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada. Data sekunder digunakan untuk melengkapi data primer.¹⁴⁶

Data sekunder pada penelitian ini diperoleh dari wawancara kepada wakil-wakil kepala sekolah bidang kurikulum, waka humas, kesiswaan, kepala tata usaha, serta seorang guru senior. Data dari hasil wawancara tersebut akan melengkapi data hasil wawancara dengan kepala sekolah. Dengan demikian data tersebut dikategorikan ke dalam data sekunder.

Selain data-data di atas, data sekunder juga diambil dari arsip-arsip MIN 2 Kota Malang seperti buku rapat, notulis, surat-surat, majalah, buletin, pamflet, dokumentasi peneliti sendiri. Data tersebut diperoleh melalui kepala TU MIN 2 Kota Malang. Peneliti mengambil data tersebut dari kepala TU karena diyakini bahwa semua data pendukung atas penelitian ini berada pada kepala TU.

Secara sederhana, klasifikasi data dari penelitian ini dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 3.1 Klasifikasi Data

No	Jenis Data	Teknik Pengumpulan data	Instrumen	Objek/Subjek
1	Primer	Observasi	Pedoman observasi	Lingkungan sekolah
		Wawancara	Pedoman wawancara	Kepala sekolah
2	Sekunder	Wawancara	Pedoman wawancara	Wakil kepala bidang kurikulum
		Wawancara		Wakil kepala

¹⁴⁶Iskandar, *Metodologi Penelitian...*, hlm 147

			bidang humas
		Wawancara	Kepala Tata Usaha
		Wawancara	Guru
		Dokumentasi	Kamera, recorder, flasisk Dokumen sekolah dan literatur

E. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini, menggakan tiga macam teknik pengumpulan data, yaitu:

a. Wawancara mendalam

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian kualitatif lebih menekankan pada jenis wawancara khususnya wawancara mendalam (*deep interview*).¹⁴⁷

Wawancara dalam penelitian ini menggunakan pedoman wawancara. Wawancara dilakukan secara sistematis sesuai dengan daftar pertanyaan yang telah dibuat. Hal ini sangat penting karena dengan pertanyaan-pertanyaan yang sistematis akan menghasilkan data yang lengkap, komprehensif, mendalam, dan sesuai dengan fokus penelitian.. Wawancara sebagai data utama yang bertindak sebagai informan adalah Kepala MIN 2 Kota Malang. Wawancara sebagai data pendukung kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum, sarpras, dan kesiswaan serta seorang guru.

Langkah-langkah wawancara yang dilakukan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Menentukan narasumber yang akan diwawancarai,

¹⁴⁷ Ahmadi Rulam, *Metodologi Penelitian...*, hlm. 119

2. Menyiapkan pedoman wawancara yang berupa daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis,
3. Mendatangi kepala sekolah, dalam hal ini adalah Bapak Drs. Supandri serta wakil kepala sekolah sebagaimana disebutkan di atas.
4. Mengawali wawancara dengan senyum, salam, dan sapa.
5. Membuka alur wawancara.
6. Melangsungkan alur wawancara.
7. Mengonfirmasikan ihtisar hasil wawancara dan mangakhirinya.
8. Menuliskan hasil wawancara dalam trasnkrip wawancara.
9. Menyeleksi dan menuliskan hasil wawancara sesuai dengan fokus penelitian.

b. Observasi partisipatif

Observasi partisipatif adalah pengamatan dan pencatatan terhadap gejala atau fenomena yang diselidiki.¹⁴⁸ Observasi digunakan untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara yang diberikan oleh informan yang kemungkinan belum menggambarkan segala macam situasi.¹⁴⁹ Dalam penelitian ini peneliti akan melakukan observasi partisipan, dimana untuk memperkuat hasil wawancara yang disampaikan informan, maka peneliti harus terlibat langsung di dalamnya, artinya peneliti ikut serta aktivitas di dalamnya, berkerja sambil mengamati tentang kebenaran informasi yang disampaikan informan. Dalam observasi partisipan, ada beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu:

1) Apa saja yang diobservasi

¹⁴⁸ Marzuki, *Metode Riset*, (Yogyakarta: Penerbit Fakultas Ekonomi UI, 2000), hlm. 58

¹⁴⁹ Lincoln, Guba, *Naturalistic Inquiry*, (New Delhi: Sage Plabication, Inc, 1995), hlm.124

Hal-hal yang diobservasi harus sesuai dengan tujuan penelitian ini dengan mengacu pada fokus penelitian. Untuk itu peneliti akan berhati-hati agar dalam observasi ini dapat menghindari hal-hal yang sifatnya insidental dan di luar fokus penelitian. Jikalau ada beberapa hal yang sifatnya insidental dan memaksa, maka peneliti akan memilih dan memilah kejadian tersebut agar tetap pada fokus penelitian.

2) Bagaimana mengadakan pencatatan

Beberapa fenomena yang telah ditekan akan langsung dicatat oleh peneliti dengan tujuan agar catatan dapat ditulis secara lengkap dan menghindari elupa. Catatan langsung akan berbeda hasilnya dengan catatan tidak langsung. Oleh karena itu catatan langsung ini akan menghasilkan data yang lebih valid dan sah.

3) Bagaimana mengusahakan hubungan baik antara observer dengan observee

Hubungan yang baik antara observer dengan observee merupakan hal penting yang harus dijaga. Menjaga hal baik berarti antara observer dengan observee menjaga dari kecurigaan, mengadakan good report, dan menjaga agar situasi dalam penelitian dalam keadaan aman dan harmonis.

4) Berapa dalam dan luasnya observasi

Kedalaman dari sebuah observasi sangat tergantung dari objek yang diteliti. Waktu yang dibutuhkan dan luasnya partisipasi antara objek yang satu dengan yang lain membutuhkan waktu yang berbeda. Peneliti akan melakukan pengamatan pada kegiatan sosial, program-program sekolah, dan kegiatan lain yang mana peneliti dapat masuk dan observasi di dalamnya.

c. Studi dokumentasi

Teknik dokumentasi merupakan penelaahan terhadap referensi-referensi yang berhubungan dengan fokus permasalahan penelitian.¹⁵⁰ Dokumen yang dimaksud adalah dokumen pribadi, dokumen resmi, referensi-referensi, foto-foto, dan rekaman. Dokumentasi ini akan menjadi bukti dan penguat dalam beberapa tindakan yang telah dilakukan oleh peneliti.

Dokumentasi pada penelitian ini meliputi: (1) dokumen-dokumen sekolah (kalender akademik, perangkat akreditasi, dan perangkat supervisi); (2) dokumen agenda harian, bulanan, dan tahunan; (3) program-program unggulan; (4) foto-foto kegiatan.

F. Teknik Analisis Data

Dalam pengumpulan data terkadang tidak sesuai dengan bingkai kerja maupun fokus masalahnya. Oleh karena itu menurut Miles dan Huberman (1984) analisis data menempuh tiga langkah utama, yaitu reduksi data, display atau sajian data, dan menyimpulkan dan verifikasi data.

a. Reduksi data

Reduksi data adalah proses memilih, menyederhanakan, memfokuskan, mengabstraksi dan mengubah data kasar ke dalam catatan lapangan. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan membuang yang tidak perlu.¹⁵¹

Pada tahap ini melakukan kegiatan-kegiatan berikut ini:

¹⁵⁰Ahmadi Rulam, *Metodologi Penelitian...*, hlm. 221

¹⁵¹Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 339

- 1) Meringkas data kontak langsung dengan orang, kejadian dan situasi di lokasi penelitian,
- 2) Pengkodean,
- 3) Pembuatan catatan objektif,
- 4) Membuat catatan reflektif,
- 5) Membuat catatan marginal,
- 6) Penyimpanan data,
- 7) Analisis lokasi,
- 8) Pembuatan ringkasan sementara.

b. Display data

Setelah data direduksi, selanjutnya adalah mendisplaykan data (penyajian data).¹⁵² Sajian atau display data merupakan suatu cara merangkai data suatu organisasi yang memudahkan untuk pembuatan kesimpulan atau tindakan yang diusulkan.

Pada tahap ini peneliti melakukan kegiatan sebagai berikut:

- 1) Mendeskripsikan konteks dalam penelitian,
- 2) Cheklist matriks,
- 3) Mendeskripsikan perkembangan antar waktu,
- 4) Matriks tata peran,
- 5) Matriks konsep terklaster,
- 6) Matriks efek dan pangaruh,

¹⁵²Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, hlm. 341

7) Matriks dinamika lokasi,

8) Daftar kejadian

c. Kesimpulan dan Verifikasi

Kesimpulan adalah jawaban yang menjawab fokus penelitian. Verifikasi data adalah penjelasan tentang makna data dalam suatu konfigurasi yang secara jelas menunjukkan alur kausalnya sehingga dapat diajukan proporsi-proporsi yang terkait dengannya.¹⁵³ Dengan kata lain verifikasi adalah upaya membuktikan kembali benar atau tidaknya kesimpulan yang dibuat, atau sesuai tidaknya kesimpulan dengan kenyataan.¹⁵⁴

Pada tahap ini peneliti menyimpulkan seluruh temuan yang telah dipaparkan dalam beberapa kalimat umum, sebagai gambaran dari keseluruhan temuan penelitian. Kesimpulan yang dihasilkan berupa kesimpulan sementara yang disertai dengan bukti-bukti yang kuat yang memungkinkan dapat merubah kesimpulan sementara tersebut. Jika hasil temuan dan kesimpulan mempunyai kejegan (tidak ada kejanggalan), maka kesimpulan di muat dalam hasil laporan penelitian ini.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep keshahihan (validitas) dan keterandalan (reliabilitas).¹⁵⁵

Pada penelitian ini pengecekan keabsahan data akan dilakukan sebagai berikut:

¹⁵³Mohammad Ali, dan Muhammad Asrori, *Metodologi & Aplikasi Riset Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hlm. 130

¹⁵⁴Mohammad Ali, dan Muhammad Asrori, *Metodologi & Aplikasi...*, hlm.289

¹⁵⁵Iskandar, *Metodologi Penelitian...*, hlm. 230

1. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan kebasahan data yang memanfaatkan sesuatu lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap suatu data. Triangulasi dalam hal ini akan dilakukan 3 macam yaitu triangulasi dengan sumber (dengan membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara dan membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang berkaitan); triangulasi teknik (dengan mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda); dan triangulasi waktu (dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi, atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda).¹⁵⁶

2. Analisis kasus negatif

Analisis kasus negatif adalah peneliti menemukan kasus-kasus yang bertentangan dengan informasi yang telah dikumpulkan.

3. Pemeriksaan sejawat melalui diskusi

Teknik ini dilakukan peneliti dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan pembimbing, penguji, dan rekan-rekan sejawat.

4. Member check

Data yang diperoleh peneliti dan pemberi data, pengecekan data meliputi kategori analitis, penafsiran, dan kesimpulan. Data yang telah diverifikasi oleh peneliti dikoreksi oleh pemberi data dari segi pandangan situasi mereka sendiri.¹⁵⁷

Jika data yang telah diverifikasi peneliti disepakati, maka kepercayaan data dapat

¹⁵⁶Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 374

¹⁵⁷Iskandar, *Metodologi Penelitian...*, hlm. 236

diterima. Sedangkan apabila tidak disepakati, maka peneliti perlu melakukan diskusi kembali dengan pemberi data. Dengan demikian maka terwujud kepercayaan data penelitian.

H. Langkah-Langkah Penelitian

Langkah-langkah penelitian kualitatif ini penulis menggunakan langkah-langkah penelitian menurut Moleong, yaitu:¹⁵⁸ 1) tahap pra lapangan, 2) tahap pekerjaan lapangan, 3) tahap analisis data. Langkah-langkah tersebut akan dilaksanakan secara sistematis dengan artian bahwa \tahap ke dua tidak akan dilaksanakan sebelum selesai tahap pertama begitu juga sebaliknya tidak dapat melaksanakan tahap ke tiga sebelum selesai tahap kedua.

1) Tahap pra lapangan

Pada tahap ini peneliti akan melaksanakan observasi di lokasi penelitian, yaitu di MIN 2 Kota Malang. Selanjutnya peneliti akan memulai menggali informasi kepada kepala sekolah yang dapat memberikan informasi khususnya dalam bidang kepemimpinan demokratis.

Aktivitas yang dilakukan pada tahap pra lapangan adalah memilih topik penelitian, memilih lokasi penelitian, observasi di lokasi tersebut, menyusun rencana penelitian, meminta surat izin penelitian, memilih dan menentukan informan.

¹⁵⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), hlm.327

2) Tahap pekerjaan lapangan

Pada tahap ini peneliti akan melakukan berbagai aktivitas yang terkait dengan fokus permasalahan, yaitu mengumpulkan data kegiatan yang dilakukan secara demokratis, pengambilan keputusan, dan pengelolaan konflik dan stress. Beberapa aktivitas yang sesuai dengan fokus tersebut adalah memahami latar penelitian dan mempersiapkan diri secara fisik dan mental untuk mulai memasuki lapangan dan menggali data yang diperlukan. Sebagaimana telah dijelaskan di atas, dalam pengumpulan data penulis menggunakan tiga teknik, yaitu: observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi.

3) Tahap analisis data

Pada tahap ini penulis melakukan analisis data yang dimulai dengan mengecek data dengan informan dan subjek penelitian serta dokumen-dokumen yang ada yang dapat memberikan bukti atas keabsahan data yang diperoleh. Selanjutnya peneliti memperbaiki data dari segi bahasa, sistematika penulisan, dan penyederhaan penulisan dengan tujuan pelaporan atas penelitian ini komunikatif dan dapat dipertanggungjawabkan.

Analisis data yang penulis lakukan mengikuti model analisis interaktif, sebagaimana yang diajukan oleh Miles dan Huberman, dimana prosesnya dari data yang sudah terkumpul, dikomunikasikan (cross check), yang selanjutnya dilakukan reduksi data untuk memilah dan memilih data yang sesuai dan bermakna.

Reduksi data, peneliti menyeleksi data dan memilih data yang relevan dan bermakna, memfokuskan data ke arah pemecahan masalah, pemaknaan atau

menjawab fokus penelitian kemudian menyederhakan dan selanjutnya menyusun secara sistematis dengan menonjolkan hal-hal yang dipandang penting dari hasil temuan. Dari hasil reduksi data tersebut, selanjutnya data disajikan dalam bentuk display data dalam berbentuk uraian selanjutnya ditarik kesimpulan.



BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah Singkat MIN 2 Kota Malang

Pada mulanya MIN 2 Kota Malang didirikan bertujuan sebagai sekolah latihan bagi siswa PGA (Pendidikan Guru Agama) atau dahulu lebih dikenal dengan SGHA (Sekolah Guru Hakim Agama) Malang, yang dipersiapkan sebagai calon guru SD (Sekolah Dasar). Kurikulum yang dipergunakan adalah Kurikulum Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, sedangkan dalam prakteknya berupaya memasukkan unsur-unsur pendidikan Agama Islam.

MIN 2 Kota Malang didirikan sekitar tahun 50-an, dan pada waktu itu bernama Sekolah Latihan 2. Lembaga ini berdiri bersama dengan Sekolah Latihan I (sekarang MIN Malang 1). Perubahan status dari SD latihan menjadi MIN, berdasarkan SK Menteri Agama nomor 15 Tahun 1978 yang menetapkan SD Latihan PGAN menjadi MIN, nomor 16 tahun 1978 yang menetapkan kelas I,II,III, PGAN 6 tahun menjadi MTsN, dan nomor 17 tahun 1978 yang menetapkan kelas IV,V,VI PGAN 6 tahun menjadi 3 tahun. Pada awal berdirinya, MIN 2 Kota Malang berlokasi di Jalan Bromo Malang (sekarang ditempati Apotik Kimia Farma). Bangunan gedung yang dipakai untuk kegiatan belajar mengajar merupakan peninggalan penjajah Belanda, sedangkan status gedung dan tanahnya adalah menyewa kepada pemerintah.

Pada tahun 1977 Sekolah Latihan ini pindah dari Jalan Bromo ke Jalan Arjuno, karena tanah dan bangunan yang ditempati diminta kembali oleh pemerintah. Status tanah dan bangunan di tempat yang baru ini adalah pinjam kepada Yayasan Masjid Khadijah ± 15 tahun lamanya.

Setelah ± tahun menempati gedung milik Yayasan Masjid Khadijah (sekarang ditempati MI dan MTs Khadijah), maka atas kebijakan pemerintah pada tahun 1986 didirikan bangunan gedung MIN 2 Kota Malang yang berlokasi di Jalan Kemantren 2/14 A Kelurahan Bandungrejosari Kecamatan Sukun Kota Malang sampai sekarang.

Tanah tempat berdirinya bangunan gedung MIN 2 Kota Malang sekarang ini, pada mulanya adalah tanah milik Bapak Mulyadi. Tanah tersebut dibeli oleh Departemen Agama Kota Malang dari anggaran DIP (Daftar Isian Proyek) tahun 1983/1984. Pada tahun 1985/1986 gedung telah dibangun sebanyak 3 lokal, terdiri dari ruang kepala sekolah, ruang guru, dan ruang belajar. Pada tahun 1986/1987, mendapat bantuan dari Pemerintah Kota Malang sebanyak 2 lokal terdiri atas ruang kepala sekolah dan ruang guru, sedangkan lokal yang mulanya dipakai untuk ruang kepala sekolah dan ruang guru dipakai untuk ruang belajar. Pada tahun anggaran 1987/1988 dibangun lagi sebanyak 8 lokal dari anggaran DIP, yang semuanya dipakai untuk ruang belajar. Selanjutnya pada tanggal 8 September 1988 gedung MIN 2 Kota Malang diresmikan oleh Walikotaamadya Kepala Daerah Tingkat II Malang, Dr. Tom Uripan Nitiharjo, S.H.

Pada tahun pelajaran 2001/2002 dibangun lagi pondasi 2 lokal gedung baru dari dana swadaya masyarakat. Kemudian pada tahun 2002/2003

pembangunan 2 lokal tersebut berhasil dirampungkan oleh Majelis MIN 2 Kota Malang, dan pada tahun yang sama telah dibebaskan tanah baru di sekitar lingkungan sekolah seluas $\pm 600 \text{ M}^2$. Selanjutnya pada tahun 2003/2004 pada area tanah baru dibangun 1 lokal ruang mushalla sebagai pusat kegiatan praktek ibadah dan kegiatan-kegiatan keagamaan lainnya.

Pada tahun yang sama pula 21 unit komputer P-2 sebagai sarana belajar teknologi informasi dan komunikasi bagi siswa telah dapat diwujudkan. Suatu prestasi yang patut dibanggakan pula pada tahun 2004/2005 telah dibangun 1 lokal laboratorium bahasa. Hal ini menunjukkan adanya kerjasama yang erat antara pihak madrasah dengan orang tua siswa maupun masyarakat, sehingga segala kekurangan ataupun keperluan fasilitas untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan MIN 2 Kota Malang setapak demi setapak dapat dipenuhi. Disamping itu pula, atas kerjasama yang baik antara pihak madrasah dengan Departemen Agama Kota Malang dan Dinas Pendidikan Kota Malang, maka saat ini 40 unit peralatan laboratorium bahasa dapat dioperasikan oleh tenaga-tenaga profesional madrasah. Kemudian atas bantuan dari Departemen Agama pula, pada tahun 2007, 21 unit komputer pentium IV dan ditambah dengan LCD Proyektor. Local Area Network (LAN) dan internet.

Pada tahun 2009 dibangun 3 lokal ruang baru dan 1 ruang perpustakaan yang cukup representatif. Kemudian pada tahun 2010/2011 dilanjutkan dengan pembangunan 6 lokal ruang kelas baru di lantai II sebagai upaya memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana ruang kelas yang semakin bertambah setiap tahun.

Pada tahun 2016 diadakan pembangunan masjid yang mempunyai dua lantai (dahulu musholla). Masjid tersebut kini sedang dalam tahap pembangunan. Sedangkan di sebelah utara kompleks sekolahan dibangun juga ruang-ruang kelas sebagai solusi untuk menampung peserta didik yang tiap tahun selalu bertambah. Di bagian utara itu juga dibangun green house, taman bunga, tempat parkir sepeda pancal, sarana olahraga lompat jauh dan juga halaman yang luas dan dapat digunakan sebagai lapangan sepak bola. Di bagian depan sekolah tepatnya di area gerbang masuk sekolah juga telah dilakukukan renovasi pelebaran gerbang sekolahan sehingga kini jalur akses masuk ke sekolah semakin luas dan tampak indah mulai dari halaman depan.

