

**Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan  
Lembaga Pendidikan Ma'arif NU MTs Sunan Bonang Pujon-  
Malang**

**SKRIPSI**

OLEH

Minhajus Shulton  
05110200



**JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM**

**FAKULTAS TARBIYAH**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**

**MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**AGUSTUS, 2012**

**Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan  
Lembaga Pendidikan Ma'arif NU MTs Sunan Bonang Pujon-  
Malang**

**SKRIPSI**

*Diajukan Kepada Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Maulana Malik  
Ibrahim Malang untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh  
Gelar Strata Satu Sarjana Pendidikan Agama Islam (S.PdI)*

**OLEH**

**Minhajus Shulton**  
**05110200**



**Kepada**

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM**

**JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM**

**FAKULTAS TARBIYAH**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**

**MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**AGUSTUS, 2012**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

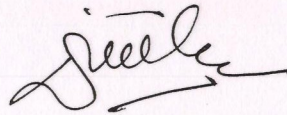
**Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Lembaga  
Pendidikan Ma'arif NU MTs Sunan Bonang Pujon-Malang**

**SKRIPSI**

**OLEH**

**Minhajus Shulton**  
**05110200**

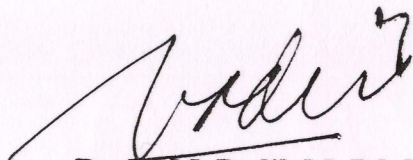
**Telah Disetujui Oleh:  
Dosen Pembimbing  
Tanggal 13 Agustus 2012**



**Nurul Yaqien, M. Pd**  
**NIP. 197811192006041001**

**Tanggal 13 Agustus 2012**

**Mengetahui,  
Ketua Jurusan Pendidikan Agama Islam**



**Dr. H. M. Padil, M. Pd. I**  
**NIP. 196512051994031003**

**HALAMAN PENGESAHAN**  
**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM**  
**MENGEMBANGKAN LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU**  
**MTS SUNAN BONANG PUJON-MALANG**

**SKRIPSI**

Dipersiapkan dan disusun oleh

Minhajus shulton (05110200)

Telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 20 Agustus 2012

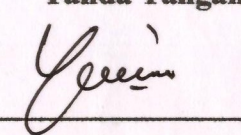
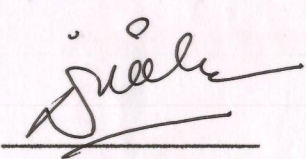
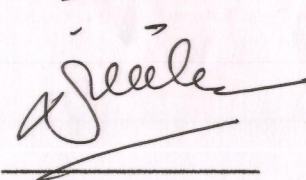
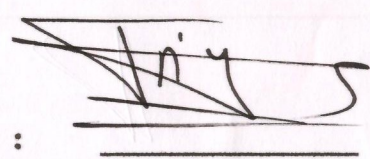
dinyatakan

LULUS

serta diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar strata satu

Sarjana Pendidikan Agama Islam (S.PdI) pada tanggal:

26 Agustus 2012

<b>Panitia Ujian</b>	<b>Tanda Tangan</b>
<b>Ketua Sidang</b> <u>Drs. M. Yunus, M.Si</u> NIP. 19690324 199603 1 002	: 
<b>Sekretaris Sidang</b> <u>Nurul Yaqien, M.Pd</u> NIP. 19781119 200604 1 001	: 
<b>Pembimbing</b> <u>Nurul Yaqien, M.Pd</u> NIP. 19781119 200604 1 001	: 
<b>Penguji Utama</b> <u>Triyo Supriatno, M.Ag</u> NIP. 19700427 200003 1 001	: 

**Mengesahkan,**  
**Dekan Fakultas Tarbiyah**  
**Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang**



  
**Dr. H. M. Zainuddin, MA**  
NIP. 19620507 199507 1 001

## PERSEMBAHAN

Karya ini masih tak sebesar pengabdianku demi kasih dan cinta pada Abah dan Ibu (**M. Asy'ari, Nur'aida**) yang telah banyak memberikan pengorbanan yang tidak terhingga nilainya baik materiil maupun spirituil, sehingga penulis bisa sampai ke jenjang Perguruan Tinggi

Keluarga Besarku (Kakek dan Nenekku bani **H. Abdal Majid** tercinta, Mas **Edison**, Mbak **Vidia**, Mbak **Laila** selaku keluarga) penyumbang aspirasi yang tak pernah membuat putus harapanku

Sahabat-sahabatku **Bustom, Gandos, Rosiet, Ahonk Pardani, Baloh, Arip, Jrc, Bonang, Aziz Angkoso, Rolan Top Jaya, Ucup**, dan tak lupa **878** grup, **Kharisma** group, **Raya** group kediri, cah" **GL** cah" **CB** serta semua teman-temanku yang tak tersebut yang selalu setia tertawa dalam duka cita

Tulisan ini adalah tanda terima kasihku

Pada ketelatenan serta jerih payah **Guru-guruku** dan **Dosen-dosenku**, Pahlawanku yang telah memberi cahaya ilmu pengetahuan padaku

**Wahai dzat yang Maha Tahu dan Maha Kasih Jadikanlah ini  
amal ibadahku Amin.....**

## MOTTO

عن ابن عمر رضي الله عنهما عن النبي صلى الله عليه وسلم عنه قال: **الْأَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ** (رواه البخاري ومسلم والترمذي)

Artinya :

Diriwayatkan dari Ibnu Umar r.a., dari Nabi SAW : beliau bersabda, “Ketahuilah bahwa setiap orang dari kamu adalah pemimpin dan masing-masing kamu akan dimintai pertanggungjawaban tentang yang dipimpinnya”. (H.R. Bukhari, Muslim, dan Turmudzi)

(Dikutip dari Kitab *Ringkasan Shahih Muslim Arab-Indonesia* disusun oleh Al-Hafizh Zaki Al-Din, Abd. Al-Azhim Al-Mundziri, Penerjemah Syinqithy Djamaluddin dan Mochtar Zoerni, 2002, Bandung : Mizan).

Nurul Yaqien, M. Pd  
Dosen Fakultas Tarbiyah  
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

---

**NOTA DINAS PEMBIMBING**

Hal : Skripsi Minhajus Shulton Malang, 13 Agustus 2012  
Lampiran : -

Kepada Yth.  
Dekan Fakultas Tarbiyah UIN MALIKI Malang  
di  
Malang

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Sesudah melakukan beberapa kali bimbingan, baik dari segi isi, bahasa, maupun tehnik penulisan, dan setelah membaca skripsi mahasiswa tersebut dibawah ini:

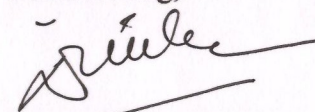
Nama : Minhajus Shulton  
NIM : 05110200  
Jurusan : Pendidikan Agama Islam  
Judul Skripsi : Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam  
Mengembangkan Lembaga Pendidikan Ma'arif NU MTs  
Sunan Bonang Pujon-Malang

Maka selaku pembimbing, kami berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah layak diajukan untuk diujikan.

Demikian, mohon dimaklumi adanya.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Pembimbing,



Nurul Yaqien, M. Pd

NIP : 197811192006041001

## SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan, bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, 13 Agustus 2012



Minhajus Shulton



## Kata Pengantar

Puji syukur Alhamdulillah, penulis panjatkan kehadirat Allah SWT. Yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, ini dengan sehingga judul penulis dapat menyelesaikan penulisan Skripsi “**Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Ma’arif NU MTs Sunan Bonang Pujon-Malang**” tepat waktu.

Shalawat dan salam, barokah yang seindah-indahnya, mudah-mudahan tetap terlimpahkan kepada Rasulullah SAW. yang telah membawa kita dari alamkegelapan dan kebodohan menuju alam ilmiah yaitu Dinul Islam.

Penulisan Skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan program Sarjana Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Malang dan sebagai wujud serta partisipasi penulis dalam mengembangkan dan mengaktualisasikan ilmu-ilmu yang telah penulis peroleh selama di bangku kuliah.

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan Skripsi ini, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Ayahanda dan Ibunda tercinta, yang telah banyak memberi pengorbanan yang tidak terhingga nilainya baik materiil maupun spirituil
2. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo selaku Rektor Universitas IslamNegeri Maulana Malik Ibrahim Malang

3. Bapak Dr. M. Zainuddin, MA selaku Dekan Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
4. Bapak Dr. H. M. Padil, M.Pd. I. selaku Ketua Jurusan Pendidikan Agama Islam Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
5. Bapak Nurul Yaqien, M. Pd selaku dosen pembimbing, yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun skripsi ini
6. Bapak Saifudin, S. Ag selaku Kepala MTs Sunan Bonang yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian dilembaga yang beliau pimpin
7. Bapak dan Ibu dosen Jurusan Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah, yang telah banyak memberikan ilmu kepada penulis sejak berada di bangku kuliah
8. Sahabat-sahabatku yang telah memberikan pengalaman yang berharga
9. Semua pihak yang telah membantu terselesainya Skripsi ini, yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu

Semoga Allah SWT. melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada kita semua. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa di dunia ini tidak ada yang sempurna. Begitu juga dalam penulisan Skripsi ini, yang tidak luput dari kekurangan dan kesalahan. Oleh karena itu, dengan segala ketulusan dan kerendahan hati penulis sangat mengharapkan saran dan kritik yang bersifat konstruktif demi penyempurnaan Skripsi ini.

Akhirnya dengan segala bentuk kekurangan dan kesalahan, penulis berharap semoga dengan rahmat dan izin-Nya mudah-mudahan Skripsi ini

bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pihak-pihak yang  
bersangkutan.

Malang, 13 Agustus 2012

Penulis,

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGAJUAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
HALAMAN MOTTO .....	vi
HALAMAN NOTA DINAS .....	vii
HALAMAN PERNYATAAN .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
ABSTRAK .....	xviii

### **BAB I: PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	7
E. Ruang Lingkup Pembahasan.....	7
F. Sistematika Pembahasan .....	8

## **BAB II: KAJIAN TEORI**

A. Kepemimpinan Pendidikan .....	10
1. Pengertian Kepemimpinan Pendidikan .....	10
2. Syarat-syarat Kepemimpinan Pendidikan Di Madrasah .....	16
3. Tipe Kepemimpinan Pendidikan Di Madrasah .....	20
4. Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin Pendidikan.....	28
5. Kualitas Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	31
6. Kepala Madrasah Dalam Pemecahan Masalah Guru Di Madrasah .....	35
7. Cara Pemecahan Masalah Secara Umum.....	37
B. Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam.....	39
1. Pengembangan Madrasah Sebagai Lembaga Pendidikan Islam .....	39
2. Visi Dan Misi Madrasah Sebagai Lembaga Islam.....	41
3. Pola Pembinaan Dan Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam .....	47
C. Faktor Pendukung Dan Penghambat Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam.....	49
1. Faktor Pendukung Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam .....	50
a. Sumber Daya Manusia .....	50
b. Manajemen Pendidikan.....	51
c. Pengelolaan Kurikulum Dan Proses Belajar Mengajar .....	51
d. Sarana Dan Prasarana.....	53
e. Peran Serta Masyarakat .....	53

2. Faktor Penghambat Kepala Madrasah dalam Pengembangan	
Lembaga Pendidikan Islam.....	54
a. Siswa Atau Anak Didik.....	54
b. Pendidik .....	55
c. Dana.....	56
d. Sarana Dan Prasarana.....	57
e. Peran Serta Masyarakat.....	58

### **BAB III: METODE PENELITIAN**

A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian.....	60
B. Kehadiran Peneliti Dan Lokasi Penelitian .....	62
C. Sumber Data.....	63
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	64
E. Tehnik Analisa Data.....	65
F. Pengecekan Keabsahan Temuan.....	66
G. Tahap-tahap Penelitian.....	67

### **BAB IV: PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN**

A. Diskripsi Singkat Latar Belakang Objek.....	69
1. Sejarah Berdirinya MTs Sunan Bonang.....	69
2. Visi-Misi MTs Sunan Bonang .....	69
3. Struktur Organisasi MTs Sunan Bonang.....	70
4. Data Guru, Staf TU dan Siswa Mts Sunan Bonang .....	70
B. Analisa Data.....	72
1. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang.....	72

2. Faktor Pendukung Dan Penghambat Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Di MTs Sunan Bonang Pujon- Malang .....	79
a. Faktor Pendukung .....	79
b. Faktor Penghambat .....	84
3. Solusi Yang Di Berikan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang .....	89

## **BAB V: PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

1 Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang.....	100
2 Faktor Pendukung Dan Penghambat Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang.....	102
3 Solusi Yang Di Berikan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang .....	105

## **BAB VI: PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	108
B. Saran .....	110

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**



## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 : Bukti Konsultasi
- Lampiran 2 : Surat Keterangan Penelitian dari MTs Sunan Bonang
- Lampiran3 : Visi, Misi, dan Tujuan MTs Sunan Bonang
- Lampiran 4 : Struktur Organisasi MTs Sunan Bonang
- Lampiran 5 : Pedoman interview
- Lampiran 6 : dokumentasi
- Lampiran7 : Biodata Mahasiswa

## ABSTRAK

**Shulton, Minhajus 2005. *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Ma'arif NU di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang*. Skripsi, Jurusan Pendidikan Agama Islam, Fakultas Tarbiyah, Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: Nurul Yaqien M. Pd**

---

Kepemimpinan kepala madrasah diartikan sebagai model atau macam-macam kepemimpinan kepala madrasah yang sesuai dengan situasi dalam rangka mempengaruhi, mengarahkan, membimbing kepada bawahan dengan cara memperkuat keyakinan, dukungan, dorongan dan kerjasama dalam rangka mencapai sasaran dan tujuan lembaga pendidikan. Pengembangan suatu lembaga pendidikan bergantung kepada kualitas kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan karena faktor yang sangat penting dalam proses pendidikan adalah lembaga pendidikan yang berkualitas, maka dengan lembaga pendidikan yang berkualitas secara otomatis akan dapat mencetak generasi yang berkualitas pula.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang timbul adalah (1) Bagaimana peran kepala madrasah dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang. (2) Apakah faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang. (3) Apakah solusi kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang.

Adapun tujuannya adalah (1) untuk mengetahui peran kepala madrasah dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang. (2) untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang. (3) untuk mengetahui solusi kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam di Sunan Bonang Pujon-Malang.

Menurut jenisnya penelitian ini termasuk penelitian kualitatif diskriptif dengan pendekatan fenomenologis. Metode pengumpulan data menggunakan metode observasi, interview, dokumentasi. Dan analisa datanya adalah diskriptif kualitatif.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kualitas kepemimpinan kepala madrasah di MTs Sunan Bonang diantaranya mempunyai tanggung jawab yang kuat seperti mengakui kekurangan dan kesalahan dalam segala aktifitasnya sebagai kepala madrasah, mengikutsertakan seminar dan penataran yang berada di luar sekolah serta mempunyai keberanian dalam mengambil keputusan. Dan usaha-usahanya yaitu dengan mengembangkan kurikulum, SDM, sarana prasarana dan peran serta masyarakat. Adapun faktor pendukungnya adalah sarana prasarana yang menunjang, guru dengan adanya kebersamaan dalam pengelolaan kurikulum dan proses belajar mengajar. Disamping itu sebagai faktor penghambatnya adalah masalah guru, dana, kemampuan dan jiwa psikologis siswa yang berbeda-beda serta peran serta masyarakat yang masih rendah.

***Kata Kunci:*** *Kepemimpinan Kepala Madrasah, Mengembangkan Lembaga Pendidikan Islam.*

## ABSTRACT

Shulton, Minhajus 2005. Principals Leadership Educational Institutions In Developing Ma'arif MTs NU-Sunan Bonang Pujon Malang. Thesis, Department of Islamic Education, Faculty of Tarbiyah, State Islamic University (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Advisor: M. Nurul Yaqien Pd

---

---

Leadership is defined as a model madrasah or a variety of leadership appropriate to the situation madrasahs in order to influence, direct, guide to subordinates by strengthening confidence, support, encouragement and cooperation in order to achieve the goals and objectives of the institution. Development of an educational institution depends on the quality of the heads of madrasahs as educational leaders as a very important factor in the educational process is a quality educational institution, then the qualified educational institution will be able to print automatically qualified generation anyway.

Based on the above background, the problems that arise are (1) How is the role of the madrasahs in developing Islamic educational institutions in MTs Sunan Bonang Pujon-Malang. (2) What are the factors supporting and inhibiting the Islamic leadership in the development of Islamic educational institutions in MTs Sunan Bonang Pujon-Malang. (3) Does the solution madrasah leadership in the development of Islamic educational institutions in MTs Sunan Bonang Pujon-Malang.

The objective is (1) to determine the role of head of madrasah Islamic schools in developing MTs Sunan Bonang Pujon-Malang. (2) to determine the factors supporting and inhibiting the Islamic leadership in the development of Islamic educational institutions in MTs Sunan Bonang Pujon-Malang. (3) to find solutions in developing leadership madrasah Islamic schools in Sunan Bonang Pujon-Malang.

According to this research, including the type descriptive qualitative study with a phenomenological approach. Methods of data collection using observation, interview and documentation. And qualitative data analysis is descriptive.

From the results of this study concluded that the quality of leadership in MTs Sunan Bonang madrasahs which are of such a strong responsibility to admit shortcomings and errors in all his activities as head of the madrasah, involving seminars and inservice training are out of school and have the courage to take decisions. And his efforts is to develop curriculum, human resources, infrastructure and community participation. The supporting factor is the support infrastructure, together with the teacher in the management of the curriculum and the teaching and learning process. Besides, as an inhibiting factor is the issue of teachers, funding, skills and psychological lives of different students, and community participation is still low.

**Keywords:** *Principals Leadership, Developing the Islamic Education Institute.*

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab yang berat. Mengingat perannya yang sangat besar, keuletannya serta kewibawaannya dalam membuat langkah-langkah baru sebagai jawaban dari kebutuhan masyarakat. Hal ini sebagaimana ditulis oleh Bernard Kutner, yang dikutip oleh Evendy M. Siregar tentang kepemimpinan:

Dalam kepemimpinan tidak ada asas yang universal, yang nampak ialah proses kepemimpinan dan pola hubungan antar pemimpinnya. Fungsi utama kepemimpinan terletak dalam jenis khusus dari perwakilan (*group representation*). Seorang pemimpin harus mewakili kelompoknya sendiri. Mewakili kelompoknya mengandung arti bahwa si pemimpin mewakili fungsi administrasi secara eksekutif. Ini meliputi koordinasi dan integrasi berbagai aktivitas, kristalisasi kebijaksanaan kelompok dan penilaian terhadap macam peristiwa yang baru terjadi dan membawakan fungsi kelompok. Selain itu seorang pemimpin juga merupakan perantara dari orang dalam kelompoknya di luar kelompoknya.<sup>1</sup>

Berkenaan dengan kepemimpinan ini. Dirawat mengemukakan dalam bukunya “Pengantar Kepemimpinan Pendidikan” bahwa

kepemimpinan adalah merupakan suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir, dan mengendalikan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pengetahuan atau pendidikan serta agar kegiatan yang dilaksanakan lebih efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran.<sup>2</sup>

Dari kutipan tersebut dapat diambil suatu pengertian, bahwa untuk mewujudkan program pelaksanaan pendidikan yang direncanakan, maka

---

<sup>1</sup> Bernard Kurtner (yang dikutip oleh Evendy M. Siregar). *Bagaimana Menjadi Pemimpin Yang Berhasil*, PD. Mari Belajar, Jakarta 1989, Hal 152.

<sup>2</sup> Dirawat et.al, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Usaha Nasional, Surabaya, 1986, Hal 33

dalam pelaksanaannya diperlukan seseorang yang dapat mempengaruhi, mendorong serta menggerakkan komponen-komponen yang ada dalam lembaga pendidikan yang dapat mengarahkan pada pencapaian tujuan pendidikan pada suatu lembaga pendidikan.

Menjadi seorang pemimpin pendidikan, tidak saja dituntut untuk menguasai teori kepemimpinan, akan tetapi ia juga harus terampil dalam menerapkan situasi praktis di lapangan kerja dan etos kerja yang tinggi untuk membawa lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Idealnya, jika pemimpin pendidikan disamping memiliki bekal kepemimpinan dari teori dan pengakuan resmi yang bersifat ekstern, tetapi juga pembawaan petensial yang dibawa sejak lahir sebagai anugerah dari Yang Maha Kuasa, namun orang dapat melatihnya agar dapat menjadi seorang pemimpin pendidikan yang tangguh dan terampil berdasarkan pengalamannya.

Besar kecilnya peranan yang dilakukan seorang pemimpin banyak ditentukan kepada apa dan siapa dia, dan apa yang dipimpinnya, kekuasaan (otoritas) apa yang dimiliki dan perangkat mana yang ia perankan sebagai pemimpin baik itu formal maupun non formal. Akan tetapi kesemuanya berperan dalam membimbing, menuntun, mendorong, dan memberikan motivasi kepada mereka yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan.

Pemimpin pendidikan dalam hal ini adalah Kepala Madrasah sebagai orang yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pendidikan dan

pengajaran di lembaga pendidikan, harus memiliki kesiapan dan kemampuan untuk membangkitkan semangat kerja personal. Seorang pemimpin juga harus mampu menciptakan iklim dan suasana yang kondusif, aman, nyaman, tentram, menyenangkan, dan penuh semangat dalam bekerja bagi para pekerja dan para pelajar. Sehingga pelaksanaan pendidikan dan pengajaran dapat berjalan tertib dan lancar dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Hal ini sebagaimana dituturkan oleh Hendyat Soetopo dalam bukunya “Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan”, bahwa

Kepemimpinan pendidikan adalah suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan serta pengajaran supaya aktivitas-aktivitas yang dijalankan dapat lebih efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran.<sup>3</sup>

Pendidikan apabila dipahami dari segi agama memiliki nilai yang sangat strategis. Sebagaimana ketika Rasulullah SAW berdakwah mengajarkan wahyu yang pertama kali turun, beliau berkonsentrasi kepada kemampuan baca tulis, hal ini sebagaimana terdapat dalam surat Al-Alaq

أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ أَلَمْ يَكُنْ الْأَكْرَمُ  
الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٣﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٤﴾

Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu Yang menciptakan, Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah Yang Maha Pemurah, Yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam, Dia mengajarkan kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*, Usaha Nasional, Surabaya, 1982, hal 271.

<sup>4</sup> Depag RI, *Al-Quran & Terjemah*, Toha Putra, Smearang, Hal 479.

Dari ayat tersebut mengandung ajakan/anjuran bahwa menjadi manusia itu harus mengerti, cerdas dan mempunyai wawasan masa depan, sehingga mereka akan terbebas dari segala bentuk penindasan, perbudakan, dan pembodohan yang sifatnya dapat merusak kehormatan manusia.

Berdasarkan doktrin inilah yang kemudian mengilhami para pemimpin untuk mampu menjadi pemimpin yang disegani dan diharapkan banyak orang dalam menegakkan syariat Islam.

Agar tujuan pendidikan dapat terlaksana dengan baik, maka diperlukan pemimpin yang mengerti akan komitmen yang menjadi tujuan tersebut. Karena pendidikan mengandung nilai-nilai yang besar dalam kehidupan manusia baik di dunia maupun di akherat yaitu nilai-nilai ideal Islam. Dalam hal ini ada 3 kategori, yaitu dimensi yang mendorong manusia untuk memanfaatkan dunia agar menjadi bekal bagi kehidupan akherat, dimensi yang mengandung nilai yang mendorong manusia berusaha keras untuk meraih kehidupan akherat yang membahagiakan, dimensi yang mengandung nilai yang dapat memadukan antara kehidupan duniawi dan ukhrowi.<sup>5</sup>

Disamping itu, pemimpin pendidikan harus berwawasan masa depan yaitu mengantisipasi perubahan yang ada, tidak hanya dalam pendidikan saja tetapi juga perkembangan ilmu pengetahuan teknologi.

Kepemimpinan pendidikan pada lembaga pendidikan, yaitu Kepala Madrasah, penting sekali bagi peningkatan kualitas pendidikan. Karena

---

<sup>5</sup> Djumransjah Indar, *Ilmu Pendidikan Islam*, IAIN Sunan ampel, Malang, 1992, hal 23-24



lembaga pendidikan yang dikelola oleh pemimpin yang mengerti komitmen serta berwawasan luas, akan berjalan dengan tertib dan dinamis sesuai dengan kemajuan zaman.

Selain itu, Kepala Madrasah hendaknya juga mengerti kedudukan Madrasah di masyarakat, mengenal badan-badan dan lembaga-lembaga masyarakat yang menunjang pendidikan, mengenal perubahan sosial, ekonomi, politik masyarakat, mampu membantu guru dalam mengembangkan program pendidikan sesuai dengan perubahan yang terjadi di masyarakat sekaligus membantu pemecahan permasalahan yang dihadapi.