Seiring dengan berjalannya waktu, pada tahun pelajaran 2016 - 2017 ini MIN 2 Kota Malang memiliki: 54 tenaga pendidik dan kependidikan, 26 ruang kelas, 1 ruang kepala madrasah, 1 ruang guru, 3 ruang tata usaha, 1 ruang komputer, 1 ruang perpustakaan, 1 ruang UKS, 4 ruang toilet guru, 10 ruang toilet siswa, 1 pos satpam, 1 kantin, dan 1 bangunan masjid megah berlantai 2 yang memuat \pm 1000 jamaah.

2. Visi – Misi dan Tujuan MIN 2 Kota Malang

Sebagai lembaga pendidikan Islam yang berada di bawah naungan Kementerian Agama Kota Malang, MIN 2 Kota Malang memiliki visi-misi sebagai berikut:

a. Visi:

Untuk tujuan jangka panjang, MIN 2 Kota Malang mengembangkan visi sebagai berikut:

“Unggul dalam prestasi, menguasai keterampilan dan teknologi serta berwawasan global atas dasar iman dan taqwa terhadap Allah swt”.

Untuk mengontrol visi tersebut, maka ada beberapa indikator yang menjadi acuan akan terwujudnya visi tersebut, yaitu:

- 1) Unggul dalam penerapan pengamalan ibadah menurut ajaran agama Islam
- 2) Unggul dalam penanaman nilai-nilai akhlaqul karimah
- 3) Unggul dalam prestasi akademik dan non-akademik
- 4) Terampil dalam bidang komputer, teknologi informasi dan Bahasa Inggris
- 5) Memiliki sarana dan prasarana yang memadai
- 6) Memiliki lingkungan madrasah yang aman, nyaman, sejuk, dan kondusif untuk proses pendidikan.

b. Misi:

Atas dasar dari visi tersebut, maka MIN 2 Kota Malang mengembangkan misinya sebagai berikut:

- 1) Menyelenggarakan pendidikan dan mengembangkan strategi pembelajaran yang aktif, inovatif, efektif, menyenangkan, dan kontekstual, berbasis iman dan taqwa guna meningkatkan potensi peserta didik dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berwawasan global.
- 2) Membina dan mengembangkan seluruh potensi peserta didik guna membangun kapasitas peserta didik yang cerdas, terampil, kreatif, sehat

jasmani dan rohani dan memiliki keunggulan kompetitif dalam bidang akademik dan non-akademik.

c. Tujuan

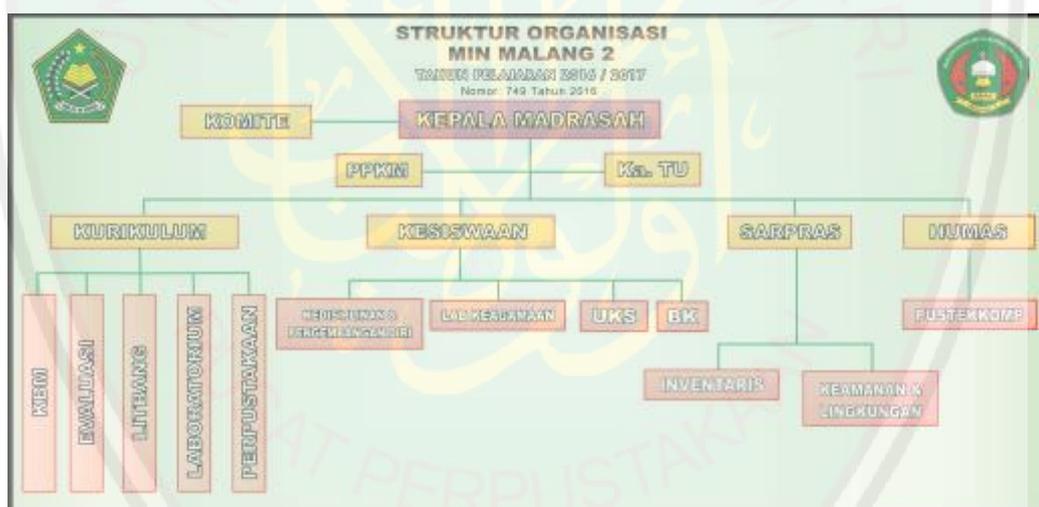
Madrasah ibtidaiyah sebagai sekolah umum tingkat dasar yang berciri khas Islam, bertujuan meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Atas dasar tujuan umum tersebut serta mengacu pada visi-misi madrasah, maka tujuan yang hendak dicapai oleh MIN 2 Kota Malang adalah sebagai berikut:

- 1) Terwujudnya kesadaran siswa dalam menjalani ibadah yaumiyah menurut agama Islam dalam kehidupan sehari-hari;
- 2) Terwujudnya perilaku siswa sesuai dengan nilai-nilai akhlaqul karimah yang tercermin dalam kehidupan sehari-hari;
- 3) Tercapainya keunggulan prestasi siswa dalam bidang akademik dan non-akademik;
- 4) Terwujudnya kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan standar kompetensi;
- 5) Terwujudnya penguasaan keterampilan siswa dalam bidang komputer teknologi informasi;
- 6) Terwujudnya keterampilan siswa dalam berbahasa Inggris secara aktif;
- 7) Terpenuhinya sarana dan prasarana yang memadai, yang mendukung peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan;

- 8) Memiliki lingkungan madrasah yang aman, nyaman, sejuk, dan kondusif untuk proses pendidikan;
- 9) Terwujudnya budaya kerja dan budaya mutu yang tercermin dalam iklim dan suasana yang harmonis antar warga sekolah.

Adapun tujuan-tujuan tersebut akan dapat dicapai secara bertahap berdasarkan skala prioritas. Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut akan dijabarkan ke dalam sasaran-sasaran yang disusun dan dikembangkan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM).

3. Struktur Organisasi MIN 2 Kota Malang



Gambar: 4.1 Struktur Organisasi MIN 2 Kota Malang¹⁵⁹

4. Profil Madrasah:

Pada profil madrasah ini dipaparkan data-data yang berhubungan dengan identitas madrasah, jumlah tenaga pendidikan dan kependidikan, jumlah siswa,

¹⁵⁹ Dokumen MIN 2 Kota Malang Tahun 2016 - 2017

dan jumlah bangunan. Untuk penjabaran secara detail dari masing-masing sub di paparkan sebagai berikut:

Nama Madrasah : MIN 2 Kota Malang
Kepala Madrasah : Drs. Supandri
NIP : 196606151994031003
Status Madrasah : Negeri
Status Akreditasi : A
No. SK Akreditasi : **073/BAP-S/M/TU/XI/2012**
Nilai Kreditasi : 92,00
Alamat Madrasah : JL. Kemantren II/26
Kecamatan : Sukun
Kelurahan : Bandungrejosari
Kota : Malang
Provinsi : Jawa Timur
Kode Pos : 65148
NSM : 111135730002
NPSN : 60720787
No. Telp : 0341 804186
Titik Koordinat : lintang : -8.001.187, bujur : 112.612.985
Alamat website : <http://www.minmalang2.sch.com>
Alamat E-mail : min2malang@gmail.com

Untuk jumlah tenaga pendidikan dan kependidikan, jumlah siswa dan bangunan MIN 2 Kota Malang adalah sebagai berikut:

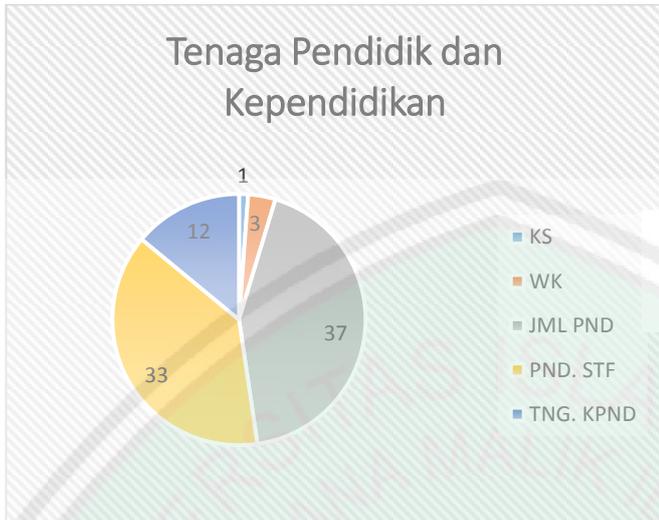


Diagram: 4.1 Tenaga Pendidik dan Kependidikan

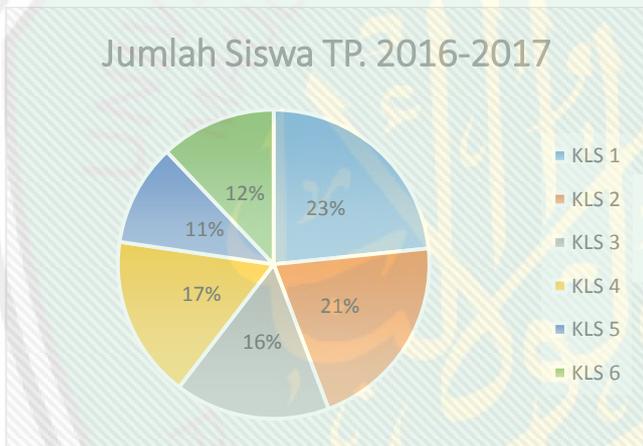


Diagram: 4.2 Jumlah Siswa

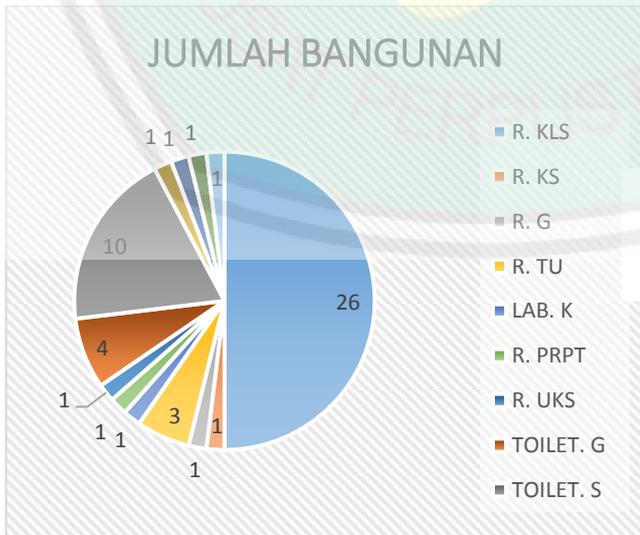


Diagram: 4.3 Jumlah Bangunan

B. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Demokratis Spiritualis Di MIN 2 Kota Malang

Dari data hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi, peneliti menemukan beberapa temuan yang memberikan deskripsi tentang karakteristik gaya kepemimpinan demokratis spiritualis di MIN 2 Kota Malang. Deskripsi tentang gaya kepemimpinan tersebut menggambarkan karakter dari pemimpin yaitu kepala sekolah, dan caranya dalam memajemen lembaga pendidikan Islam. Terkait dengan karakteristik kepemimpinan ini, M. Gharib, menyatakan bahwa:

Bapak kepala sekolah merupakan pemimpin yang adil, berwibawa, jujur, dan amanah. Beliau menjadi tauladan bagi sekolah. manajemen lembaga yang teratur, sistematis, dan dilaksanakan secara bersama-sama dalam tim kerja.(W/KTU/01a)¹⁶⁰

Senada dengan pernyataan tersebut, Nur Wakhid juga menyatakan bahwa kepala sekolah MIN 2 Kota Malang memiliki karakter sabar, adil, tegas, berwibawa, dan peduli terhadap rakyat. Untuk menguatkan pendapat tersebut, Fathor juga memberikan keterangan tentang karakteristik kepemimpinan sebagai berikut:

Beliau mempunyai kepribadian yang jujur, adil, berwibawa, dan tegas. Dalam hal-hal yang bersifat kebijakan, beliau bersikap tegas. Di lain keadaan beliau bersikap ramah dan akrab dengan kami.(W/WH/01c)¹⁶¹

Dari keterangan di atas disimpulkan bahwa pemimpin mempunyai karakter terpuji dalam membimbing bawahannya. Pemimpin memberikan tauladan kepada bawahan dalam menjalankan roda organisasinya. Ia mengeepankan akhlak yang mulia dalam rangka mencapai tujuan lembaga.

¹⁶⁰M. Gharib, S.Pd.I, wawancara (21 Februari 2017)

¹⁶¹Fathor, S.Ag, wawancara (17 Maret 2017)

khlaq dari seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahan, karena kebaikan dari pimpinan itu akan senantiasa dilihat, ditiru, dan dicontoh oleh bawahan.

Sedangkan menurut, Suroto. Kepemimpinan di MIN 2 Kota Malang dilaksanakan dan diselaraskan dengan situasi dan kondisi yang terjadi di lapangan, sebagaimana pernyataannya dalam wawancara sebagai berikut:

Karakteristik kepemimpinan di sini, dilaksanakan berdasarkan kejadian-kejadian yang terjadi di lapangan, pada kondisi normal kepemimpinan demokratis lebih ditekankan, akan tetapi pada saat tertentu misalnya saat mengambil keputusan yang cepat, maka bisa juga diimplementasikan kepemimpinan otokratis/laissez-faire. (W/WK/01d)¹⁶²

Dalam hal kepemimpinan ini, Drs. Suandri, yang menjabat sebagai kepala madrasah juga memberikan penjelasan sebagai berikut:

Dalam kepemimpinan ini kami memberikan keteladanan kepada masyarakat sekolah, keteladanan seorang pimpinan menjadi sumber utama. Pemimpin harus memberikan contoh riil dalam setiap perbuatan, mengontrol, dan mengevaluasi. (W/KS/01e)¹⁶³

Selanjutnya adalah karakter kepemimpinan dalam membimbing masyarakatnya dalam rangka mencapai tujuan bersama, yaitu tujuan lembaga.

Dalam ini, M. Gharib menyatakan sebagai berikut:

Sebagai pimpinan beliau memberikan tauladan yang baik kepada guru dan karyawan, dalam hal kedatangan beliau tidak pernah datang terlambat, dalam administrasi beliau tertib dan lengkap, dalam peribadatan beliau memberikan contoh shalat berjamaah. Beliau akrab dengan kami, memberikan pengarahan, motivasi, dan juga apresiasi. (W/KTU/01f)¹⁶⁴

¹⁶²Suroto, S.Pd. M.Pd.I, wawancara, (20 Februari 2017)

¹⁶³Drs. Supandri, wawancara (27 Februari 2017)

¹⁶⁴M. Gharib, S.Pd.I, wawancara (21 Februari 2017)

Pernyataan di atas, memberikan gambaran bahwa kepemimpinan disesuaikan dengan kondisi yang terjadi di lapangan. Kapan pimpinan menerapkan sebuah gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi, dan kapan pimpinan memberikan keteladanan kepada bawahan. Pernyataan tersebut juga memberikan simpulan bahwa dalam memajemen organisasi ia cenderung untuk mengarahkan dan ikut serta. Mengarahkan dalam hal ini ditunjukkan dengan keteladanan dalam perkataan dan perbuatan, sedangkan ikut serta dilaksanakan dengan pemberian contoh nyata dalam kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di sekolah.

Sebagai pembandingan dari pernyataan tersebut, dalam hal kepemimpinan juga harus menggunakan pendekatan atau metode tertentu agar tujuan kepemimpinan tersebut dapat dicapai dengan mudah. Dalam hal ini Nur Wakhid memberikan keterangan melalui pernyataannya sebagai berikut:

Menurut saya beliau menerapkan pendekatan kepemimpinan *memayu hayuning bawono*, dalam bahasa Arab disebut *rahmatan li alamin*. Beliau memberi contoh langsung seperti dalam hal kedisiplinan waktu beliau tepat waktu, datang lebih awal, dalam hal peribadatan juga begitu, beliau memberikan contoh dalam sholat berjamaah, sholat dhuha, pengajian, dan beliaunya ramah dan lapang dada kepada kami (guru) Dengan itu kami sebagai guru merasa senang, nyaman, betah, dan bertanggung jawab. (W/Gr/01g)¹⁶⁵

Sebagaimana keterangan di atas yang menyebutkan bahwa kepemimpinan harus dilaksanakan dengan menggunakan metode atau pendekatan, khusus, dalam implementasinya juga harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang terjadi. hal ini ditunjukkan agar metode atau pendekatan apa pun yang dilaksanakan itu

¹⁶⁵Nur Wakhid, S.Pd.I, wawancara (22 Februari 2017)

dalam berjalan sesuai dengan keadaan, sehingga terlaksanakan secara maksimal.

Untuk implementasi ini, Suroto menyatakan dalam sebuah wawancara:

Bapak kepala madrasah menurut saya adalah orang yang faham akan keadaan. Sebagai pimpinan beliau dapat menempatkan diri ketika ada di depan, tengah, dan belakang. Beliau memberikan contoh yang baik, seperti datang tepat waktu, mengajak sholat berjamaah, dsb. Beliau juga akrab dengan kami (guru dan karyawan), mengajak untuk bercakap-cakap bersama, memberikan motivasi, ajakan, dan apresiasi atas apa yang kami kerjakan. (W/WK/01h)¹⁶⁶

Pernyataan di atas merupakan implementasi dari tiga pola dasar kepemimpinan yang di cetuskan oleh Ki Hadjar Dewantara, yaitu *Ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, Tut wuri handayani*. Ketiga pola dasar tersebut dilaksanakan oleh pimpinan dalam rangka membimbing bawahan agar bawahan bertindak sesuai dengan pertauran, dan meneladani sikap mulia dari seorang pimpinan.

Dalam memberikan bimbingan kepada bawahan, pemimpin tidak boleh merasa dirinya paling benar. Kepala sekolah tidak merasa paling istimewa dibanding yang lain, dia merasa bahwa dalam kehidupan ini satu sama lain sebaiknya saling menyempurnakan, saling mengingatkan, dan saling bahu-membahu. Semua anggota organisasi sekolah harus memebentuk satu kesatuan yang saling menguntungkan. Dalam hal ini ia menyatakan dalam sebuah wawancara:

Dalam memberikan bimbingan, kami tidak merasa paling sempurna diantara lainnya, kita saling menyempurnakan, sama halnya sebagai pimpinan, ketika berada di depan, kami memberikan keteladanan, contoh yang baik, saat berada di tengah, bersikap ramah tamah, lapang dada, dan murah senyum, begitu pula ketika berada di

¹⁶⁶Suroto, S.Pd. M.Pd.I, wawancara (20 Februari 2017)

belakang, kami memberikan dorongan, motivasi, dan inspirasi.(W/KS/01i)¹⁶⁷

Membimbing bawahan merupakan salah satu kewajiban pimpinan sebagaimana keterangan-keterangan di atas, selanjutnya pemimpin juga mempunyai kedekatan dengan masyarakat sekolah, dengan jalan mempedulikannya dalam berbagai hal. Kepedulian ini ditunjukkan dengan sikap kepala sekolah yang ramah kepada guru dan karyawan, berkunjung ke ruang-ruang kerja guru atau karyawan, menanyakan kabar, dan juga membantu menyelesaikan masalah. Mengenai kepedulian ini, Fathor memberikan gambaran sebagai berikut:

Beliau peduli kepada bawahannya. Beliau menghormati dan menghargai prestasi bawahan, baik itu yang berupa ide-ide maupun pekerjaan. Beliau lapang dada menerima saran, masukan dan kritikan dari bawahan. Yang terpenting asalkan semuanya itu bertujuan demi kebaikan lembaga. (W/WH/01j)¹⁶⁸

Kepedulian pemimpin tersebut bermuara pada pada pencapaian tujuan lembaga. Agar tujuan-tujuan yang telah direncanakan dapat dicapai bersama. Maka semua elemen masyarakat sekolah harus bertanggung jawab atas tugasnya masing-masing. Tanggung jawab ini ditegaskan oleh Kepala sekolah melalui wawancara berikut:

Di sekolah kami, kepemimpinan ini menjadi tanggung jawab bersama, baik itu kepala sekolah, waka, guru, maupun karyawan. pembagian tugas ini dilaksanakan pada saat rapat besar sebelum ajaran baru. Semua mendapatkan tugas dan dan tanggung jawab dalam porsi yang setara sesuai dengan bagiannya masing-masing. Tugas dan tanggung jawab lembaga harus didahulukan daripada lainnya.(W/KS/01k)¹⁶⁹

¹⁶⁷Drs. Supandri, wawancara (27 Februari 2017)

¹⁶⁸Fathor, S.Ag., wawancara (17 Maret 2017)

¹⁶⁹Drs. Supandri, wawancara (27 Februari 2017)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah senantiasa memberikan penekanan bahwa tujuan lembaga harus diutamakan di atas kepentingan pribadi. Dalam keadaan bagaimanapun kepentingan bersama harus senantiasa diutamakan. Hal ini terlihat dari kedisiplinannya dalam menjalankan tugas-tugasnya, tertib administrasi, dan pro aktif pada kegiatan-kegiatan di sekolah. Jadi manajemen kepemimpinan yang dilaksanakan berorientasi pada tujuan bersama, yaitu tujuan lembaga.