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah suatu hal yang mudah untuk diwujudkan. Karena banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhinya yang tanpa ada usaha untuk memperhatikan dan mencari solusi, maka usaha peningkatan kualitas pendidikan mustahil akan terwujud.

Realitanya, banyak lembaga pendidikan yang dapat tumbuh dan berkembang menjadi lebih baik dan ada pula yang mengalami kemandekan dan bahkan tinggal menunggu kehancurannya. Adapun salah satu faktor penyebabnya adalah terletak pada kompetensi dan kepemimpinan Kepala Madrasah dalam memenej Madrasah.

Apabila seorang Kepala Madrasah tidak bisa mengatur, mempengaruhi, mengajak anggotanya untuk meraih tujuan pendidikan, kurang bisa memanfaatkan peluang yang ada, dan cenderung menerapkan gaya kepemimpinan yang sekedar melaksanakan tugas rutin, maka jangan diharapkan kualitas pendidikan akan mengalami peningkatan.

Sebaliknya jika seorang Kepala Madrasah tersebut memiliki potensi yang cukup baik, maka ia akan cenderung untuk terus meningkatkan organisasi pendidikan di lembaga yang dipimpinnya. Sehingga dengan sendirinya kualitas pendidikan ikut meningkat.

Bertitik tolak dari uraian di atas, penulis terdorong untuk mengambil judul skripsi **“Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Ma’arif NU MTs Sunan Bonang Pujon-Malang”** yang dalam hal ini penulis memilih obyek penelitian di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah dipaparkan di atas, maka dapatlah dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepala madrasah dalam mengembangkan lembaga pendidikan Ma’arif NU MTs Sunan Bonang Pujon-Malang?
2. Faktor-faktor apa saja yang menunjang dan menghambat kepala madrasah dalam pengembangan lembaga pendidikan Ma’arif NU MTs Sunan Bonang Pujon-Malang?
3. Bagaimana solusi yang di berikan kepala madrasah dalam mengembangkan lembaga pendidikan Ma’arif NU Sunan Bonang pujon-Malang?

### **C. Tujuan penelitian**

Dalam penelitian ini tujuan yang ingin dicapai adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana peran Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang?
2. Untuk mengetahui bagaimana Usaha-Usaha Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang?
3. Untuk mengetahui faktor-faktor Pendukung Dan Penghambat Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang?

### **D. Manfaat Penelitian**

Dalam penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

1. Bagi Lembaga

Sebagai sumbangan pemikiran penyusun dalam upaya pelaksanaan kepemimpinan dalam mengembangkan MTs Sunan Bonang Pujon-Malang.

2. Bagi Ilmu Pengetahuan

Sebagai informasi dan pertimbangan, apabila nanti terjun dalam lapangan kepemimpinan pendidikan sekolah.

3. Bagi Peneliti

Untuk sedikit menambah khazanah pengetahuan tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan lembaga pendidikan.

### **E. Ruang Lingkup Pembahasan**

Dalam penelitian ini sengaja peneliti membatasi ruang lingkup pembahasan yang meliputi:

1. Kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam hanya membahas seputar bagaimana kualitas kepala madrasah dalam memimpin suatu lembaga pendidikan Ma'arif (MTs Sunan Bonang Pujon-Malang) yang sekaligus sebagai pengajar.
2. Usaha yang dilakukan kepala madrasah dalam mengembangkan lembaga pendidikan Ma'arif NU MTs Sunan Bonang Pujon-Malang yang meliputi pengembangan pendidikan di MTs dan pengembangan kegiatan keagamaan di MTs.
3. Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kepala madrasah dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam yang meliputi dana pengembangan, sarana dan prasarana serta SDM dalam hal ini para pengajar.

### **F. Sistematika Pembahasan**

Untuk memperoleh gambaran secara jelas mengenai pokok-pokok pembahasan skripsi ini disusun dengan sistematika sebagai berikut: pendahuluan yang ditungkan dalam Bab I terdiri dari. a) latar belakang masalah. b) rumusan masalah. c) tujuan penelitian. d) manfaat penelitian. e) ruang lingkup pembahasan. f) sistematika penulisan skripsi

Selanjutnya untuk kajian teori dituangkan dalam Bab II pada kriteria-kriteria yang ada yaitu pembahasan. a) Kepemimpinan kepala madrasah

dalam pendidikan. b) Pengembangan lembaga pendidikan Islam. c) Faktor Pendukung Dan penghambat Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam.

Pada Bab III berisi tentang metode penelitian yang terdiri dari: a) pendekatan penelitian. b) kehadiran peneliti dan lokasi penelitian. c) sumber data. d) prosedur Pengumpulan Data. e) tehnik analisa data. f) pengecekan keabsahan temuan. g) tahap-tahap penelitian.

Pada Bab IV Berisi tentang hasil penelitian yang terdiri dari gambaran objek penelitian dan paparan data.

Pada Bab V berisi tentang hasil penelitian dengan mengkaitkan dengan kajian teori yang digunakan dengan temuan hasil penelitian yang bisa juga dikatakan dengan analisis data.

Dan pada Bab terakhir yaitu Bab VI terdiri dari 2 pokok bahasan yaitu kesimpulan penelitian dan saran yang bertitik tolak pada kesimpulan tersebut.

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Kepemimpinan Pendidikan

##### 1. Pengertian Kepemimpinan Pendidikan

Sebelum membahas permasalahan pokok mengenai kepemimpinan kepala madrasah, maka agar tidak terjadi kerancuan pemahaman, terlebih dahulu akan dijelaskan tentang pengertian kepemimpinan. Menurut Dirawat dkk, dalam bukunya "pengantar kepemimpinan pendidikan" yang menyatakan bahwa:

Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu mencapai sesuatu maksud atau tujuan-tujuan tertentu.<sup>1</sup>

Pendapat ini memberi pengertian yang pada hakekatnya kepemimpinan itu adalah kemampuan dari seseorang pemimpin mendapat pengaruh atau dapat diajak dan dikerahkan untuk mencapai tujuan atau memperoleh hasil maksimal. Firman Allah SWT sebagaimana tertera dalam S. Ali Imron ayat 104 yang mengatakan sebagai berikut:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

---

<sup>1</sup> Dirawat dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional cet III, 1986), hlm. 23

*"Hendaklah ada diantara kalian, segolongan umat penyeru kepada kebajikan, yang tugasnya menyuruh berbuat baik dan mencegah kemungkaran. Merelah orang-orang yang beruntung".<sup>2</sup>*

Kepemimpinan merupakan faktor manusiawi yang paling menentukan sukses tidaknya suatu organisasi, lembaga pendidikan maupun lembaga kenegaraan. Sebab ia merupakan motor penggerak dan bertanggung jawab atas segala aktifitas dan fasilitas. Dia dituntut mampu mengantisipasi tindakan-tindakan yang berdasarkan pada perkiraan-perkiraan untuk menampung apa yang terjadi mengenai kelemahan-kelemahan serta mencapai suatu tujuan dan sasaran dalam waktu yang telah ditentukan. Kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat manusia dan alat lainnya dalam organisasi. Demikian pentingnya peranan kepemimpinan dalam usaha mencapai tujuan suatu organisasi sehingga dapat dikatakan bahwa sukses atau kegagalan yang dialami sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang diserahi tugas memimpin organisasi itu.<sup>3</sup>

Dalam kepemimpinan faktor pemimpin tidak dapat dilepaskan dari orang yang dipimpin, keduanya saling tergantung sehingga salah satu tidak mungkin ada tanpa yang lain. Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT S. An-Nahl ayat 125 sebagai berikut:

---

<sup>2</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Bandung: PT. Pantja Simpati, 1982), hlm. 83

<sup>3</sup> Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1982), hlm. 36

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۗ وَجَدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ  
أَحْسَنُ ۗ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ



*"Serulah kejalan Tuhanmu dengan hikmah dan peringatan yang baik. Dan bantahlah mereka dengan (bantahan) yang lebih baik. Sungguh, Tuhanmu, ialah yang lebih mengetahui siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan ialah yang lebih mengetahui orang yang mendapat bimbingan."<sup>4</sup>*

Setelah difahami pengertian pokok kepemimpinan yang bersifat definitif, maka dapatlah dipersempit lapangan pembahasan ini, yaitu kepada scope kepemimpinan yang dimiliki oleh mereka yang bergerak dalam lapangan pendidikan dan pengajaran di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang.

Sebelum membahas pengertian kepemimpinan sebagai suatu kesatuan, maka perlu dijelaskan juga pengertian pendidikan. (M.J Langeveld) berpendapat, bahwa pendidikan atau pedagogi adalah kegiatan membimbing anak manusia menuju pada kedewasaan dan kemandirian.<sup>5</sup>

Sedangkan menurut Dirawat dkk pengertian pendidikan ditinjau dari 2 segi yaitu:

- a. Pendidikan sebagai suatu usaha atau proses mendidik dan mengajar seperti yang dikenal sehari-hari
- b. Pendidikan sebagai ilmu pengetahuan yang membahas berbagai masalah tentang hakekat dan kegiatan mendidik dan mengajar dari zaman ke zaman atau yang membahas prinsip-prinsip dan praktek

<sup>4</sup> Departemen Agama RI, Op.Cit, hlm. 379

<sup>5</sup> Kartini Kartono, *Pengantar Ilmu Mendidik Teoritis*, (Bandung: Mandar Maju, 1992), hlm:



mendidik dan mengajar dengan cabang-cabangnya yang telah berkembang begitu pesat, luas dan mendalam.<sup>6</sup>

Dari definisi tersebut jelas terlihat bahwa kepemimpinan pendidikan tidak hanya berlaku pada lembaga madrasah saja tetapi juga pada pendidikan luar madrasah. Untuk lebih jelasnya pengertian kepemimpinan pendidikan sebagaimana dikemukakan oleh Dirawat dkk bahwa:

Kepemimpinan pendidikan adalah suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pengajaran agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efektif dalam mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran.<sup>7</sup>

Pengertian ini sejalan dengan sudut filosofis kepemimpinan yang pada pokoknya menjunjung tinggi azas hubungan kemanusiaan (human relationship). Dari beberapa definisi kepemimpinan pendidikan dapat diketahui unsur-unsurnya yaitu:

- a. Adanya pemimpin pendidikan
- b. Adanya terpimpin (anggota bawahan)
- c. Adanya wadah (organisasi/ lembaga pendidikan)
- d. Adanya tujuan yang akan dicapai

Dengan demikian dapatlah diambil pengertian bahwa yang dimaksud kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengkoordinir, menumbuhkan semangat kerja, mengarahkan orang-orang sebagai bawahan atau anggotanya dalam lapangan pendidikan untuk tujuan bersama. Seorang pemimpin harus

---

<sup>6</sup> Dirawat dkk, Op.Cit, . hlm. 32

<sup>7</sup> Ibid, . hlm. 33

mampu bekerja sama untuk memberikan motivasi kepada orang-orang yang frustrasi dalam tindakan dan keputusan yang berakibat ketidakberesan dalam pelaksanaan tugas. Agar kegiatan kerja pelaksana pendidikan dan pengajaran dapat berjalan teratur, penuh kegairahan didalam melaksanakan tugas jabatannya, dan agar bawahan memperoleh kesempatan untuk, mengembangkan pribadi dan jabatan mereka secara continou, maka diperlukan adanya bimbingan, bantuan, dorongan dan koordinasi yang baik, termasuk dalam golongan ini yaitu kepala madrasah. Disamping itu seorang pemimpin pendidikan harus mempunyai tiga bentuk perilaku seperti yang telah dicanangkan oleh Ki Hajar Dewantara bahwa pemimpin itu harus bersifat:

*"Ing ngarso sung tulada, Ing madya mangun karsa, Tut wuri handayani"* yang diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia adalah *Di muka memberi tauladan, Di tengah-tengah membangun semangat, Dari belakang memberikan pengaruh.*<sup>8</sup>

Seorang pemimpin di muka, harus memiliki idealisme kuat serta kedudukan tersebut. Akan tetapi, menurut watak dan kecakapannya, seorang pemimpin dapat dikatakan sebagai pemimpin di muka, di tengah dan di belakang (*front Leader, social leader, dan rear leader*).

Pengertian pemimpin pendidikan di sini sebagaimana pendapat Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto bahwa:

Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Soerjono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 1990), hlm. 323

<sup>9</sup> Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Bina Aksara, 1984), hlm. 4

Dari pengertian pemimpin pendidikan tersebut maka jelaslah mereka yang tergolong dalam pemimpin pendidikan tidak hanya pejabat yang memimpin lembaga pendidikan, tetapi juga guru kelas, wali kelas, guru idang studi yang mempengaruhi murid di bawah bimbingannya, hanya ruang lingkup dan tingkatannya saja yang berbeda. Ruang lingkup dan perbedaan itulah yang menyebabkanpolice yang telah ditetapkan perlu disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing lembaga yang dipimpin.

Secara singkat orang yang memiliki kelebihan dan perlengkapan pribadinya, yang kemudian dengan kelebihan itu dapat mempengaruhi, mengajak, membimbing, mendorong, menggerakkan, dan mengkoordinasikan karyawan pendidikan lainnya kearah peningkatan dan perbaikan mutu pendidikan dan pengajaran, maka ia telah melaksanakan fungsi kepemimpinan pendidikan, dan ia tergolong pemimpin dalam pendidikan.

Dengan itu maka pemimpin pendidikan dapat berstatus sebagai pemimpin resmi atau disebut "status leader" atau "formal leader" dan pemimpin tidak resmi atau disebut "emerging leader", "real leader", atau "functional leader".<sup>8</sup>

Kepemimpinan resmi ini dimiliki oleh orang yang menduduki posisi pimpinan dalam struktur organisasi pendidikan, baik karena diangkat resmi oleh atasan, maupun karena dipilih secara resmi menjadi pemimpin oleh anggota staf pelaksana pendidikan ataupun yayasan dimana ia bekerja. Yang dimaksud disini yaitu kepemimpinan resmi seorang kepala madrasah.

Maka dari itu untuk dapat menjalankan fungsi kepemimpinan lebih baik, dimana aktifitas yang dilaksanakan bawahan, teman bekerja, atau

---

<sup>8</sup> Dirawat dkk, Op.Cit. , hlm. 38

guru-guru lebih efektif bagi pencapaian tujuan pendidikan, maka kepala madrasah memiliki unsur-unsur yang nyata, operasional dan fungsional sebagai proyeksi daripada kualitas "kelebihan" yang ada di dalam kepribadiannya. Mereka harus secara nyata dapat menunjukkan tindakan-tindakan kepemimpinan yang lebih baik, jika dibandingkan apa yang dapat dilakukan oleh stafnya, bawahan atau guru-guru yang dipimpinnya.<sup>9</sup>

## **2. Syarat-syarat Pemimpin Pendidikan Di Madrasah**

Untuk memangku jabatan kepemimpinan dalam pendidikan yang dapat melaksanakan tugas-tugas dan memainkan peran-peran kepemimpinan yang sukses, maka kepadanya dituntut memenuhi persyaratan-persyaratan status sosial ekonomi yang layak. Kepemimpinan dalam Islam adalah suatu hal yang interen serta merupakan salah satu subsistem dalam Islam pengaturan seluruh aspek kehidupan secara prinsipal. Islam mengatur minat amal tujuan sekaligus mengatur sumber kehidupan otak manusia, kemudian mengatur proses hidup perilaku dan tujuan hidup<sup>10</sup>.

Pada bagian ini akan dikemukakan persyaratan-persyaratan kepribadian yang menyangkut aspek jasmaniah dan rohaniyah dari seorang pemimpin atau calon pemimpin pendidikan yang baik, mencakup pengertian kepribadian sebagai suatu totalitas kemanusiaan yang bulat dan utuh. Penekanan dan intensitas yang perlu dipenuhi oleh pemimpin pendidikan tentu tidaklah sama, sebab hal ini tergantung pada letak

---

<sup>9</sup> Ibid...

<sup>10</sup> Yusuf Amir Faisal, *Reorientasi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Gema Insani Press, 1995), hlm: 284-285

posisinya didalam struktur organisasi. Disamping itu penekanan dan intensitas tersebut dipengaruhi atau tergantung pula oleh pada filsafat pendidikan yang dianutnya.

Kepemimpinan dalam penelitian ini lebih dispesifikasikan pada lembaga pendidikan islam yaitu Madrasah Tsanawiyah Sunan Bonang pujan-Malang yang mempunyai landasan dan filsafat pendidikan yang khas mendasari keseluruhan usaha pendidikan dan pengajaran. Persyaratan dan sifat-sifat yang perlu dimiliki oleh pemimpin pendidikan menurut masing-masing ahli, berbeda dalam jumlahnya. Sondang P. Siagian mengemukakan persyaratan berupa ciri-ciri yang harus dimiliki seorang pemimpin pendidikan sebagai berikut:

- Memiliki kondisi fisik yang sehat sesuai dengan tugasnya.
- Berpengetahuan luas dan cakap
- Mempunyai keyakinan bahwa organisasi akan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui berkat kepemimpinannya.
- Mengetahui sifat hakiki dan kompleksitas daripada tujuan yang hendak dicapai
- Memiliki stamina (daya kerja) dan entusiasme yang besar
- Gemar dan cepat mengambil keputusan
- Obyektif dalam arti dapat menguasai emosi dan leih banyak mempergunakan rasio
- Adil dalam memperlakukan bawahan
- Menguasi prinsi-prinsip human relations
- Menguasi teknik-teknik komunikasi

- Dapat dan mampu bertindak sebagai penasehat, guru dan kepala terhadap bawahannya tergantung atas situasi dan masalah yang dihadapi
- Mempunyai gambaran yang menyeluruh tentang semua aspek kegiatan organisasi.<sup>11</sup>

Disamping itu dibutuhkan persyaratan kualitas pribadi dan kemampuan seseorang pemimpin pendidikan sebagai berikut: "Berwibawa (terutama karena integritas pribadinya yang dijiwai oleh nilai luhur pancasila) jujur, terpercaya, bijaksana, mengayomi, berani dan mampu mengatasi kesulitan, bersikap wajar, tegas dan bertanggung jawab atas keputusan yang diambil, sederhana, penuh pengabdian kepada tugas, berjiwa besar dan mempunyai sifat ingin tahu (suatu pendorong untuk kemajuan).<sup>12</sup> Dalam Islam seorang pemimpin hendaknya:

1. Seorang muslim
2. Seorang yang bertanggung jawab dan memiliki sifat-sifat sebagai berikut:
  - a. Mempunyai pengetahuan strategis dan teknis
  - b. Mempunyai imamate interest
  - c. Mempunyai kesanggupan untuk mengamil keputusan

---

<sup>11</sup> Sondang P. Siagian, Op.Cit , hlm. 39-41

<sup>12</sup> Dirawat dkk, Op.Cit., hlm. 43

- d. Memandang tugasnya sebagai tugas yang diletakkan oleh Allah sebagai amanah yang harus dipertanggungjawabkan (sebagai realisasi ibadah kepada Allah)<sup>13</sup>
3. Seorang yang didukung oleh pemilihan secara demokratis dan diterima oleh lingkungan sosial
4. Seorang yang dalam pelaksanaan kebijaksanaan dijiwai oleh prinsip-prinsip demokrasi, prosedur demokrasi, dan obyek demokrasi.

Pada hakekatnya seorang pemimpin pendidikan adalah pemimpin yang memiliki segala sifat kepemimpinan. Akan tetapi setiap orang tentu mempunyai kelebihan dan kekurangan. Karena tidak ada manusia yang sempurna. Dalam mempelajari ilmu kepemimpinan ia akan bertambah pengetahuan dan sedikit demi sedikit akan merubah kekurangannya. Seorang pimpinan madrasah (kepala madrasah) di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang tentunya diharapkan memenuhi persyaratan tersebut di atas. Disamping itu kepala madrasah sebagai pimpinan madrasah, harus memiliki pengetahuan dan kemampuan yang berhubungan dengan jabatannya. Sondang P. Siagian mengemukakan dalam bukunya "Filasafat Administrasi" bahwa:

Sukses tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan yang telah ditentukan tergantung atas cara-cara memimpin yang dipraktikkan oleh orang-orang atasan itu. Sebaliknya sukses tidaknya seorang pemimpin melaksanakan tugas kepemimpinannya, tidak terutama ditentukan oleh tingkat ketrampilan teknis (technical skills) yang dimilikinya, akan tetapi lebih banyak ditentukan oleh keahliannya

---

<sup>13</sup> Yusuf Amir Faisal, Op.Cit. , hlm. 286

menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik (managerial skill).<sup>14</sup>

Dalam kesempatan ini yang menjadi penekanan bahwa seorang pemimpin yang baik adalah seorang yang tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional, akan tetapi dalam mengambil keputusan, menentukan kebijaksanaan dan menggerakkan orang lain untuk melaksanakan keputusan yang telah diambil sesuai dengan kebijaksanaan yang telah digariskan. A. Ghozali dalam buku "Administrasi Sekolah", menyebutkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah harus memiliki kemampuan yang berhubungan dengan administrasi madrasah yaitu:

- a. Kemampuan dalam bidang teknis pendidikan dan pengajaran
- b. Kemampuan dalam bidang tata usaha sekolah
- c. Kemampuan dalam pengorganisasian
- d. Kemampuan dalam perencanaan. Berbagai pelaksanaan, dan pengawasan.
- e. Kemampuan dalam bidang pengelolaan keuangan.<sup>15</sup>

### **3. Tipe Kepemimpinan Pendidikan di Madrasah**

Bertitik tolak dari kepemimpinan pendidikan itu ada tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu unsur manusia, unsur sarana, dan unsur tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan ketrampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan ini dapat diperoleh melalui pengalaman belajar secara teori maupun dari pengalamannya didalam praktek selama menjadi pemimpin. Namun secara tidak disadari seorang pemimpin dalam memperlakukan

---

<sup>14</sup> Sondang P. Siagian, Op.Cit , hlm. 36

<sup>15</sup> A. Ghozali dan Syamsuddin, *Administrasi Sekolah*, (Jakarta: Cahaya Budi, 1977), hlm. 37



ketiga unsur tersebut dalam rangka menjalankan kepemimpinannya menurut caranya sendiri. Dan cara yang digunakan merupakan pencerminan dari sifat dasar kepribadian seorang pemimpin walaupun pengertian ini tidak mutlak. Cara atau tehnik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan disebut tipe atau pola kepemimpinan. Istilah tipe atau pola dimaksudkan suatu cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap anggota kelompoknya.<sup>16</sup>

Pemimpin memperlihatkan tipe yang berbeda-beda. Karena ada kecenderungan dikalangan para ahli di bidang ini untuk menyusun berbagai stereotip pemimpin. Mengenai gaya kepemimpinan itu, dan sangat mungkin bahwa seorang administrator atau manager memakai suatu kombinasi beberapa gaya juga saat an situasi yang berbeda.<sup>17</sup> Salah satu pendekatan yang digunakan untuk mempelajari kesuksesan pemimpin ialah mempelajari gayanya yang akan melahirkan berbagai tipe kepemimpinan.