Agar kepentingan lembaga terus diutamakan, maka harus disusun dalam sistem yang bagus. Untuk manajemen sistem ini, Suroto menerangkan dalam wawancara:

Dalam memimpin lembaga Bapak kepala madrasah mengatur sedemikian rupa sehingga semua personel lembaga mendapatkan tugas sesuai dengan bagiannya masing-masing, dan mereka harus bertanggung jawab atas tugasnya. Untuk pelaksanaannya di lapangan dilaksanakan secara bersama-sama membentuk tim. (W/WK/011)¹⁷⁰

Sedangkan dalam melaksanakan tugasnya bersama tim, Fathor memberikan keterangan bahwa kepala sekolah memberikan bimbingan, kontrol, dan evaluasi dari tugas-tugas yang dikerjakan guru dan karyawan. Dalam kesempatan ini kepala sekolah memberikan contoh nyata dari apa yang diucapkannya. Pengamatan peneliti juga menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam mengarahkan anggotanya tersebut dilakukan melalui pendekatan kebersamaan, yang dilakukan di ruang guru, kantor, perpustakaan, maupun ruang tata usaha. Hal ini terlihat ketika peneliti berada di ruang kepala sekolah, beberapa

¹⁷⁰Suroto, S.Pd. M.Pd.I, wawancara (20 Februari 2017)

guru memberikan berkas kepada kepala sekolah untuk mengoreksi dan membetulkan tugas yang dikerjakan.

Temuan ini menunjukkan bahwa gaya dasar kepemimpinan yang diimplementasikan merujuk pada manajemen tugas dan manajemen tim. Manajemen tugas menunjukkan perhatian manajerial produksi tinggi dan perhatian manajerial terhadap manusia rendah. Untuk mengurangi dampak tersebut maka dalam melaksanakan tugas dilaksanakan manajemen tim agar perhatian manajerial terhadap produk dan manusia sama-sama tinggi.

Dalam kepemimpinan ini kepala sekolah menekankan bahwa dalam mengemban tugas dan tanggung jawab tersebut harus berdasarkan niat untuk mencari nafkah dan beribadah. Segala aktivitas baik yang diniati untuk beribadah, akan menjadikan motivasi untuk lebih semangat lagi dalam bekerja. Dia mengatakan bahwa kekuatan terbesar untuk memotivasi diri adalah dari niat baik tersebut. Niat yang baik menjadi motor penggerak dalam setiap aktivitas yang akan dikerjakan. Niat yang baik dapat meningkatkan kinerja, memaksimalkan potensi yang ada, dan juga mendapatkan ridho Allah SWT.

Untuk memajemen tim sebagaimana diterangkan oleh Fathor di atas, maka perlu pemerataan tugas dalam sebuah organisasi. Hal ini bertujuan agar semua anggota mendapatkan tugas dan tanggung jawab secara adil sesuai dengan jabatannya masing-masing. Untuk implementasi dari manajemen tim ini, kepala sekolah menyatakan dalam wawancara berikut:

Implementasinya di lapangan yaitu dengan membagi tugas sesuai dengan jabatan masing-masing. Semua tugas itu telah dijabarkan dalam *job description* yang dimuat dalam dokumen MIN 2 Kota Malang. Kami memajemen tugas dalam *team work*, masing-

masing waka mempunyai tim sendiri-sendiri, begitu pula guru-guru juga memiliki tim dalam melaksanakan tugasnya.(W/KS/01r)¹⁷¹

Sebagai penegasan dari pernyataan kepala sekolah tersebut, wakil kepala bidang kurikulum saat diwawancarai oleh peneliti menyatakan:

Semua tugas dan tanggung jawab sudah ditetapkan sebelum ajaran baru, yakni pada rapat besar perencanaan agenda selama satu tahun. Setelah semua sudah mendapat dan menempati bagiannya masing-masing, selanjutnya tanggung jawab diserahkan kepada masing-masing, kepala madrasah beserta wakil-wakilnya mengontrol kinerja guru dan karyawan. Kepala tidak hanya mengontrol, tapi juga memberikan arahan-arahan, masukan, dan juga contoh konkret nyata dalam pekerjaan.(W/WK/01s)¹⁷²

Keterlibatan kepala sekolah dan wakil-wakil kepala sekolah tersebut diketahui oleh peneliti pada acara-acara yang dilaksanakan di sekolah. Pada saat peneliti melaksanakan observasi, di sana dilaksanakan sebuah acara “Unjuk Kreasi Siswa”. Kegiatan tersebut dilaksanakan pada hari Sabtu, 25 Februari 2017. Kegiatan itu melibatkan para siswa dari beberapa kelas. Para siswa menampilkan unjuk kebolehannya di atas pentas. Sebagian dari mereka memamerkan karya-karya yang terbaik, sementara sebagian lain dilatih untuk pendidikan kewirausahaan. Dari hasil kegiatan tersebut terlihat potensi-potensi siswa yang jarang terlihat di dalam kelas. Para siswa aktif pada kegiatan – kegiatan yang dilakukan dan dengan senang hati mereka mengikutinya.

Dalam acara-acara yang dilaksanakan oleh sekolah, guru juga terlibat aktif serta harus mengasah kemampuan kepemimpinannya. Dalam hal ini peneliti menemukan data dari wawancara berikut:

¹⁷¹Drs, Supandri, wawancara (27 Februari 2017)

¹⁷²Suroto, S.Pd. M.Pd.I, wawancara (20 Februari 2017)

Guru dan karyawan kami sertakan dalam kepemimpinan ini. Guru harus mampu menjadi *leader* ketika mendapatkan amanah. Terutama saat menjadi ketua pada acara-acara di sekolah seperti Peringatan Maulid Nabi, Isra' dan Mi'raj, Qurban, dan sebagainya. (W/WK/01v)¹⁷³

Senada dengan pernyataan tersebut, Nur Wakhid, yang menjabat sebagai salah satu guru agama menyatakan bahwa:

Kami sebagai guru selalu ikut bertanggung jawab dalam kepemimpinan lembaga, terlebih saat ada ieven-iven sekolah, seperti Perayaan Hari Besar Islam (PHBI), upacara nasional, dan sebagainya. (W/Gr/01w)¹⁷⁴

Peneliti juga menemukan beberapa kegiatan yang mengindikasikan keterlibatan kepemimpinan oleh guru. Di ruang guru tempat duduk guru diatur sehingga membentuk tim kerja. Setiap tim mempunyai seorang ketua. Ketua bertugas mengkoordinir tim agar dapat bekerjasama. Di luar itu dalam setiap acara yang dilakukan oleh sekolah juga diambilkan ketua acara dari salah seorang guru. Hal ini dilaksanakan secara bergantian sehingga setiap guru pernah menjabat sebagai ketua pada acara-acara di sekolah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam kepemimpinan ini selain guru mendapatkan amanah untuk mengajar, juga harus mampu menjadi pemimpin.

Kemudian untuk meningkatkan kualitas lembaga agar dapat beradaptasi dengan keadaan zaman yang semakin maju dan berkembang, maka kepala sekolah mengambil langkah-langkah strategis sebagai berikut:

Agar lembaga ini lebih berkualitas maka kami membangun sumber daya manusianya, lingkungannya, dan alat-alatnya. Sumber daya manusia menjadi kebutuhan primer, karena dengan sumber daya

¹⁷³Drs. Supandri, wawancara (27 Februari 2017)

¹⁷⁴Nur Wakhid, S.Pd.I, wawancara (22 Februari 2017)

manusia yang berkualitas, segalanya akan dapat dimanfaatkan secara maksimal. Kami juga membangun lingkungan, dengan penambahan sarana dan prasarana seperti masjid dan ruang-ruang kelas. (W/KS/01y)¹⁷⁵

Menanggapi atas pernyataan tersebut, memberikan simpulan bahwa sumber daya manusia yang berkualitas merupakan sumber utama dalam mengelola organisasi. Karena dengan manusia-manusia yang berkualitas akan melahirkan ide-ide kreatif. Ide-ide yang kreatif itu lah yang sangat bermanfaat untuk meningkatkan kualitas lembaga. Pada kesempatan lain terkait dengan pengembangan lembaga, Fathor juga menerangkan bahwa:

Untuk meningkatkan kualitas lembaga, bapak kepala sekolah dengan cara membangun. Membangun disini berarti membangun SDM, dan SDA. Hal ini bisa dilihat pada kegiatan pelatihan, workshop, seminar yang dikhususkan untuk guru-guru. Selain itu bapak kepala juga membangun lingkungan, baik itu gedung, maupun sarana dan prasarana yang bermanfaat untuk mengembangkan lembaga. (W/WH/01aa)¹⁷⁶

Peneliti juga melihat secara langsung upaya-upaya kepala sekolah untuk mengembangkan lembaga tersebut. Tampak dari depan, bahwa pintu gerbang masuk ke sekolah pada awalnya berukuran sempit dan tidak megah. Pada saat ini gerbang masuk tersebut telah direnovasi menjadi sebuah gapura besar dan megah. Begitu pula di lokasi dalam, musholla yang dahulunya kecil, kini di pugar, dan dibangun sebuah masjid yang megah dan besar. Kata kepala sekolah masjid tersebut dibangun sebagai *student center*. Lembaga pendidikan Islam harus memiliki pusat pendidikan, dalam hal ini kepala sekolah memilih masjid sebagai pusat pendidikannya. Selain gerbang dan masjid, kini juga terus dilaksanakan

¹⁷⁵Drs. Supandri, wawancara (27 Februari 2017)

¹⁷⁶Nur Wakhid, S.Pd.I, wawancara (22 Februari 2017)

perluasan dan pembangunan ruang-ruang kelas. Kuota pendaftar yang setiap tahun terus meningkat, sehingga perlu ditambah ruang kelas. Kuantitas siswa ini juga dapat dilihat dari diagram Jumlah Siswa Tahun Pelajaran 2016-2017 yang dipaparkan di awal bab ini.

Pada kegiatan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, peneliti juga ikut serta dalam kegiatan pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan di sekolah. hal ini dapat dilihat dari dokumentasi berikut:



Gambar 4.2 Kegiatan Pelatihan Power Point

Kegiatan tersebut diikuti oleh semua guru MIN 2 Kota Malang. Tujuannya adalah untuk meningkatkan keterampilan guru dalam membuat media pembelajaran khususnya yang berbasis power point. Guru-guru dipandu oleh dosen dari UIN Maliki Malang, kemudian praktek langsung pada laptopnya masing-masing. Kegiatan seperti itu dilaksanakan secara berkala sehingga guru-guru terampil dalam membuat media pembelajaran. Selain kegiatan tersebut, peneliti juga pernah mengikuti kegiatan workshop Kurikulum 2013, penyusunan perangkat pembelajaran, dan penyusunan soal-soal Try Out yang semuanya

dilaksanakan di MIN 2 Kota Malang. Dengan dilaksanakannya program program tersebut, berbuah manis pada peningkatan kualitas guru baik dalam pengajaran, adminstrasi, maupun kepemimpinan.

Temuan di atas memberikan simpulan bahwa dalam meningkatkan kualitas lembaga, pemimpin berusaha mengembangkan efektivitas individu dan bawahan, pimpinan juga berusaha mengembangkan potensi setiap individu agar lebih profesional. Kepemimpinan demikian ini selanjutnya disebut dengan gaya kepemimpinan pembina/pengembang.

C. Metode Pengambilan Keputusan Pada Kepemimpinan Demokratis Spiritualis.

Pengambilan keputusan yang dilaksanakan di MIN 2 Kota Malang, diperoleh melalui beberapa langkah. Langkah-langkah riil yang ditemukan peneliti dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi adalah sebagai berikut.

Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah, ia menjelaskan bahwa:

Keputusan mengenai program-program sekolah kami merencanakannya pada saat Rapat Kerja Anggaran Madrasah (RKAM). Rapat tersebut secara khusus membahas semua kegiatan yang akan dilaksanakan selama setahun yang akan datang. Para wakil-wakil kepala sekolah membentuk tim dan menyusun agenda kegiatan. Setiap program yang akan dilaksanakan harus disertai dengan datail perinciannya, sehingga ketika mendekati hari H nya dapat ditindaklanjuti dengan mudah. (W/KS/02a)¹⁷⁷

Senada dengan pernyataan kepala sekolah tersebut, peneliti juga melakukan wawancara kepada waka kurikulum, berikut hasil wawancaranya:

¹⁷⁷Drs. Supandri, wawancara (27 Februari 2017)

Pada saat dilakukan RKAM (Rapat Kerja Anggaran Madrasah), kepala, waka, staf, guru dan karyawan memprogram dan merencanakan kegiatan-kegiatan selama satu tahun ke depan. Waka kurikulum, humas, kesiswaan, dan sarpras, membentuk tim untuk menyusun program-program tersebut.(W/WK/02b)¹⁷⁸

Dari pernyataan kepala dan waka kurikulum tersebut diperoleh data bahwa secara garis besar keputusan itu sudah terprogram melalui rapat tersebut. Program-program yang diputuskan dari hasil RKAM itu selanjutnya dimasukkan dalam kelender akademik MIN 2 Kota Malang. Dalam kalender itu tanggal-tanggal tertentu diberi tanda dan keterangan tentang kegiatan apa yang dilaksanakan pada tanggal tersebut. Untuk menguatkan data ini peneliti mencantumkan contoh yang berasal dari dokumen sekolah:

MARET 2017						KEGIATAN
Senin		6	13	20	27	1 Maret : Outbond Kelas 1 13 – 18 Maret : Pekan UTS 2 22 Maret : Outbond Kelas 2 28 Maret : Hari Raya Nyepi
Selasa		7	14	21	28	
Rabu	1	8	15	22	29	
Kamis	2	9	16	23	30	
Jum'at	3	10	17	24	31	
Sabtu	4	11	18	25		
Minggu	5	12	19	26		

Gambar 4.3 Contoh Kalender Akademik MIN 2 Kota Malang¹⁷⁹

Kalender akademik di atas memberikan keterangan bahwa pada hari Rabu, 1 Maret 2017 dilaksanakan Outbond kelas I. Tanggal 13-18 Maret 2017 adalah pekan Ujian Tengah Semester II, dan tanggal 22 Maret dilaksanakan Outbond kelas II. Dengan adanya tanda dan keterangan pada kalender tersebut maka para wakil kepala sekolah dengan mudah dapat melihat dan menyiapkan persiapan acara yang akan dilaksanakan.

¹⁷⁸Suroto, S.Pd. M.Pd.I., wawancara (20 Februari 2017)

¹⁷⁹Dokumen MIN 2 Kota Malang Tahun 2017

Apabila waktu sudah dekat dengan program-program sebagaimana yang tercantum dalam kalender akademik sekolah, langkah selanjutnya adalah mengagendakan rapat yang dilakukan oleh para pimpinan lembaga. Rapat ini dihadiri oleh kepala sekolah, waka kurikulum, waka kesiswaan, waka humas, waka sarpras, bendahara, dan kepala Tata Usaha. Mereka berkumpul di ruang kepala sekolah untuk merapatkan program yang akan dilaksanakan. Rapat ini disebut dengan istilah rapat pimpinan.

Peran kepala sekolah pada rapat pimpinan adalah menguraikan permasalahan secara garis besar dari apa yang akan dibahas bersama. Terkait dengan hal ini, Fathor menjelaskan bahwa ketika rapat dilaksanakan kepala sekolah menyampaikan beberapa hal yang akan dibahas dalam rapat tersebut. Kepala sekolah menyampaikan permasalahan secara garis besarnya saja, sedangkan untuk detailnya dijelaskan oleh waka-waka yang bersangkutan. Pada rapat tersebut, yang bertugas sebagai pembawa acara adalah waka humas. Mengenai hal ini peneliti menggali data dari hasil wawancara berikut:

Kami (waka humas) berperan aktif dalam pengambilan sebuah keputusan. Kami bertugas sebagai pembawa acara dalam rapat sehingga jalannya rapat, dan sejauh mana rapat yang akan dilaksanakan kami yang merancang. Kami membatasi rapat tersebut agar tetap pada koridor rapat dengan tujuan agar pembahasan fokus pada tujuan. (W/WH/02g)¹⁸⁰

Dengan demikian, maka waka humas memiliki tugas sebagai pembawa acara yang sekaligus mengatur jalannya rapat pengambilan keputusan. Menurut Suroto, apabila rapat telah melalui proses pembahasan masalah maka penting

¹⁸⁰Fathor, S.Ag., wawancara (17 Maret 2017)

sekali untuk membatasi masalah-masalah yang di bahas tersebut. Pada saat seperti ini apabila terjadi pembahasan yang meluas dari apa yang di rencanakan di awal, maka rapat diberhentikan sementara, pembawa acara memberikan rambu-rambu, kemudian rapat dilanjutkan lagi sesesuai dengan pembahasan. Mengenai jalannya rapat pengambilan keputusan ini, Suroto menjelaskannya melalui wawancara, berikut hasilnya:

Pada rapat itu pembawa acara membuka acara kemudian pemimpin rapat menyampaikan beberapa hal besar yang akan di diskusikan bersama. Pemimpin rapat memberikan batasan-batasan masalah agar rapat yang akan dilaksanakan tidak melampaui batas. Setelah itu wakil kepala sekolah menyampaikan deskripsi detail dari apa yang disampaikan pimpinan. Kemudian dilanjutkan dengan sesi tanya-jawab, (peserta berhak memberikan pertanyaan, kritik, saran, atupun penguatan). Apabila terjadi pembahasan yang meluas dari apa yang dirapatkan ini, maka MC (waka humas) memberhentikan sementara, kemudian melanjutkan lagi. (W/WK/02e)¹⁸¹

Dari wawancara tersebut tampak bahwa dalam sebuah rapat pengambilan keputusan di MIN 2 Kota Malang permasalahan-permasalahan yang dibahas dibatasi oleh rambu-rambu rapat. Hal ini mengandung pengertian bahwa pembatasan masalah tersebut dilakukan agar rapat dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Peneliti juga menyelidiki bahwa pada saat dilaksanakan pembahasan anggota rapat pro aktif dalam memberikan argumennya. Satu sama lainnya saling memberikan argumennya yang terbaik untuk memecahkan masalah. Mereka menyampaikan gagasannya secara detail dan rasional. Dari amatan peneliti bahwa gagasan yang mereka sampaikan itu didasarkan atas pengalaman-pengalaman mereka dalam melaksanakan keputusan pada tahun-tahun sebelumnya. Beranjak

¹⁸¹Suroto, S.Pd. M.Pd.I., wawancara (20 Februari 2017)

dari pengalaman-pengalaman itu mereka mendapatkan pelajaran yang sangat bermanfaat untuk lebih mensukseskan program selanjutnya. Mengenai hal ini Suroto menjelaskan dalam pernyataannya:

Keputusan yang ditetapkan dalam rapat itu didasarkan atas pengalaman dari tahun-tahun sebelumnya, bila dari evaluasi menghasilkan nilai positif, maka dapat dilanjutkan dan ditambah dengan program-program baru untuk kemajuan lembaga. Untuk program baru yang sifatnya inovasi, maka di dasarkan atas logika yang paling rasional dari semua peserta rapat. (W/WK/02b)¹⁸²

Senada dengan pernyataan tersebut, Supandri (kepala sekolah) juga menyatakan bahwa:

Kami mengambil kebijakan/keputusan berdasarkan pengalaman tahun-tahun sebelumnya. Apabila kami menemukan hal positif maka kami melanjutkan. Dan kami juga menyusun inovasi baru yang bermanfaat untuk kemajuan lembaga. Inovasi baru yang kami bangun berdasarkan logika yang rasional yang diambil dari argumen-argumen para wakil-wakil kepala sekolah. (W/KS/02d)¹⁸³

Dari pernyataan di atas disimpulkan bahwa dasar pengambilan keputusan adalah pengalaman dan logika. Dari pengamatan peneliti juga diperoleh bahwa ketika salah seorang anggota rapat menyampaikan argumennya, ia menjelaskannya secara detail dan disertai dengan alasan-alasan yang rasional. Mereka memilih alasan-alasan mendasar yang dapat difahami oleh semua anggota rapat. Hal ini tampak dari pernyataan-pernyataan mereka dalam mengucapkan kata-demi kata. Dari sekian argumen yang disampaikan oleh anggota rapat, selanjutnya adalah dipilah dan dipilih argumen yang dapat dijadikan sebagai alternatif penyelesaian masalah. Dalam memilih argumen ini M. Gharib menjelaskan dalam wawancara berikut:

¹⁸²Suroto, S.Pd. M.Pd.I., wawancara (20 Februari 2017)

¹⁸³Drs. Supandri, wawancara (27 Februari 2017)

Setelah waka-waka menyampaikan gagasannya kemudian kepala sekolah memilih beberapa argumen yang disinyalir tepat untuk menyelesaikan masalah. Dari beberapa argumen yang dipilih tersebut merupakan beberapa alternatif solusi. Untuk itu argumen tersebut disaring lagi untuk mendapatkan sebuah argumen yang menjadi keputusan bersama.(W/KTU/02f)¹⁸⁴

Dari pernyataan tersebut, Suroto juga menjelaskan secara langsung kepada peneliti bahwa alternatif pemecahan masalah diambil dari argumen-argumen para anggota rapat yang telah dipilah dan dipilih oleh kepala sekolah. Menurutnya, beberapa argumen pilihan tersebut kemudian dikaji lagi agar mendapatkan sebuah argumen yang paling rasional. Apabila pengkajian tersebut dapat berjalan dengan lancar, maka segera didapatkan sebuah argumen yang menjadi sebuah keputusan hasil rapat. Pada kesempatan lain Fathor juga menyatakan bahwa apabila dalam rapat pengambilan keputusan didapatkan beberapa argumen yang sama-sama kuat, maka dilakukan voting. Hasil dari voting tersebut dijadikan sebagai keputusan bersama.

Setelah keputusan bersama diperoleh melalui langkah-langkah di atas, selanjutnya adalah tindak lanjut dari keputusan bersama. Untuk menindaklanjuti keputusan tersebut waka yang mempunyai program menunjuk salah satu guru untuk menjadi seorang ketua. Ketua yang ditunjuk kemudian memilih anggota dan membaginya dalam sebuah struktur panitia. Mereka melaksanakan rapat, membahas program yang akan dijalankan, dan membagi tugas sesuai dengan bagiannya masing-masing. Tugas mereka dijelaskan secara detail pada *job description* masing-masing seksi. Dengan demikian maka tugas beserta rambu-rambu pelaksananya dapat difahami dan dilaksanakan dengan maksimal.

¹⁸⁴M. Gharib, S.Pd.I, wawancara (21 Februari 2017)

Ketika keputusan hasil rapat ditindaklanjuti pada pelaksanaan sebuah program, maka waka-waka bertugas untuk mengontrol jalannya program tersebut. Dalam hal ini Suroto menjelaskan dalam wawancara, berikut hasilnya:

Para waka mendapatkan tugas mengawasi jalannya program. Pengawasan ini tidak hanya melibatkan satu waka, tetapi juga waka-waka yang lain. Waka-waka dapat saling memberikan informasi seputar pelaksanaannya di lapangan, karena seluruh waka menempati satu ruang kerja. Dengan demikian, maka seluruh waka dapat melakukan koordinasi berkelanjutan hingga program tersebut selesai. (W/WK/02h)¹⁸⁵

Pernyataan tersebut memberikan gambaran bahwa pada pelaksanaan keputusan, para waka melakukan koordinasi yang kuat. Koordinasi yang mereka bangun yaitu untuk menghindari *miss komunikasi* agar tidak terjadi masalah yang menyebabkan terkendalanya program. Kepala sekolah juga menekankan agar koordinasi ini terus dijalankan untuk memperkuat hubungan antara atasan dengan bawahan. Atasan sebagai tim pembuat keputusan, dan bawahan sebagai pelaksana keputusan. Oleh karena itu kedua pihak harus saling berkoordinasi dan memberikan informasi.

Sejalan dengan pernyataan Suroto diatas, Supandri juga menjelaskan dalam pernyataan berikut ini:

Kami melakukan pengawasan selama program dilaksanakan. Dibantu oleh para waka, kami melaksanakan control, dan di akhir kami melaksanakan evaluasi. (W/KS/02i)¹⁸⁶

Hasil pengamatan peneliti juga menunjukkan bahwa selama program dilaksanakan, waka-waka turut serta di dalamnya. Mereka mengawasi, dan berkoordinasi dengan ketua panitia. Hal ini ditunjukkan dengan aktivitas mereka

¹⁸⁵Suroto, S.Pd. M.Pd.I., wawancara (20 Februari 2017)

¹⁸⁶Drs. Supandri, wawancara (27 Februari 2017)

mengelilingi tempat pelaksanaan program. Menanyakan beberapa hal penting kepada panitia, dan juga memberikan arahan langsung kepada anggota. Kegiatan demikian dalam teori disebut sebagai program pengawasan. Program ini dilaksanakan dalam rangka mengontrol pelaksanaan keputusan agar dapat berjalan sesuai dengan perencanaan.

D. Pendekatan dalam Mengendalikan Konflik dan Stres Kerja pada Kepemimpinan Demokratis Spiritualis

Pendekatan dalam mengendalikan konflik dan stres kerja yang dilaksanakan di MIN 2 Kota Malang, pada paparan data ini akan dijabarkan satu – per satu. Tujuannya adalah agar masing-masing deskripsi hasil penelitian dapat difahami secara mudah, tidak rancu dan tidak terjadi campur aduk diantara keduanya. Untuk itu peneliti pertama memaparkan deskripsi tentang pendekatan dalam mengendalikan konflik di MIN 2 Kota Malang.

1. Pendekatan dalam Mengendalikan Konflik

Untuk pendekatan dalam mengendalikan konflik, peneliti melakukan observasi, dokumentasi, dan wawancara, Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan data sebagai berikut:

Dalam menyelesaikan konflik, kami tidak menggurui, tidak merasa paling benar. Kami menyelesaikan konflik secara kekeluargaan. Tidak memaksa, tapi kami memberikan pengarahan, tawaran, dan solusi yang terbaik untuk kami, dan untuk lembaga. (W/KS/03a)¹⁸⁷

Dari pernyataan juga di atas, peneliti juga mengamati bahwa ketika terjadi sebuah konflik, kepala sekolah tidak panik, dan tidak bingung. Hal ini dapat

¹⁸⁷Drs. Supandri, wawancara (27 Februari 2017)

dilihat dari sikapnya yang tetap tenang, tidak marah-marah dan tidak pula memvonis pihak yang bersalah. Ia mencoba menjari akar permasalahannya dengan jalan mencari informasi, menanyakan kepada guru-guru atau karyawan yang bersangkutan, dan menganalisisnya untuk mencari solusi.

Berkenaan dengan sikap kepala sekolah ini, Nur Wakhid menjelaskan melalui wawancara berikut:

Beliau menghadapinya dengan sabar, memecahkannya dengan kepala dingin. Beliau mengajak pihak-pihak yang terlibat dalam konflik untuk berdiskusi bersama, beliau memberikan arahan, tawaran solusi, dan kami juga diberi kesempatan untuk mengemukakan argumen. Beliau tidak menggurui, tapi memberikan yang terbaik untuk anggota dan juga lembaga. (W/Gr/03b)¹⁸⁸

Pengamatan peneliti juga menemukan beberapa hal yang senada dengan pernyataan di atas, bahwa kepala sekolah merupakan seseorang yang sabar dalam menghadapi konflik ini dapat dilihat dari beberapa kejadian berikut: 1) beliau tenang dalam menghadapi segala permasalahan; 2) tidak mudah menyerah terhadap apa yang akan dicapai; 3) menghindari amarah; 4) terus berjuang mengembangkan lembaga demi misi dakwah.

Berkenaan dengan beberapa indikator di atas, maka kepala sekolah melihat konflik dari sisi positif. Dalam hal ini Nur Wakhid menjelaskan secara langsung kepada peneliti bahwa dalam menghadapi setiap permasalahan kita harus *husnu dzan* (berprasangka baik). Prasangka baik itu akan mendatangkan sesuatu yang baik. Mungkin pada awalnya bukanlah sesuatu yang baik, akan tetapi jika kita berprasangka baik kita akan terhindar dari hal-hal yang negatif. Dengan demikian maka jiwa dan raga kan merasa nyaman dan tentram.

¹⁸⁸Nur Wakhid, S.Pd.I, wawancara (22 Februari 2017)

Sedangkan menurut Suroto, ia menjelaskan pandangannya terhadap sikap kepala kepala sekolah dalam mengendalikan konflik, berikut hasilnya:

Dalam sebuah lembaga konflik pasti ada, tinggal kita memadamkannya sebagai hal positif atau negatif. Disini kami memandang konflik sebagai sebuah kesempatan yang bernilai positif, sehingga dapat diselesaikan secara kekeluargaan. (W/WK/03c)¹⁸⁹

Senada dengan pernyataan Suroto, Fathor juga menyatakan dalam wawancara berikut:

Menurut pandangan saya, bapak kepala sekolah kita ini memandang konflik dengan kaca mata positif. Beliau berusaha mencari akar masalahnya, tidak menghindari dari permasalahan yang terjadi, tetapi justru mencari solusinya. (W/WH/03d)¹⁹⁰

Dari pernyataan di atas, diambil kesimpulan bahwa dalam menghadapi konflik, pimpinan berusaha mencari akar masalahnya, agar dapat menemukan solusinya. Dia tidak menghindari dari masalah yang sedang terjadi, tetapi menghadapinya dengan tenang, dan bersahaja. Hal ini ditunjukkan ketika terjadi sebuah konflik pimpinan mengumpulkan data-data informasi dari pihak-pihak yang disinyalir terlibat dalam konflik tersebut. Data-data tersebut diperoleh dari ucapan-ucapan guru atau karyawan melalui dialog dalam keadaan tenang.

Untuk mencari solusi dari sebuah konflik, kepala sekolah memberikan keterangan melalui wawancara, berikut hasilnya:

Kami menganggap konflik sebagai sesuatu yang bernilai positif. Kami mencari solusi dengan pendekatan. Kami mendekati pihak-pihak yang bersangkutan, mengajak mereka untuk berbicara bersama-sama, kami berikan tawaran-tawaran solusi. Kalau seperti ini bagaimana Bu, Pak?, pendekatan untuk menangani konflik itu kami menyebutnya dengan *pendekatan ukhuwah*. (W/KS/03e)¹⁹¹

¹⁸⁹Suroto, S.Pd. M.Pd.I, wawancara (20 Februari 2017)

¹⁹⁰Fathor, S.Ag, wawancara (17 Maret 2017)

¹⁹¹Drs. Supandri, wawancara (27 Februari 2017)

Senada dengan pernyataan kepala sekolah, M. Gharib menguatkan dalam pernyataannya berikut:

Bapak kepala sekolah menghadapi konflik dengan tegar, beliau tidak memaksa, tapi mengarahkan agar konflik yang terjadi dapat diselesaikan secara kebersamaan. Beliau mencari persamaan, bukan memperuncing permasalahan. Pihak yang terlibat dikumpulkan di ruang kepala, diajak membahas bersama, diberi kesempatan untuk mengungkapkan permasalahannya, di tawari beberapa solusi dan, diarahkan sesuai dengan tujuan lembaga. (W/KTU/03f)¹⁹²

Dari pernyataan di atas, diketahui bahwa dalam mengendalikan konflik kepala sekolah menggunakan pendekatan yang disebut dengan pendekatan *uhuwah*. Pendekatan tersebut dijalankan dengan cara mendekati pihak-pihak yang terlibat dalam konflik untuk diajak kompromi. Mereka berkumpul di sebuah ruangan untuk memecahkan masalah yang dihadapi. Kepala sekolah memberikan tawaran, menanyakan balik kepada pihak yang terlibat, dan menarik kembali pernyataan yang disampaikan tersebut, sehingga ditemukan sebuah solusi.

Menurut Supandri, pendekatan dalam manajemen konflik seperti ini dilaksanakan untuk memenuhi kesejahteraan anggota. Kesejahteraan anggota dapat dilihat dari kedekatan hubungan antar guru dengan guru, guru dengan karyawan, karyawan dengan karyawan, dan pimpinan terhadap semua masyarakat sekolah. Selain itu juga tampak pada persaingan positif antar anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang mulia.

2. Pendekatan dalam Mengendalikan Stres Kerja

Setelah di atas dipaparkan data tentang pendekatan dalam mengendalikan konflik, kedua peneliti akan memaparkan pendekatan dalam mengendalikan stres

¹⁹²M. Gharib, S.Pd.I, wawancara (21 Februari 2017)

kerja pada kepemimpinan demokratis spiritualis. Dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi diperoleh data sebagai berikut.

Berdasarkan wawancara, Supandri menyatakan bahwa:

Menurut saya, kegiatan-kegiatan keagamaan seperti shalat berjamaah, mengaji, itu semua bila dilaksanakan dengan sungguh-sungguh dan khusyu' dapat menghilangkan stres. Selain itu juga dengan *taushiyah* yang dilaksanakan dalam kegiatan-kegiatan keagamaan di sekolah ini juga dapat memberikan kekayaan batin, menguatkan spiritual, dan memberikan kenyamanan. (W/KS/003a)¹⁹³

Dalam hal ini Nur Wakhid juga membenarkan pernyataan kepala sekolah di atas, melalui pernyataanya berikut:

Untuk menanggulangi stres kerja, bapak kepala menggunakan pendekatan agama. Beliau memberikan nasehat, baik itu yang berasal darinya atau melalui kegiatan pengajian yang dilakukan oleh sekolah. kegiatan-kegiatan spiritual seperti shalat berjamaah, mengaji bersama, istighatsah, silaturahmi antar guru, itu semua dapat memberikan kekayaan batin, sehingga jiwa maupun raga menjadi tentram. (W/Gr/003b)¹⁹⁴

Peneliti juga mengamati dari beberapa kejadian yang menguatkan pendapat di atas, bahwa pada pagi hari guru-guru bersama siswa, juga termasuk kepala sekolah melaksanakan sholat dhuha berjamaah di masjid. Mereka melaksanakan sholat dhuha berjamaah tersebut sesuai dengan jadwal masing-masing kelas. Di tiang masjid ditempel jadwal kegiatan sholat dhuha berjamaah tersebut dari masing-masing kelas. Pada saat jam istirahat guru-guru juga melaksanakan sholat dhuha di masjid. Ada juga yang melaksanakannya di Laboratorium komputer dan di perpustakaan.

¹⁹³Drs. Supandri, wawancara (27 Februari 2017)

¹⁹⁴Nur Wakhid, S.Pd.I, wawancara (22 Februari 2017)

Pernyataan dan temuan peneliti di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam mengendalikan stres kerja menggunakan pendekatan islami.

Peneliti juga menemukan pendapat lain, sebagaimana dinyatakan oleh Fathor, berikut hasil wawancaranya:

Untuk menanggulangi stres kerja di sekolah dilaksanakan kegiatan fisik seperti olahraga, senam, outbond, dan juga karya wisata. selain itu untuk menanggulangi stres kami juga melaksanakan kegiatan keagamaan seperti shalat dhuha berjamaah, mengaji bersama, istighatsah, dan juga silaturahmi yang juga diisi dengan taushiyah agama di rumah guru-guru secara bergantian. (W/WH/003c)¹⁹⁵

Sesuai dengan Fathor, M. Gharib menegaskan bahwa kegiatan olahraga dilaksanakan setiap hari Sabtu pada pukul 06.30 – 07.00 WIB. Olahraga itu diikuti oleh guru, karyawan, dan siswa. Pemandu diambil dari guru olahraga dan siswa yang sudah hafal gerakannya. Selama setengah jam, mereka melatih fisik, menggerak-gerakkan anggota tubuh, dan melemaskan otot. Setelah kegiatan itu selesai kemudian masuk ke kelas untuk melaksanakan proses pembelajaran. Selain olahraga itu juga dilaksanakan kegiatan di luar sekolah seperti Outbond, studi tour, dan GDMT.

Peneliti juga mengikuti kegiatan yang dilakukan untuk menanggulangi stres kerja yaitu olahraga pada hari Sabtu. Peneliti juga mengikuti outbond yang dilaksanakan di Sengkaling. Begitu juga untuk melepas lelah di sekolah guru-guru memanfaatkan jam istirahatnya untuk bercakap-cakap, makan di kantin bersama, atau membaca buku-buku di perpustakaan.

Menambah dari pendapat di atas, kepala sekolah juga memberikan keterangan sebagai berikut:

¹⁹⁵Fathor, S.Ag, wawancara (17 Maret 2017)

Untuk menanggulangi stres kerja, kami ada program yang disebut dengan pelatihan dan pengembangan. Kegiatan ini ditujukan kepada guru/karyawan agar lebih profesional dalam bekerja, apabila mereka bekerja dengan profesional, maka mereka juga berhak mendapatkan imbalan yang pantas. Untuk jenjang karir kami juga memberikan kesempatan untuk peningkatan jenjang tersebut. Guru-guru dapat melanjutkan studi lanjutan pada jenjang Pascasarjana. (W/KS/003f)¹⁹⁶

Pelatihan intern diikuti oleh semua guru. Pelatihan ini merupakan program yang dilaksanakan di dalam sekolah untuk meningkatkan pengetahuan guru. Sedangkan pelatihan-pelatihan eksternal diikuti oleh guru yang ditunjuk oleh pimpinan. Pelatihan ini dilaksanakan kelompok kerja madrasah atau kementerian agama kota Malang. Untuk peningkatan jenjang pendidikan, pada saat ini terdapat delapan guru yang sedang melanjutkan pendidikannya pada program Pascasarjana.

Dari data di atas dapat diambil kesimpulan bahwa untuk menanggulangi stres kerja dilaksanakan pendekatan agama, kegiatan fisik, pengembangan sumber daya manusia, dan peningkatan jenjang karir.

¹⁹⁶Drs, Supandri, wawancara (27 Februari 2017)

BAB V

PEMBAHASAN

A. Karakteristik gaya kepemimpinan demokratis spiritualis di MIN 2 Kota Malang

Karakteristik kepemimpinan ini dapat diketahui dari karakter pimpinan yakni adil, jujur, tegas, dan berwibawa. Karakter tersebut bagaikan dua sisi mata uang. Karakter tersebut dapat dilihat dari pernyataan kepala sekolah yang menegaskan bahwa guru itu harus adil dan jujur, antara perkataan dan perbuatan itu hendaknya sesuai, meskipun tidak seratus persen. Guru sebagai tauladan bagi siswa harus memberi contoh yang baik, begitu pula kepala sekolah juga memberi contoh yang baik kepada guru. Kepala sekolah tidak hanya memberikan wejangan kepada masyarakat sekolah, tetapi ia juga memberi contoh nyata dalam tindakan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pimpinan mengedepankan akhlak yang mulia dalam membimbing bawahan untuk mencapai tujuan lembaga.

Berkaitan dengan manajemen gaya kepemimpinan ini melakukannya dengan manajemen tugas kepada semua anggotanya. Manajemen tugas ini dapat dilihat dari kegiatan membagi tugas bersama yang dilakukan sebelum masuk tahun ajaran baru. Mereka melakukan rapat bersama, membagi tugas sesuai dengan *job description*-nya masing masing. Rapat yang dilakukan untuk membagi tugas tersebut disebut dengan Rapat Kerja Anggaran Madrasah (RKAM).

Dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan kepada masing-masing anggota, mereka melakukannya dalam tim kerja. Hal ini terlihat di ruang waka

dan ruang guru. Di ruang waka, semua waka berkumpul menjadi satu, sehingga mereka dapat berkoordinasi sepanjang waktu kerja. Sementara di ruang guru tempat duduk guru juga diatur membentuk sebuah kelompok kecil. Kelompok tersebut berdasarkan kelas. Mereka bersama-sama dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dengan saling berbagi pengalaman dan pengetahuan.

Dilihat dari data di atas, gaya kepemimpinan ini memiliki persamaan dengan gaya dasar kepemimpinan “manajemen tugas” dan “manajemen tim”. Gaya manajemen tugas menyatakan bahwa pemimpin menunjukkan perhatian tinggi terhadap produksi, tetapi perhatian rendah kepada manusia, sedangkan manajemen tim mengatakan bahwa pemimpin menunjukkan perhatian tinggi baik terhadap produksi maupun kepada manusia.¹⁹⁷ Dengan demikian, maka kepemimpinan yang dilaksanakan menggunakan gaya manajemen tugas dan manajemen tim.

Implementasi dari manajemen tugas di lapangan, pemimpin berusaha memberikan arahan dan bimbingan kepada anggotanya. Arahan dan bimbingan ini terlihat dari kegiatannya membimbing guru dan karyawan pada jam-jam kerja.¹⁹⁸ Ia juga memberikan pengarahan kepada guru-guru di ruang kerjanya. Pemimpin secara berkala mengunjungi tempat-tempat kerja guru dan karyawan untuk mengecek, mengontrol, dan mengarahkan tugas-tugas yang sedang dikerjakan. Pengarahan-pengarahan ini dilakukan agar guru-guru dan karyawan berkerja dengan baik, efektif, dan efisien.

¹⁹⁷ Lihat BAB II hlm. 33 - 34

¹⁹⁸ Lihat BAB II hlm. 34

Kepemimpinan ini juga memberikan contoh riil dalam setiap situasi dan kondisi. Pemimpin ketika menempatkan di depan, ia memberikan contoh yang baik, seperti datang tepat waktu, tertib administrasi, dan memberikan contoh dalam shalat berjamaah. Ketika pemimpin berada di tengah, ia memberikan semangat kepada anggotanya melalui motivasi-motivasi dan pendekatan personal, dengan jalan memperkuat hubungan dengan sesama anggota organisasi. Begitu pula ketika pemimpin berada di belakang, ia menjadi penggerak dengan cara memberikan dorongan spiritual kepada anggotanya. Dorongan spiritual ini dapat diketahui dari kegiatan-kegiatan pengajian dan shalat berjamaah. Gaya kepemimpinan ini di MIN 2 Kota Malang disebut dengan istilah “*memayu hayuning bawono*”. Kepemimpinan ini sebenarnya merupakan implementasi dari tiga pola dasar kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara, yaitu *ing ngarso sung tulada, ing madya mangun karsa, Tut Wuri Handayani*.¹⁹⁹

Tugas dan tanggung jawab dibagi secara adil kepada anggota sesuai dengan jabatannya masing-masing. Pemimpin tidak bekerja sendirian, tetapi melibatkan bawahan, baik itu dari kalangan guru maupun karyawan. Pada suatu saat guru diberi kesempatan untuk bertanggung jawab atas program tertentu yang akan dilaksanakan di sekolah. Guru ditunjuk untuk menjadi pemimpin dalam sebuah acara. Ia mempertanggungjawabkan semua agenda yang telah direncanakan bersama.

Keterlibatan guru dan karyawan tampak pada keaktifan mereka dalam menjalankan tugas. Pada jam kerja guru sibuk mengajar di kelas, mempersiapkan

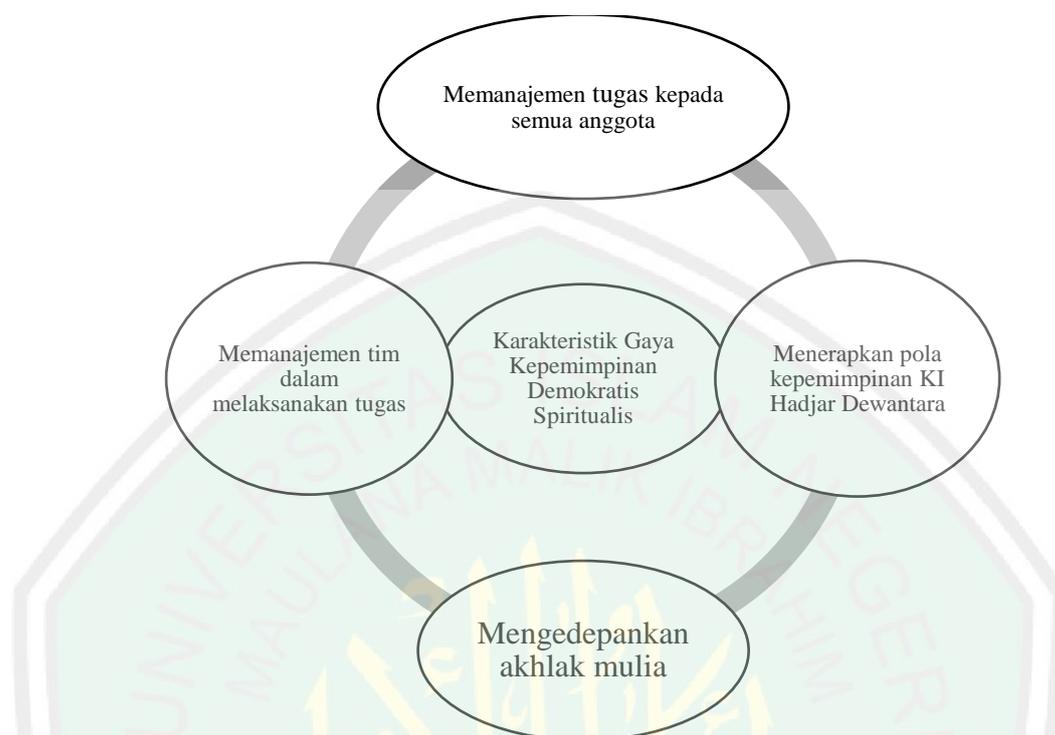
¹⁹⁹ Lihat BAB II hlm. 37

perangkat pembelajaran, dan mengerjakan tugas-tugas yang perlu diketik atau ditulis. Pada saat dilaksanakan perayaan hari besar atau hari nasional, guru dan karyawan terlihat aktif dalam mengikuti acara Peringatan Maulid Nabi, Isra' dan Mi'raj, penyembelihan hewan qurban, dan peringatan tahun baru Islam.

Keterlibatan guru dalam kepemimpinan tersebut, merupakan implementasi dari *Contegency Theory Leadership* yaitu ikut serta dan mengarahkan.²⁰⁰ Kaitannya dengan kedua hal tersebut pemimpin, yakni kepala sekolah beserta jajarannya mengikutsertakan guru dalam sebuah kepemimpinan dengan jalan menjadikannya leader pada sebuah kegiatan yang dilaksanakan di sekolah. Kejadian ini secara hierarki terus dilaksanakan untuk mengetahui dan melatih guru untuk menjadi seorang pemimpin. Guru harus siap apabila suatu saat ditunjuk untuk menjadi ketua. Ia dapat belajar dari pengalaman-pengalaman guru yang lainnya yang sudah pernah menjadi ketua. Ia harus mempersiapkan segala yang dibutuhkan dalam sebuah kegiatan, baik itu yang berupa moril maupun materil. Tugas guru sebagai leader tersebut secara tidak langsung adalah untuk mengukur seberapa tinggi keterampilan kepemimpinannya, keprofesionalannya sebagai guru, dan penilaian kinerja.

Karakteristik kepemimpinan demokratis spiritualis tersebut, dapat dilihat pada gambar berikut:

²⁰⁰ Lihat BAB II hlm. 35



Gambar. 5.1 Skema Karakteristik Kepemimpinan Demokratis Spiritualis

B. Metode Pengambilan Keputusan Pada Kepemimpinan Demokratis spiritualis

Sebuah keputusan diambil dalam rangka menentukan sebuah kebijakan. Untuk itu pengambilan keputusan harus dilaksanakan melalui langkah-langkah yang sistematis agar keputusan yang diambil sesuai dengan tujuan bersama. Untuk pengambilan keputusan tersebut di MIN 2 Kota Malang dirumuskan dalam sebuah agenda besar madrasah yang bertujuan untuk memprogram agenda yang akan dilaksanakan selama satu periode yang akan datang. Keputusan ini diprogram melalui Rapat Kerja Anggaran Madrasah.

Dilihat dari jenisnya, keputusan yang diambil tersebut merupakan keputusan terprogram. Keputusan terprogram adalah keputusan yang diprogram

oleh sekelompok orang guna mencapai sebuah kebijakan. Keputusan tersebut diprogram oleh kepala sekolah beserta jajarannya, guru dan juga karyawan. Keputusan tersebut merupakan sebuah keputusan yang sangat penting bagi madrasah karena berhubungan langsung dengan pencapaian visi-misi.

Langkah pertama yang dilakukan dalam mengambil keputusan adalah merumuskan tujuan organisasi. Rumusan ini mengacu pada visi-misi madrasah. Pada misi madrasah dapat dikembangkan lagi dalam beberapa indikator. Indikator-indikator tersebut selanjutnya dijabarkan dalam sebuah perencanaan kerja yang dimuat dalam kalender akademik sekolah. Pemberian tanda pada kalender akademik dibuat agar lebih mudah mengontrol kegiatan yang akan dilaksanakan, sehingga apabila mendekati kegiatan semua tim kerja dapat melakukan persiapan-persiapan guna menyongsong pelaksanaan kegiatan yang tercantum pada kalender tersebut.

Langkah kedua adalah menganalisis dan menilai kebutuhan. Analisis dan penilaian terhadap kebutuhan ini tampak pada kegiatan diskusi yang diawali oleh sambutan kepala sekolah di awal sesi, yakni kepala sekolah menguraikan beberapa permasalahan yang akan di bahas dan diputuskan pada sebuah rapat. Uraian kepala sekolah tersebut menunjukkan beberapa hal yang mendasar dan penting yang harus diselesaikan bersama. Hal ini juga tampak pada kajian atau diskusi yang dilakukan pada saat waka memberikan gagasan terhadap program secara bergantian. Mereka memberikan gagasan dengan nalar, logika, penguasaan, dan pengetahuan terhadap tujuan yang hendak dicapai. Gagasan yang mereka

sampaikan didasari atas analisis terhadap kenutuhan madrasah, guna mencapai tujuan bersama.

Langkah ketiga adalah pembatasan waktu. Kegiatan ini diketahui dengan tidak adanya waka humas yang memberikan pengarahannya dan rambu-rambu pada rapat pengambilan keputusan. Pembatasan waktu ini menunjukkan bahwa dalam melaksanakan kegiatan harus ada rambu-rambu agar pelaksanaannya tidak meluas dari perencanaan, dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Langkah keempat adalah mengidentifikasi alternatif. Langkah tersebut tidak begitu tampak pelaksanaannya pada sebuah rapat. Meskipun demikian peneliti masih dapat menemukan gejala yang mengindikasikan langkah tersebut melalui beberapa usulan dan masukan dari anggota rapat. Dalam rapat yang dilakukan ada beberapa masukan yang berasal dari wakil kepala, guru, maupun karyawan. Dari masukan-masukan tersebut maka dikumpulkan sebagai bahan untuk mengidentifikasi alternatif penyelesaian sebuah masalah. Masing-masing personal memiliki sudut pandang yang berbeda dalam menanggapi masalah serta penyelesaiannya. Mereka mengidentifikasi masalah berdasarkan keluasan pengetahuan dan latar belakangnya.

Langkah kelima adalah yaitu pengambilan keputusan, menurut teori yang dicetuskan oleh Akram Ridha (2000) sesungguhnya pengambilan dan pelaksanaan keputusan merupakan dua hal yang saling melengkapi satu sama lain. Adapun kaidah yang paling utama dalam pelaksanaan keputusan adalah memastikan keikutsertaan siapa saja yang memungkinkan untuk berpartisipasi dalam membuat

keputusan.²⁰¹ Pelaksanaan tahap ini di MIN 2 Kota Malang menunjukkan bahwa pelaksanaan keputusan diserahkan kepada tim atau panitia khusus yang bertanggung jawab untuk melaksanakan keputusan tersebut. Hal ini memberikan bukti bahwa panitia yang dibentuk tersebut adalah sebagai langkah untuk memastikan keikutsertaan anggota dalam melaksanakan sebuah keputusan. Untuk itu di MIN 2 Kota Malang setelah disepakati sebuah keputusan maka sesegera mungkin membentuk panitia pelaksana keputusan. Panitia ini meliputi ketua, sekretaris, bendahara, dan seksi-seksi yang dibutuhkan. Masing-masing bekerja sesuai dengan *job description*-nya sehingga perencanaan terlaksana dengan maksimal.

Langkah terakhir adalah program pengawasan. Hal ini dilakukan untuk menjaga partisipasi dari anggota pelaksana keputusan, kepala sekolah beserta waka memonitoring selama program berlangsung. Bentuk monitoring yang dilakukan seperti mengunjungi tempat pelaksanaan, bertanya kepada ketua panitia, dan juga melihat langsung kerja tim pelaksana. Monitoring ini bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh pelaksanaan keputusan tersebut. Apabila dalam pelaksanaan terdapat kendala, maka ketua panitia segera melapor kepada wakil kepala madrasah yang bersangkutan agar dapat segera teratasi kemudian dapat melanjutkan kembali program yang dilaksanakan. Begitu seterusnya sehingga program selesai dan dievaluasi bersama.

Berdasarkan teori pada pengambilan keputusan, dapat disimpulkan sebagai berikut: 1) keputusan didasarkan pada tujuan lembaga yang tertuang pada

²⁰¹ Akram Ridha, *Jangan Menyesal (Kiat Mengambil Keputusan Efektif)*, terjemahan (Jakarta: Khalifa, 2005), hlm. 211

visi misi sekolah dan indikator pencapaian misi, 2) keputusan terhadap program-program yang akan dilaksanakan selama satu tahun yang akan datang direncanakan sebelum masuk tahun ajaran baru, hal ini mengandung pengertian bahwa keputusan yang diambil merilupakan keputusan terprogram, 3) metode yang diimplementasikan adalah gabungan antara metode pengambilan keputusan model I dan model II. Langkah-langkah yang ditempuh adalah sebagai berikut: (1) rumusan tujuan organisasi, (2) menganalisis dan menilai kebutuhan, (3) pembatasan waktu, (4) mengidentifikasi alternatif, (5) pengambilan keputusan, (6) melaksanakan keputusan, dan (7) program pengawasan.

Paparan di atas, dapat digambarkan dalam skema berikut ini agar dapat difahami secara komprehensif:

Rumusan Tujuan Organisasi

- visi
- misi

Menganalisis dan menilai kebutuhan

Pembatasan Waktu

Mengidentifikasi alternatif

Pengambilan Keputusan

Melaksanakan Keputusan

Pengawasan

Gambar 5.2 Langkah-Langkah Pengambilan Keputusan pada Kepemimpinan Demokratis Spiritualis di MIN 2 Kota Malang

C. Pendekatan dalam Mengendalikan Konflik dan Stres Kerja Pada Kepemimpinan Demokratis Spiritualis

1. Mengendalikan konflik

Sebuah organisasi dapat berdiri karena terdapat sekumpulan orang yang berusaha untuk mendirikannya. Sebuah perkumpulan yang terdiri atas beberapa orang dimungkinkan akan terjadi konflik diantara mereka. Tidak semua konflik bernilai negatif, tetapi konflik juga dapat bernilai positif. Hal ini tergantung dari pendekatan apa yang digunakan dalam mengendalikan konflik tersebut. Oleh karena itu konflik harus dihadapi dengan pendekatan yang tepat.

Dari data yang diperoleh bahwa dalam menghadapi konflik pemimpin menghadapinya dengan sabar, memecahkan masalah dengan kepala dingin, memberikan arahan, dan tawaran solusi. Keadaan tersebut memberikan makna bahwa dalam menghadapi sebuah konflik, pemimpin memilih untuk berkompromi dengan bawahan. Kompromi ini dilakukan dengan cara mendekati pihak-pihak yang terlibat dalam konflik untuk diajak menyelesaikan bersama.

Menurut Thomas, kompromi terjadi jika kegigihan dan kemauan kerja sama antar pihak terkait sama-sama sedang.²⁰² Kompromi dilakukan dalam rangka menjalin hubungan yang harmonis diantara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Mereka berkumpul di sebuah ruangan untuk memecahkan masalah yang dihadapi. Kepala sekolah memberikan tawaran, menanyakan balik kepada pihak yang terlibat, dan menarik kembali pernyataan yang disampaikan tersebut,

²⁰² Lihat BAB II hlm. 85

sehingga ditemukan sebuah solusi. Penyelesaian demikian disebut dengan *pendekatan ukhuwah*.

Pemimpin juga berkolaborasi dalam menyelesaikan konflik. kolaborasi ini mengandung makna bahwa dalam menyelesaikan konflik, pemimpin membutuhkan orang lain untuk membantu mencari solusinya. Hal ini bukan berarti pimpinan tidak dapat menyelesaikannya secara pribadi, tetapi dengan melibatkan beberapa orang, maka konflik semakin mudah untuk diselesaikan. Pemimpin belum tentu tahu benar dari mana akar masalah sebuah konflik. Untuk mengetahuinya maka membutuhkan orang-orang yang dapat memberikan keterangan akar konflik tersebut. Oleh karena itu dengan kolaborasi ini baik pemimpin maupun bawahan dapat menyelesaikan konflik secara efektif, serta tidak menimbulkan permasalahan yang lain.

Dilihat dari gaya yang dilakukan oleh kepala madrasah MIN 2 Kota Malang, gaya yang dilakukan untuk menyelesaikan konflik cenderung pada “gaya perawat”.²⁰³ Dimana gaya perawat ini pemimpin memosisikan dirinya hanya menjaga dan menemani pasien yang sedang sakit, hidup tanpa harapan dan memberi harapan tetap semangat. Dari gaya perawat ini gaya yang dilaksanakan memiliki perbedaan. Perbedaan dengan gaya tersebut adalah sebagai berikut:

Pertama, pada gaya tersebut disebutkan bahwa pemimpin tak bisa bergerak tegas seperti pelatih. Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa pimpinan dapat bergerak bebas untuk mencari akar-akar dari konflik yang terjadi. Cara untuk mencari akar konflik yaitu dengan menganalisis kronologi kejadian

²⁰³ Lihat BAB II hlm. 83

dari awal hingga munculnya konflik. Dengan berbagai upaya dan diagnosa yang tepat dan juga disertai tawaran-tawaran solusi kepada klien kemudian menarik lagi dan memberikan kesempatan kepadanya untuk memberikan argumen, sehingga terjadi komunikasi timbal-balik. Komunikasi timbal-balik dan disertai dengan sentuhan-sentuhan rohani, rasa tanggung-jawab terhadap lembaga dan juga semata-mata karena Allah. Dengan demikian maka kepala madrasah berkeyakinan konflik dan masalah akan segera dapat diatasi.

Kedua, pemimpin tidak merasa kesulitan ketika organisasi dan lingkungan dalam keadaan *chaos*. Hal ini terlihat ketika pemimpin dibebani dengan berbagai permasalahan yang ada dalam organisasi. Satu demi satu silih berganti, permasalahan yang satu belum selesai, datang lagi permasalahan yang lain, sehingga banyak masalah yang harus diselesaikan. Dalam keadaan demikian, pemimpin bisa mengatasi keadaan tersebut dengan menyelesaikan masalah satu demi satu. Dengan semangat tim kerja yang dibangun dan kuatnya komunikasi yang selalu berkesinambungan dapat menyelesaikan beberapa permasalahan yang terjadi.

Ketiga, pemimpin mempunyai harapan penuh akan terselesaikannya sebuah konflik atau permasalahan. Ia tidak hanya pasif berharap dengan berdoa, tetapi juga dengan berbagai usaha dan upaya untuk memecahkan konflik. Hal ini terlihat dari perilaku kepala madrasah yang selalu getol dalam memberikan bimbingan kepada guru dan karyawan, mengajaknya ke arah kebaikan, memberikan taushiyah, dan juga dengan pendekatan-pendekatan personal seperti melakukan perbincangan ringan, saling menyapa, dan menjalin komunikasi.