Berdasarkan konsep, sikap, sifat, dan cara-cara pemimpin itu melaksanakan dan mengembangkan kegiatan kepemimpinan dalam lingkungan kerja yang dipimpinnya maka dapatlah diklasifikasikan tipe atau pola kepemimpinan dalam pendidikan yaitu:

- a. Tipe Otoriter (The Autocratic Style Of Leadership)
- b. Tipe Laissez Faire (Laissez Faire Style of Leadership)
- c. Tipe Demokratis (Democretic Style Of Leadership)<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teori Untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1987), hlm. 41

<sup>17</sup> Ibid, hlm. 44

<sup>18</sup> Ngalm Purwanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Mutiara, 1984), hlm. 46

Adapun tipe kepemimpinan dalam pendidikan tersebut dapat dijelaskan satu persatu sebagai berikut:

a. Kepemimpinan Otoriter

Yang dimaksud yaitu bahwa semua kebijaksanaan atau police dasar ditetapkan oleh pemimpin sendiri dan pelaksanaannya ditugaskan kepada bawahannya. Semua perintah, pemberian dan pembagian tugas dilakukan, tanpa mengadakan konsultasi sebelumnya dengan orang-orang yang dipimpinnya.<sup>19</sup>

Pemimpin yang bergaya otoriter ini memegang kekuasaan mutlak. Langkah-langkah aktifitas ini ditentukan pemimpin satu persatu tanpa musyawarah dengan yang dipimpin, tiap-tiap police dan tugas instruksi harus dipatuhi tanpa diberi kebebasan untuk mempertimbangkan kekurangan dan kelebihan.<sup>20</sup>

Dengan tipe ini suasana sekolah menjadi tegang, instruksi-instruksi harus ditaati, dia pula yang mengawasi dan menilai atau pekerjaan bawahan. Akibat kepemimpinan ini guru-guru tidak dineri kesempatan berinisiatif dan mengembangkan daya kreatifnya. Dengan demikian situasi sekolah tidak akan menggembirakan guru dan karyawan. Akibat dari kekuasaan ini memungkinkan timbulnya, sikap enyerah tanpa kritik, sikap "Sumuhun dawuh", terhadap pemimpin, dan kecenderungan untuk mengabaikan perintah jika tidak ada pengawasan langsung.<sup>21</sup>

Untuk lebih jelasnya ciri-ciri kepemimpinan yang bertipe otoriter adalah sebagai berikut:

---

<sup>19</sup> Dirawat dkk, Op.Cit., hlm. 49

<sup>20</sup> Asmara U Husna, Op.Cit. , hlm. 49

<sup>21</sup> Ngalm Purwanto, Op.Cit. , hlm. 47

1. Mengutamakan pelaksanaan tugas
2. Agar tugas dilaksanakan, kontrol harus dilaksanakan secara ketat
3. Kreatifitas dan inisiatif anggota bawahan dimatikan dan dipandang tidak perlu
4. Kurang memperhatikan hubungan manusiawi antara pemimpin dengan yang dipimpin
5. Kurang mempercayai orang lain dalam organisasinya
6. Menyenangi ditakuti dan akibatnya kurang disenangi anggota bawahan
7. Orang yang dipimpin dianggap tidak lebih dari pelaksana semata
8. Dalam kepemimpinan sukar memberi maaf kepada anggota bawahan
9. Pendapat dan saran dari anggota dinilai sikap menentang atau membangkang
10. Orang yang dipimpin cenderung terpecah-pecah dan membentuk kelompok kecil.<sup>22</sup>

Dari beberapa ciri-ciri kepemimpinan tipe otoriter berarti seorang pemimpin dalam pendidikan mengidentikkan tujuan organisasi, dalam hal ini madrasah dengan tujuan pribadinya, sehingga memperlakukan para anggotanya sebagai alat dan dibebani tanggung jawab tanpa diimbangi hak secara proporsional, serta bersikap apriori dalam memperlakukan saran.

Kepemimpinan semacam ini jelas bertentangan dengan ajaran Islam sebagaimana firman Allah S. Al-Maidah ayat 48:

..... فَأَحْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ عَمَّا جَاءَكَ مِنَ الْحَقِّ

... "maka putuslah perkara mereka menurut apa yang Allah turunkan dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu mereka dengan meninggalkan kebenaran yang datang kemudian..."<sup>23</sup>

Berdasarkan ayat tersebut diatas dapat difahami bahwa Islam tidak membenarkan kepemimpinan tipe otoriter, bahkan diperintahkan untuk melawan atau diterapkan dilembaga pendidikan madrasah

<sup>22</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993), hlm. 154-155

<sup>23</sup> Departemen Agama, *Op.Cit.* , hlm. 168

kurang pas atau kurang sesuai. Karena akan berakibat pada anak yaitu kurang inisiatif, gugup. Ragu-ragu, suka membangkang atau menentang kewibawaan, penakut dan penurut.<sup>24</sup>

b. Kepemimpinan Laissez Faire

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari kepemimpinan otokratis (otoriter). Perilaku yang dominan dalam kepemimpinan ini adalah perilaku dalam gaya kepemimpinan kompromi (compromiser) dan perilaku pembelot (deserter). Dalam proses kepemimpinan ternyata pemimpin tidak melakukan fungsinya dalam menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya.<sup>25</sup>

Dijelaskan pula oleh Oteng Sutisna bahwa dalam kepemimpinan ini, pemimpin tidak banyak berusaha untuk mengontrol atau pengaruh terhadap para anggota kelompok.

Kepada para anggotanya diberikan tujuan-tujuan tetapi umumnya mereka dibiarkan untuk mencapai cara masing-masing untuk mencapainya. Pemimpin lebih banyak berfungsi sebagai anggota kelompok ia memberikan nasehat dan pengaruhnya hanya sebanyak yang diminta.<sup>26</sup>

Dari pendapat tersebut dapat di ambil pengertian bahwa pimpinan, dalam hal ini kepala sekolah yang menggunakan gaya

---

<sup>24</sup> Sutari Imam Barnadib, *Pengantar Ilmu Pendidikan Sistematis*, (Yogyakarta: FIP IKIP, 1982), hlm. 123

<sup>25</sup> Hadari Nawawi, *Op.Cit.*, hlm. 167

<sup>26</sup> Oteng Sutisna, *Op.Cit.*, hlm. 265

Laissez Faire ini seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya menjunjung tinggi kebebasan bagi anggotanya untuk menjalankan tugas dan jabatannya tanpa mementingkan muyawarah. Hal ini bertentangan dengan firman Allah dalam S. Ali Imron: 159 sebagai berikut:

وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ

الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

*"... dan hendaklah musyawarah dengan mereka dalam beberapa urusan, dan bila engkau telah mengambil keputusan yang tetap, maka percayalah dirimu kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang mempercayai diri."<sup>27</sup>*

#### c. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan tipe ini menmpatkan faktor manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam sebuah organisasi. Dalam kepemimpinan ini setiap individu, sebagai manusia dihargai atau dihormati eksistensi dan peranannya dalam memajukan dan mengembangkn organisasi. Oleh karena itu perilaku dalam gaya kepemimpinan yang dominan pada tipe kepemimpinan ini adalah perilaku memberi perlindungan dan penyelamatan, perilaku memajukan dan mengembangkan organisasi serta perilaku eksekutif.<sup>28</sup>

Kepemimpinan tipe ini mempertimbangkan keinginan dan saran-saran dari pada anggota kepada putusan dan untuk memperbaiki kualitas melalui input bagi pemecahan masalah.

---

<sup>27</sup> Departemen Agama RI, Op.Cit. , hlm. 103

<sup>28</sup> Hadari Nawawi, Op-Cit. , hlm. 169

Kekuasaan dan tanggung jawab didelegasikan dan dipencarkan atau dibagikan kepada setiap anggota staf yang cakap dan mampu mengemban "delegation and sharing of authority". Pemimpin percaya bahwa setiap individu dan teman kerjanya dapat pula berbuat sesuatu dengan hasil yang maksimal asalkan situasi yang ada itu memungkinkan untuk berbuat dan membina kariernya masing-masing.

Selanjutnya dalam kepemimpinan demokratis pemimpin dalam memberikan penilaian, kritik atau pujian ia memberikannya atas kenyataan yang seobyektif mungkin. Ia berpedoman pada kriteria yang didasarkan pada standar dan target program sekolah. Adapun ciri-ciri demokratis anatar lain:

1. Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia.
2. Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya.
3. Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya.
4. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan teamwork dalam usaha mencapai tujuan.
5. Dengan ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya epada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian dibanding dan diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama.
6. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya.
7. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin<sup>29</sup>.

Bila dilihat dari pengertian dan ciri-ciri masing-masing tipe atau gaya kepemimpinan tersebut, macam kepemimpinan yang tepat diterapkan dilembaga pendidikan adalah tipe kepemimpinan

---

<sup>29</sup> Sondang P. Siagian, Op.Cit , hlm. 44

demokratis. Macam kepemimpinan yang baik dan sesuai dewasa ini adalah kepemimpinan demokratis. Semua guru disekolah bekerja untuk mencapai tujuan bersama-sama putusan diambil melalui musyawarah dan mufakat serta harus ditaati. Pemimpin dalam pendidikan menghargai, dan menghormati pendapat setiap guru. Pemimpin memberi kesempatan untuk mngembangkan inisiatif dan daya kreatifnya. Ia bersifat bijaksana, didalam pembagian tanggung jawab. Dapat dikatakan bahwa tanggung jawab terletak pada pundak dewan guru seluruhnya termasuk pemimpin sekolah.<sup>30</sup>

Menurut ajaran Islam memang kepemimpinan demokratislah yang paling tepat atau efektif karena Al-Qur'an menganjurkan hal itu dalam S. Ali Imron ayat 159 sebagai berikut:

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ<sup>ط</sup> وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا  
مِّنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ<sup>ط</sup> وَأَسْتَغْفِرْ لَهُمْ<sup>ط</sup> وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ

"Maka disebabkan rahmad dari Allahlah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkan ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka, dalam urusan itu (urusan dunia)..."<sup>31</sup>

Berdasarkan ayat tersebut dapat difahami, bahwa Islam memerintahkan kepada kita semua sebagai pemimpin dimana saja agar selalu memimpin dengan demokratis diantaranya dengan lemah

---

<sup>30</sup> Soekarto Indrafachrudi, *Pengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1994), hlm. 28

<sup>31</sup> Departemen Agama RI, Op.Cit , hlm. 103

lembut. Mencintai anak buah, tidak boleh kasar, atau memaksa agar yang dipimpin tidak menjahui dan membuat perlawanan. Dan manakala seorang pemimpin telah terpilih dan dikukuhkan maka wajiblah untuk taat selama perintah-perintahnya sejalan dengan garis-garis Al-Qur'an dan Sunnah:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰى الْاَمْرِ مِنْكُمْ ط

"Hai orang-orang yang beriman: Turutlah Allah dan Rosul-Nya dan pemimpin-pemimpin kalian"<sup>32</sup>. (Q.S An-Nisa': 59)

من اهان السلطان اهانه الله (رواه الترمذی)

"Barang siapa yang meremehkan pemimpin, niscaya Allah akan menghinakannya pula dia"<sup>33</sup>. (H.R Turmudzy)

#### 4. Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin Pendidikan

Kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan, di lihat dari status dan cara pengangkatanya tergolong pemimpin resmi atau formal leader atau status leader. Dengan menjadi pemimpin pendidikan di madrasah ia mendapat kedudukan tertinggi dalam lingkunganya, berikut kekuasaan, fasilitas, alat kerjadan keuntungan melekat pada jabatan kepemimpinan. Namun inti kepemimpinan bukan terletak pada kedudukan namun pada fungsi atau tugas.

Keseluruhan tugas dan tanggung jawab madrasah itu menurut Dirawat dkk, di golongakan pada dua bidang yakni;

- a. Tugas dalam bidang administrasi

---

<sup>32</sup> ibid. , hlm. 128

<sup>33</sup> Moh. Zuhri Dipl. Tafel, *Tarjamah (Sunan At-Tirmidzi)*, (Semarang: CV. Asy Syifa', 1992), hlm. 270



b. Tugas dalam bidang supervisi

Selanjutnya tugas kepala madrasah tersebut di uraikan sebagai berikut;

a. Tugas kepala madrasah dalam bidang administrasi

Tugas ini berhubungan dengan kegiatan-kegiatan menyediakan, mengatur, memelihara, dan melengkapi fasilitas material dan tenaga personal madrasah. Di golongan 6 manajemen;

- 1) Pengelolaan pengajaran
- 2) Pengelolaan kepegawaian
- 3) Pengelolaan kemuridan
- 4) Pengelolaan gedung
- 5) Pengelolaan keuangan
- 6) Pengelolaan hubungan masyarakat.<sup>34</sup>

Selanjutnya untuk memperlancar kerja dan membina tanggung jawab bersama di kalangan madrasah, maka tugas dalam bidang administrasi agar tercipta demokratis mempunyai tujuan;

- a. Memudahkan pekerjaan administratif, pendidikan
- b. Menciptakan iklim rohaniyah, psikologis sosial
- c. Meningkatkan semangat moral dan semangat-semangat anggota-anggota pendidikan
- d. Menambahkan produktifitas kerja dalam lembaga pendidikan, memperbaiki kualitas dan metode-metodenya
- e. Mengembangkan sistem administratif
- f. Mengadakan perubahan yang di inginkan dalam proses pendidikan
- g. Menghubungkan antara proses pendidikan dan tujuan-tujuan pembangunan<sup>35</sup>

b. Tugas kepala madrasah dalam bidang supervisi

Sebagai supervisor kepala madrasah bertugas memberikan bimbingan bantuan pengawasan dan penilaian pada masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan

---

<sup>34</sup> Dirawat dkk, Op.Cit. , hlm. 80

<sup>35</sup> Hasan Langgulung, *Azaz-azaz Pendidikan Islam*, (Jakarta: Pustaka Al-Husna, 1988), hlm: 206-207

pendidikan dan pengajaran untuk menciptakan situasi dan pendidikan lebih baik. Adapun tugas kepala madrasah dalam bidang supervisi yaitu;

1. Membimbing guru dan karyawan agar dapat memahami secara jelas tujuan pendidikan dan pengajaran.
2. Membantu guru dan karyawan agar memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik
3. Menyeleksi dan memberi tugas yang paling cocok bagi guru dan karyawan sesuai minat dan bakat
4. Memberikan bimbingan yang bijaksana kepada guru dan karyawan
5. Memberikan pimpinan yang efektif dan demokratis, bagi pertumbuhan jabatan guru dan karyawan
6. Mempuk dan mengembangkan hubungan yang harmonis, dan kooperatif antara anggota staf madrasah dan madrasah dengan masyarakat.<sup>36</sup>

Untuk pelaksanaan tugas-tugas itu dengan baik maka kepala madrasah di tuntut mempunyai berbagai cara dan teknik supervisi terutama dalam hubungannya dengan pelaksanaan tugas-tugas guru dan karyawan, dan pertumbuhan jabatan karena sebagai operator terdepan dalam pelaksanaan pendidikan dan pengajaran.

Dalam pelaksanaan tugas sebagai supervisor, seorang pemimpin hendaknya dilaksanakan dengan demokratis ia menghargai pendapat guru, dan memberikan kesempatan untuk melahirkan gagasan dan pendapat. Keputusan yang di ambil dengan jalan musyawarah karena tujuan yang hendak di capai adalah tujuan bersama.

---

<sup>36</sup> Dirawat dkk, Op-Cit. , hlm. 85

Oleh karena itu seperti dikatakan oleh Moh. Rifa'I kepala madrasah dalam menjalankan supervisi hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip berikut;

3. Supervisi bersifat konstruktif dan kreatif
4. Supervisi harus berdasarkan kenyataan
5. Supervisi harus sederhana dan informal
6. Supervisi harus memberikan perasaan aman
7. Supervisi harus didasarkan hubungan profesional
8. Supervisi harus memperhatikan sikap
9. Supervisi tidak bersifat mendesak
10. Supervisi tidak boleh atas kekuasaan pangkat
11. Supervisi tidak mencari kesalahan, kekurangan.
12. Supervisi tidak cepat mengharap hasil
13. Supervisi hendaknya bersifat preventif, korektif dan kooperatif.<sup>37</sup>

Dengan demikian administrasi pendidikan yang demokratis akan memperhatikan prinsip dan akhirnya mendatangkan pertukaran pikiran guru dan karyawan sehingga mendorong untuk berinisiatif. Oleh karena itu kepala madrasah sebagai supervisor sekaligus sebagai pemimpin pendidikan, perlu memilih penggunaan administrasi sekolah yang demokratis.

## **5. Kualitas Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Kepemimpinan yang berkualitas sangat diperlukan oleh umat Islam sebagai satu jamaah atau didalam jamaah masing-masing, agar mampu memainkan peranan aktif dan positif dalam memakmurkan bumi. Kepemimpinan kepala madrasah dalam melaksanakan kepemimpinan yang berkualitas dengan kendali Iman, setiap gerak dan langkahnya selalu didasarkan pada petunjuk dan tuntutan Allah SWT, karena kepemimpinan

---

<sup>37</sup> Ngalim Purwanto, Op.Cit. , hlm. 117

adalah bagian dari kegiatan kehidupan manusia yang digerakkan Allah SWT yang harus disyukuri dengan terus berusaha meningkatkan kualitasnya.

Kualitas kepemimpinan harus ditempuh melalui usaha mengembangkan kemampuan berfikir, dengan tetap berada dalam kendali Iman. Peningkatan kemampuan berfikir itu secara langsung berpengaruh pada kemampuan menetapkan keputusan, yang akan mewarnai kualitas kegiatan setiap orang yang yang dipimpin, disamping itu juga harus diiringi dengan peningkatan kemampuan mengkomunikasikannya, agar mampu mewarnai dan mempengaruhi cara berfikir, berfikir dan berperilaku orang-orang yang dipimpin. Dengan kata lain peningkatan kemampuan berfikir dan mengkomunikasikan hasilnya berupa keputusan-keputusan, pada dasarnya berarti juga mampu memecahkan masalah secara efektif dan bersifat aplikatif.<sup>40</sup>

Kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh kelompok pemimpin dalam suatu organisasi sangat menentukan berhasil tidaknya organisasi itu mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan efisien dan ekonomis. Syarat ideal seorang pemimpin dalam lembaga pendidikan ada dua kapasitas pokok sebagai main point yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu *managerial skill dan technical skill*. Namun demikian sukses atau tidaknya seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya, tidak hanya ditentukan oleh tingkat keterampilan teknis

---

<sup>40</sup> Hadari Nawawi, Op.Cit. , hlm. 335

(*technical skill*) yang dimiliki, akan tetapi lebih banyak ditentukan oleh keahliannya menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik (*managerial skill*). Dalam hal ini perlu dipahami bahwa seorang pemimpin adalah seorang yang tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional, tetapi mengambil keputusan yang telah diambil sesuai dengan kebijaksanaan yang telah digariskan.

Tugas terpenting dan terutama dari seseorang pemimpin ialah memimpin orang, memimpin pelaksanaan pekerjaan dan menggerakkan sumber-sumber material. Untuk melaksanakan tugas itu dengan baik, seorang pemimpin harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Memiliki kondisi fisik yang sehat sesuai dengan tugasnya
2. berpengetahuan luas
3. mempunyai keyakinan bahwa organisasi akan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui dan berkat kepemimpinannya
4. mengetahui dengan jelas sifat hakiki dan kompleksitas dari pada tujuan yang hendak dicapai
5. memiliki stamina (daya kerja) dan entusiasme yang besar
6. gemar dan cepat mengambil keputusan
7. objektif dalam arti dapat menguasai emosi dan lebih banyak memmpergunakan rasio
8. adil dalam memperlakukan bawahan
9. menguasai prinsip-prinsip *human relations*
10. menguasai teknik-teknik berkomunikasi
11. dapat dan mampu bertindak sebagai penasehat, guru dan kepala terhadap bawahannya tergantung atas situasi dan masalah yang dihadapi
12. mempunyai gambaran yang menyeluruh tentang semua aspek kegiatan organisasi.<sup>42</sup>

Penjelasan diatas menggambarkan bahwa figur ideal dari kepemimpinan pendidikan ini terkait erat dengan kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Apakah dia memiliki syarat dan

---

<sup>42</sup> Ibid. , hlm. 39

peran yang dapat mewakili upaya pengembangan lembaga atau tidak, ini menentukan ideal tidaknya seorang pemimpin dalam kepemimpinan pendidikan.

Para ilmuwan mengemukakan sederetan kualitas-kualitas unggul dan sifat-sifat utama yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin. Misalnya, seorang pemimpin harus memiliki inteligensi tinggi, mampu mengambil kebijaksanaan yang tepat, mempunyai rasa humor, mampu memikul tanggung jawab, tepa selira, biasa bertindak adil dan jujur, memiliki ketrampilan teknis tinggi, berkepribadian imbang dan seterusnya.

Sedangkan sarjana-sarjana lain lebih condong mengemukakan unsur-unsur relasi diantara pribadi pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinnya. Sehubungan dengan hal ini, dituntut pemimpin kualitas-kualitas antara lain sebagai berikut: kemampuan mengadakan koordinasi, kemampuan mengkonsepsikan sekaligus menjabarkan tujuan-tujuan umum.

Bersikap adil dan tidak berat sebelah sanggup membawa kelompoknya kepada tujuan yang pasti dan menguntungkan, membawa pengikutnya kepada kesejahteraan.<sup>43</sup>

Dengan demikian dapat kita pahami, bahwa sifat-sifat utama yang diharap-harapkan itu merupakan konsep ideal, yaitu sangat diharapkan oleh orang banyak, namun tidak atau belum tentu dapat dipenuhi sebagai persyaratan seorang pemimpin dalam satu situasi khusus.

---

<sup>43</sup> Kartini Kartono, Op.Cit. , hlm. 36

## 6. Kepala Madrasah Dalam Pemecahan Masalah Guru di Madrasah

Pada hakekatnya tugas dan tanggung jawab kepala madrasah sangat berat, walaupun telah dibagikan tugas-tugas dan tanggung jawab kepada pembantu dan staf-staf lainnya yang ada disekolah<sup>44</sup>. Karena ia akan menjadi orang yang pertama dalam memikul tanggung jawab untuk mengantarkan anak didik, guru serta staf lain sampai pada tujuan. Hal ini sebagaimana pendapat Broadman yang dikutip oleh Soekarno Indrafachrudi yang menyatakan bahwa:

Tugas utama kepala sekolah dan guru adalah mensukseskan pendidikan dan pengajaran. Akan tetapi kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah, hendaknya memimpin guru, pegawai-pegawai dan orang tua murid. Oleh karena itu ia harus memiliki kemampuan mengorganisasi dan membantu para guru dalam merumuskan program agar pengajaran disekolah maju. Disamping itu ia harus menciptakan iklim saling mempercayai dalam kalangan guru dan perasaan aman dalam melaksanakan kerja sama untuk membangun program supervisi dan mendorong mereka berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan pendidikan disekolah.<sup>45</sup>

Faktor sarana pendidikan harus memberi keleluasaan berkembang bagi guru dalam membina profesinya dengan tidak terlalu terganggu ada kegiatan administratif. Pengaturan sarana prasarana oleh kepala madrasah dilaksanakan melalui konsep yang matang yang dibicarakan bersama dalam sidang dewan guru atau lainnya. Faktor kedua merupakan faktor intern kepala madrasah yaitu ketrampilan yang harus dimiliki.

---

<sup>44</sup> Sondang P. Siagian, Op.Cit. , hlm. 7

<sup>45</sup> Ibid. , hlm. 62

Sebuah lembaga pendidikan yang sudah tersedia sarana pendidikan dengan baik, dan aturan pelaksanaan ajaran sudah digariskan, serta pengembalian tugas sudah tersedia, maka secara teoritis mungkin pekerjaan itu dikerjakan dengan lancar tetapi terkadang dalam kenyataan berbeda dengan teori. Faktor keberhasilan terletak manusia atau petugas yang dalam pengabdianya membutuhkan waktu, energi dan mungkin pengorbanan materiel untuk memecahkan masalah dan kesulitan yang dihadapi para staf bawahannya.

Di dalam sekolah guru-gurulah yang memegang peranan penting dalam pertumbuhan anak-anak. Oleh sebab itu kita menghendaki supaya anak-anak itu tumbuh dengan baik disekolah, baiklah kita perhatikan lebih dahulu masalah-masalah yang dihadapi oleh para guru dalam menjalankan tugas. Hanya dalam pekerjaan yang sehat dan menyenangkan terpujuklah moral yang tinggi pada guru-guru yang ingin berkorban untuk kemakmuran.<sup>46</sup>

Pada umumnya masalah-masalah itu timbul pada seorang guru dan karyawan karena kebutuhan-kebutuhan yang ada pada dirinya tidak terpenuhi dan tidak puas sehingga stabilitas jiwa guru dan karyawan terganggu. Bagi guru dan karyawan disekolah memungkinkan kebutuhan yang tidak terpenuhi itu terdapat dalam lingkungan sekolah, rumah atau masyarakat. Mengenai berbagai masalah itu disebabkan:

Sebab-sebab yang mungkin menimbulkan ketidakpuasan guru dan karyawan disekolah antara lain tentang statusnya seperti kenaikan pangkat yang tertunda, penempatan yang kurang tepat menimbulkan keamannya emosinya terganggu, tidak diberi kesempatan berinisiatif,

---

<sup>46</sup> Ibid. , hlm. 63



dan tidak dapat mewujudkan idenya, sehingga merasa dirinya diperkosa dan diperlakukan tidak adil oleh pemimpin sekolah<sup>47</sup>.

Sebab lain yang mungkin timbul dari lingkungan rumah antara lain kesejahteraan, ekonomi, dan hubungan suami istri, yang pada dasarnya berpangkal pada kebutuhan jasmani dan rohani. Dengan problem dan ketidakpuasan dalam lingkungan tersebut, menurut kepala madrasah untuk memecahkan dan berkeyakinan sebagai berikut:

- a. Konflik pasti dapat dihindari
- b. Konflik timbul karena ada pemainnya yang menyebabkan terjadinya konflik
- c. Bentuk otoritas yang legalistik seperti “*penyelesaian lewat saluran formal*” sangat ditekankan.
- d. Kambing hitam diterima sebagai suatu yang tidak dapat dihindari.<sup>48</sup>

## 7. Cara Pemecahan Masalah Secara Umum

Bantuan diberikan kepada kepala madrasah terhadap guru dan karyawan yang mempunyai masalah itu hendaknya dilakukan dengan sikap ilmiah dan tawakal. Tahap pendekatan ini adalah:

### a. Sikap Ilmiah

Untuk memberi bantuan kepada guru dan karyawan yang mempunyai masalah sehingga mempengaruhi semangat kerja yang kurang interes dan tidak menyukai tantangan, daya kekuatan inesiatif secara loyalitas dan dedikasi yang tinggi maka kepala madrasah diharapkan mampu memecahkan persoalan dengan melalui pendekatan ilmiah. Tahap-tahap ini sebagai berikut:

1. mencari data-data pribadi guru dan karyawan dalam hubungannya dengan masalah yang dihadapi saat itu

---

<sup>47</sup> Ibid. , hlm. 64

<sup>48</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*, (Jakarta: Rajawali Press), hlm. 117

2. menentukan langkah-langkah yang seharusnya dilakukan kepala madrasah dalam memecahkan masalah guru dan karyawan. Apabila data sudah lengkap kepala madrasah mulai menganalisa data itu kemudian disimpulkan untuk membuktikan hipotesa.
3. mencari beberapa interaktif pemecahan masalah untuk membantu guru dan karyawan tersebut.
4. menentukan alternatif yang paling baik dan paling tepat sebagai obat untuk menyembuhkan si penderita tersebut.<sup>49</sup>

Pendekatan lain yang dipakai untuk menyelesaikan konflik dari setiap persoalan dikemukakan sebagai:

1. Pahami atau alami konflik-konflik yang tidak dapat diterima
2. Selidiki sumber-sumber konflik
3. Tentukan cara untuk mengatasi atau intervensi.<sup>50</sup>

b. Sikap Batin dan Tawakal

Adakalanya secara ilmiah diatas telah dilakukan dengan baik, tetapi hasilnya terkadang masih jauh dari harapan, karena ternyata nasehat itu tidak membuka hati nurani atau bahkan lebih parah. Oleh karena itu ketika niat untuk membantu guru dan karyawan tersebut tercetus hendaknya antara guru karyawan dan pimpinan madrasah, itu lebih tawakal kepada Allah.

Cara itu dilakukan agar dapat membuka hati nurani sadar dan normal. Dan yang menjadi perhatian Louis Pondy menyatakan: konflik tidak seluruhnya jelak atau baik, tetapi ia seharusnya di evaluasi dalam hubungannya dengan fungsi-fungsi individu dan organisasi<sup>51</sup>. Secara umum memang konflik dapat menimbulkan tekanan, tetapi juga dapat mengakibatkan inovasi dan perubahan. Konflik dapat menambah

---

<sup>49</sup> Ibid. , hlm. 66

<sup>50</sup> Ibid. , hlm. 67

<sup>51</sup> Miftah Thoha, Op.Cit. , hlm. 102

semangat orang-orang untuk beraktifitas. Oleh karena konflik sebaiknya diselesaikan secara baik, bukan dilawan atau dihindari

## **B. PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM**

### **1. Pengembangan Madrasah Sebagai Lembaga Pendidikan Islam**

Masyarakat senantiasa mendambakan suatu lembaga pendidikan yang berkualitas. Tantangan-tantangan pengembangan lembaga yang semakin kompleks membutuhkan jawaban komprehensif sesuai dengan kebutuhan<sup>52</sup>. Untuk dapat menjawab tantangan dan mampu merespon kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi diperlukan perombakan sistem yang mendasar dalam suatu lembaga pendidikan, yaitu diperlukan suatu perencanaan terpadu dan menyeluruh untuk mengadaptasikan tujuan lembaga dengan kebutuhan masyarakat, serta diperlukan adanya keterbukaan wawasan dan keberanian dalam memecahkan totalitas masalah. Dan ini diperlukan keterpaduan dan kejelasan antara cita-cita dan operasi, pemberdayaan dan reorientasi sistem, inovasi dalam manajemen serta peningkatan sumber daya manusia.<sup>53</sup>

Dalam lembaga pendidikan Islam, tujuan pendidikan Islam harus tetap diarahkan untuk tercapainya totalitas kepribadian manusia. Tujuan ini memadukan konsepsi keTuhanan, kemanusiaan dan individualitas serta alam semesta. Siswa yang berkepribadian utuh memerlukan pendekatan diri dengan penciptanya dan tanggap dengan ciptanya (orang lain, binatang dan alam) disamping puas akan keberadaan dirinya (fisik, dan kebutuhan hidup). Pengembangan individu secara total berarti

---

<sup>52</sup> A. Malik Fajar, *Visi Pembaharuan Pendidikan Islam*, (LP3NI, Jakarta, 1998), hlm. 37-45

<sup>53</sup> Abdurrahman Mas'ud dkk, *Paradigma Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset, 2001), hlm. 110-120

menyediakan alat dan sarana yang mampu menumbuhkan kembali segala potensi individu. Aspek kepercayaan, intelektual, emosional, moral dan karya dipadukan untuk tujuan ini.<sup>54</sup>

Kurikulum yang disajikan harus senantiasa mengalami revisi-revisi sebagian atau bahkan perombakan totalitas kurikulum yang ada untuk di *update* sesuai dengan diskursus yang ada, sekaligus menyesuaikan porsi yang wajar dalam penyebaran materi pelajaran dalam berbagai bidang di sekolah sesuai dengan kebutuhan.<sup>55</sup>

Ironisnya ketika dilihat agama sekarang ini semakin urgen dalam kehidupan masyarakat modern, tapi kenyataannya jam mata pelajaran pendidikan agama dikurangi di lembaga pendidikan umum (non agama) sementara di lembaga pendidikan yang berlabel agama makin dipadati dengan mata pelajaran non agama, atau paling tidak porsi untuk ini melebar. Meskipun memiliki tujuan luhur untuk memadukan pemahaman ilmu agama dengan ilmu lain, akan tetapi ternyata di beberapa lembaga berakibat pada menurunnya kualitas lulusan-lulusan sekolah terutama dalam hal keagamaan.

Untuk menafikan aspek negatif dari hal ini, maka perlu penelaahan kembali paket kurikulum yang ada beserta segala aspeknya (organisasi, isi, bahan, strategi dan medianya). Disamping itu perlu juga dibentuk kelompok kerja untuk mematangkan kurikulum yang akan dilaksanakan.

Dilain pihak untuk memperoleh lembaga pendidikan yang benar-benar berkualitas, diperlukan rekonstruksi supaya mampu beradaptasi

---

<sup>54</sup> Abd. Rahman Abdullah, *Aktualisasi Konsep Dasar Pendidikan Islam Rekonstruksi Pemikiran Dalam Tjauan Filsafat Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: UII Press, 2001), hlm. 40-48

<sup>55</sup> Hasan Langgulung, *Asas-asas Pendidikan Islam*, (Jakarta: Al-Husna Zikra, 1996), hlm. 337-339

dengan lingkungan. Lembaga pendidikan harus difahami sebagai sistem terbuka. Rekonstruksi diarahkan untuk menjadi post birokrasi. Model lembaga ini akan lebih memanfaatkan pendekatan profesional, yang mementingkan kerjasama di antara karyawan dan lingkungan masyarakat. Implikasinya guru-guru yang memiliki kemampuan lebih baik, walaupun dalam usia kerja yang belum terlalu lama harus mendapat tempat selayaknya untuk mengembangkan lembaga.<sup>56</sup>

Karena sifatnya tidak berdiri sendiri, maka lembaga pendidikan perlu juga membangun hubungan dengan lembaga pendidikan dan organisasi sosial lain, guna mendapatkan informasi terbaru tentang efektifitas pengembangan lembaga maupun kelemahan-kelemahan yang ada dalam pelaksanaan kinerja lembaga selama ini. Dengan demikian maka orientasi kedepan lembaga untuk dapat menjawab kebutuhan masyarakat yang senantiasa berkembang dapat diwujudkan.

## **2. Visi Dan Misi Madrasah Sebagai Lembaga Pendidikan Islam**

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam dalam proses pengembangannya telah mengalami strategi pengelolaan dengan tujuan yang berubah yang disesuaikan dengan kondisi zaman. Pada zaman sebelum proklamasi kemerdekaan, madrasah dikelola untuk tujuan hidup akhirat, yang mana posisinya jauh berbeda dengan pendidikan yang didirikan oleh pemerintah Belanda, yang mana mengarahkan program-program kepada keintelektualan anak didiknya.

---

<sup>56</sup> Abdul Munir Mulkhan, *Nalar Spiritual Pendidikan Solusi Problem Filosofis Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: PT.Tiara Wacana, 2002), hlm. 187-191

Pengeluaran sistem sekolah itu semakin memperlebar jurang pemisah dari out put atau produksi pendidikan madrasah. Akibatnya kehidupan kwanegaraan timbullah perbedaan kualitas hidup dikalangan warga negara Indonesia sikap dan cara berfikir serta orientasi mengalami perbedaan yang sangat mencolok disatu produk Belanda yang bercolak sekuler dan intelektualistik dalam sikap dan pola pikirnya, disisi lain produk pendidikan madrasah dari pendidikan madrasah yang berorientasi kepada kehidupan akhirat dan mngabaikan kehidupan duniawi.

Pendidikan madrasah merupakan pendidikan yang bercirikan Islam tampaknya akan tetap menarik sebagai bahan kajian secara akademis. Hal ini didasarkan atas pertimbangan bahwa pendidikan madrasah adalah representasi dari sebuah modal pendidikan Islam di Indonesia sebagai sebuah pendidikan Islam, maka madrasah pada dasarnya mempunyai suatu misi secara eksplisit bahwa madrasah sesungguhnya mengemban amanah besar yang perwujudannya dan bagaimanapun juga akan merefleksikan diri citra Islam itu sendiri.

Madrasah merupakan lembaga umum pendidikan Islam yang berorientasi dibawah Departemen agama RI. Dalam pelaksanaannya diatur leh UUSPN, dan secara nasional sudah dianggap sah secara hukum. Madrasah dalam sistem pendidikannya mempunyai pengkhususan pendidikan keagamaan dan merupakan pemberian pengajaran pendidikan Islam secara formal kepada generasi muda, selain dari pada itu dalam

madrasah tidaklah hanya mengajarkan pendidikan keagamaan saja akan tetapi juga mengajarkan pendidikan umum kepada peserta didiknya.

Pendidikan Islam mempunyai sebuah tantangan yang sangat besar untuk membawa kembali umat yang telah kehilangan harga diri dan kehormatannya sebagai Bangsa yang menjunjung tinggi adat ketimurannya.

Dalam era globalisasi ini setiap orang dituntut untuk berfikir secara mendalam dan niversal. Pada era globalisasi ini merupakan sebuah tantangan yang serius bagi perkembangan madrasah. Madrasah mempunyai potensi didalam mempersiapkan generasi muda Indonesia yang beriptek dan berimtaq. Dan pada akhirnya akan memperkuat atau memberi kehidupan yang kuat di era globalisasi, tetapi dengan sistem pendidikan yang disediakan yang adaptif, responsif dan roduktif untuk perubahan lingkungan seperti ilmu pengetahuan. Teknologi, masyarakat kebudayaan dan agama.

Sementara itu apabila kita menengok tentang masa yang akan datang memang merupakan sebuah masalah yang sangat menarik dalam kehidupan ini. Masa depan sebenarnya adalah sebuah proses yang masih dalam proses pencarian, oleh karena itu masih bersifat abstrak. Dengan demikian masa depan itu hanyalah merupakan sebuah prediksi atau bersifat rekayasa belaka dengan melihat realitas masa kini dan masa lampau sebagai bahan pijakan.

Prediksi tersebut dikemukakan Alvin Tolvler, bahwa terjadi pergeseran masyarakat dari masyarakat agraris menuju masyarakat pasca

industri. Ungkapan ini menunjukkan bahwa yang akan mendominasi kehidupan manusia pada masa yang akan datang adalah kecanggihan teknologi industri. Kaitannya dengan pendidikan, maka yang patut dicermati secara teliti adalah pengembangan pendidikan masa depan, yang mana pendidikan tersebut harus meliputi tiga ciri pokok masyarakat. Sebagaimana yang dikatakan oleh Herold G. Shane (salah seorang futulog) optimis bahwa masa depan sosio masa depan tehno dan masa depan biro, dengan segala implikasinya dan dampaknya terhadap jiwa manusia.<sup>57</sup>

Berkaitan dengan misis keagamaan madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam yang menjadi cermin sebagian umat Islam, untuk itu fungsi dan tugas madrasah adalah merealisasikan cita-cita umat Islam menjadi manusia yang beriman da bertaqwa dalam rangka meraih kebahagiaan dunia dan akhirat. Madrasah yang dikenal sebagai Lembaga Pendidikan Islam juga memiliki masa depan jangka panjang yang jauh ke depan, yang sesungguhnya identitas madrasah dapat menjadi kekuatan moral dan mengagamakan manusia dalam era modern ini.

Untuk tetap mengeksiskan madrasah yang berkualitas dalam mengahdapi perkembangan zaman perlu pengelolaan adrasah sebaik-baiknya. dalam pengelolaan ini harus benar-benar efektif, efisien dan relefan. Disini tugas madrasah sebagaimana yang diungkapkan oleh An-Nahlawi adalah:

1. Merealisasikan pendidikan Islam yang didasarkan atas prinsip fikir, aqidah dan tasyri' yang diarahkan untuk mencapai tujuan pendidikan.
2. Memelihara fitrah anak didik sebagai insan yang mulia
3. Memberikan kepada seperangkat peradapan da kebudayaan Islami

---

<sup>57</sup> Muzayyin Arifin, *Kapita Selektu Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT.Bumi aksara, 1993), hlm: 12



4. Membersihkan pikiran dan jiwa dari pengaruh subyektifitas, karena pengaruh zaman dewasa ini lebih mengarah pada penyimpangan fitrah manusia
5. Memberikan wawasan nilai dan moral serta peradapan manusia yang membawa hasanah pemikiran anak didik menjadi berkembang
6. Menciptakan suasana kesatuan dan kesamaan antar anak didik
7. Tugas mengkoordinir dan membenahi kegiatan pendidikan
8. Menyempurnakan tugas-tugas lembaga pendidikan keluarga, masjid dan pesantren.

Guna melaksanakan tugas-tugas tersebut dibutuhkan suatu manajemen yang baik dan memadai yang pada dasarnya ditujukan untuk kelancaran pelaksanaan pendidikan, sehingga madrasah dapat menjalankan dalam bentuk dan membina generasi muda yang mampu mengemban tugasnya sebagai pemimpin dimuka bumi ini.

Jadi visi madrasah sebagai Lembaga Pendidikan Islam pada hakekatnya adalah mempersiapkan dan merealisasikan generasi Islam Indonesia yang beriptek dan berimtaq dalam rangka meraih kebahagiaan dunia dan akhirat.

### **3. Pola Pembinaan dan Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam**

Madrasah merupakan salah satu lembaga pendidikan yang memiliki eksistensi yang penting dalam mencerdaskan kehidupan Bangsa. Pembinaan dan pengembangan lembaga pendidikan Islam merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas *out put* pendidikan yang selama ini dikeluhkan oleh masyarakat maka dari itu pembinaan dan pengembangan ini meliputi :

#### **a. Pemberdayaan Swasta**

Madrasah swasta adalah akar dari pertumbuhan lembaga pendidikan dilingkungan Departemen Agama, dan merupakan bagian terbesar dari populasi madrasah di Indonesia (95%). Madrasah swasta pada umumnya adalah madrasah dengan kondisi yang memprihatinkan. Dalam upaya meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan dilingkungan Departemen Agama, pemberdayaan Madrasah swasta merupakan langkah strategis yang harus dilaksanakan. Pemberdayaan madrasah swasta dilaksanakan melalui beberapa program yaitu:

1. Imbal swadaya, yaitu bantuan untuk membangun dan merehabilitasi bangunan gedung madrasah dan penyediaan peralatan pendidikan
2. Bantuan pendidikan dan pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya termasuk kepala madrasah dan tenaga administrasi yang dilaksanakan di dalam ataupun di luar negeri
3. Bantuan atau konsisten terhadap penyelenggaraan pendidikan atau yayasan dalam rangka meningkatkan kemampuan pengelolaan pendidikan madrasah
4. Akreditasi terhadap lembaga-lembaga pendidikan tradisional seperti pondok pesantren salafiyah dan madrasah khusus lain

sebagai bagian integral dari pola pendidikan madrasah dalam rangka meningkatkan akses masyarakat kepada madrasah.

## **b. Peningkatan Kualitas**

Dalam upaya memacu perkembangan kualitas pendidikan madrasah maka perlu diterangkan program strategis yang mampu mengangkat citra madrasah dalam dunia pendidikan di Indonesia. Program strategis itu meliputi:

### **1. Madrasah Model**

Adalah sebuah strategis pengembangan kualitas pendidikan madrasah ada 2 hal yang ingin dicapai melalui pembangunan madrasah model yaitu:

- a. Menciptakan madrasah-madrasah yang berkualitas yang memiliki kelengkapan sarana dan pra sarana yang memadai antara lain gedung, peralatan, bahan dan sumber belajar dan memiliki tenaga kependidikan yang profesional sesuai dengan standar kompetensi yang telah ditentukan
- b. Madrasah model berperan sebagai "*agent of change*" yaitu agen perubahan yang akan membawa madrasah disekitarnya untuk maju bersama-sama menjadi madrasah yang berkualitas.

### **2. Madrasah Terpadu**

Adalah madrasah 12 tahun yang terdiri dari Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, dan Madrasah Aliyah yang berada dalam satu lokasi yang memiliki satu kesatuan administrasi, manajemen dan kurikulum. Hal ini akan meningkatkan efektifitas dan efisiensi bagi madrasah-madrasah tersebut baik dari segi

fasilitas fisik, peralatan, sumber-sumber belajar serta tenaga guru dan keuangan madrasah.

### 3. Madrasah Unggul

Madrasah yang memiliki keunggulan-keunggulan baik pada bidang studi umum maupun Agama Islam

### 4. Standar Kompetensi Kurikulum

Seiring dengandiberlakukannya otonomi Daerah, maka penerapan kurikulum yang bersifat sentralistik dikurangi dan diganti dengan kurikulum standar minimum kompetensi Nasional. Kurikulum penyelenggaraan madrasah untuk bisa memberikan pembelajaran kepada anak didik secara lebih efektif dan efisien

### 6. Pendidikan Dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan ini diberikan untuk meningkatkan pembelajaran bidang studi umum, mengingat sebagian besar guru madrasah adalah guru Pendidikan Agama Islam.

### 7. Penataran

Menurut Soekarno Indrafachrudi adalah memberi kesempatan kepada Guru untuk meningkatkan mutu pekerjaan. Penataran semacam ini merupakan suatu unit dan suatu "*Team-Working*" untuk mencapai tujuan bersama.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Soekarto Indrafahrudi, Op.Cit. , hlm. 91

Di dalam buku pedoman pembinaan profesional guru tujuan penataran adalah:

1. Menyampaikan gagasan pembaharuan
2. Meningkatkan kemampuan profesional dalam bidang tertentu

Adapun metode penyajian dalam kegiatan penataran antara lain:

- a. Ceramah dengan tanya jawab
- b. Kerja kelompok
- c. Kerja individu
- d. Penugasan
- e. Pengamatan lapangan
- f. Simulasi
- g. Pengalaman lapangan

Penggunaan metode tersebut disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan penataran sehingga bisa membangkitkan dan menumbuhkan kreatifitas dan keaktifan sesama anggota.

8. Penyediaan Bahan Atau Sumber-Sumber Belajar Guru Dan Siswa

Penyediaan bahan-bahan dan sumber belajar seperti buku-buku, peralatan peraga pendidikan dan peralatan laboratorium merupakan program yang ikut strategis untuk menunjang peningkatan kualitas pendidikan dimadrasah.

### **C. Faktor Pendukung Dan Penghambat Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam**

Disetiap organisasi posisi dan peran pimpinan selalu sangat sentral. Maju dan mundurnya organisasi sangat tergantung pada sejauh mana

pimpinan mampu berimajinasi memajukan organisasinya. Demikian pula dalam konteks madrasah sebagai organisasi, maka posisi kepala madrasah juga sangat dalam memajukan lembaga yang dipimpinnya.<sup>66</sup>

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam perlu ditangani secara profesional, karena pada umumnya masih banyak kelemahan-kelemahan tetapi kelemahan itu dapat diatasi jika semua yang terliat dalam pengembangan menanganinya secara sungguh-sungguh, sistematis, terarah dan profesional. Dan dalam mengembangkan kualitas lembaga pendidikan Islam sedikitnya ada dua sisi yang harus dipenuhi sekaligus. *Pertama*: perhatian terhadap daya dukung, baik meliputi ketenagaan, kurikulum, sarana dan prasarana, pendanaan dan manajemen yang tangguh. *Kedua*: harus adanya cita-cita, etos, semangat yang tinggi dari semua pihak yang terlibat didalamnya. Oleh karena itu, ada beberapa faktor yang dapat menunjang dan menghambat dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam.

## **1. Faktor Pendukung Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam**

### **a. Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia sangatlah berpengaruh pada keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Hal ini dikarenakan dunia pendidikan berintekasi langsung untuk membentuk manusia menjadi insan kamil. Adapun sumber daya yang dimaksud adalah guru, siswa, dan karyawan yang bertugas membantu mewujudkan terlaksananya pendidikan.

---

<sup>66</sup> Imam Suprayogo, *Pendidikan Berparadigma Al-Qur'an*, (Malang: Aditya Media Bekerja Sama dengan UIN Malang Press, CetI, 2004), hlm.:211

b. Manajemen Pendidikan

administrasi pendidikan tidak hanya administrasi madrasah (tata usaha, madrasah), tetapi menyangkut semua kegiatan madrasah, baik yang mengenai materi pelajaran, personal, perencanaan, kerjasama, kepemimpinan, kurikulum dan sebagainya. Yang harus diatur sehingga menciptakan suasana yang memungkinkan terselenggaranya kondisi-kondisi belajar mengajar yang baik sehingga mencapai tujuan pendidikan.

Untuk melaksanakan tugas yang sedemikian kompleks dan banyak, diperlukan orang yang cakap dan memiliki pengertian yang luas tentang pelaksanaan dan tujuan pendidikan. Untuk itu sangat diperlukan adanya pemimpin yang dapat mengatur dan mengelola pendidikan dengan baik.

Dengan adanya manajemen yang efektif dan efisien sangat menunjang dalam pengembangan lembaga pendidikan yang dapat tercapai secara optimal, efektif dan efisien.

c. Pengelolaan Kurikulum dan Proses Belajar Mengajar.

Pembuatan keputusan dalam pembinaan kurikulum bukan saja menjadi tanggung jawab para perencana kurikulum perlu membuat keputusan yang tepat, rasional, dan sistematis. Pembuatan keputusan itu tidak dapat dibuat secara acak-acakan, melainkan harus berdasarkan informasi dan data yang objektif. Untuk itu terlebih dahulu perlu diadakan evaluasi yang obyektif terhadap kurikulum yang sedang

berlaku. Evaluasi memegang peranan yang penting dalam membuat keputusan-keputusan kurikuler, sehingga dapat diketahui hasil-hasil kurikulum yang telah dilaksanakan, apakah kelemahan dan kekuatannya dan selanjutnya dapat dipikirkan mengenai perbaikan-perbaikan yang diperlukan (Thorndika dan Hagen, 1977).<sup>67</sup>

Kurikulum yang dibuat oleh pemerintah pusat adalah kurikulum standar yang berlaku secara nasional. Padahal kondisi madrasah pada umumnya sangat beragam. Oleh karena itu, dalam implementasinya madrasah dapat mengembangkan (memperdalam, memperkaya, memodifikasi). Namun, tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional. Madrasah dibolehkan memperdalam kurikulum, artinya apa yang diajarkan boleh dipertajam dengan aplikasi yang bervariasi. Madrasah juga dibolehkan memperkaya apa yang diajarkan, artinya apa yang diajarkan boleh diperluas dari yang seharusnya, dan yang dapat diajarkan. Demikian juga, madrasah dibolehkan memodifikasi kurikulum, apa yang diajarkan boleh dikembangkan agar lebih kontekstual dan selaras dengan kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal.

Kurikulum sangat berkaitan dengan proses belajar mengajar, untuk itu dalam proses belajar mengajar hendaknya madrasah memilih strategi, metode, dan teknik-teknik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif, sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, karakteristik

---

<sup>67</sup> Thorndika dan Hagen yang dikutip oleh Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hlm.20



siswa, karakteristik guru dan kondisi nyata sumber daya yang tersedia di sekolah dan lebih mengaktifkan siswa (student centered).