Untuk mengendalikan konflik ini, pemimpin juga menggunakan kewenangannya sebagai sumber kekuatan kelompok. Di mana pemimpin dapat menentukan keputusan, kebijakan, atau memecahkan masalah secara efektif.²⁰⁴ Keputusan-keputusan ini diambil dengan jalan demokratis melalui rapat. Anggota rapat diberi kesempatan untuk mengutarakan argumen-argumennya. Mereka saling memberi masukan, saling mengisi dan mencari solusi terbaik dari masalah yang dipecahkan.

Secara umum, pendekatan dalam mengelola konflik tersebut dapat dilihat dari skema berikut ini:



Gambar. 5.3 Pendekatan dalam mengelola konflik

2. Mengendalikan Stres Kerja

Stres kerja merupakan sebuah permasalahan yang harus ditangani dengan baik dalam sebuah lembaga atau organisasi. Anggota akan merasa nyaman apabila dapat bekerja dengan rileks dan jauh dengan stres. Anggota akan bekerja

²⁰⁴ Lihat BAB II hlm. 86

maksimal ketika ia bekerja tidak dalam tekanan. Anggota juga membutuhkan beberapa waktu untuk merefleksi badan dan pikiran agar segar kembali.

Stres kerja harus ditangani dengan tujuan agar semua anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, bekerja profesional, dan terhindar dari hal-hal negatif seperti malas kerja, mogok kerja, dan lain sebagainya. Oleh karena itu stres kerja harus ditangani dengan pendekatan yang sesuai dengan keadaan yang terjadi. Untuk mengendalikan Di MIN 2 Kota Malang, dilakukan beberapa pendekatan, diantaranya adalah pendekatan Islami, kegiatan olahraga, dan pengembangan karir.

Menurut Jusmaliani, Dasar dari pendekatan Islami sangat sederhana, yaitu menghadirkan Tuhan Yang Maha Adil dalam setiap tindak perbuatan, dan dalam keputusan terkait dengan kerja dan pekerjaan. Pendekatan ini jika dilaksanakan dengan benar akan berlaku universal.²⁰⁵ Sedangkan menurut Supandri, pendekatan ini dilaksanakan dengan beberapa tindakan. Menurutnya ketika melaksanakan kegiatan keagamaan seperti shalat berjamaah bila dikerjakan dengan khusyu', tawadlu', dan ihlas kerana Allah Swt dapat menghadirkan kenayamanan dan ketentraman dalam jiwa.

Kehusyu'an mereka dalam melaksanakan kegiatan Islami terlihat dari beberapa hal berikut. 1) mereka segera melaksanakan ketika waktu sudah masuk, 2) mereka cinta kebersihan dengan menjaga kebersihan lingkungan dan menjaga kesucian diri dengan berwudlu, 3) tenang dan tuma'ninah, 4) dan mereka melaksanakannya dengan niat yang ihlas mengharap ridla Allah Swt.

²⁰⁵ Lihat BAB II hlm. 89 - 90

Seperti halnya dengan shalat berjamaah, di MIN 2 juga dilaksanakan kegiatan islami seperti pengajian rutin yang dilaksanakan setiap hari pada pukul 06.30 sampai pukul 07.00 WIB. Kegiatan tersebut dilaksanakan di Masjid. Mereka mengikutinya dengan khusyu. Terlihat dari bacaan mereka yang nyaring dan bersama-sama, dan kompak. Mereka juga menjalin hubungan dengan sesama agar kekerabatan diantara mereka menjadi lebih erat. Mereka melaksanakan kegiatan silaturahmi yang dilaksanakan di rumah guru/karyawan secara bergantian. Di dalam kegiatan tersebut diisi dengan motivasi Islami yang diwujudkan dalam ceramah agama (*mauizhoh hasanah*). Menurut Thohari Kekayaan batin adalah sarana untuk keberhasilan dalam kehidupan kekal. Motivasi seperti ini lah yang berguna untuk meningkatkan semangat kerja, sehingga pekerjaan akan di dapat lebih cepat dan lebih baik.²⁰⁶

Pendekatan islami sebagaimana di atas, harus disertai dengan pendekatan lain agar stres kerja dapat ditangani secara efektif dan efisien. Di MIN 2 Kota Malang juga dilaksanakan kegiatan fisik seperti olahraga, dan kegiatan di alam bebas. Menurut Rivai dan Deddy, pendekatan tersebut merupakan pendekatan yang cukup efektif untuk menanggulangi stres kerja.²⁰⁷ Kegiatan olahraga dilaksanakan seminggu sekali pada hari Sabtu, dimulai pukul 06.30 - 07.00 WIB. Tujuan dilaksanakannya adalah untuk latihan fisik, menjaga kesehatan, memperlancar kinerja otak, dan mengurangi resiko stres. Para guru mengikuti kegiatan tersebut dengan penuh antusias. Mereka menyadari bahwa dengan berolahraga maka badan menjadi sehat, sirkulasi darah menjadi lancar, dan

²⁰⁶ Lihat BAB II hlm. 91 - 92

²⁰⁷ Lihat BAB II hlm. 88 - 89

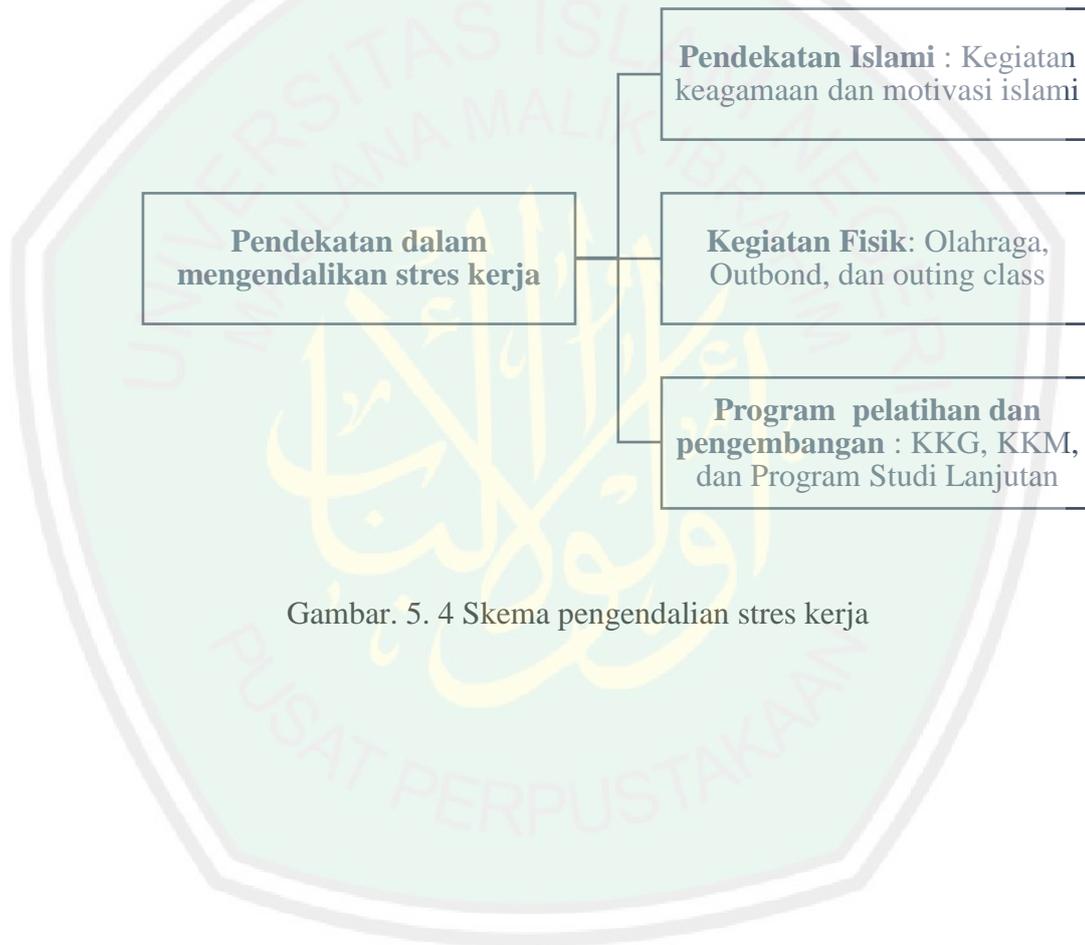
terhindar dari stres. Selain kegiatan olahraga tersebut, juga dilaksanakan kegiatan olahraga dalam di alam bebas. Kegiatan ini ada yang disebut dengan GDMT, outbond, dan outing class. Secara garis besar teknis dan pelaksanaan kegiatan sama dengan kegiatan yang dilaksanakan di dalam sekolah. Mereka merasa senang meskipun lelah setelah mengikuti kegiatan. Dengan demikian maka disimpulkan bahwa kegiatan olahraga tersebut cukup efektif untuk mengendalikan stres kerja.

Stres kerja juga dapat diakibatkan karena rendahnya profesionalitas anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya. Untuk mengatasi hal tersebut, di MIN 2 Kota Malang dilaksanakan program pelatihan dan pengembangan. Menurut Jusmaliani, Tujuan pelatihan dan pengembangan adalah untuk membentuk karakter Islami yang mengacu pada SAFT, sedangkan yang menjadi tujuan dalam pelatihan konvensional hanyalah keterampilan kerja. Pelatihan akan meningkatkan ilmu pengetahuan dan ilmu pengetahuan adalah yang sangat diutamakan dalam Al quran sehingga ayat yang turun pertama kali adalah perintah untuk membaca (*iqra'*).²⁰⁸ Pelatihan dan pengembangan tersebut dilaksanakan melalui kegiatan-kegiatan seperti pelatihan kurikulum, Kelompok Kerja Guru (KKG), Kelompok Kerja Madrasah (KKM), seminar, dan workshop. Secara periodik guru-guru diikutkan dalam kegiatan tersebut baik yang dilaksanakan di internal sekolah maupun di sekolah lain. Untuk pengembangan profesionalitas guru, sekolah juga memberikan kesempatan untuk menempuh jenjang magister

²⁰⁸ Lihat BAB II hlm. 90

dan doktor. Hal ini terlihat dari semakin banyaknya guru-guru yang mengikuti program Pascasarjana di Universitas Islam Negeri Malang.

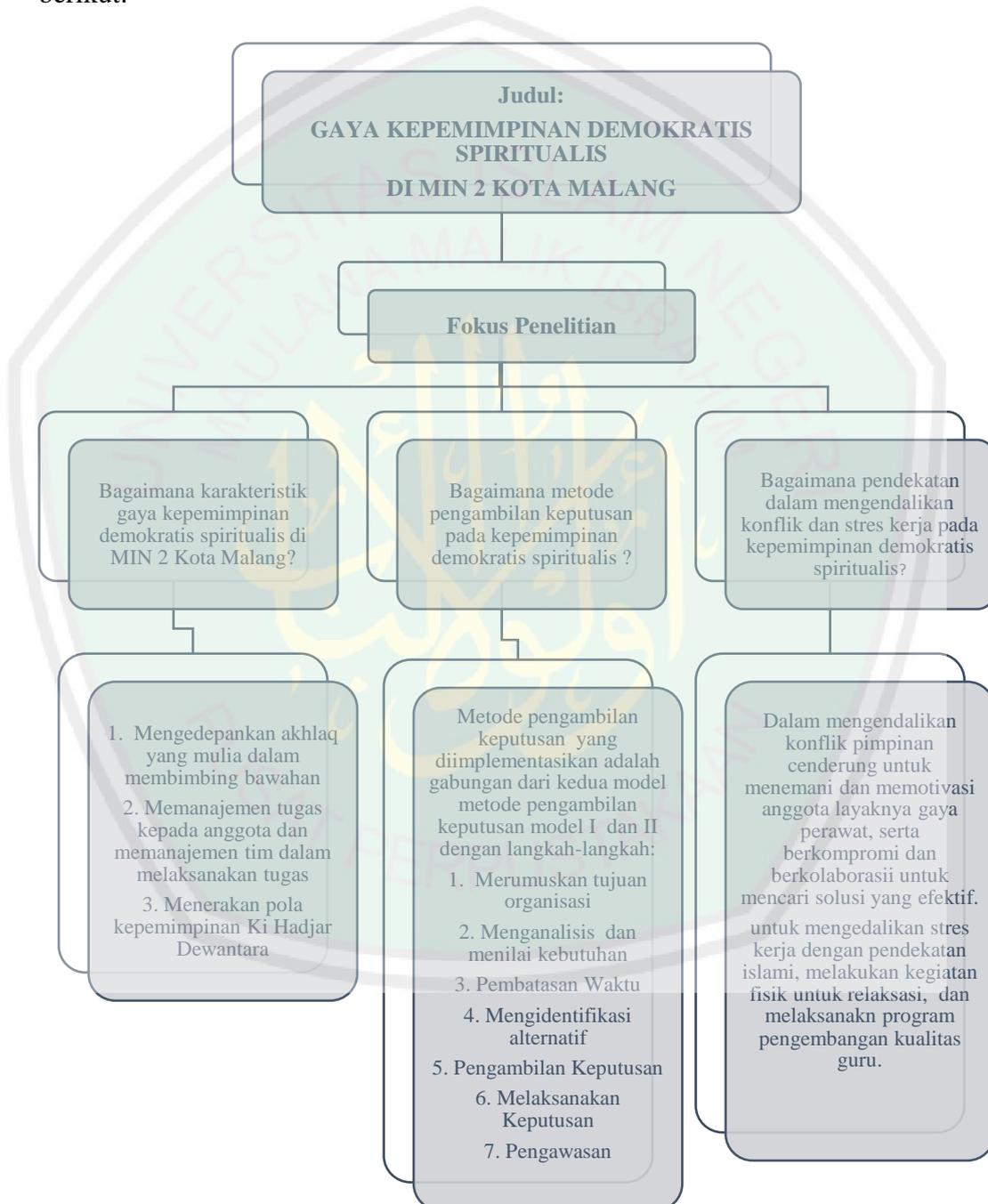
Secara umum, pendekatan dalam mengendalikan stres kerja tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar. 5. 4 Skema pengendalian stres kerja

D. Temuan Keseluruhan Hasil Penelitian

Secara umum, keseluruhan hasil penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar. 5.5 Bagan keseluruhan hasil penelitian

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Karakteristik kepemimpinan demokratis spiritualis ditandai dengan akhlak yang mulia (adil, jujur, tegas dan berwibawa), kepemimpinan ini disusun dalam manajemen kelembagaan dengan memanajemen tugas kepada semua anggota, melaksanakan tugas dengan manajemen tim agar tugas dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien serta membimbing bawahan dengan menerapkan pola kepemimpinan yang di cetuskan oleh Ki Hadjar Dewantara dalam membimbing bawahan.
2. Metode pengambilan keputusan dalam kepemimpinan demokratis spiritualis ini dirumuskan dalam keputusan terprogram yang dilaksanakan sebelum masuk tahun ajaran baru melalui Rapat Kerja Anggaran Madrasah (RKAM) dengan langkah-langkah: 1) merumuskan tujuan organisasi, 2) menganalisis dan menilai kebutuhan, 3) pembatasan waktu, 4) mengidentifikasi alternatif, 5) pengambilan keputusan, 6) melaksanakan keputusan , 7) pengawasan. Langkah-langkah tersebut mengadopsi dari metode pengambilan keputusan model I dan II.
3. Pendekatan dalam mengelola konflik dengan jalan berkompromi dengan pihak yang terlibat konflik serta berkolaborasi untuk mencari solusi yang efektif. Sedangkan pendekatan dalam mengelola stres kerja dengan pendekatan islami (kegiatan spiritual: sholat berjamaah, menngaji bersama, taushiyah, dan motivasi islami), melaksanakan kegiatan fisik untuk relaksasi

dan program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kualitas guru dan karyawan.

B. Implikasi

Gaya kepemimpinan demokratis spiritualis memberikan pelajaran kepada guru-guru Madrasah Ibtidaiyah untuk meningkatkan keterampilan dalam kepemimpinan. Keterampilan tersebut kini menjadi bagian yang sangat penting bagi guru karena setiap guru harus menguasai kepemimpinan diluar tugas pokoknya yaitu mengajar dan mengurus administrasi pembelajaran. Keterampilan dalam kepemimpinan menjadikan guru semakin profesional dalam mengelola sistem serta mempercepat peningkatan jenjang karir.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disimpulkan di atas, peneliti memberikan saran:

1. Kepada kepala madrasah, untuk meningkatkan kinerja, pemimpin harus berupaya seefektif mungkin mengoptimalkan gaya kepemimpinan demokratis yang ditunjang dengan kekuatan spiritual dengan jalan membangun relasi yang kuat diantara anggota dan meningkatkan kekuatan spiritual sebagai motor penggerak dalam organisasi sekolah.
2. Kepada para guru dan karyawan sebaiknya mengikuti gaya kepemimpinan yang diterapkan pada lembaganya, taat pada pimpinan, dan mengikuti

sistem yang ada, dan apabila ada hal yang kurang sesuai, maka dapat diselesaikan melalui proses demokratis.

3. Kepada peneliti selanjutnya dengan keterbatasan dalam penelitian ini, diharapkan untuk melaksanakan penelitian sejenis lebih lanjut dengan mengambil wilayah yang lebih luas, dengan instrumen penelitian yang lebih kompleks, dan sampel yang lebih banyak sehingga ditemukan hasil yang lebih optimal dan bisa digeneralisasikan pada wilayah yang lebih luas.



DAFTAR PUSTAKA

- Absor, Ulil. 2013. *Model Kepemimpinan Ketua Yayasan Dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Islam*. Malang: Perpustakaan Pascasarjana UIN Malang.
- Ahmadi, Rulam. 2014. *Metodologi Penemitian Kualitatif*. Jakarta: Ar Ruzz Media.
- Ahmadi, Rulam. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media.
- Aisyah, Ning. 2014. *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam*. Malang: perpustakaan Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, laporan penelitian.
- Al quran dan terjemahnya. 2014. Bandung: CV Penerbit Diponegoro.
- Ali, Mohammad, dan Asrori, Muhammad. 2014. *Metodologi & Aplikasi Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Asmani, Jamal Ma'mur. 2009. *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Profesional*. Jogjakarta: DIVA Press.
- Dirawat, dkk. 1999. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Fahmi, Irham. 2011. *Manajemen Pengambilan Keputusan (Teori dan Aplikasi)*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Fahmi, Irham. 2011. *Manajemen, Teori, Kasus dan Solusi*. Bandung: Alfabeta.
- Fred Luthans and Jonathan P. Dooh. 2009. *International Management; Culture, Strategy, and Behavior, Seventh Edition*. New York: McGraw Hill.
- Hamalik, Oemar. 2007. *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Hanson, E.M. 2008. *Education Administration and Organizational Behavior*. Newton: _____
- Hariandja, Mariot Tua Efendi. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktifitas Pegawai*. Jakarta: Gramedia.

Herminto, Agustinus. 2014. *Kepemimpinan Pendidikan di era Globalisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

<http://madinahsyariahsupermarket.blogspot.in/2009/11/6-prinsip-kepemimpinan-nabi-muhammad.html?m=1> diakses pada tanggal 25 Januari 2017 pukul 08.16 WIB

Indrafachrudi, Soekarto. 2006. *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Iskandar. 2009. *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial*. Jakarta: GP Press.

Iskandar. 2013. *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial*. Jakarta: Referensi.

Jusmaliani. 2011. *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Jakarta: Bumi Aksara.

Kamaluddin. 2003. *Pengambilan Keputusan Manajemen*. Malang: Dioma.

Khuzaini. 2013. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Guru di SDN Kauman 1 Malang*. Malang: Perputakaan Pasca sarjana UIN Maliki Malang, laporan penelitian.

Lincoln, Guba. 1995. *Naturalistic Inquiry*. New Delhi: Sage Plabication, Inc.

Mahmud. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.

Maksum. 1999. *Madrasah, Sejarah & Perkembangannya*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.

Marzuki. 2000. *Metode Riset*. Yogyakarta: Penerbit Fakultas Ekonomi UI.

Moleong, Lexy J. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mukhtar dan Iskandar. 2009. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta: GP Press.

Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN MALIKI PRESS.

Mulyasa, E, 2004, *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik, Implementasi dan Inivasi*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya.