Dengan menerapkan kurikulum yang sesuai dengan perkembangan zaman dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, seperti menerapkan kurikulum baru yaitu kurikulum berbasis kompetensi.

d. Sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana dalam pendidikan sangatlah diperlukan untuk kelancaran proses belajar mengajar. Dengan kelengkapan sarana dan prasarana pembelajaran dapat mendukung prestasi siswa. Dan madrasah dituntut untuk mengelola sarana yang telah tersedia dan melengkapi sarana yang dianggap masih kurang.

Alat-alat yang digunakan sebagai sarana belajar harus lengkap dan memadai karena alat-alat media pengajaran sebagai penunjang keberhasilan prestasi belajar siswa. Dengan prestasi belajar siswa yang baik maka upaya dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam akan tercapai secara optimal.

e. Peran Serta Masyarakat

Faktor-faktor social yang mempengaruhi kemajuan adalah sumber-sumber dana yang tersedia dalam masyarakat dan sering disediakan pemerintah daerah. Lingkungan madrasah yang variatif keadaan sosial dan ekonominya baik dengan pemerintah daerah yang memiliki sumber-sumber alam dan pajak yang baik pasti suatu akan berpengaruh pada kemajuan pendidikan di madrasah. Maka madrasah sebagai lembaga yang senantiasa ingin maju perlu mengadakan pendekatan kepada semua pihak yang berkompetensi bagi madrasah.

Degan menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan masyarakat maka pendidikan akan berjalan dengan lancar dan tujuan akan dapat tercapai secara optimal dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam. Peran serta masyarakat berpengaruh terhadap proses pendidikan yang sedang berjalan. Bantuan dan kesadaran masyarakat lebih bersifat material, immaterial, bantuan moral, perlengkapan inventaris, tenaga pendidik dan lain-lain.

## **2. Faktor penghambat kepala madrasah dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam**

### **a. Siswa atau Anak didik**

Sebagai pendidikan tingkat pertama, Madrasah Tsanawiyah (MTs) memegang peranan penting dalam proses pembentukan kepribadian siswa. Karena yang hendak dikembangkan adalah siswa, maka prinsip dasar yang mesti dikembangkan adalah bahwa setiap siswa merupakan makhluk manusia, yang sudah tentu tidak terlepas dari kecenderungan manusiawinya.<sup>68</sup>

Siswa merupakan subyek pendidikan, yang meneruskan cita-cita Bangsa dalam mengembangkan nilai-nilai ajaran Islam. Dalam setiap individu siswa yang menjadi permasalahan disini adalah perbedaan kemampuan siswa dalam menerima materi pelajaran tidak sama. Sehingga hal ini sangat mempengaruhi kualitas lulusan.

Oleh sebab itu guru dituntut untuk bagaimana caranya agar siswa bisa menerima materi dengan baik. Tugas guru adalah memberikan motivasi kepada siswa untuk selalu belajar.

---

<sup>68</sup> Imam Bawani, *Segi-Segi Pendidikan Islam*, (Surabaya: Al-Ikhlas, 1987), hlm.191

b. Pendidik

Madrasah merupakan lembaga kependidikan Islam yang menjadi cermin sebagai umat Islam. Fungsi dan tugasnya adalah merealisasikan cita-cita umat Islam yang menginginkan agar anak-anak didiknya menjadi manusia yang beriman dan berilmu pengetahuan. Dalam rangka upaya meraih hidup sejatara duniawi dan kebahagiaan hidup diakhirat. Untuk mencapai tujuan itu diperlukan profesionalisme.<sup>69</sup>

Dalam dunia pendidikan perlu senantiasa dikembangkan sikap dan kemampuan profesional. Sebagaimana yang dikemukakan oleh E. Mulyasa sebagai berikut:

- a. Yang berkaitan dengan diri sendiri
  1. Pengetahuan
  2. Ketrampilan
  3. Disiplin
  4. Upaya pribadi
  5. Kerukunan kerja
- b. Yang berkaitan dalam pekerjaan
  1. manajemen dan cara kerja yang baik
  2. penghematan biaya
  3. ketepatan waktu.<sup>70</sup>

Jadi dapat disimpulkan bahwa faktor dari diri sendiri dan pekerjaan pendidik akan menjadi hambatan bagi pengemangan madrasah.

---

<sup>69</sup> Muzayyin Arifin, Op.Cit , hlm. 159

<sup>70</sup> E. Mulyasa, *Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2003), hlm.131

Dengan demikian kepala madrasah sebagai pemegang pemimpin tertinggi bersama-sama dengan komite untuk meningkatkan profesionalisme pendidik. Dari segi diri sendiri diperlukan adanya seminar, pelatihan-pelatihan ataupun workshop. Sedangkan yang berkaitan dalam pekerjaan perlu dengan melengkapi sarana dan prasarana dalam menunjang proses belajar mengajar, tunjangan gaji, uang transpor dan lain-lain.

c. Dana

Dana (uang) memainkan peran dalam pendidikan. Keuangan merupakan masalah yang cukup mendasar di madrasah. Karena tanpa adanya dana akan mempengaruhi secara langsung terhadap kualitas madrasah, terutama berkaitan dengan sarana, prasarana dan sumber belajar.

Pengeluaran dana sekolah berdasarkan SKB Mendikbud dan Menkeu No. 0585/k/1997 dan No. 590/kmk.03/03/1987, tanggal 24 September 1987 tentang peraturan SPP dan DPP meliputi: pelaksanaan pelajaran, pengadaan prasarana atau sarana, pemeliharaan sarana dan prasarana, kesejahteraan pegawai, kegiatan belajar, penyelenggaraan ujian dan pengiriman atau penulisan STTB/NEM, perjalanan dinas supervisi, pengelolaan pelaksanaan pendidikan dan pendapatan.<sup>71</sup>

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dana adalah aspek yang penting dalam usaha mengembangkan madrasah. Untuk itu kepala madrasah serta staf-stafnya hendaknya menjalankan peranannya membantu sekolah dalam anggaran dana.

---

<sup>71</sup> Ibid. , hlm. 203

Maka, suatu keharusan bagi madrasah untuk mengembangkan berbagai aneka sumber dana dengan menjalin kerjasama dengan para pengusaha, industri, perdagangan dan sebagainya untuk mendapatkan dana pendidikan yang lebih banyak agar madrasah dapat melayani kebutuhan masyarakat.

d. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana merupakan bagian dari alat pendidikan yang sangat penting guna menunjang keberhasilan pendidikan. Oleh karena itu perlu sekali adanya pengelolaan pendidikan yang baik, sebagaimana dikatakan bahwa suatu madrasah dapat berhasil atau berjalan dengan baik dan lancar apabila pengelolaan sarana dan prasarana itu baik.<sup>72</sup> Karena faktor penting yang mempengaruhi kemajuan madrasah adalah sarana dan prasarana. Alat-alat pelajaran sangat penting dalam menunjang kegiatan belajar mengajar. Namun, masih banyak kekurangan-kekurangan yang dihadapi madrasah untuk meningkatkan mutu. Terbatasnya sarana pendidikan yang kurang memadai menghambat minat dan bakat siswa sekaligus menghambat maju dan berkembangnya madrasah itu sendiri.

Untuk melengkapai fasilitas madrasah yang masih kurang dan dana yang tidak mencukupi ST. Vembrianto mengemukakan bahwa: kekurangan gedung madrasah, mobiler, teks books, alat-alat peraga,

---

<sup>72</sup> Oteng Sutrisno, Op.Cit, hlm. 77

buku-buku untuk perpustakaan, alat praktikum, ruang laboratorium dan biaya semuanya adalah problem yang sangat sulit.<sup>73</sup>

Sebagai alternatif lain yang bisa dilakukan madrasah adalah dengan meningkatkan hubungan dan kerjasama dengan masyarakat yaitu dengan membentuk donatur-donatur tetap.

e. Peran serta masyarakat

Partisipasi masyarakat mengacu pada adanya keikutsertaan masyarakat secara nyata dalam suatu kegiatan. Masyarakat harus menjadi partner madrasah dalam melaksanakan pendidikan dan pembelajaran, karena kerjasama diantara keduanya sangat penting dalam membentuk pribadi siswa.

Mulyasa mengungkapkan bahwa madrasah dan masyarakat merupakan partnership dalam berbagai aktivitas yang berkaitan dengan aspek-aspek pendidikan diantaranya:

- a. Sekolah dengan masyarakat merupakan satu kesatuan dalam menyelenggarakan pendidikan dan pembinaan pribadi peserta didik.
- b. Sekolah dengan tenaga kependidikan menyadari pentingnya kerjasama dengan masyarakat, bukan saja dalam melakukan pembaharuan tetapi juga dalam menerima berbagai konsekuensi dan dampaknya, serta mencari alternatif pemecahannya.
- c. Sekolah dengan masyarakat sekitar memiliki andil dan mengambil bagian serta bantuan dalam pendidikan dimadrasah, untuk

---

<sup>73</sup> ST. Vembrianto, *Kapita selekta Pendidikan I*, (Yogyakarta: Paramita, 1984), hlm. 35

mengembangkan berbagai potensi secara optimal sesuai harapan peserta didik.<sup>74</sup>

Melihat pentingnya peranan masyarakat dalam pengelolaan dan pengembangan pendidikan, masyarakat diharapkan berperan serta dalam ikut memikirkan dan memberikan masukan terhadap madrasah demi kemajuan pendidikan.

---

<sup>74</sup> Mulyasa, Op-Cit. , hlm. 172

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Sesuai dengan judul yang peneliti angkat, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, fenomenologis dan berbentuk diskriptif.

Penelitian diskriptif adalah penelitian yang menggambarkan isi data yang ada dalam ini adalah kepala madrasah dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam. Hal ini sesuai dengan pendapat Meleong bahwa penelitian deskriptif adalah “laporan penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan”.<sup>1</sup>

Menurut Meleong “Metode Kualitatif” adalah sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang yang perilaku yang dapat diamati.<sup>2</sup>

Peneliti menggunakan metode kualitatif karena ada beberapa pertimbangan antara lain, menjelaskan menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan-kenyataan ganda, metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responden, metode ini lebih reka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh baersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

---

<sup>1</sup> Lexy.J.Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1992), hlm. 6

<sup>2</sup> Ibid, hlm. 3



Orientasi teoritik untuk memahami makna dari kata yang ditemukan sesuai dengan fokus kajian, peneliti menggunakan pendekatan fenomena seperti yang diungkapkan oleh Meleong tentang pendekatan fenomenologis yaitu: “yang ditekankan oleh kaum fenomenologis ialah aspek subyektif dari perilaku orang. Mereka berusaha untuk masuk ke dalam dunia konseptual para subyek yang ditelitinya sedemikian rupa sehingga mereka mengerti apa dan bagaimana suatu pengertian yang dikembangkan oleh mereka disekitar peristiwa dalam kehidupannya sehari-hari.”<sup>3</sup>

Bagi peneliti fenomena dapat dimengerti maknanya secara baik apabila dilakukan interaksi dengan obyek melalui wawancara mendalam dan observasi pada obyek dimana fenomena tersebut sedang berlangsung. Oleh karena itu observasi, wawancara dan angket dalam penelitian kualitatif merupakan teknik yang digunakan dalam pengumpulan data. Untuk melengkapi data yang telah diperoleh melalui wawancara, angket dan observasi ditambah dengan dokumentasi.

Sedangkan Jenis penelitian yang digunakan adalah analisa kerja dan aktivitas. Nazir menjelaskan “analisa kerja dan aktifitas (job and activity analysis)”, merupakan penelitian dengan menggunakan metode diskriptif. Penelitian ini ditujukan untuk menyelidiki secara terperinci aktifitas dan pekerjaan manusia, dan hasil penelitian tersebut dapat memberikan rekomendasi-rekomendasi untuk keperluan masa yang akan datang.”<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Ibid. , hlm. 9

<sup>4</sup> Muhammad Nazir, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1988), hlm. 71

## **B. Kehadiran Peneliti dan Lokasi Penelitian**

### **a. Kehadiran Peneliti**

Kehadiran peneliti dalam penelitian kualitatif mutlak diperlukan, karena peneliti sendiri merupakan alat (instrumen) pengumpul data yang utama sehingga kehadiran peneliti mutlak diperlukan dalam menguraikan data nantinya. Karena dengan terjun langsung ke lapangan maka peneliti dapat melihat secara langsung fenomena di daerah lapangan seperti "kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit. Ia sekaligus merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya".<sup>5</sup> Kedudukan peneliti sebagai instrumen atau alat penelitian ini sangat tepat, karena ia berperan segalanya dalam proses penelitian.

Sedangkan kehadiran peneliti dalam penelitian ini diketahui statusnya sebagai peneliti oleh subyek atau informan, dengan terlebih dahulu mengajukan surat izin penelitian kelembaga yang terkait. Adapun peran peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai pengamat berperan serta yaitu peneliti tidak sepenuhnya sebagai pemeran serta tetapi masih melakukan fungsi pengamatan. Peneliti disini pada waktu penelitian mengadakan pengamatan langsung, sehingga diketahui fenomena-fenomena yang nampak. Secara umum kehadiran peneliti dilapangan dilakukan dalam 3 tahap yaitu:

---

<sup>5</sup> Lexy.J.Meleong, Op.Cit. , hlm. 121

1. Penelitian pendahuluan yang bertujuan mengenal lapangan penelitian
2. Pengumpulan data, dalam bagian ini peneliti secara khusus menyimpulkan data
3. Evaluasi data yang bertujuan menilai data yang diperoleh di lapangan penelitian dengan kenyataan yang ada.

b. Lokasi Penelitian

Penelitian ini peneliti lakukan di sebuah Madrasah Tsanawiyah yang sedang berkembang di kota Malang. Tepatnya MTs di Desa Ngabab Kecamatan Pujon Kabupaten Malang.

Secara geografis MTs Terletak di daerah Pujon Yang berada di Wilayah Malang, dengan lingkungan masyarakat sebagai wirausaha. Dan kondisi masyarakat sangat heterogen baik, ekonomi, keagamaan dan pengetahuan atau tingkat pendidikan.

Peneliti menentukan MTs sebagai tempat penelitian ini, karena MTs Sunan Bonang ini merupakan madrasah satu-satunya yang ada di kecamatan Pujon-Malang. Disamping madrasah ini satu-satunya madrasah disekitar Pujon yang memiliki status diakui.

### C. Sumber Data

Dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif, maka menurut Lutfand (1984) bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.<sup>6</sup> Adapun sumber data dalam hal ini adalah:

---

<sup>6</sup> Ibid. , hlm. 112

#### 1. Sumber Data Primer

Sumber data primer merupakan data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh peneliti dari sumber utama. Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data utama yaitu kepala madrasah, para guru dan staf yang ada di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang.

#### 2. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber data pelengkap yang berfungsi melengkapi data yang di perlukan oleh data primer. Adapun sumber data sekunder yang diperlukan yaitu: buku-buku, foto dan dokumen tentang MTs Sunan Bonang Pujon-Malang.

### **D. Prosedur Pengumpulan Data**

Metode yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi sebagai bahan utama yang relevan dan obyektif. Dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Metode Observasi

Metode observasi adalah “suatu pengamatan dan pencatatan secara sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki”.<sup>7</sup> metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang letak dan keadaan geografis, sarana dan prasarana pendidikan, keadaan guru dan murid serta pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pendidikan, meliputi sejarah berdirinya sarana dan prasarana yang menyebabkan kemajuan baik yang dimanfaatkan guru maupun siswa.

---

<sup>7</sup> Sutrisno Hadi, *Metodologi Reseach II*, (Yogyakarta: Fak. Psikologi UGM, 1994), hlm. 136

## 2. Metode Interview

Metode interview adalah “cara pengumpulan data dengan tanya jawab sepihak yang dikerjakan dengan sistematis dan berdasarkan pada tujuan penelitian.<sup>8</sup> Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dan pola yang diterapkan di MTs Sunan Bonang. Dalam hal ini pihak-pihak yang di interview adalah kepala sekolah, guru dan karyawan.

## 3. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah “apabila menyelidiki ditujukan dalam penguraian dan penjelasan apa yang telah lalu dengan melalui sumber-sumber dokumen.<sup>9</sup> Metode ini digunakan untuk mengetahui gambaran umum sekolah, sejarah berdirinya dan sebagainya.

Responden adalah orang yang memberikan tanggapan atau menjawab pertanyaan yang diajukan.<sup>11</sup>

Metode ini digunakan untuk mengetahui dan memperoleh data tentang kualitas kepemimpinan kepala madrasah khususnya dalam memberlakukan guru-guru dan karyawan dalam pelaksanaan pendidikan.

## E. Tehnik Analisa Data

Setelah semua data yang diperlukan terkumpul, maka selanjutnya data tersebut diolah dan disajikan dengan menggunakan suatu metode, karena dalam penelitian ini tidak menggunakan data berupa angka, maka metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, dimana dengan analisis deskriptif

---

<sup>8</sup> Ibid. , hlm. 193

<sup>9</sup> Winarno Surachmad, *Dasar-Dasar Dan Teknik Research*, (Jakarta: Tarsito, 1990), hlm. 132

<sup>11</sup> Sanapiah Faisal, *Dasar Dan Teknik Menyusun Angket*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), hlm. 2

berusaha memaparkan secara detail tentang hasil penelitian sesuai dengan data yang berhasil dikumpulkan.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Suharsimi Arikunto "pada umumnya penelitian deskriptif merupakan penelitian non hipotesis sehingga dalam langkah penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesa."<sup>12</sup>

Dengan menggunakan metode deskriptif ini, penulis dapat menyajikan data yang ada, baik dengan metode informan maupun analisis kemudian diolah untuk kesempurnaan penulis skripsi.

#### **F. Pengecekan Keabsahan Temuan**

Teknik yang digunakan untuk menentukan keabsahan data dalam penelitian ini yaitu:

##### **1. Perpanjangan Keikutsertaan**

Dilakukan dengan memperpanjang waktu penelitian. Dengan memperpanjang keikutsertaan dalam penelitian akan memungkinkan peningkatan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan karena perpanjangan keikutsertaan, peneliti akan banyak mempelajari dan dapat menguji ketidak benaran informasi.

##### **2. Ketekunan Pengamatan**

Ketekunan pengamatan bertujuan untuk memenuhi kedalaman data. Ini berarti bahwa penelitian hendaknya mengadakan pengamatan dengan tekliiti dan rinci secara berkesinambungan terhadap faktor-faktor yang menonjol.

---

<sup>12</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 208

### 3. Triangulasi

Triangulasi adalah "Teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu"<sup>13</sup>. Teknik Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemeriksaan melalui sumber lain yaitu waka kurikulum. Hal ini dapat dicapai dengan jalan melihat semua data dengan realitas yang nampak pada kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam. Hal ini dimaksudkan untuk memeriksa dan melihat kesesuaian data yang diperoleh dengan kegiatan sebenarnya di MTs Sunan Bonang.

## **G. Tahap-tahap Penelitian**

1. Tahap Pra-Lapangan
2. Menyusun rencana penelitian
3. Memilih lapangan penelitian
4. Menjajaki dan menilai keadaan lapangan
5. Memilihan memanfaatkan informan
6. Mengurus perizinan
7. Menyiapkan perlengkapan penelitian
8. Persiapan etika
- 1) Tahap Bekerja di Lapangan
  - a. Memahami tujuan penelitian dan persiapan diri
  - b. Memasuki lapangan
  - c. Mengumpulkan data

---

<sup>13</sup> Lexy. J. Meleong, Op.Cit. , hlm. 178

- 2) Tahap Analisis data
  - a. Konsep dasar analisis data
  - b. Menemukan analisis data
  - c. Menganalisis data
- 3) Tahap Penyusunan Laporan
  - a. Pemaparan data dari temuan penelitian
  - b. Pengolahan data melalui kategori data yang telah ditentukan
  - c. Analisa data
  - d. Penyusunan laporan penelitian
  - e. Revisi laporan penelitian



**BAB IV**  
**PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN**

**A. Deskripsi Singkat Latar Belakang Obyek**

**1. Sejarah Berdirinya MTs Sunan Bonang**

MTs Sunan Bonang didirikan sebagai jawaban masyarakat akan kebutuhan mereka terhadap sekolah lanjutan pertama yang bernafaskan Islam. Madrasah ini didirikan pada tanggal 7 Mei tahun 1994 dibawah naungan Lembaga Pendidikan Ma'arif NU. MTs. Sunan Bonang menempati lahan seluas 696 m<sup>2</sup> yang berada di gergang desa Ngabab, tepatnya di Jl. Raya Ngabab No. 07 Pujon Malang.

**2. Visi-Misi MTs Sunan Bonang**

1. Visi MTs Sunan Bonang, adalah:

UPRES BERIMTAQ (Unggul Prestasi Berdasarkan Iman dan Taqwa)

Indikator-Indikatornya adalah:

2. Misi MTs Sunan Bonang adalah:

- a. Menumbuhkembangkan sikap dan amaliah keagamaan Islam
- b. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif, sehingga setiap siswa dapat berkembang secara optimal, sesuai dengan potensi yang dimiliki
- c. Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh warga Madrasah baik dalam prestasi akademik maupun non akademik
- d. Menciptakan lingkungan Madrasah yang sehat, bersih dan indah

- e. Mendorong dan membantu setiap siswa untuk mengenali potensi dirinya, sehingga dapat dikembangkan secara lebih optimal.
- f. Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga Madrasah dan Komite Madrasah.

### 3. Struktur Organisasi MTs Sunan Bonang

Pola organisasi sekolah merupakan pola seragam atau sentralisasi bahwa dalam madrasah dibutuhkan personil yang bertugas pada bidang-bidang yang ditentukan struktur organisasi MTs Sunan Bonang Pujon-Malang. Adapun struktur organisasi MTs Sunan Bonang lebih lengkap sebagaimana terlampir. *(Data Dokumen MTs Sunan Bonang Pada Tgl 17 juni 2012)*

### 4. Data Guru, Staf TU dan Siswa MTs Sunan Bonang

#### a. Data Guru Dan Staf TU

Adapun sebagai tenaga pengajar di MTs Sunan Bonang ini terdapat 21 orang yang terdiri dari 1 orang kepala madrasah, 18 tenaga pengajar. Hal ini sesuai dengan tabel berikut:

No	Status Guru	Pendidikan Guru					Jumlah Total
		Juml S-1	Juml D-3	Juml D-2	Juml D-1	Juml SLTA	
1	Guru Tetap Yayasan	10	1	2	1	5	19
2	Guru Tidak Tetap Yayasan	-	-	-	-	-	-
3	Guru PNS diperbantukan (DPK)	-	-	-	-	-	-
4	Staf Tata Usaha	1	-	-	-	1	2

**b. Data Siswa MTs Sunan Bonang**

Siswa MTs Sunan Bonang tahun ajaran 2008/2009 sampai 2011/2012

terdiri dari:

Kelas	2008 / 2009	2009 / 2010	2010 / 2011	2011 / 2012
VII	75	87	77	90
VIII	50	70	80	75
IX	50	47	63	66
Jumlah	175	204	220	220

**c. Lokasi Dan Sarana Prasarana**

Luas lokasi MTs Sunan Bonang 696 m<sup>2</sup>, seluruh luas tanah ini didirikan untuk ruang kelas, kantor, laboratorium dan sebagainya. Sesuai hasil pengamatan dan dokumen yang ada, didapatkan data bahwa sekolah tersebut sampai akhir tahun berusaha melengkapi sarana dan prasarana yang belum ada atau masih kurang. Kesemuanya diusahakan dan disediakan agar kemajuan madrasah dapat terwujud.

Adapun sarana dan prasarana yang telah dimiliki oleh MTs Sunan Bonang adalah sebagai berikut dalam tabel dibawah ini:

No	Gedung/Ruang	Jumlah	Luas (m2)	Status	Ket
1	Ruang Kelas	6	@ 64	Milik Sendiri	
2	Laboratorium	-	-	-	-
3	Perpustakaan	1	30	Milik Sendiri	

4	Komputer	1	30	Milik Sendiri	-
5	Keterampilan	-	-	-	-
6	Kesenian			-	
7	Musholla	1	-	Milik Sendiri	-
8	Kamar mandi/WC Guru	1	4	Milik Sendiri	
9	Kamar mandi/WC Siswa	2	@ 4	Milik Sendiri	
10	Ruang Guru	-	-	-	
11	Ruang Kepala Madrasah	1	6	Milik Sendiri	
12	Ruang Tamu	1	8	Milik Sendiri	
13	Ruang UKS	-	-	-	-
14	Ruang BP/BK	-	-	-	-

(Data Dokumen MTs Sunan bonang, Juni 2012)

Demikianlah gambaran umum MTs Sunan Bonang Pujon-Malang secara singkat tentang keadaannya yang sebenarnya.

## **B. Analisa Data**

### **1. Peran Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan**

#### **Islam Di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang**

Peran pemimpin yang di miliki oleh kelompok dalam suatu organisasi sangat menentukan berhasil tidaknya organisasi itu mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan efisien dan ekonomis. Tugas terpenting dan terutama

dari seseorang pemimpin ialah memimpin orang, memimpin pelaksanaan pekerjaan dan menggerakkan sumber-sumber material.

Salah satu fungsi dari kepala madrasah ialah sebagai pemimpin pendidikan yang menjalankan “*Educational Leadership*”, sebagai kepala madrasah tidak melakukan tindakan-tindakan yang mencerminkan kepemimpinan otoriter, tetapi sebagai pendukung dan pembela demokrasi yang menjiwai segenap tindakan kepemimpinannya.

“...kepemimpinan selain mengenai orang lain senantiasa di dalam situasi hubungan antar manusia, secara psikologis mempengaruhi perilaku pemimpin. Aspek ini tidak kalah penting dengan aspek yang lain seperti kecakapan-kecakapan organisatoris dan teknis yang dimiliki seorang pemimpin. Kepemimpinan kepala MTs Sunan Bonang selalu di angkat berdasarkan prestasi dan pengabdianya...”<sup>1</sup>

Berdasarkan interview di atas maka dapat diketahui bahwasannya dengan kepemimpinan kepala madrasah di MTs Sunan Bonang diangkat berdasarkan dengan prestasi dan pengabdianya. Apalagi secara psikologis seperti kecakapan organisatoris dan teknis yang dimiliki seorang pemimpin dapat mempengaruhi hubungan antara bawahannya.

Dengan kepemimpinan kepala MTs Sunan Bonang yang berkualitas dalam mewujudkan setiap gerak dan langkahnya didasarkan pada tuntunan dan tuntutan Allah SWT, sebagai bagian yang perlu disyukuri dengan berusaha meningkatkan kualitas dirinya dan bawahannya.

Adapun untuk melihat kualitas dan tidaknya kepemimpinan kepala madrasah khususnya di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang, penyusun akan

---

<sup>1</sup> wawancara dengan Bpk. Zainul A selaku guru MTs Sunan Bonang yang dikutip pada Tgl 17 Juni 2012, Jam 09.00 WIB

memaparkan berdasarkan wawancara yang telah kami lakukan pada kepala madrasah yaitu Saifudin AR. S.Ag sebagai berikut:

“...Sebagai pemimpin pendidikan di madrasah ini setidaknya atau seyogyanya memiliki kondisi fisik yang sehat sehingga dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik...”<sup>2</sup>

Dari jawaban pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa kepala madrasah menyatakan sesuai dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik yaitu mempunyai kondisi fisik yang sehat.

Sedangkan hasil interview dengan Bpk. Zainul A selaku guru MTs Sunan Bonang dapat diketahui bahwa

“...kepemimpinan kepala madrasah yang ideal itu adalah selalu identik dengan berpendidikan tinggi dan kondisi yang sehat...”<sup>3</sup>

Maka berdasarkan interview dan pernyataan tersebut diatas dapat disimpulkan bahwasannya dengan kepemimpinan yang berpendidikan tinggi dan mempunyai kondisi fisik yang sehat dapat menjadi pemimpin yang ideal.

Dalam hal pengetahuan yang luas itu kepala madrasah menyatakan sesuai karena dengan berpendidikan tinggi itu diidentikkan dengan berpengetahuan luas apalagi sebagai seorang pemimpin pendidikan di madrasah.

Dan hasil interview dengan guru yang mengatakan bahwa

“...seorang pemimpin itu tidak dapat dilihat dari pendidikan yang tinggi saja akan tetapi juga berdasarkan dengan pengetahuan yang luas karena

---

<sup>2</sup> Hasil wawancara dengan Bpk Saifudin AR, S.Ag selaku kepala MTs Sunan Bonang yang dikutip pada Tgl 18 Juli 2012, Jam 09.30 WIB

<sup>3</sup> wawancara dengan Bpk. Zainul A selaku guru MTs Sunan Bonang yang dikutip pada Tgl 17 Juni 2012, Jam 09.00 WIB

dengan berpengetahuan luas yang itu maka dapatlah menjadikan seorang pemimpin itu bertambah ilmunya...”<sup>4</sup>

Maka hasil dari interview tersebut dapat diketahui bahwasannya dengan berpengetahuan yang luas itu tidak diidentikkan dengan berpendidikan yang tinggi.

Kepala madrasah haruslah selalu percaya diri dalam melaksanakan tugas-tugasnya karena dengan kepercayaan diri tersebut dapat mengembangkan lembaga yang dipimpinnya, sebaliknya tanpa adanya kepercayaan diri itu seorang pemimpin pendidikan akan diidentikkan dengan tindakan keragu-raguan

Hal ini sesuai dengan hasil interview dengan Bpk. Khusnul M yang mengatakan bahwa

“...mengembangkan sebuah lembaga pendidikan itu seorang pemimpin harus memiliki kepercayaan diri dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin lembaga. Karena dengan tidak adanya kepercayaan diri tersebut maka sebuah lembaga tidak akan menjadi maju atau berkembang...”<sup>5</sup>

Berdasarkan hasil interview tersebut diatas maka dapat diketahui bahwasannya kepemimpinan yang mempunyai sifat percaya diri menjadikan sebuah lembaga menjadi maju dan berkembang seperti halnya dengan adanya kerjasama dengan sebuah lembaga lain.

Kepala madrasah dalam mengambil keputusan selalu mempunyai keberanian dengan benar dan cepat, terutama dalam keadaan darurat. Dan tidak menunggu-nunggu atau penundaan dalam mengambil keputusan karena

---

<sup>4</sup> wawancara dengan guru MTs Sunan Bonang, yang dikutip pada Tgl 17 Juni 2012, Jam 09.30 WIB

<sup>5</sup> Wawancara dengan Bpk Khusnul M, yang dikutip pada Tgl 18 Juni 2012, Jam 07.30 WIB

pada hakekatnya merupakan suatu kelemahan yang tidak boleh dimiliki oleh seorang pemimpin yang baik.

Berdasarkan hasil interview dengan guru MTs Sunan Bonang yang mengatakan bahwa

“...keberanian kepala madrasah dalam mengambil keputusan itu dapatlah membawa sebuah lembaga menjadi maju dan berkembang seperti saat sekarang ini...”<sup>6</sup>

Dari hasil interview tersebut di atas maka dapat diketahui bahwasannya keberanian dalam pengambilan keputusan itu yang ideal dimiliki oleh seorang pemimpin lembaga.

Berdasarkan hasil interview kepala madrasah, guru dan karyawan MTs Sunan Bonang maka penyusun dapat mengetahui kelebihan kepemimpinan kepala madrasah di MTs Sunan Bonang yang dapat dijadikan indikator-indikator kualitas kepemimpinan kepala madrasah diantaranya yaitu kepala madrasah di MTs Sunan Bonang memiliki kondisi fisik yang sehat sesuai dengan tugasnya, berpengetahuan luas, mempunyai keyakinan bahwa organisasi akan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui dan berkat kepemimpinannya. Kepala madrasah di MTs ini dalam memberi semangat terhadap bawahan selalu berpijak bahwa manusia itu makhluk yang paling mulia serta mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas-tugas yang diberikan dan tugas terhadap bawahan. Selain itu juga mampu memberlakukan bawahan terhadap kesan dan tugas yang diberikan mempunyai arti penting terhadap tujuan institusional.

---

<sup>6</sup> Wawancara dengan Guru MTs Sunan Bonang, yang dikutip pada Tgl 18 Juni 2012, Jam 09.00 WIB



Selanjutnya dijelaskan tentang kelemahan atau kekurangan kepemimpinan kepala madrasah di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang yang dapat penyusun disripsikan sebagai berikut:

Masih dijumpai sebagian guru dan karyawan yang menyatakan bahwa sikap kepala MTs Sunan Bonang Pujon-Malang kurang memperhatikan terhadap bawahan yang cakap dan kreatif, serta sikap bergaul yang ramah dan memahami harapan bawahan. Disamping itu juga kepala madrasah di MTs Sunan Bonang kurang dalam memberikan teguran dan bimbingan terhadap bawahan yang kurang mampu bekerja.

Setelah diketahui kelebihan dan kekurangan kepemimpinan kepala madrasah di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang selanjutnya untuk menentukan tingkat kualitas dan tidaknya kepemimpinan kepala madrasah tersebut, dilakukan penilaian terhadap angket kepala madrasah, interview guru dan karyawan mengenai seputar kemampuan dan ketrampilan sebagai indikator tindakan-tindakan di dalam melaksanakan tugas sebagai “Educational Leader” tentang kebijaksanaannya.

Dengan demikian sesuai pembahasan sebelumnya dapat dianalisa bahwa kepemimpinan kepala madrasah di MTs Sunan Bonang dalam menjalankan pendidikan dan pengajaran di madrasah dalam kategori baik dengan di dukung berbagai aspek dan unsur yang terkait seperti adanya bawahan yang kreatif memberikan kritik membangun demi tercapainya tujuan bersama yaitu tujuan institusional lembaga pendidikan madrasah di MTs Sunan Bonang.

Berdasarkan paparan diatas kualitas kepemimpinan kepala madrasah ini sebenarnya telah didasarkan pada pendapat Sondang P. Siagian yang menyatakan bahwa Untuk melaksanakan tugas itu dengan baik, seorang pemimpin harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Memiliki kondisi fisik yang sehat sesuai dengan tugasnya
2. Berpengetahuan luas
3. Mempunyai keyakinan bahwa organisasi akan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui dan berkat kepemimpinannya
4. Mengetahui dengan jelas sifat hakiki dan kompleksitas dari pada tujuan yang hendak dicapai
5. Memiliki stamina (daya kerja) dan entusiasme yang besar
6. Gemar dan cepat mengambil keputusan
7. Objektif dalam arti dapat menguasai emosi dan lebih banyak mempergunakan rasio
8. Adil dalam memperlakukan bawahan
9. Menguasai prinsip-prinsip *human relations*
10. Menguasai teknik-teknik berkomunikasi
11. Dapat dan mampu bertindak sebagai penasehat, guru dan kepala terhadap bawahannya tergantung atas situasi dan masalah yang dihadapi
12. Mempunyai gambaran yang menyeluruh tentang semua aspek kegiatan organisasi.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Sondang P.Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1982), hlm. 39

Dari ciri-ciri atau kelebihan-kelebihan yang telah diuraikan diatas ini amka dapat menjadi ukurang bagi kualitas kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang.

## **2. Faktor Pendukung Dan Penghambat Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang**

### **a. Faktor Pendukung**

#### **1) Adanya Kebersamaan Dalam Pengelolaan Kurikulum Dan Proses Belajar Mengajar**

Dengan adanya sikap kebersamaan dalam bekerja, baik dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru maupun karyawan. Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh kepala madrasah Bpk Saifudin AR, S.Ag adalah sebagai berikut:

“...salah satu hal yang terpenting dalam upaya untuk mengembangkan lembaga pendidikan Islam di MTs Sunan Bonang adalah kebersamaan atau kekompakan kami. Sehingga sudah menjadi agenda wajib bagi madrasah, bahwa setiap akhir bulan ada rapat khusus kepala madrasah, pembina, guru, maupun karyawan yang dilaksanakan di luar-luar jam sekolah atau setelah pulang. Hal ini kami lakukan adalah untuk mengevaluasi dari setiap program yang terlaksana guna untuk mencari kelebihan dan kekurangannya serta mencari bagaimana solusinya...”<sup>8</sup>

Ungkapan ini senada juga dikemukakan oleh Bpk. Zainul A selaku guru yang mengabdikan di MTs Sunan Bonang adalah sebagai berikut:

---

<sup>8</sup> Hasil wawancara dengan Bpk Saifudin AR, S.Ag selaku kepala MTs Sunan Bonang yang dikutip pada Tgl 18 Juli 2012, Jam 09.30 WIB

“...faktor pendukung yang terpenting disini, dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam adalah kebersamaan kita, baik kepala madrasah, rekan-rekan guru maupun karyawan. Disamping itu kami setiap tahunnya selalu mengadakan penyegaran-penyegaran dalam model pembelajaran dan pembentukan kepribadian siswa seperti semua guru memantau kegiatan siswa baik seperti kegiatan harian, mingguan maupun hari-hari besar Islam, alhamdulillah berkat kekompakan dan teman-teman hal itu bisa direspon dengan positif dan bisa diterapkan dengan baik...”<sup>9</sup>

Hal ini sesuai dengan pendapat Oemar Hamalik yang menyatakan bahwa pembuatan keputusan dalam pembinaan kurikulum bukan saja menjadi tanggung jawab para perencana kurikulum perlu membuat keputusan yang tepat, rasional, dan sistematis. Pembuatan keputusan itu tidak dapat dibuat secara acak-acakan, melainkan harus berdasarkan informasi dan data yang objektif. Untuk itu terlebih dahulu perlu diadakan evaluasi yang obyektif terhadap kurikulum yang sedang berlaku. Evaluasi memegang peranan yang penting dalam membuat keputusan-keputusan kurikuler, sehingga dapat diketahui hasil-hasil kurikulum yang telah dilaksanakan, apakah kelemahan dan kekuatannya dan selanjutnya dapat dipikirkan mengenai perbaikan-perbaikan yang diperlukan (Thorndika dan Hagen, 1977).<sup>10</sup>

## 2) Adanya Sarana Dan Prasarana Yang Menunjang

---

<sup>9</sup> Wawancara dengan Bpk. Zainul A selaku guru MTs Sunan Bonang yang dikutip pada Tgl 17 Juni 2012, Jam 09.00 WIB

<sup>10</sup> Thorndika dan Hagen yang dikutip oleh Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, (Jakarta:Bumi Aksara, 2002), hlm. 20

Agar kegiatan proses belajar-mengajar berjalan dengan lancar, maka seorang guru dapat menggunakan sarana prasarana yang ada hal ini dipergunakan dengan maksud untuk memungkinkan pertumbuhan kecakapan dan perkembangan penguasaan pengetahuan oleh guru sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan ilmu pendidikan khususnya.

Sebagai kepala MTs Sunan Bonang Bpk Saifudin AR, S.Ag memberikan komentar bahwa:

“...Fasilitas pembelajaran di MTs ini sangatlah mendukung, baik ruang belajarnya yang representatif, laboratorium, perpustakaan, asrama maupun media pendidikannya, ini semuanya adalah sarana pendukung bagi pengembangan MTs Sunan Bonang ke depan...”<sup>11</sup>

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diatas maka dapat diinterpretasikan bahwa dengan adanya sarana prasarana yang menunjang seperti perpustakaan, laboratorium dan lain-lain serta didukung oleh asrama untuk memperdalam ilmu agama dan mengikuti kegiatan-kegiatan yang lain dalam lingkup pondok pesantren. Karena dapat kita lihat sendiri bahwa sarana dan prasarana itu sangatlah penting dalam melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar.

Hal ini sesuai dengan pendapat Tim Dosen IKIP Malang bahwa agar sekolah itu agar dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka menunjang proses belajar dan mengajar pendidikan dengan baik, di harapkan adanya sarana dan prasarana sebagai berikut; Ruang belajar,

---

<sup>11</sup> Hasil wawancara dengan Bpk Saifudin AR, S.Ag selaku kepala MTs Sunan Bonang yang dikutip pada Tgl 18 Juli 2012, Jam 09.30 WIB

Ruang perpustakaan, Ruang laboratorium, Ruang ketrampilan, Ruang kesenian, Ruang usaha kesehatan sekolah (UKS), Fasilitas olah raga, Ruang bimbingan dan penyuluhan (BP), Ruang kepala sekolah, Ruang administrasi, Ruang guru, Ruang koperasi, kafetaria, serta Ruang-ruang lain sesuai dengan kebutuhan.<sup>12</sup>

Dari pendapat diatas maka dapat dijadikan sebagai pedomen untuk mendukung dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di MTs Sunan Bonang.

### 3) Guru

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bpk Saifudin AR, S.Ag menyatakan bahwa:

“...kuantitas dan kualitas SDM-nya. Secara kuantitas, baik guru maupun pegawai yang tetap atau tidak tetap, kurang lebih berjumlah 21 Orang. Dan hampir kurang lebih tenaga edukatif, baik yang masih dalam proses pendidikan, sedangkan secara kualitas, baik kepala madrasah, wakamad, serta beberapa guru telah mengikuti comperatif study, short course. Dengan bermodalkan kuantitas dan kualitas SDM yang dimiliki, pasti akan memberi pengaruh yang besar bagi perkembangan MTs Sunan Bonang...”<sup>13</sup>

Seperti halnya wawancara dengan beberapa guru yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan keprofesionalan guru maka kepala sekolah mengikutsertakan pelatihan-pelatihan seperti MGMP agar kompetensi yang dimiliki para guru di MTs Sunan Bonang dapat menjadikan pendukung dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam.

<sup>12</sup> Tim Dosen IKIP Malang, Op.Cit hlm. 138-139

<sup>13</sup> Hasil wawancara dengan Bpk Saifudin AR, S.Ag selaku kepala MTs sunan Bonang Yang dikutip pada Tgl 18 juni 2012, Jam 09.30 WIB

Dari hasil wawancara tersebut diatas sesuai dengan pendapat Soekarno Indrafachrudi yang menyatakan bahwa memberi kesempatan kepada Guru untuk meningkatkan mutu pekerjaan. Penataran semacam ini merupakan suatu unit dan suatu "*Team-Working*" untuk mencapai tujuan bersama.<sup>14</sup>

**b. Faktor Penghambat**

**1) Kemampuan Dan Jiwa Psikologis Siswa Berbeda-beda**

Guru mengalami kesulitan dalam melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar karena tingkat kecerdasan dan jiwa psikologis siswa berbeda-beda karenanya dalam penanaman jiwa psikologis siswa harus selalu siap menerima pelajaran dari guru dan jika kemampuannya kurang berarti pelaksanaannya diperlukan penambahan jam khusus untuk menjelaskannya.

Berdasarkan dengan wawancara dengan Bpk Saifudin AR, S.Ag selaku kepala madrasah menyatakan bahwa:

“...siswa di MTs Sunan Bonang terdiri dari berbagai karakter dan latar belakang pendidikan dan sosial yang beragam. Seperti halnya terdapat lulusan dari SD dan MI, sehingga apabila ada pelajaran bahasa Arab maupun pelajaran Islam lainnya guru memberikan pelajaran yang paling dasar. Dan disamping itu para siswa berasal dari berbagai daerah di sekitar maupun di luar kota Malang. Latar belakang mereka berbeda-beda yaitu dari keluarga petani, PNS, wiraswata dan lain-lain...”<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Soekarto Indrafachrudi, *Pengantar Bagaimana Memimpin Kependidikan*, (Jakarta:Ghalia Indonesia, 1994), hlm. 91

<sup>15</sup> Hasil wawancara dengan Bpk Saifudin AR, S.Ag selaku kepala MTs sunan Bonang Yang dikutip pada Tgl 18 juni 2012, Jam 09.30 WIB

Dari hasil wawancara tersebut diatas maka dapat dikaitkan dengan pendapat seluruh dosen IKIP Malang yang menyatakan bahwa Dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam, maka tidak lepas dari peserta didik. Peserta didik merupakan individu yang selalu bertumpu dan berkembang. Untuk itu agar proses belajar mengajar dapat berjalan secara aktif maka pendidik perlu memiliki pengetahuan yang mendalam tentang hakikat peserta didik sehingga dalam melaksanakan pendidikan tidak mengalami kesulitan. Sehingga usaha-usaha yang akan dilakukan adalah seperti mengaktifkan peserta didik, membentuk kelompok belajar, mengadakan ekstra kurikuler, mengadakan pengalaman langsung.<sup>16</sup>

## **2) Peran Serta Masyarakat**

Masalah rendahnya tingkat apresiasi dan partisipasi masyarakat dalam usaha pengembangan madrasah jika ditelusuri lebih lanjut, kedua muara persoalan di atas diakibatkan oleh kurangnya informasi yang menyuarakan madrasah. Tidak mengherankan jika selama ini madrasah cenderung menjadi semacam “barang asing” yang karenanya tidak bisa akrab dan dekat dengan masyarakat. Madrasah masih dianggapnya sebagai sekolah bagi anak pinggiran atau kurang mampu dalam bidang studi umum, sehingga di mata masyarakat madrasah sebagai sekolah yang no.dua bila dibandingkan dengan sekolah umum lainnya. Sehubungan dengan problem ini Bpk Saifudin AR, S.Ag selaku kepala madrasah menyatakan bahwa:

---

<sup>16</sup> Tim Dosen IKIP Malang, Op.Cit hlm. 138



“...kendalanya masih terpusat pada kepercayaan masyarakat terhadap madrasah masih memandang madrasah dengan sebelah mata, sehingga masih menjadi pilihan utama. Dalam kaitannya dengan masalah ini, maka perlu bagi kami secara ekstra untuk mensosialisasikan madrasah ini pada masyarakat...”<sup>17</sup>

Dalam hal ini pula Bpk Syaichuddin Arif urusan humas menyatakan bahwa:

“...memang selama ini madrasah masih dikenal di masyarakat sebagai sekolah klas rendah, walaupun itu tidak semua masyarakat. Nah, peran humas dalam ini adalah memperkenalkan kepada masyarakat tentang keberadaan sekolah kita, baik melalui media massa maupun dengan yang lainnya, kesemuanya itu adalah media sebagai upaya kita dalam memperkenalkan kepada masyarakat tentang madrasah...”<sup>18</sup>

Berdasarkan paparan diatas dapat diinterpretasikan bahwa dengan melihat pentingnya peranan masyarakat dalam pengelolaan dan pengembangan pendidikan, masyarakat diharapkan berperan serta dalam memikirkan dan memberikan masukan terhadap sekolah demi kemajuan pendidikan.

Hal ini sesuai dengan pendapat E. Mulyasa yang mengungkapkan bahwa madrasah dan masyarakat merupakan *partnership* dalam berbagai aktivitas yang berkaitan dengan aspek-aspek pendidikan diantaranya:

- a. Sekolah dengan masyarakat merupakan satu kesatuan dalam menyelenggarakan pendidikan dan pembinaan pribadi peserta didik.
- b. Sekolah dengan tenaga kependidikan menyadari pentingnya kerjasama dengan masyarakat, bukan saja dalam melakukan

---

<sup>17</sup> Hasil wawancara dengan Bpk Saifudin AR, S.Ag selaku kepala MTs sunan Bonang Yang dikutip pada Tgl 18 juni 2012, Jam 09.30 WIB

<sup>18</sup> wawancara dengan Bpk. Syaichuddin Arif selaku Waka Humas yang dikutip pada Tgl 18 Juni 2012, Jam 11.00 WIB

pembaharuan tetapi juga dalam menerima berbagai konsekuensi dan dampaknya, serta mencari alternatif pemecahannya.

- c. Sekolah dengan masyarakat sekitar memiliki andil dan mengambil bagian serta bantuan dalam pendidikan dimadrasah, untuk mengembangkan berbagai potensi secara optimal sesuai harapan peserta didik.<sup>19</sup>

Melihat pentingnya peranan masyarakat dalam pengelolaan dan pengembangan pendidikan, masyarakat diharapkan berperan serta dalam ikut memikirkan dan memberikan masukan terhadap madrasah demi kemajuan pendidikan.

### 3) Dana

Dana yang di peroleh dari berbagai sumber perlu digunakan secara efektif dan efisien artinya setiap perolehan dana dalam pengeluarannya harus didasarkan pada kebutuhan-kebutuhan yang telah disesuaikan dengan perencanaan pembiayaan pendidikan di sekolah.

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah yang menyatakan bahwa:

“...dalam mengembangkan suatu lembaga pendidikan Islam maka itu tidaklah luput masalah dana karena dengan dana tersebut maka semuanya akan terlaksanan, kalau di MTs Sunan Bonang ini untuk menutupi masalah kekurangan dana yang digunakan untuk pengembangan maka akan diambil dari usaha-usaha MTs Sunan Bonang sendiri meliputi uang SPP, sumbungan dari orang tua siswa walaupun tidak semua akan tetapi setidaknya dapatlah sedikit menutupi kekurangan tersebut...”<sup>20</sup>

<sup>19</sup> E. Mulyasa, *Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menykseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2003), hlm. 172

<sup>20</sup> Hasil wawancara dengan Bpk Saifudin AR, S.Ag selaku kepala MTs sunan Bonang Yang dikutip pada Tgl 18 juni 2012, Jam 09.30 WIB

Masalah keuangan (finansial) dalam kaitannya dengan masalah ini,

Wakamad urusan humas MTs Sunan Bonang menyatakan:

“...masalah bagi kami dana jelas, walaupun sudah melimpah kalau dibandingkan dengan madrasah lain, tapi mau tidak mau kita kalau mau menuju masa depan madrasah yang paling bagus dana itu juga masih kurang. Nah ini dalam rangka kerjasama dengan BP3 atau majlis madrasah sudah mulai menitik terangkan kearah sana...”<sup>21</sup>

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diatas maka dapat diinterpretasikan bahwa untuk menutupi kekurangan masalah dana tersebut maka akan diambilkan dari sumber lainnya yakni dari murid atau orang tua dalam bentuk sumbangan pembinaan pendidikan (SPP), dan dari sumber masyarakat melalui BP3 semua dana itu harus dipergunakan secara terarah dan bertanggung jawab dengan tidak bertumpang tindih satu dengan yang lain. Dan yang terpenting adalah untuk mencapai kesejahteraan bersama.