Mulyasa, E. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Mulyasa, E. 2015. Pengembangan Implementasi Kurikulum 2013. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2011. Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyono. 2009. Education Leadership. Malang: UIN Malang Press.
- Mutohar, Ahmad dan Anam, Nurul. 2013. Manifesto Modernisasi Pendidikan Islam & Pesantren. Jember: STAIN Jember Press.
- Nawawi, Hadari dan Martini, Mini. 2004. Penelitian Terapan. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Padil, Moh dan Prasetyo, Angga Teguh. 2011. Strategi Pengelolaan SD/MI Visioner. Malang: UIN Maliki Press.
- Prabowo, Sugeng Listyo. 2008. Manajemen Mutu Sekolah/Madrasah. Malang: UIN Malang Press.
- Purwanto, M. Ngalim. 2008. Administrasi dan Supervisi Pendidikan, cet.18. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- R. Terry, George dan W. Rue, Leslie. 2008. Dasar-dasar Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ridha, Akram. 2005. Jangan Menyesal (Kiat Mengambil Keputusan Efektif. Jakarta: Khalifa.
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi, Deddy. 2013. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal dan Arifin, Arviyan. 2009. Islamic Leadership, membangun Super Leadership melalui Kecerdasan Spiritual. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi, Deddy. 2013. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta: Grafindo Persada.
- Rukmana, Nana. 2007. Etika Kepemimpinan Perspektif Agama dan Sosial. Bandung: Alfabeta.
- Samsudin, Sadili. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Saud, Udin Saefudin. 2008. Pengembangan Profesi Guru SD/MI. Bandung: Alfabeta.

- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukamto. 2014. *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*. Jakarta: LP3ES.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sumaryadi, Nyoman. 2010. *Sosiologi Pemerintahan dari perspektif pelayanan, pemberdayaan, interaksi, dan sistem kepemimpinan pemerintahan Indonesia*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Suryabrata, Sumadi. 1998. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tasmara, Toto. 2006. *Spiritual Centered Leadership Kepemimpinan Berbasis Spiritual*. Jakarta: Gema Insani.
- Thohari, Ahmad. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Tobroni. 2005. *Perilaku Kepemimpinan Spiritual dalam Mengembangkan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran, kasus lima pemimpin di kota Ngalam, Malang*: Perpustakaan UIN Malang, laporan penelitian.
- Toha, Miftah. 2003. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Trianto. 2010. *Mendesain Model Pembelajaran Inovatif – Progresif*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Ukas, Maman. 1999. *Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*. Bandung: Ossa Promo.
- Wahab, Abd. dan Umiarso. 2011. *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*. Jogjakarta: Ar Ruzz Media.
- Wahjosumidjo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Yayasan Penyelenggara Penterjemah Al-Quran. 2010. *Al-Quran dan Terjemahnya*. Bandung: CV Penerbit Diponegoro.

LAMPIRAN 1

PEDOMAN OBSERVASI

Agar mendapatkan data yang valid dan reliable, serta mendapatkan jawaban atas rumusan masalah yang tertuang pada BAB I, maka peneliti akan melakukan observasi. Observasi pada penelitian ini meliputi:

1. Ruang kepala sekolah
2. Ruang guru
3. Ruang rapat (Masjid, Perpustakaan, Aula)
4. Ruang Tata Usaha
5. Ruang – ruang kelas
6. Halaman sekolah
7. Kegiatan Kepala sekolah
8. Kegiatan Guru-guru dan staf
9. Kegiatan siswa
10. Kegiatan-kegiatan di luar sekolah

LAMPIRAN 2

PEDOMAN DOKUMENTASI

Untuk mendapatkan dokumen yang sesuai dengan rumusan masalah pada BAB I, maka peneliti mengumpulkan dokumen berupa:

1. Foto area sekolah
2. Foto kegiatan kepala sekolah
3. Foto kegiatan dewan guru
4. Foto kegiatan siswa
5. Foto rapat/musyawah
6. Foto kegiatan di luar sekolah
7. Kalender akademik MIN 2 Kota Malang
8. Rencana Kegiatan Anggran Madrasah (RKAM)

LAMPIRAN 3

TRANSKRIP WAWANCARA

	Informan	Drs. Supandri		Kode
	Status	Kepala MIN 2 Kota Malang		
	Lokasi	Kantor Kepala Madrasah		
	Tanggal	27 Februari 2017		
No	Peneliti (P) dan Informan (I)	Pertanyaan dan jawaban		
1	P	Bagaimana karakteristik kepemimpinan di MIN 2?		
	I	Dalam kepemimpinan ini kami memberikan keteladanan kepada masyarakat sekolah, keteladanan seorang pimpinan menjadi sumber utama. Pemimpin harus memberikan contoh riil dalam setiap perbuatan, mengontrol, dan mengevaluasi.		01e
2	P	Gaya apakah yang diterapkan dalam kepemimpinan?		
	I	Di sekolah kami, kepemimpinan ini menjadi tanggung jawab bersama, baik itu kepala sekolah, waka, guru, maupun karyawan. pembagian tugas ini dilaksanakan pada saat rapat besar sebelum ajaran baru. Semua mendapatkan tugas dan tanggung jawab dalam porsi yang setara sesuai dengan bagiannya masing-masing. Tugas dan tanggung jawab lembaga harus didahulukan daripada lainnya.		01k
3	P	Bagaimana implementasi dari gaya kepemimpinan tersebut di lapangan?		
	I	Implementasinya di lapangan yaitu dengan membagi tugas sesuai dengan jabatan masing-masing. Semua tugas itu telah dijabarkan dalam <i>job description</i> yang dimuat dalam dokumen MIN 2 Kota Malang. Kami memajemen tugas dalam <i>team work</i> , masing-masing waka mempunyai tim sendiri-sendiri, begitu pula guru-guru juga memiliki tim dalam melaksanakan tugasnya.		01r
4	P	Bagaimana cara kepala madrasah dalam membimbing bawahan ketika di depan, tengah, dan belakang?		
	I	Dalam memberikan bimbingan, kami tidak merasa paling sempurna diantara lainnya, kita saling menyempurnakan, sama halnya sebagai pimpinan, ketika berada di depan, kami memberikan keteladanan, contoh yang baik, saat berada di tengah, bersikap ramah tamah, lapang dada, dan murah senyum, begitu pula ketika berada di belakang, kami memberikan dorongan, motivasi, dan inspirasi.		01i
5	P	Bagaimana pola manajerial yang diterapkan di MIN 2?		
	I	Tugas dan tanggung jawab itu harus dibagi secara merata dan adil. Tim-tim kerja dapat berkoordinasi membentuk ikatan yang kuat, saling membantu, dan bekerjasama.		01t
6	P	Bagaimana gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas lembaga?		
	I	Agar lembaga ini lebih berkualitas maka kami membangun sumber daya manusianya, lingkungannya, dan alat-alatnya. Sumber daya manusia menjadi kebutuhan primer, karena dengan sumber daya manusia yang berkualitas, segalanya akan dapat dimanfaatkan secara maksimal. Kami juga membangun lingkungan, dengan penambahan sarana dan prasarana seperti masjid dan ruang-ruang kelas.		01y
7	P	Bagaimana keterlibatan bawahan dalam kepemimpinan?		
	I	Guru dan karyawan kami sertakan dalam kepemimpinan ini. Guru harus mampu menjadi <i>leader</i> ketika mendapatkan amanah. Terutama sat menjadi ketua pada acara-acara di sekolah seperti Peringatan Maulid Nabi, Isra' dan Mi'raj, Qurban, dan sebagainya.		01v
8	P	Bagaiamanakah manajemen tanggung jawab dalam kepemimpinan di MIN 2?		
	I	Masyarakat sekolah, yang meliputi kepala, waka, guru, siswa, dan karyawan semua bertanggung jawab atas tugasnya masing-masing. Semuanya tugas dan tanggung jawab telah tertulis dalam dokumen sekolah, jadi kita melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab, niat untuk mencari nafkah dan beribadah.		01n
9	P	Pendekatan apakah yang dilaksanakan dalam mengambil keputusan?		

	I	Keputusan mengenai program-program sekolah kami merencanakannya pada saat Rapat Kerja Anggaran Madrasah (RKAM). Rapat tersebut secara khusus membahas semua kegiatan yang akan dilaksanakan selama setahun yang akan datang. Para wakil-wakil kepala sekolah membentuk tim dan menyusun agenda kegiatan. Setiap program yang akan dilaksanakan harus disertai dengan datail perinciannya, sehingga ketika mendekati hari H nya dapat ditindaklanjuti dengan mudah.	02a
10	P	Dasar apakah yang diambil dalam mengambil keputusan?	
	I	Kami mengambil kebijakan/keputusan berdasarkan pengalaman tahun-tahun sebelumnya. Apabila kami menemukan hal positif maka kami lanjutkannya. Dan kami juga menyusun inovasi baru yang bermanfaat untuk kemajuan lembaga. Inovasi baru yang kami bangun berdasarkan logika yang rasional yang diambil dari argumen-argumen para wakil-wakil kepala sekolah.	02d
11	P	Bagaimana peran kepala sekolah pada saat pelaksanaan keputusan?	
	I	Kami melakukan pengawasan selama program dilaksanakan. Dibantu oleh para waka, kami melaksanakan control, dan di akhir kami melaksanakan evaluasi.	02i
12	P	Bagaimana cara manajemen konflik agar konflik cepat terselesaikan?	
	I	Kami menganggap konflik sebagai sesuatu yang bernilai positif. Kami mencari solusi dengan pendekatan. Kami mendekati pihak-pihak yang bersangkutan, mengajak mereka untuk berbicara bersama-sama, kami berikan tawaran-tawaran solusi. Kalau seperti ini bagai mana Bu,Pak?, pendekatan untuk menangani konflik itu kami menyebutnya dengan <i>pendekatan ukhuwah</i> .	03e
13	P	Gaya apakah yang diterapkan dalam menyelesaikan konflik?	
	I	Dalam menyelesaikan konflik, kami tidak menggurui, tidak merasa paling benar. Kami menyelesaikan konflik secara kekeluargaan. Tidak memaksa, tapi kami memberikan pengarahan, tawaran, dan solusi yang terbaik untuk kami, dan untuk lembaga.	03a
14	P	Bagaimana cara untuk menanggulangi stres kerja?	
	I	Menurut saya, kegiatan-kegiatan keagamaan seperti shalat berjamaah, mengaji, itu semua bila dilaksanakan dengan sungguh-sungguh dan khusyu' dapat menghilangkan stres. Selain itu juga dengan <i>taushiyah</i> yang dilaksanakan dalam kegiatan-kegiatan keagamaan di sekolah ini juga dapat memberikan kekayaan batin, menguatkan spiritual, dan memberikan kenyamanan.	003a
15	P	Kegiatan apakah yang dilaksanakan untuk menanggulangi stres kerja?	
	I	Untuk menaggulagi stres kerja, kami ada program yang disebut dengan pelatihan dan pengembangan. Kegiatan ini ditujukan kepada guru/karyawan agar lebih profesional dalam bekerja, apabila mereka bekerja dengan profesional, maka mereka juga berhak mendapatkan imbalan yang pantas. Untuk jenjang karir kami juga memberikan kesempatan untuk peningkatan jenjang tersebut. Guru-guru dapat melanjutkan studi lanjutan pada jenjang Pascasarjana.	003f

	Informan	Suroto, S.Pd. M.Pd.I.	
	Status	Waka Kurikulum	Kode
	Lokasi	Ruang TU	
	Tanggal	20 Februari 2017	
No	Peneliti (P) dan Informan (I)	Pertanyaan dan jawaban	
1	P	Bagaimana karakteristik kepemimpinan di MIN 2?	
	I	Karakteristik kepemimpinan di sini, dilaksanakan berdasarkan kejadian-kejadian yang terjadi di lapangan, pada kondisi normal kepemimpinan demokratis lebih ditekankan, akan	01d

		tetapi pada saat tertentu misalnya saat mengambil keputusan yang cepat, maka bisa juga diimplementasikan kepemimpinan otokratis/laissezefire.	
2	P	Gaya apakah yang diterapkan dalam kepemimpinan?	
	I	Dalam memimpin lembaga Bapak kepala madrasah mengatur sedemikian rupa sehingga semua personel lembaga mendapatkan tugas sesuai dengan bagiannya masing-masing, dan mereka harus bertanggung jawab atas tugasnya. Untuk pelaksanaannya di lapangan dilaksanakan secara bersama-sama membentuk tim.	01l
3	P	Bagaimana implementasi dari gaya kepemimpinan tersebut di lapangan?	
	I	Yang dilakukan adalah membentuk tim kerja yang di situ meliputi kepala madrasah beserta jajarannya, guru dan jajarannya, staf/karyawan dan dan jajarannya. Pembentukan ini dilaksanakan sebelum awal tahun pelajaran. Disitu diadakan rapat besar yang dihadiri oleh seluruh elemen sekolah mulai dari kepala sekolah hingga karyawan.	01q
4	P	Bagaimana cara kepala madrasah dalam membimbing bawahan ketika di depan, tengah, dan belakang?	
	I	Bapak kepala madrasah menurut saya adalah orang yang faham akan keadaan. Sebagai pimpinan beliau dapat menempatkan diri ketika ada di depan, tengah, dan belakang. Beliau memberikan contoh yang baik, seperti datang tepat waktu, mengajak sholat berjamaah, dsb. Beliau juga akrab dengan kami (guru dan karyawan), mengajak untuk bercakap-cakap bersama, memberikan motivasi, ajakan, dan apresiasi atas apa yang kami kerjakan.	01h
5	P	Bagaimana pola manajerial yang diterapkan di MIN 2?	
	I	Untuk memajemen lembaga, pimpinan memberikan tugas kepada anggota secara adil, transparan dan penuh tanggung jawab. Tugas yang sifatnya personal dikerjakan secara individu, sedangkan tugas kelembagaan dikerjakan dalam tim kerja.	01o
6	P	Bagaimana gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas lembaga?	
	I	Untuk meningkatkan kualitas lembaga, Bapak kepala berusaha dengan gigih untuk memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada, baik itu sumber daya manusia, lingkungan sekitar, dan juga perlengkapan-perengkapan. Dari sumber daya manusia guru diberi pengalaman langsung yang didapat melalui rapat guru, KKG, dan pelatihan-pelatihan yang secara rutin dilaksanakan secara periodik. Lingkungan juga dikembangkan melalui penataan lokasi dan pembangunan gedung dan ruang kelas.	01z
7	P	Bagaimana keterlibatan bawahan dalam kepemimpinan?	
	I	Guru dan karyawan senantiasa dilibatkan dalam beberapa tugas/program sekolah. karena disini kita kerja tim.	01u
8	P	Bagaiamanakah manajemen tanggung jawab dalam kepemimpinan di MIN 2?	
	I	Semua tugas dan tanggung jawab sudah ditetapkan sebelum ajaran baru, yakni pada rapat besar perencanaan agenda selama satu tahun. Setelah semua sudah mendapat dan menempati bagiannya masing-masing, selanjutnya tanggung jawab diserahkan kepada masing-masing, kepala madrasah beserta wakil-wakilnya mengontrol kinerja guru dan karyawan. Kepala tidak hanya mengontrol, tapi juga memberikan arahan-arahan, masukan, dan juga contoh konkret nyata dalam pekerjaan.	01s
9	P	Pendekatan apakah yang dilaksanakan dalam mengambil keputusan?	
	I	Pada saat dilakukan RKAM (Rapat Kerja Anggaran Madrasah), kepala, waka, staf, guru dan karyawan memprogram dan merencanakan kegiatan-kegiatan selama satu tahun ke depan. Waka kurikulum, humas, kesiswaan, dan sarpras, membentuk tim untuk menyusun program-program tersebut. Keputusan yang tetapkan dalam rapat itu didasarkan atas pengalaman dari tahun-tahun sebelumnya, bila dari evaluasi menghasilkan nilai positif, maka dapat dilanjutkan dan ditambah dengan program-program baru untuk kemajuan lembaga. untuk program baru yang sifatnya inovasi, maka di dasarkan atas logika yang paling rasional dari semua peserta rapat.	02b
10	P	Langkah-langkah apa saja kah yang dilakukan dalam mengambil keputusan?	
	I	Pada rapat itu pembawa acara membuka acara kemudian pemimpin rapat menyampaikan beberapa hal besar yang akan di diskusikan bersama. Pemimpin rapat memberikan batasan-	02e

		batasan masalah agar rapat yang akan dilaksanakan tidak melampaui batas. Setelah itu wakil kepala sekolah menyampaikan deskripsi detail dari apa yang disampaikan pimpinan. Kemudian dilanjutkan dengan sesi tanya-jawab, (peserta berhak memberikan pertanyaan, kritik, saran, atupun penguatan). Apabila terjadi pembahasan yang meluas dari apa yang dirapatkan ini, maka MC (waka humas) memberhentikan sementara, kemudian melanjutkan lagi.	
11	P	Apakah tugas waka pada pelaksanaan keputusan?	
	I	Para waka mendapatkan tugas mengawasi jalannya program. Pengawasan ini tidak hanya melibatkan satu waka, tetapi juga waka-waka yang lain. Waka-waka dapat saling memberikan informasi seputar pelaksanaannya di lapangan, karena seluruh waka menempati satu ruang kerja. Dengan demikian, maka seluruh waka dapat melakukan koordinasi berkelanjutan hingga program tersebut selesai.	02h
12	P	Bagaimana cara manajemen konflik agar konflik cepat terselesaikan?	
	I	Dalam sebuah lembaga konflik pasti ada, tinggal kita memadangnya sebagai hal positif atau negatif. Disini kami memandang konflik sebagai sebuah kesempatan yang bernilai positif, sehingga dapat diselesaikan secara kekeluargaan.	03c
13	P	Gaya apakah yang diterapkan dalam menyelesaikan konflik?	
	I	Kepala madrasah sebagai pimpinan tidak merasa paling benar di sini, sehingga ketika terjadi masalah, beliau memanggil bagian-bagian yang bersangkutan untuk menyelesaikan masalah bersama. Di dalam sebuah ruangan saling bertanya-jawab, memberikan alternatif, dan tawaran serta solusi.	03g
14	P	Bagaimana cara untuk menanggulangi stres kerja?	
	I	Untuk menanggulangi stres kerja, kami melaksanakan kegiatan olahraga. Kegiatan ini dilaksanakan rutin pada hari Sabtu pagi. Untuk kegiatan penunjang lainnya, kami juga mengadakan kegiatan kunjungan ke tempat-tempat rekreasi.	003d
17	P	Bagaimana hasilnya?	
	I	Guru, siswa setelah mengikuti kegiatan-kegiatan itu merasa senang. Badan lelah tetapi mereka gembira dengan apa yang telah dilakukannya. Fikiran menjadi segar kembali, dan semangat untuk bekerja.	003h

	Informan	Fathor, S,Ag.	
	Status	Waka Humas	
	Lokasi	Ruang Kepala Madrasah	Kode
	Tanggal	17 Maret 2017	
No	Peneliti (P) dan Informan (I)	Pertanyaan dan jawaban	
	P	Bagaimana karakteristik kepemimpinan di MIN 2?	
	I	Beliau mempunyai kepribadian yang jujur, adil, berwibawa, dan tegas. Dalam hal-hal yang bersifat kebijakan, beliau bersikap tegas. Di lain keadaan beliau bersikap ramah dan akrab dengan kami.	01c
	P	Gaya apakah yang diterapkan dalam kepemimpinan?	
	I	Bapak kepala sekolah kita ini suka mengarahkan anggotanya dalam menjalankan tugas-tugasnya. Beliau memberikan bimbingan, kontrol, dan evaluasi dari apa yang dilakukan oleh guru dan karyawan. Beliau memberikan contoh nyata dalam pekerjaan, tidak hanya berbicara, tetapi juga dengan tindakan nyata.	01m
	P	Bagaimana implementasi dari gaya kepemimpinan tersebut di lapangan?	
	I	Beliau juga ikut serta dalam beberapa kegiatan di sekolah seperti pada saat apel pagi, upacara bendera, shalat berjamaah, mengaji, dan sebagainya. Partisipasi bapak kepala tersebut adalah contoh nyata dalam kepemimpinan bahwa beliau adalah orang yang pro aktif.	01x
	P	Bagaimana gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas lembaga?	