Hal ini sesuai dengan pendapat E. Mulyasa yang mengungkapkan Pengeluaran dana sekolah berdasarkan SKB Mendikbud dan Menkeu No. 0585/k/1997 dan No. 590/kmk.03/03/1987, tanggal 24 September 1987 tentang peraturan SPP dan DPP meliputi: pelaksanaan pelajaran, pengadaan prasarana atau sarana, pemeliharaan sarana dan prasarana, kesejahteraan pegawai, kegiatan belajar, penyelenggaraan ujian dan pengiriman atau penulisan STTB/NEM, perjalanan dinas supervisi, pengelolaan pelaksanaan pendidikan dan pendapatan<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> wawancara dengan Bpk. Syaichuddin Arif selaku Waka Humas yang dikutip pada Tgl 18 Juni 2012, Jam 11.00 WIB

<sup>22</sup> E. Mulyasa, Op.Cit hlm. 203

#### 4) Guru

Masalah guru yaitu masih adanya guru yang malas atau kurang disiplin serta masih adanya guru yang masih belum paham bagaimana pengembangan madrasah ke depan. Dalam kaitannya dengan masalah diatas kepala madrasah menyatakan:

“...di MTs Sunan Bonang ini ada sebagian guru yang merangkap mengajar ditempat lain sehingga terkadang harus meninggalkan tugas mengajar, masih ada guru yang belum memenuhi syarat (ijazah), tetapi dengan adanya pengalamannya mengajar mereka yang sudah cukup lama maka mereka semakin banyak pengalamannya dalam menemukan dan menyelesaikan setiap masalah pendidikan yang dihadapi...”

Dalam waktu dan kesempatan yang sama beliau juga menyatakan

“...Selama orang itu hidup, orang itu ada malas dan ada yang tidak malas, yang malas itulah penghambat. Yang dimaksud disini adalah walaupun guru itu ada apabila waktu jam pelajaran sudah dimulai maka guru tersebut tidak lekas masuk kelas akan tetapi masih nunggu ketua kelas memanggilnya ataupun ada laporan dari guru piketnya sehingga itu dapatlah menghambat dalam proses belajar mengajar, pada hal untuk mencapai tujuan diperlukan profesionalisme seorang guru dalam mendidik siswanya...”<sup>23</sup>

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diatas maka hal ini sesuai dengan pendapat E. Mulyasa yang menyatakan bahwa Dalam dunia pendidikan perlu senantiasa dikembangkan sikap dan kemampuan profesional. Sebagaimana yang dikemukakan oleh E. Mulyasa sebagai berikut:

---

<sup>23</sup> Hasil wawancara dengan Bpk Saifudin AR, S.Ag selaku kepala MTs sunan Bonang Yang dikutip pada Tgl 18 juni 2012, Jam 09.30 WIB

- a. Yang berkaitan dengan diri sendiri
  - 1. Pengetahuan
  - 2. Keterampilan
  - 3. Disiplin
  - 4. Upaya pribadi
  - 5. Kerukunan kerja
- b. Yang berkaitan dalam pekerjaan
  - 1. Manajemen dan cara kerja yang baik
  - 2. Penghematan biaya
  - 3. ketepatan waktu<sup>24</sup>

Dari hasil wawancara dan dikaitkan dengan teori tersebut maka dapat diinterpretasikan bahwa guru dalam menjalankan tugasnya harus menerapkan kedisiplinan bukan saja pada siswa akan tetapi juga berlaku bagi guru-guru agar tercapainya tujuan pendidikan yang sesuai dengan apa yang diinginkan oleh masyarakat dan dapat mewujudkan guru yang profesional.

### **3. Solusi Yang Di Berikan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang**

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan elemen paling esensial dalam sebuah lembaga pendidikan. Dalam kepemimpinannya kepala madrasah mempunyai tanggung jawab sebagai mediator, dinamisator, katalisator, motivator maupun sebagai motor penggerak bagi komunitas yang

---

<sup>24</sup> E.Mulyasa, Op.Cit hlm. 131

dipimpinnya. Senantiasa laju pertumbuhan dan perkembangan pendidikan semata-mata tergantung kepada kualitas kepemimpinan kepala madrasah.

Adapun solusi kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Pengembangan Administrasi Kurikulum

Kurikulum sangat berkaitan dengan proses belajar mengajar, untuk itu dalam proses belajar mengajar hendaknya MTs memilih strategi, metode dan teknik-teknik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif, sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, karakteristik siswa, karakteristik guru, dan kondisi nyata sumber daya yang tersedia di sekolah dan lebih mengaktifkan siswa (Student Centered).

Berdasarkan wawancara dengan Bpk Saifudin AR, S.Ag selaku kepala madrasah yang menyatakan bahwa:

“...dalam Pengembangan MTs Sunan Bonang dalam bidang kurikulum adalah dengan menerapkan kurikulum baru. Adapun yang secara operasional pengembangan dalam kurikulum berkaitan dengan langkah-langkah antara lain: pendayagunaan fungsi dan tugas kepala madrasah, peningkatan kualitas guru, efisiensi dan efektifitas kegiatan belajar mengajar.....”<sup>25</sup>

Hal ini senada dengan Bpk. M. Muslih, S.PdI selaku waka Kurikulum yang menyatakan sebagai berikut:

“...dalam pengembangan kurikulum yakni menyusun kurikulum yang meliputi kegiatan yang berhubungan dengan tugas guru dan berkaitan dengan proses belajar mengajar diantaranya pembagian

---

<sup>25</sup> Hasil wawancara dengan Bpk Saifudin AR, S.Ag selaku kepala MTs Sunan Bonang yang dikutip pada Tgl 18 Juli 2012, Jam 09.30 WIB

tugas mengajar pada guru, penyusunan silabus atau rencana pengajaran harian dan mingguan...<sup>26</sup>

Berdasarkan paparan diatas sesuai dengan pendapat Ngalim Purwanto sebagai berikut: Administrasi kurikulum mencakup penyusunan kurikulum pembinaan kurikulum, pelaksanaan kurikulum, seperti antara lain pembagian tugas mengajar pada guru, penyusunan silabus atau rencana pengajaran harian dan mingguan.

Kegiatan administrasi kurikulum secara rinci dapat dikerjakan dalam kegiatan sebagai berikut:

- a. Kegiatan yang berhubungan dengan tugas guru, meliputi:
  1. Pembagian tugas mengajar
  2. Pembagian atau tanggung jawab dalam membina ekstrakurikuler
  3. Koordinasi penyusunan persiapan mengajar
- b. Kegiatan yang berkaitan dengan proses belajar mengajar, meliputi:
  1. Penyusunan jadwal mengajar
  2. Penyusunan program berdasarkan satuan waktu (catur wulan, semester, tahunan)
  3. Penyusunan daftar kemajuan murid
  4. Penyelenggaraan evaluasi belajar
  5. Laporan evaluasi
  6. Kegiatan bimbingan dan penyuluhan<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> wawancara dengan Bpk. M. Muslih, S.PdI selaku Waka Kurikulum yang dikutip pada Tgl 18 Juni 2012, Jam 10.30 WIB

<sup>27</sup> Suryo Subroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan Di Sekolah*, (Jakarta: Bina aksara, 1984), hlm. 31

Dari hasil wawancara tersebut diatas yang dikaitkan dengan pendapat Ngalim Purwanto maka dapat diinterpretasikan bahwa disini tidak hanya tugas guru dan kepala madrasah yang berusaha memperbaiki mutu pendidikan akan tetapi juga tugas dari pada bagian kurikulum sebagai pengendali PBM, dan juga pengatur jalannya pembelajaran.

Dengan menerapkan kurikulum yang sesuai dengan perkembangan zaman dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, seperti menerapkan kurikulum baru. Maka hal ini sangat menunjang dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di MTs Sunan Bonang dan tujuan yang diharapkan akan tercapai secara optimal.

b. Pengembangan Sarana dan Prasarana

Sarana prasarana merupakan hal yang sangat sentral dalam melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar karena dalam kegiatan tersebut tanpa adanya sarana prasarana yang menunjang tidak dapat berjalan sesuai dengan tujuan pendidikan.

Berdasarkan wawancara dengan Bpk Saifudin AR, S.Ag selaku kepala madrasah yang menyatakan bahwa:

“...pengembangan sarana dan prasarana yang dilakukan MTs Sunan Bonang yaitu berupa perangkat keras maupun perangkat lunak, semisal: pengadaan pembangunan sarana dan prasarana baru secara bertahap dan terencana rehabilitasi sarana dan prasarana yang ada, melengkapi buku-buku pelajaran dan perpustakaan madrasah, pengembangan dan perbaikan laboratorium secara lengkap, penyediaan alat-alat pelajaran yang berupa media penyediaan oleh raga, komputer serta kelengkapan alat-alat ekstrakurikuler baik kepramukaan dan usaha kesehatan madrasah...”<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Hasil wawancara dengan Bpk Saifudin AR, S.Ag selaku kepala MTs Sunan Bonang yang dikutip pada Tgl 18 Juli 2012, Jam 09.30 WIB



Hal ini senada dengan Bpk. M. Abrori selaku Sarpras mengatakan bahwa:

“...sarana dan prasarana di MTs Sunan Bonang ini sangatlah perlu dikembangkan seperti halnya sarana madrasah meliputi semua peralatan serta perlengkapan yang langsung digunakan dalam proses pendidikan di madrasah, misalnya: gedung sekolah, ruangan, meja kursi, dan alat peraga dan lain-lain sedangkan prasarana merupakan semua komponen yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses belajar mengajar atau pendidikan di madrasah, misalnya: jalan menuju ke madrasah, halaman madrasah, tata tertib madrasah dan sebagainya...”<sup>29</sup>

Hal ini sesuai dengan pendapat Oteng Sutrisna yang menyatakan bahwa sarana dan prasarana merupakan bagian dari alat pendidikan yang sangat penting guna menunjang keberhasilan pendidikan. Oleh karena itu perlu sekali adanya pengelolaan pendidikan yang baik, sebagaimana dikatakan bahwa suatu sekolah dapat berhasil atau berjalan dengan baik dan lancar apabila pengelolaan sarana dan prasarana itu baik.<sup>30</sup>

Dan menurut pendapat Tim Dosen IKIP Malang, agar sekolah itu agar dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka menunjang proses belajar dan mengajar pendidikan dengan baik, di harapkan adanya sarana dan prasarana sebagai berikut;

1. Ruang belajar
2. Ruang perpustakaan
3. Ruang laboratorium
4. Ruang ketrampilan

---

<sup>29</sup> wawancara dengan M. Abrori, *Selaku Waka Sarpras pada Tgl 18 Juni 2012, Jam 11.00 WIB*

<sup>30</sup> Oteng Sutrisna, *Administrasi Pendidikan dasar Teori untuk Praktek Profesional*, (Bandung: angkasa, 1987), hlm. 77

5. Ruang kesenian
6. Ruang usaha kesehatan sekolah (UKS)
7. Fasilitas olah raga
8. Ruang bimbingan dan penyuluhan (BP)
9. Ruang kepala sekolah
10. Ruang administrasi
11. Ruang guru
12. Ruang koperasi, kafetaria, serta
13. Ruang-ruang lain sesuai dengan kebutuhan<sup>31</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan dikaitkan dengan beberapa pendapat diatas maka dapat diinterpretasikan bahwa sarana dan prasarana memanglah sangat penting dan sangat membantu dalam proses belajar mengajar, sebagai langkah perbaikan agar lebih baik dan dapat membantu siswa dalam belajarnya.

c. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia sebagai komponen yang terpenting dalam upaya peningkatan kualitas dan memerlukan perhatian yang khusus. Karena dalam pendidikan menyangkut masalah manusia yang selalu mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Terlebih sebagai makhluk sosial manusia memiliki kecenderungan secara kodrati untuk selalu berkelompok, dari kelompok inilah dinamisasi manusia akan tampak.

---

<sup>31</sup> Tim Dosen IKIP Jurusan, *Administrasi Pendidikan*, (Malang: FIK IKIP, 1998), hlm. 138-139

Lembaga pendidikan formal sebagai salah satu bentuk pengelompokan manusia yang harus bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan. Dalam lembaga pendidikan terdapat sejumlah manusia atau tenaga yang sangat mempengaruhi pengembangan lembaga pendidikan Islam.

Berdasarkan wawancara dengan Bpk. Saifudin AR, S.Ag yang menyatakan bahwa:

“...dalam pengembangan MTs Sunan Bonang dalam mengembangkan SDM merupakan upaya pemenuhan kebutuhan tenaga yang berkelayakan serta peningkatan SDM dalam arti peningkatan mutu profesionalisme. Hal ini mencakup antara lain: tenaga guru, tenaga administrasi, laboratotium, perpustakaan, tukang kebun...”<sup>32</sup>

Hal ini senada dengan Bpk Zainul A yang mengatakan bahwa:

“...dalam mengembangkan SDM terutama pada pendidik adalah dengan mengikutsertakan pelatihan dan pentaran yaitu MGMP yang digunakan untuk meningkatkan keprofesionalan seorang guru dalam mengajar...”<sup>33</sup>

Berdasarkan paparan tersebut yang dikaitkan dengan pendapat diatas maka dapat diinterpretasikan bahwa dalam pengembangan ketenagaan disini yang penulis peroleh dalam interview dengan kepala madrasah dan guru bahwasannya di MTs Sunan Bonang dalam pengembangan dan peningkatan mutu ketenagaan yang ada di madrasah tersebut berusaha akan lebih baik demi peningkatan mutu profesionalisme guru.

---

<sup>32</sup> Hasil wawancara dengan Bpk Saifudin AR, S.Ag selaku kepala MTs Sunan Bonang yang dikutip pada Tgl 18 Juli 2012, Jam 09.30 WIB

<sup>33</sup> Wawancara dengan Bpk. Zainul A selaku guru MTs Sunan Ampel yang dikutip pada Tgl 17 juni 2012, Jam 09.00 WIB

Berdasarkan wawancara dengan Bpk Saifudin AR, S.Ag selaku kepala madrasah yang menyatakan bahwa:

“...sedangkan pada pengembangan siswa MTs Sunan Bonang yang nantinya diarahkan pada pengembangan potensi yaitu pembinaan akhlakul karimah, pembinaan intelegensi dan prestasi keilmuan serta pembinaan kreatifitas siswa. Sedangkan kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan untuk pembinaan biang kesiswaan antara lain: pembacaan seni baca Al-qur’an, kegiatan ketrampilan kepramukaan dan kegiatan lain-lainnya...”<sup>34</sup>

Dari hasil wawancara dengan tersebut diatas, dapat penulis diskripsikan bahwa dalam bidang kesiswaan disini pelayanan siswa tidak hanya di mulai dari penerimaan siswa baru saja, akan tetapi juga menyangkut pengembangan, pembinaan, pembimbingan di madrasah, dan disini di tuntut semua pihak turut serta dalam mendidik perkembangan siswa.

Adapun hal ini sesuai dengan pendapat Muzayyin Arifin yang menyatakan bahwa Madrasah merupakan lembaga kependidikan Islam yang menjadi cermin sebagai umat Islam. Fungsi dan tugasnya adalah merealisasikan cita-cita umat Islam yang menginginkan agar anak-anak didiknya menjadi manusia yang beriman dan berilmu pengetahuan. Dalam rangka upaya meraih hidup sejatera duniawi dan kebahagiaan hidup diakhirat. Untuk mencapai tujuan itu diperlukan profesionalisme<sup>35</sup>

#### d. Pengembangan Peran Serta Masyarakat

Hubungan madrasah dan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara madrasah dan masyarakat dengan maksud

<sup>34</sup> Hasil wawancara dengan Bpk Saifudin AR, S.Ag selaku kepala MTs Sunan Bonang yang dikutip pada Tgl 18 Juli 2012, Jam 09.30 WIB

<sup>35</sup> Muzayyin Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 1993), hlm. 159

meningkatkan pengertian warga masyarakat tentang kebutuhan dan praktek pendidikan serta mendorong minat dan kerja sama dalam usaha memperbaiki madrasah.

Masyarakat di samping sebagai objek yang harus diperhitungkan oleh lembaga mereka juga berperan sebagai subjek yang berhak untuk menilai dan menentukan pilihannya sendiri, tentunya ke depan lembaga pendidikan (madrasah) harus lebih dahulu memiliki kesiapan yang sempurna, realistis dan profesional dalam mengelolanya.

Berdasarkan wawancara dengan Bpk Saifudin AR, S.Ag selaku kepala madrasah yang menyatakan bahwa:

“...dalam hal ini hubungan masyarakat MTs Sunan Bonang mengupayakan partisipasi masyarakat yang dapat menunjang peningkatan dan pengembangan madrasah antara lain: peningkatan peran serta orang tua siswa melalui komite madrasah, meningkatkan kerjasama dan jalinan hubungan baik dengan instansi terkait seperti DEPAG, DIKNAS, dan pemerintah daerah, termasuk KKM (kelompok kerja madrasah), menjalin hubungan dengan tokoh-tokoh masyarakat dan para ulama setempat, mengupayakan dana beasiswa bagi siswa yang tidak mampu, mengikutsertakan siswa dalam kegiatan-kegiatan kemasyarakatan.”<sup>36</sup>

Dari hasil wawancara tersebut diatas bahwasannya peran masyarakat itu sangat penting untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan dan dukungan dari masyarakat terutama dukungan moral dan finansial yang sehubungan dengan adanya kurikulum baru yang diimplementasikan KTSP, hubungan madrasah dengan masyarakat yang perlu ditingkatkan terutama dalam meningkatkan dan

---

<sup>36</sup> Hasil wawancara dengan Bpk Saifudin AR, S.Ag selaku kepala MTs Sunan Bonang yang dikutip pada Tgl 18 Juli 2012, Jam 09.30 WIB

mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki oleh madrasah dan daerah serta potensi yang dimiliki oleh madrasah dan daerah serta potensi peserta didik secara keseluruhan.

Hal ini sesuai dengan pendapat Ngalim Purwanto yang mengatakan bahwa Mengingat begitu pentingnya hubungan antara madrasah dengan masyarakat, maka penting direalisasikan berbagai bentuk dan cara pelaksanaannya. Beberapa bentuk atau cara yang telah dikenal adalah: *Open door politics*, atau pembinaan kesempatan pada orang tua murid berkunjung ke madrasah untuk membicarakan madrasah khususnya yang terjadi pada anaknya, home visiting atau kunjungan madrasah ke rumah murid, penggunaan *resources persons*, dan pengadaan serta mengaktifkan Badan Pembantu Penyelenggaraan Pendidikan yang disingkat dengan BP3.

Adapun tujuan dari hubungan madrasah dengan masyarakat anyak sekali, tetapi tujuan pokoknya:

- a. Mengembangkan kualitas belajar dan pertumbuhan anak-anak
- b. Meningkatkan tujuan dan kualitas kehidupan masyarakat.
- c. Mengembangkan pengertian, antusiasme masyarakat dalam membantu pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah<sup>37</sup>

Berdasarkan pendapat tersebut maka menjadikan tolak ukur bahwa dalam hubungannya antara madrasah dan masyarakat sangatlah penting

---

<sup>37</sup> Ngalim Purwanto, Op.Cit hlm. 190

dalam mengembangkan dan meningkatkan madrasah seperti apa yang diinginkan masyarakat.

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

#### 1. Peran Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang

Peran pemimpin yang dimiliki oleh kelompok pemimpin dalam suatu organisasi sangat menentukan berhasil tidaknya organisasi itu mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan efisien dan ekonomis. Tugas terpenting dan terutama dari seseorang pemimpin ialah memimpin orang, memimpin pelaksanaan pekerjaan dan menggerakkan sumber-sumber material.

Salah satu fungsi dari kepala madrasah ialah sebagai pemimpin pendidikan yang menjalankan "*Educational Leadership*", sebagai kepala madrasah tidak melakukan tindakan-tindakan yang mencerminkan kepemimpinan otoriter, tetapi sebagai pendukung dan pembela demokrasi yang menjiwai segenap tindakan kepemimpinannya.

Berdasarkan interview di atas maka dapat diketahui bahwasannya dengan kepemimpinan kepala madrasah di MTs Sunan Bonang diangkat berdasarkan dengan prestasi dan pengabdianya.

Dengan kepemimpinan kepala MTs Sunan Bonang yang berkualitas dalam mewujudkan setiap gerak dan langkahnya didasarkan pada tuntunan dan tuntutan Allah SWT, sebagai bagian yang perlu disyukuri dengan berusaha meningkatkan kualitas dirinya dan bawahannya.



dan tuntutan Allah SWT, sebagai bagian yang perlu disyukuri dengan berusaha meningkatkan kualitas dirinya dan bawahannya.

Dalam hal pengetahuan yang luas itu kepala madrasah menyatakan sesuai karena dengan berpendidikan tinggi itu diidentikkan dengan berpengetahuan luas apalagi sebagai seorang pemimpin pendidikan di madrasah.

Kepala madrasah haruslah selalu percaya diri dalam melaksanakan tugas-tugasnya karena dengan kepercayaan diri tersebut dapat mengembangkan lembaga yang dipimpinnya, sebaliknya tanpa adanya kepercayaan diri itu seorang pemimpin pendidikan akan diidentikkan dengan tindakan keragu-raguan

Kepala madrasah dalam mengambil keputusan selalu mempunyai keberanian dengan benar dan cepat, terutama dalam keadaan darurat. Dan tidak menunggu-nunggu atau penundaan dalam mengambil keputusan karena pada hakekatnya merupakan suatu kelemahan yang tidak boleh dimiliki oleh seorang pemimpin yang baik.

Kelebihan kepemimpinan kepala madrasah di MTs Sunan Bonang yang dapat dijadikan indikator-indikator kualitas kepemimpinan kepala madrasah diantaranya yaitu kepala madrasah di MTs Sunan Bonang memiliki kondisi fisik yang sehat sesuai dengan tugasnya, berpengetahuan luas, mempunyai keyakinan bahwa organisasi akan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui dan berkat kepemimpinannya. Kepala madrasah di MTs ini dalam memberi semangat terhadap bawahan selalu

berpijak bahwa manusia itu makhluk yang paling mulia serta mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas-tugas yang diberikan dan tugas terhadap bawahan. Selain itu juga mampu memberlakukan bawahan terhadap kesan dan tugas yang diberikan mempunyai arti penting terhadap tujuan institusional.

Masih dijumpai sebagian guru dan karyawan yang menyatakan bahwa sikap kepala MTs Sunan Bonang Pujon-Malang kurang memperhatikan terhadap bawahan yang cakap dan kreatif, serta sikap bergaul yang ramah dan memahami harapan bawahan. Disamping itu juga kepala madrasah di MTs Sunan Bonang kurang dalam memberikan teguran dan bimbingan terhadap bawahan yang kurang mampu bekerja.

## 2. Faktor Pendukung Dan Penghambat Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang

### a. Faktor Pendukung

Faktor pendukung yang terpenting disini, dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam adalah kebersamaan kita, baik kepala madrasah, rekan-rekan guru maupun karyawan. Disamping itu kami setiap tahunnya selalu mengadakan penyegaran-penyegaran dalam model pembelajaran dan pembentukan kepribadian siswa seperti semua guru memantau kegiatan siswa baik seperti kegiaatan harian, mingguan maupun hari-hari besar Islam, berkat kekompakan hal itu bisa direspon dengan positif dan bisa diterapkan dengan baik

Agar kegiatan proses belajar-mengajar berjalan dengan lancar, maka seorang guru dapat menggunakan sarana prasarana yang ada hal ini dipergunakan dengan maksud untuk memungkinkan pertumbuhan kecakapan dan perkembangan penguasaan pengetahuan oleh guru sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan ilmu pendidikan khususnya.

Dengan adanya sarana prasarana yang menunjang seperti perpustakaan, laboratorium dan lain-lain serta didukung oleh asrama untuk memperdalam ilmu agama dan mengikuti kegiatan-kegiatan yang lain dalam lingkup pondok pesantren. Karena dapat kita lihat sendiri bahwa sarana dan prasarana itu sangatlah penting dalam melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar.