	I	Untuk meningkatkan kualitas lembaga, bapak kepala sekolah dengan cara membangun. Membangun disini berarti membangun SDM, dan SDA. Hal ini bisa dilihat pada kegiatan pelatihan, workshop, seminar yang dikhususkan untuk guru-guru. Selain itu bapak kepala juga membangun lingkungan, baik itu gedung, maupun sarana dan prasarana yang bermanfaat untuk mengembangkan lembaga.	01aa
	P	Bagaimana sikap kepala sekolah terhadap bawahannya?	
	I	Beliau peduli kepada bawahannya. Beliau menghormati dan menghargai prestasi bawahan, baik itu yang berupa ide-ide maupun pekerjaan. Beliau lapang dada menerima saran, masukan dan kritikan dari bawahan. Yang terpenting asalkan semuanya itu bertujuan demi kebaikan lembaga.	01j
	P	Apakah peran kepala sekolah dalam rapat pengambilan keputusan?	
	I	Bapak kepala sekolah menjelaskan beberapa hal yang akan dibahas dalam rapat secara garis besarnya saja. Beliau juga memberikan rambu-rambu terhadap jalannya rapat agar tujuan rapat dapat dicapai dengan mudah.	02c
	P	Apakah peran waka humas dalam rapat?	
	I	Kami (waka humas) berperan aktif dalam pengambilan sebuah keputusan. Kami bertugas sebagai pembawa acara dalam rapat sehingga jalannya rapat, dan sejauh mana rapat yang akan dilaksanakan kami yang merancangannya. Kami membatasi rapat tersebut agar tetap pada koridor rapat dengan tujuan agar pembahasan fokus pada tujuan.	02g
	P	Bagaimana tindak lanjut dari keputusan yang telah ditetapkan?	
	I	Keputusan dari hasil rapat, ditindak lanjuti oleh waka yang mempunyai program. Dengan memilih seorang ketua, kemudian ketua memilih anggota, melaksanakan rapat, membagi tugas, dan selanjutnya melaksanakan tugasnya masing-masing.	02j
	P	Bagaimana cara manajemen konflik agar konflik cepat terselesaikan?	
	I	Menurut pandangan saya, bapak kepala sekolah kita ini memandang konflik dengan kaca mata positif. Beliau berusaha mencari akar masalahnya, tidak menghindari dari permasalahan yang terjadi, tetapi justru mencari solusinya.	03d
	P	Bagaimana cara untuk menanggulangi stres kerja?	
	I	Untuk menanggulangi stres kerja di sekolah dilaksanakan kegiatan fisik seperti olahraga, senam, outbound, dan juga karya wisata. selain itu untuk menanggulangi stres kami juga melaksanakan kegiatan keagamaan seperti shalat dhuha berjamaah, mengaji bersama, istighatsah, dan juga silaturahmi yang juga diisi dengan taushiyah agama di rumah guru-guru secara bergantian.	003c

	Informan	M. Gharib, S.Pd.I	
	Status	Ka Tata Usaha	Kode
	Lokasi	Ruang TU	
	Tanggal	21 Februari 2017	
No	Peneliti (P) dan Informan (I)	Pertanyaan dan jawaban	
1	P	Bagaimana karakteristik Bapak kepala madrasah sebagai pimpinan?	
	I	Bapak kepala sekolah merupakan pemimpin yang adil, berwibawa, jujur, dan amanah. Beliau menjadi tauladan bagi sekolah. manajemen lembaga yang teratur, sistematis, dan dilaksanakan secara bersama-sama dalam tim kerja.	01a
2	P	Bagaimana cara kepala madrasah dalam membimbing bawahan ketika di depan, tengah, dan belakang?	
	I	Sebagai pimpinan beliau memberikan tauladan yang baik kepada guru dan karyawan, dalam hal kedatangan beliau tidak pernah datang terlambat, dalam administrasi beliau tertib dan lengkap, dalam peribadatan beliau memberikan contoh shalat berjamaah. Beliau akrab dengan kami, memberikan pengarahan, motivasi, dan juga apresiasi.	01f

3	P	Bagaimana pola manajerial yang diterapkan di MIN 2? (37)	
	I	Di sini pekerjaan di bagi secara adil sesuai dengan jabatannya masing-masing. Setiap guru dan karyawan harus bertanggung jawab atas tugasnya. Agar pekerjaan dapat selesai dengan cepat disini dibentuk tim kerja. di Ruang guru diatur sedemikian rupa sehingga guru dapat bekerja sama berdasarkan kelas paralelnya.	01p
4	P	Apakah yang dilakukan pada saat rapat pengambilan keputusan?	
	I	Setelah waka-waka menyampaikan gagasannya kemudian kepala sekolah memilih beberapa argumen yang disinyalir tepat untuk menyelesaikan masalah. Dari beberapa argumen yang dipilih tersebut merupakan beberapa alternatif solusi. Untuk itu argumen tersebut disaring lagi untuk mendapatkan sebuah argumen yang menjadi keputusan bersama.	02f
5	P	Apakah yang dilakukan kepala madrasah ketika terjadi konflik? (85)	
	I	Bapak kepala sekolah menghadapi konflik dengan tegas, beliau tidak memaksa, tapi mengarahkan agar konflik yang terjadi dapat diselesaikan secara kebersamaan. Beliau mencari persamaan, bukan memperuncing permasalahan. Pihak yang terlibat dikumpulkan di ruang kepala, diajak membahas bersama, diberi kesempatan untuk mengungkapkan permasalahannya, di tawari beberapa solusi dan, diarahkan sesuai dengan tujuan lembaga.	03f
6	P	Bagaimana cara kepala madrasah untuk menanggulangi stres kerja?	
	I	Untuk mengangulangi stres kerja, disini (MIN 2) dilaksanakan kegiatan senam pagi setiap hari Sabtu pada pukul 06.30 – 07.00, guru-guru juga diikutkan pada kegiatan-kegiatan di luar sekolah seperti Outbond, studi tour, dan GDMT. Ketika istirahat, untuk melepas lelah, guru-guru pergi ke kantin, bercakap-cakap, dan guyonan di ruang guru. Untuk peningkatan kompetensi, disini dilaksanakan KKG mini, dan workshop setiap hari Sabtu. selain itu guru-guru juga mendapatkan izin untuk melanjutkan sekolah pada program pascasarjana.	003e
7	P	Bagaimana hasil yang diperoleh dari kegiatan-kegiatan itu?	
	I	Guru-guru merasa senang, <i>fresh</i> kembali. Dan selanjutnya dapat melanjutkan pekerjaan dengan enak, nyaman, dan tenang.	003g

	Informan	Nur Wakhid, S.Pd.I	
	Status	Guru	Kode
	Lokasi	Ruang TU	
	Tanggal	22 Februari 2017	
No	Peneliti (P) dan Informan (I)	Pertanyaan dan jawaban	
1	P	Bagaimana karakteristik Bapak kepala madrasah sebagai pimpinan?	
	I	Bapak kepala madrah kita ini memiliki pribadi yang sabar, adil, tegas, berwibawa, dan peduli kepada masyarakat sekolah.	01b
2	P	Bagaimana cara kepala madrasah dalam membimbing bawahan ketika di depan, tengah, dan belakang?	
	I	Menurut saya beliau menerapkan pendekatan kepemimpinan <i>mayu hayuning bawono</i> , dalam bahasa Arab disebut <i>rahmatan li alamin</i> . Beliau memberi contoh langsung seperti dalam hal kedisiplinan waktu beliau tepat waktu, datang lebih awal, dalam hal peribadatan juga begitu, beliau memberikan contoh dalam sholat berjamaah, sholat dhuha, pengajian, dan beliaunya ramah dan lapang dada kepada kami (guru) Dengan itu kami sebagai guru merasa senang, nyaman, betah, dan bertanggung jawab.	01g
3	P	Bagaimana cara kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas lembaga? (41)	
	I	Beliau memberikan bimbingan kepada guru-guru, menambah pengalaman melalui kelompok kerja guru (KKG), pelatihan yang dilaksanakan secara rutin. Semuanya bermuara pada kualitas lembaga, untuk meningkatkan sumber daya manusianya.	01ab
4	P	Bagaimana keterlibatan guru dan staf dalam kepemimpinan di MIN 2? (42)	

	I	Kami sebaga guru selalu ikut bertanggung jawab dalam kepemimpinan lembaga, terlebih saat ada iven-iven sekolah, seperti Perayaan Hari Besar Islam (PHBI), upacara nasional, dan sebagainya.	01w
5	P	Tanggung jawab apa sajakah yang dibebankan kepada guru/staf? (43)	
	I	Guru mendapatkan tugas mengajar, administrasi, dan juga tugas kepemimpinan saat menjadi panitia dari program sekolah.	
6	P	Apakah tugas Bapak/Ibu Guru setelah ditetapkan sebuah keputusan?	
	I	Kami melaksanakan keputusan sesuai dengan bagian masing-masing. Antar bagian saling bekoordinasi, membentk jaringan yang kuat, dan melaksanakan tugas secara bersama-sama.	02k
7	P	Bagaimana sikap kepala madrasah terhadap konflik tersebut?	
	I	Beliau menghadapainya dengan sabar, memecahkannya dengan kapala dingin. Beliau mengajak pihak-pihak yang terlibat dalam konflik untuk berdiskusi bersama, beliau memberikan arahan, tawaran solusi, dan kami juga diberi kesempatan untuk mengemukakan argumen. Beliau tindak menggurui, tapi memberikan yang terbaik untuk anggota dan juga lembaga.	03b
8	P	Bagaimana cara kepala madrasah untuk menanggulangi stres kerja?	
	I	Untuk menanggulangi stres kerja, bapak kepala menggunakan pendekatan agama. Beliau memberikan nasehat, baik itu yang berasal darinya atau melalui kegiatan pengajian yang dilakukan oleh sekolah. kegiatan-kegiatan spiritual seperti shalat berjamaah, mengaji bersama, istighatsah, silaturahmi antar guru, itu semua dapat memberikan kekayaan batin, sehingga jiwa maupun raga menjadi tenang.	003b

LAMPIRAN 4**CATATAN LAPANGAN**

TANGGAL	DESKRIPSI KEJADIAN	KOMENTAR PENELITI
24 Oktober 2016	Meminta izin observasi penelitian kepada kepala sekolah melalui TU	Peneliti datang ke sekolah dan menemui bagian Tata Usaha bahwa akan melaksanakan Penelitian di sekolah yang bersangkutan.
26 Oktober 2016	Mengantar surat izin observasi	Surat Izin Observasi diterima oleh Tata Usaha dan selanjutnya diberikan ke Kepala Sekolah.
27 Oktober 2016	Observasi pertama dan menemui wakil kepala bidang kurikulum	Peneliti datang ke lokasi penelitian dan menemui wakil kepala bidang kurikulum untuk mengadakan perjanjian akan melakukan wawancara.
28 Oktober 2016	Melakukan wawancara dengan waka kurikulum	Wawancara dengan wakil kepala bidang kurikulum berjalan dengan lancar.
31 Nopember 2016 – 28 Januari 2017	Dilakukan observasi lapangan secara berkala	Peneliti melakukan observasi partisipatif di lingkungan MIN 2 Kota Malang
07 Februari 2017	Mengkonfirmasi kepala sekolah untuk melanjutkan penelitian (mengambil data dan sebagainya)	Kepala sekolah menerima peneliti dengan baik dan memberikan izin untuk melakukan penelitian.
10 Februari 2017	Menyerahkan surat izin penelitian dari kampus	Surat izin penelitian diterima oleh waka kurikulum dan selanjutnya diserahkan kepada kepala sekolah.
14 Februari 2017	Melakukan wawancara dengan kepala sekolah	Wawancara dengan kepala sekolah berlangsung dengan khidmad dan sesuai dengan tujuan wawancara.
20 Februari 2017	Melakukan wawancara dengan waka kurikulum	Wawancara berjalan dengan baik dan lancar.
21 Februari 2017	Melakukan wawancara dengan kepala Tata Usaha	Kepala Tata Usaha memberikan jawaban atas beberapa pertanyaan yang disampaikan oleh peneliti pada saat wawancara tersebut.
22 Februari 2017	Melakukan wawancara dengan guru (yang sudah senior)	Pneliti melakukan wawancara dengan Bpk. Nur Wahid, salah satu guru senior di MIN 2 Kota Malang yang juga sebagai ustadz di sekolah tersebut.
25 Februari 2017	Menyerahkan surat dari Kementerian Agama ke sekolah	Surat dari Kemenag berisi tentang pemberian izin rekomendasi penelitian di sekolah yang bersangkutan sebagai sebuah lembaga yang berada di bawah naungan

		Kementerian Agama Kota Malang.
27 Februari 2017	Menemui kepala sekolah dan melakukan wawancara lagi.	Peneliti menghadap kepala sekolah dan melakukan wawancara dan diskusi terkait dengan fokus penelitian.
6 Maret 2017	Observasi kegiatan dan mengumpulkan data dokumentasi	Peneliti mengamati beberapa kejadian yang terjadi di lingkungan sekolah yang berkaitan dengan kepemimpinan demokratis spiritualis. Pada saat ini peneliti mengamati kegiatan-kegiatan yang terpusat di masjid yang meliputi sholat dhuha, mengaji (ummi), pembelajaran di masjid, dan sholat jamaah dhuhur serta mengamati lingkungan sekitar.
8 Maret 2017	Melakukan pencatatan lapangan dan mendokumentasikannya	Peneliti mencatat fenomena yang terjadi di lapangan dan mendokumentasikannya dan bentuk foto kegiatan/kejadian.

LAMPIRAN 5

SURAT PENELITIAN

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MALANG
MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 2 KOTA MALANG
Jl. Kemastren II / 26 Telp. / Fax (0341) 004186 – Sukun
<http://www.minmalang2.ech.com> Email: min2malang@gmail.com

SURAT KETERANGAN PENELITIAN
NOMOR 578 /Ml.13.01/PP.00.4/04/2017

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Drs. Supandri
NIP : 196606151994031003
Jabatan : Kepala MIN 2 Kota Malang

Menerangkan bahwa :

Nama : MOH. ALQHOSWATU TAUFIK
NIM/DNI : 14761027
Jurusan / Program : Program Magister Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah.

Benar-benar telah melakukan Research / penelitian di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Malang guna menyelesaikan tugas akhir / menyusun tesis dengan judul "Gaya Kepemimpinan Demokratis Spiritualis di MIN 2 Kota Malang" Sesuai dengan surat dari Jurusan Magister pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor Un.03.PPs/TL.03/011/2017, tanggal 08 Februari 2017 terhitung sejak tanggal 08 Februari 2017 s/d 10 April 2017.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana semestinya.

Malang, 10 April 2017
Kepala Madrasah,

Drs. Supandri
NIP. 196606151994031003



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MALANG**

Jl. R. Panji Suroso 2 Telp. 491605-477684 FAX 477684
<http://www.kemenagkotamalang.com> email : mapendakotamalang@gmail.com

Nomor : B- 998 /Kk.13.25.2/TL.00/02/2017
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Hal : **Izin Penelitian**

20 Februari 2017

Kepada
Yth. Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2
Kota Malang

Menindaklanjuti surat dari Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Kota Malang Nomor : Un.03.PPs/TL.03/011/2017 tanggal 08 Februari 2017 perihal Permohonan Izin Penelitian, dengan ini kami sampaikan bahwa pada dasarnya *menyetujui/tidak keberatan* memberikan ijin kepada:

Nama : **MOH. ALGHOSWATU TAUFIK**
NPM : 14761027
Program Studi : Magister Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah
Semester : V (Lima)
Judul Penelitian : "*Gaya Kepemimpinan Demokratis Spiritualis di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Malang 2*"

Mengadakan Penelitian/Observasi di sekolah yang Saudara pimpin dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Selama mengadakan penelitian mentaati tata tertib yang berlaku.
2. Setelah selesai mengadakan penelitian memberikan laporan secara tertulis kepada Kepala Kankemenag Kota Malang dan Kepala Madrasah

Demikian atas perhatiannya disampaikan terima kasih.

a.n. Kepala
Kasi Pendidikan Madrasah



H. Chandra Achmady

Tembusan:

1. Kepala Kankemenag Kota Malang;
2. Direktur Pascasarjana UIN Maliki Malang;
3. Mahasiswa yang bersangkutan



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No.34 Dadaprejo Kota Batu 65323, Telepon (0341) 531133 Faksimile (0341) 531130
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : Un.03.PPs/TL.03/011/2017
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

8 Februari 2017

Kepada
Yth. Kepala Madrasah MIN Malang 2
Malang
di Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Berkenaan dengan penulisan tesis bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Moh. Alqhoswatu Taufik
NIM : 14761027
Program Studi : Program Magister Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah
Semester : V (Kelima)
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. M. Samsul Hady, M.Ag
2. Dr. H. Fadil SJ, M.Ag
Judul Penelitian : Gaya Kepemimpinan Demokratis Spiritualis di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Malang 2.

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu kami sampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb



Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.
NIP. 195612311983031032

LAMPIRAN 6

FOTO DOKUMENTASI PENELITIAN



Peneliti melakukan wawancara dengan Drs. Supandri, kepala Sekolah MIN 2 Kota Malang



Peneliti melakukan wawancara dengan Bpk. Suroto, S.Pd. M.Pd.I (Waka bidang kurikulum)



Peneliti melakukan wawancara dengan Bpk. M. Ghorib, S.Pd. (Ketua Tata Usaha)



Peneliti melakukan wawancara dengan Bpk. Nur Wahid, S.Pd.I (Guru Kelas IV)



Peneliti melakukan wawancara dengan Bpk. Fathor, S,Ag. (Waka Humas)



Peneliti melakukan survey lapangan dan mencatat gejala-gejala yang terjadi



Suasana Rapat Kerja Anggaran Madrasah (RKAM)



Suasana Rapat guru



Pembinaan dan pelatihan bagi para guru untuk mengembangkan kompetensi.



Kegiatan Unjuk Kreasi Siswa, merupakan pelaksanaan dari sebuah keputusan hasil rapat.



Kegiatan sholat dhuha berjamaah bersama kepala madrasah dan guru



Peneliti membaaur dengan siswa dan menanyakan beberapa kegiatan di sekolah

BIODATA PENULIS



Moh. Alqhoswatu Taufik, dilahirkan di Blitar, 12 Januari 1991. Putra pertama dari pasangan Ibu Sunarti dan Bapak Abdul Aziz ini merupakan seorang anak yang haus akan pendidikan. Pendidikan dasar yang pertama kali ditempuhnya adalah di TK ALHIDAYAH Combong (1997-1998), kemudian ke MI MA'ARIF Combong, lulus pada tahun 2004, kemudian melanjutkan studi di MTsN Blitar, lulus pada tahun 2007, setelah itu ia melanjutkan lagi ke MAN Kota Blitar lulus pada tahun 2010. Jenjang Perguruan Tinggi S1 ia tempuh di Universitas Islam negeri Maulana Malik Ibrahim Malang (UIN Malang) pada prodi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI), lulus pada tahun 2014, tidak hanya itu, karena ia tidak puas dengan gelar Sarjananya kemudian ia melanjutkan Studi di Pascasarjana UIN Malang prodi PGMI, lulus pada tahun 2017.

Selain pendidikan formal tersebut, ia juga aktif dalam kegiatan-kegiatan yang lain yang erat hubungannya dengan pendidikan. Sejak MTs ia mengikuti ekstrakurikuler PMR, saat di MA menjadi pengurus OSIS MAN Kota Blitar, begitu pula pada saat di Perguruan Tinggi ia juga berkecimpung pada HMJ PGMI, dan juga menjadi pengurus Orda IKAMAHALITA (Ikatan Mahasiswa Balitar).

Pada saat menjadi mahasiswa ia juga aktif dalam mengikuti kegiatan – kegiatan seperti Seminar, workshop, kuliah tamu, dan pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan di lingkup UIN Malang. ia juga menyempatkan diri untuk memperdalam Ilmu Agama, yaitu di Pondok Pesantren Miftahul Huda, Gading-Malang. di pondok tersebut ia mengintegrasikan antara keilmuan yang di dapat dari kamus dan keilmuan dari pesantren, dengan kata lain integrasi ilmu umum dan agama, dengan demikian keilmuan yang diperoleh merupakan keilmuan yang komprehensif, yang siap diimplementasikan dalam menghadapi tantangan zaman.