Kuantitas dan kualitas SDM-nya. Secara kuantitas, baik guru maupun pegawai yang tetap atau tidak tetap, kurang lebih berjumlah 21 Orang. Dan hampir kurang lebih tenaga edukatif, baik yang masih dalam proses pendidikan, sedangkan secara kualitas, baik kepala madrasah, wakamad, serta beberapa guru telah mengikuti *comperatif study, short course*. Dengan bermodalkan kuantitas dan kualitas SDM yang dimiliki, pasti akan memberi pengaruh yang besar bagi perkembangan MTs Sunan Bonang. Untuk meningkatkan profesionalan guru maka kepala sekolah mengikutsertakan pelatihan-pelatihan seperti MGMP agar kompetensi yang dimiliki para

guru di MTs Sunan Bonang dapat menjadikan pendukung dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam.

b. Faktor Penghambat

Guru mengalami kesulitan dalam melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar karena tingkat kecerdasan dan jiwa psikologis siswa berbeda-beda karenanya dalam penanaman jiwa psikologis siswa harus selalu siap menerima pelajaran dari guru dan jika kemampuannya kurang berarti pelaksanaannya diperlukan penambahan jam khusus untuk menjelaskannya.

Siswa di MTs Sunan Bonang terdiri dari berbagai karakter dan latar belakang pendidikan dan sosial yang beragam. Seperti halnya terdapat lulusan dari SD dan MI, sehingga apabila ada pelajaran bahasa Arab maupun pelajaran Islam lainnya guru memberikan pelajaran yang paling dasar. Dan disamping itu para siswa berasal dari berbagai daerah di sekitar maupun di luar kota Malang. Latar belakang mereka berbeda-beda yaitu dari keluarga petani, PNS, wiraswata dan lain-lain.

Dengan melihat pentingnya peranan masyarakat dalam pengelolaan dan pengembangan pendidikan, masyarakat diharapkan berperan serta dalam memikirkan dan memberikan masukan terhadap sekolah demi kemajuan pendidikan.

Untuk menutupi kekurangan masalah dana tersebut maka akan diambilkan dari sumber lainnya yakni dari murid atau orang tua dalam

bentuk sumbangan pembinaan pendidikan (SPP), dan dari sumber masyarakat melalui BP3 semua dana itu harus dipergunakan secara terarah dan bertanggung jawab dengan tidak bertumpang tindih satu dengan yang lain. Dan yang terpenting adalah untuk mencapai kesejahteraan bersama.

Guru dalam menjalankan tugasnya harus menerapkan kedisiplinan bukan saja pada siswa akan tetapi juga berlaku bagi guru-guru agar tercapainya tujuan pendidikan yang sesuai dengan apa yang diinginkan oleh masyarakat dan dapat mewujudkan guru yang profesional.

### 3. Solusi Yang Di Berikan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang

Kurikulum sangat berkaitan dengan proses belajar mengajar, untuk itu dalam proses belajar mengajar hendaknya MTs memilih strategi, metode dan tehnik-tehnik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif, sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, karakteristik siswa, karakteristik guru, dan kondisi nyata sumber daya yang tersedia di sekolah dan lebih mengaktifkan siswa (Student Centered).

Administrasi kurikulum mencakup penyusunan kurikulum pembinaan kurikulum, pelaksanaan kurikulum, seperti antara lain pembagian tugas mengajar pada guru, penyusunan silabus atau rencana pengajaran harian dan mingguan. Tidak hanya tugas guru dan kepala madrasah yang berusaha memperbaiki mutu pendidikan akan tetapi

juga tugas dari pada bagian kurikulum sebagai pengendali PBM, dan juga pengatur jalannya pembelajaran.

Dengan menerapkan kurikulum yang sesuai dengan perkembangan zaman dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, seperti menerapkan kurikulum baru. Maka hal ini sangat menunjang dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di MTs Sunan Bonang dan tujuan yang diharapkan akan tercapai secara optimal.

Sarana prasarana merupakan hal yang sangat sentral dalam melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar karena dalam kegiatan tersebut tanpa adanya sarana prasarana yang menunjang tidak dapat berjalan sesuai dengan tujuan pendidikan. Sarana dan prasarana memanglah sangat penting dan sangat membantu dalam proses belajar mengajar, sebagai langkah perbaikan agar lebih baik dan dapat membantu siswa dalam belajarnya.

Sumber daya manusia sebagai komponen yang terpenting dalam upaya peningkatan kualitas dan memerlukan perhatian yang khusus. Karena dalam pendidikan menyangkut masalah manusia yang selalu mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Terlebih sebagai makhluk sosial manusia memiliki kecenderungan secara kodrati untuk selalu berkelompok, dari kelompok inilah dinamisasi manusia akan tampak. Dalam bidang kesiswaan disini pelayanan siswa tidak hanya di mulai dari penerimaan siswa baru saja, akan tetapi juga menyangkut

pengembangan, pembinaan, pembimbingan di madrasah, dan disini di tuntut semua pihak turut serta dalam mendidik perkembangan siswa.

Hubungan madrasah dan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara madrasah dan masyarakat dengan maksud meningkatkan pengertian warga masyarakat tentang kebutuhan dan praktek pendidikan serta mendorong minat dan kerja sama dalam usaha memperbaiki madrasah.

Masyarakat di samping sebagai objek yang harus diperhitungkan oleh lembaga mereka juga berperan sebagai subjek yang berhak untuk menilai dan menentukan pilihannya sendiri, tentunya ke depan lembaga pendidikan (madrasah) harus lebih dahulu memiliki kesiapan yang sempurna, realistis dan profesional dalam mengelolanya. Peran masyarakat itu sangat penting untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan dan dukungan dari masyarakat terutama dukungan moral dan finansial yang sehubungan dengan adanya kurikulum baru yang diimplementasikan KTSP, hubungan madrasah dengan masyarakat yang perlu ditingkatkan terutama dalam meningkatkan dan mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki oleh madrasah dan daerah serta potensi yang dimiliki oleh madrasah dan daerah serta potensi peserta didik secara keseluruhan.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Dari pembahasan skripsi ini sesuai dengan apa yang dirumuskan dalam permasalahan-permasalahan dapat di ambil suatu kesimpulan sebagai berikut:

1. Peran kepala madrasah dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang dalam menjalankan tugasnya dengan baik itu dapat ditandai oleh: tanggung jawab yang kuat seperti mengakui kekurangan dan kesalahan dalam segala aktifitasnya sebagai kepala madrasah serta mengikutsertakan seminar dan penataran yang berada di luar sekolah , keberanian dalam mengambil keputusan yang memberikan kesan tugas yang diberikan penting artinya untuk mencapai tujuan yaitu dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang. Usaha kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang diantaranya yaitu pengembangan kurikulum, sarana prasarana, sumber daya manusia (pendidik, siswa, pegawai) dan peran serta masyarakat. Dari usaha yang dilakukan oleh kepala madrasah ini, merupakan usaha yang sangat luar biasa dengan adanya perencanaan yang sangat matang dalam mengupayakan pengembangan lembaga pendidikan Islam di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang.



2. Faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang.
  - a. Faktor Pendukung

Faktor pendukung kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di MTs Sunan Bonang adalah dengan adanya sarana dan prasarana yang menunjang baik dari madrasah maupun dari asrama. Disamping itu juga dari guru dan adanya kebersamaan dalam pengelolaan kurikulum dan proses belajar mengajar.
  - b. Faktor Penghambat

Faktor penghambat kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di MTs Sunan Bonang adalah masalah guru, dana, kemampuan dan jiwa psikologis siswa yang berbeda-beda dan peran serta masyarakat yang masih rendah.
3. Solusi Yang Di Berikan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang dengan menerapkan kurikulum yang sesuai dengan perkembangan zaman dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, seperti menerapkan kurikulum baru. Sarana prasarana merupakan hal yang sangat sentral dalam melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar karena dalam kegiatan tersebut tanpa adanya sarana prasarana yang menunjang tidak dapat berjalan sesuai dengan tujuan pendidikan. Selain itu peran masyarakat itu sangat penting untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan dan dukungan dari

masyarakat terutama dukungan moral dan finansial yang sehubungan dengan adanya kurikulum baru yang diimplementasikan KTSP, hubungan madrasah dengan masyarakat yang perlu ditingkatkan terutama dalam meningkatkan dan mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki oleh madrasah dan daerah serta potensi yang dimiliki oleh madrasah dan daerah serta potensi peserta didik secara keseluruhan.

## **B. Saran**

1. Kepala madrasah di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang diharapkan dapat menghilangkan image madrasah yang dipandang sebagai madrasah yang tidak di kenal oleh masyarakat dengan cara mensosialisasikan kepada masyarakat. Hal ini sebagai upaya untuk mengembalikan apresiasi dan partisipasi masyarakat dalam upaya pengembangan madrasah ke depan.
2. Tenaga pendidik/ guru adalah yang menjadi fokus yang dianut siswa dalam lingkungan pendidikan, sehingga baik/buruknya siswa sedikit banyak guru ikut menjadi faktor akan hal itu. Oleh karena itu, guru kurang disiplin atau malas. Perlu adanya sikap tegas dari kepala madrasah untuk menanganinya. Baik dengan memberi arahan-arahan atau kebijakan-kebijakan yang tegas. Maka kepala madrasah, waka kamad, guru dan karyawan yang ada, itu saling berkomunikasi secara terbuka, serta menyadarkan kembali tentang tugas dan tanggung jawab masing-masing, hal ini dilakukan demi untuk kelangsungan dari pada pengembangan madrasah ke depan.

### BIODATA MAHASISWA

Nama	:	Minhajus Shulton
NIM	:	05110200
Tempat Tanggal Lahir	:	Malang, 09 November 1984
Fak/Jur/Prog Studi	:	Tarbiyah/Pendidikan Agama Islam
Tahun Masuk	:	2005
Alamat Rumah	:	Jl. Dorowati-Krajan-Ngabab-Pujon-Malang
No. Tlp Rumah/HP	:	089665506022



DEPARTEMEN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MALANG  
FAKULTAS TARBIYAH  
Jl. Gajayana 50 Telp. 551354, 572533 Faks. 572533 Malang 65144

**BUKTI KONSULTASI**

Nama Mahasiswa : Mintajus Shulton  
NIM : 05110200  
Fak/Jur : Tarbiyah/Pendidikan Agama Islam  
Pembimbing : Nurul Yaqien, M. Pd  
Judul Skripsi : **“Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Ma’arif NU MTs Sunan Bonang Pujon-Malang”**

No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1	17-05-2012	Konsultasi Proposal	1.
2	24-05-2012	ACC Proposal	2.
3	07-06-2012	Konsultasi Bab I	3.
4	09-06-2012	ACC Bab I	4.
5	15-06-2012	Konsultasi Bab II dan III	5.
6	21-06-2012	ACC Bab II dan III	6.
7	25-06-2012	Konsultasi Bab IV dan V	7.
8	23-07-2012	ACC Bab IV dan V	8.
9	27-07-2012	Konsultasi Bab I, II, III, IV, V	9.
10	31-07-2012	ACC Bab I, II, III, IV, V	10.

Malang, 13 Agustus 2012



Mengetahui,  
Dekan Fakultas Tarbiyah

Dr. H. M. Zainuddin, MA  
NIP. 19620507 199503 1 001







## BIODATA MADRASAH

### A. Identitas Madrasah

1. Nama Madrasah : Sunan Bonang  
A l a m a t : Jl. Raya Ngabab No. 07 Pujon 65391  
Malang Jatim  
Telp. (0341) 7656211 - 5440257
2. Nama Yayasan Penyelenggara : Lembaga Pendidiksn Ma'arif NU  
A l a m a t : Jl. Raya Kebon Agung No. 83 Malang  
Akte Notaris Yayasan : No.103 Tanggal 15 Januari 1986
3. Nomor Statistik Madrasah : 121235070110  
N P S N : 20518020
4. Status Madrasah : Terakreditasi B
5. Tahun Berdiri : 1994
6. Tahun Operasi : 1994
7. Nama Kepala Madrasah : SAIFUDIN, S.Ag
8. SK Kepala Madrasah  
Nomor : 111/P.MTs.SB/SK/VI/2008  
Tanggal : 15 Juli 2008
9. Status Tanah : Milik Sendiri
  - a. Surat Kepemilikan Tanah : Wakaf
  - b. Luas Tanah : 699 m<sup>2</sup>
10. Jumlah Rombongan Belajar : 7 rombongan belajar
11. Kegiatan Belajar Mengajar : Pagi
12. Sumber Dana Operasional : a. Biaya Operasional Sekolah (BOS)  
b. Donatur



## LAMPIRAN INTEVIEW

### A. Peran Dan Kualitas Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang

1. Apa saja kriteria untuk menjadi kepala madrasah di MTs Sunan Bonang?
2. Apakah dengan kondisi fisik dapat mempengaruhi kinerja kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya?
3. Apakah dengan pengetahuan yang luas diidentikkan dengan pendidikan yang tinggi bagi pemimpin pendidikan?
4. Apakah kepercayaan diri merupakan salah satu modal yang sangat penting bagi seorang pemimpin di madrasah?
5. Apakah dalam mengambil keputusan seorang pemimpin pendidikan selalu mempunyai keberanian?

### B. Faktor Pendukung Dan Penghambat Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang

#### Faktor Pendukung

1. Apakah dengan adanya kebersamaan menjadi salah satu upaya dalam mengembangkan lembaga pendidikan ma'arif MTs Sunan bonang?
2. Apakah fasilitas pembelajaran di MTs Sunan Bonang sudah mendukung?
3. Secara kuantitas, apakah SDM di MTs Sunan Bonang sudah mendukung?

## Faktor Penghambat

1. Apakah guru mengalami kesulitan dalam melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar?
2. Apakah masyarakat berapresiasi dan partisipasi dalam usaha pengembangan MTs Sunan Bonang?
3. Apakah solusi kepala madrasah dalam menutupi kekurangan dana yang digunakan untuk pengembangan madrasah?
4. Apakah masih adanya guru yang malas atau kurang disiplin di MTs Sunan Bonang

## C. Solusi Yang Di Berikan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Di MTs Sunan Bonang Pujon-Malang

1. Apakah dalam Pengembangan MTs Sunan Bonang bidang kurikulum dengan menerapkan kurikulum baru?
2. Apa saja pengembangan sarana dan prasarana yang dilakukan MTs Sunan Bonang dalam mengembangkan lembaga pendidikan?
3. Apa saja usaha kepala madrasah dalam mengembangkan SDM terutama pada pendidik?
4. Apakah di MTs Sunan Bonang mengupayakan partisipasi masyarakat dalam menunjang peningkatan dan pengembangan madrasah?

## **PROFIL MTs SUNAN BONANG**

MTs. Sunan Bonang didirikan sebagai jawaban masyarakat akan kebutuhan mereka terhadap sekolah lanjutan pertama yang bernafaskan Islam. Madrasah ini didirikan pada tanggal ..... tahun 1994 dibawah naungan Lembaga Pendidikan Ma'arif NU. MTs. Sunan Bonang menempati lahan seluas 696 m<sup>2</sup> yang berada di gergang desa Ngabab, tepatnya di Jl. Raya Ngabab No. 07 Pujon Malang.

## **VISI DAN MISI MTs. SUNAN BONANG**

1. VISI MTs. Sunan Bonang, adalah:

UPRES BERIMTAQ (Unggul Prestasi Berdasarkan Iman dan Taqwa)

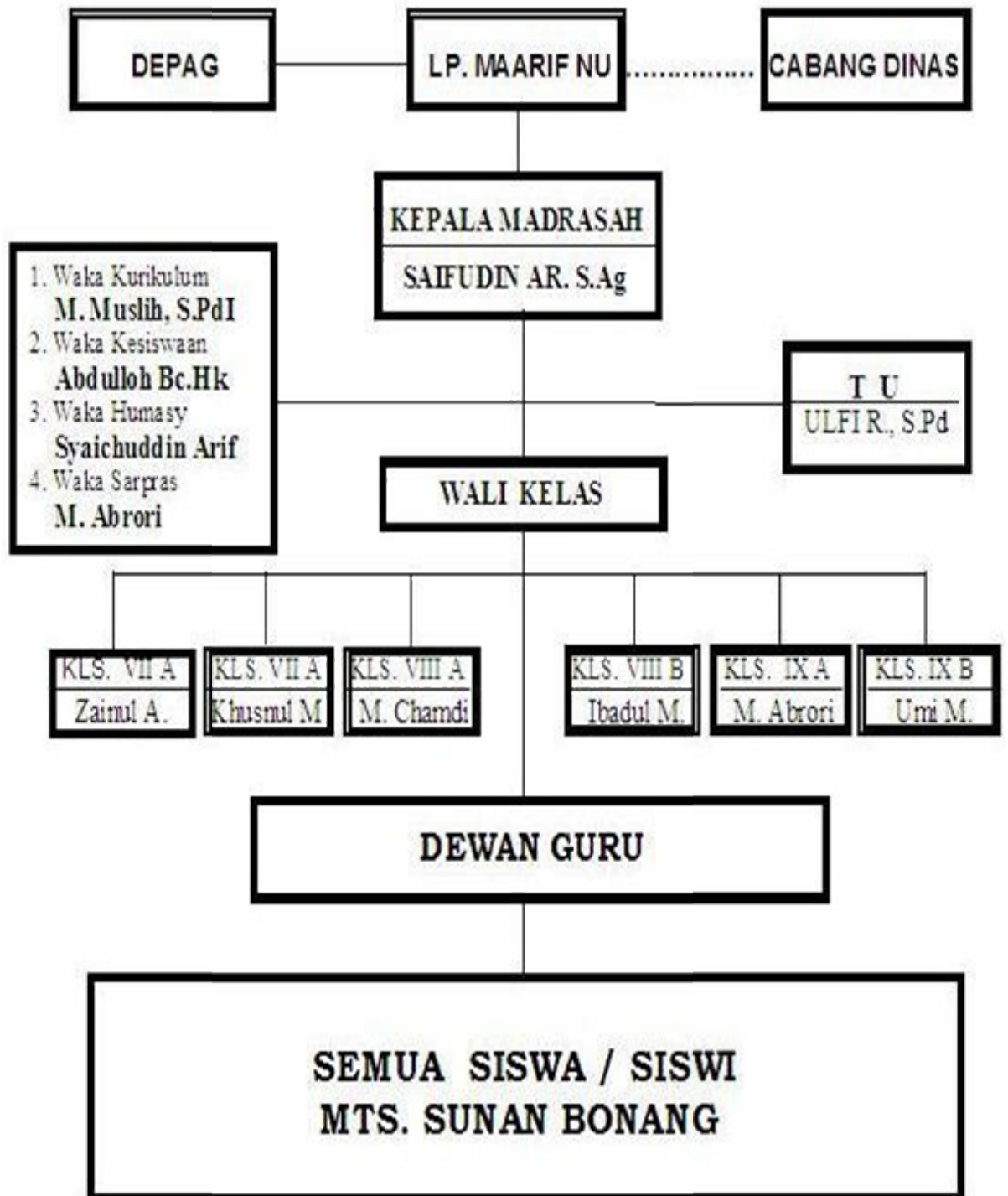
Indikator-Indikatornya adalah:

2. MISI MTs. Sunan Bonang adalah:

- a. Menumbuhkembangkan sikap dan amaliah keagamaan Islam
- b. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif, sehingga setiap siswa dapat berkembang secara optimal, sesuai dengan potensi yang dimiliki
- c. Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh warga Madrasah baik dalam prestasi akademik maupun non akademik
- d. Menciptakan lingkungan Madrasah yang sehat, bersih dan indah
- e. Mendorong dan membantu setiap siswa untuk mengenali potensi dirinya, sehingga dapat dikembangkan secara lebih optimal.

- f. Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga Madrasah dan Komite Madrasah.

## STRUKTUR ORGANISASI MTs. SUNAN BONANG





LEMBAGA PENDIDIKAN MAARIF NU  
**MTs. SUNAN BONANG**

STATUS : TERAKREDITASI B

NSM : 121235070110 / NPSN : 20518020

Jl. Raya Ngabab No.07 Pujon Malang 65391 ☎ (0341) 5440257-7656211  
Website: <http://www.mtssunanbonang.co.cc>/e-mail: [mtssunanbonang01@gmail.com](mailto:mtssunanbonang01@gmail.com)

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : 61/27.578/A.8/IX/2012

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Saifudin, S.Ag  
NIP : -  
Jabatan : Kepala Madrasah  
Alamat : Rt. 04 / Rw. 01 Ds. Ngabab – Pujon

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Minhajus Shulthon  
NIM : 05110200  
Fakultas : Tarbiyah  
Jurusan : Pendidikan Agama Islam  
Alamat tempat tinggal: Rt. 05 / Rw. 01 Ds. Ngabab – Pujon – Malang

Yang bersangkutan diatas telah melaksanakan penelitian di MTs. Sunan Bonang - Pujon

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pujon, 02 Agustus 2012  
Kepala MTs. Sunan Bonang



*Saifudin*  
SAIFUDIN, S.Ag

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Amir Faisal, Yusuf. 1995. *Reorientasi Pendidikan Islam*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Arifin, Muzayyin. 1993. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Abdullah, Abd. Rahman. *Aktualisasi Konsep Dasar Pendidikan Islam Rekonstruksi Pemikiran Dalam Tinjauan Filsafat Pendidikan Islam*. Yogya: UII Press
- Barnadib, Imam. 1996. *Dasar-Dasar Kepemimpinan*.Yogya: Ghalia Indonesia
- Bawani, Imam. 1987. *Segi-Segi Pendidikan Islam*. Surabaya: Al-Ikhlis
- Dirawat Dkk. 1986. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional Cet III
- Departemen Agama RI. 1982. *Al-Qur'an Dan Terjemahan*. Bandung: PT. Pantja Simpati
- Daud, Ma'mur. 1993. *Terjemah Hadits Shahih Muslim*. Jakarta: Widjaya
- Fajar, Malik A.1998. *Visi Pembaharuan Islam*. Jakarta: LP3NI
- Hadi, Sutrisno. 1994. *Metodologi Reseach II*. Yogya: Fak. Psikologi UGM
- Hamalik, Oemar. 2002. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Indrafachrudi, Soekarto. 1994. *Pengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*. JKT: Ghalia Indonesia
- Imam, Barnadib, Sutari, 1982, *Pengantar Ilmu Pendidikan Sistematis*, Yogyakarta: FIP IKIP
- Kartono, Kartini. 1986. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali
- Kartono, Kartini. 1992. *Pengantar Ilmu Mendidik Teoritis*. Bandung: Mandar Maju
- Langgulung, Hasan. 1988. *Azaz-Azaz Pendidikan Islam*. Jakarta: Pustaka Al-Husna

- Mas'ud, Abdurrahman dkk. 2001. *Paradigma Pendidikan Islam*. Yogya: Pustaka Pelajar Offset
- Moleong, Lexy.J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya
- Mulyasa.E. 2003. *Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS Dan KBK*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- Mulkhan, Abdul Munir. 2002. *Nalar Spiritual Pendidikan Solusi Problem Filosofis Pendidikan Islam*. Yogya: PT. Tiara Wacana
- Nazir, Muhammad. 1988. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nawawi, Hadari. 1993. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: Gajah Mada. University Press
- Nawawi, Hadari. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung
- Nasution S. 1991. *Metode Research*. Bandung: Jemmars
- Purwanto, Ngalim. 1984. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Mutiara
- Purwanto, Ngalim. 1990. *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- P.Siagian, Sondang. 1982. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung
- Surachmad, Winarno. 1977. *Dasar-Dasar Dan Teknik Research*. Jakarta: Tarsito
- Subroto, Suryo. 1984. *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan Di Sekolah*. Jakarta: Bina Aksara
- Sekretariat RI. *UUSPN No. 20 Tahun 2003*. Bandung: Citra Umbara
- Soekanto, Soerjono. 1990. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: PT Raja Grafindo
- Syamsuddin, A. Ghozali. 1977. *Administrasi Sekolah*. Jakarta: Cahaya Budi
- Sutisna, Oteng. 1987. *Administrasi Pendidikan Dasar Teori Untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa
- Suprayogo, Imam. 2004. *Pendidikan Berparadigma Al-Qur'an Cet I*. Malang: Aditya Media Bekerja Sama Dengan UIN Malang Press
- Tafl, Moh. Zuhri Dipl. 1992. *Tarjamah (Sunan At-Tirmidzi)*. Semarang: CV. Asy Syifa'



Thoha, Miftah. *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: Rajawali Press

Tim Dosen IKIP Jurusan Administrasi Pendidikan. FIP IKIP Malang

Vembrianto ST. 1984. *Kapita Selekta Pendidikan I*. Yogyakarta: Paramita

Wasty, Soemanto dan Hendyat Soetopo. 1984. *Kepemimpinan Dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bina aksara

Ya'qub, Hamzah. 1981. *Publistik Islam Teknik Da'wah Leadership*. Bandung: CV. Diponegoro