

**KEPEMIMPINAN EFEKTIF KEPALA
MADRASAH PADA BADAN PELAKSANA
PENDIDIKAN (BPP) MA'ARIF NU
RAUDLATUL MU'ALLIMIN WEDUNG
DEMAK (STUDI KASUS DI MTs NU
DAN MA NU RAUDLATUL MU'ALLIMIN
WEDUNG DEMAK)**

Abdul Shomad dan Agus Sunarko
Yayasan Raudlatul Muallimin Wedung Demak
abdulshomad28@yahoo.co.id

Abstrak

Efektifitas madrasah dalam mewujudkan prestasi madrasah masih rendah. Beberapa hal yang masih muncul dan tidak menggambarkan semangat perubahan seperti dalam proses pengambilan keputusan yang kurang melibatkan semua warga madrasah tetapi hanya mengikuti kehendak pemimpin. Untuk memperbaiki kualitas dalam suatu organisasi atau madrasah sangat ditentukan oleh mutu kepemimpinan dan manajemen yang efektif. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui mutu kepemimpinan kepala MTs dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung ditinjau dari 1) tipe kepemimpinan efektif 2) pengambilan keputusan 3) pengawasan 4) keberhasilan kepemimpinan. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Sedangkan tehnik pengumpulan data dengan wawancara, observasi, dokumen. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala MTs dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung 1) menggunakan tipe kepemimpinan demokratis 2). Pengambilan keputusan menggunakan prinsip musyawarah mufakat 3) Pengawasan setiap hari jam kerja dengan pengecekan kehadiran guru dan siswa, pemberian motivasi dan pembinaan 4) Keberhasilan kepemimpinan yang paling menonjol a) membangun network b) menjaga komunikasi c) kepercayaan masyarakat meningkat. d) Prestasi siswa meningkat.

Kata kunci: kepemimpinan efektif, kepala madrasah

Abstract

The effectiveness of madrasa in achieving madrasa's achievement is still low. Some things that are still emerging and did not represent the

spirit of change such as in the decision-making process that less of involving all of madrasa citizens but simply just follow the will of the leader. To improve quality within an organization or madrasa is largely determined by the quality of leadership and effective management. The purpose of this study is to know the quality of MTs and MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung principals from 1) effective leadership type; 2) decision-making; 3) supervision; 4) the success of leadership. The method used in this research is qualitative descriptive. The data collection techniques were interviews, observation, and documents. The results of this study showed that the principal of MTs and MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung 1) using a democratic leadership type 2) Decision making use the principle of consensus 3) Monitoring did daily in working hours by checking the attendance of teachers and students, motivating and coaching 4) The most prominent success of the leadership a) build a network b) maintain communication c) increased public confidence d) increased student achievement.

Keywords: effective leadership, madrasa principal

A. Pendahuluan

Paradigma baru manajemen pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan secara efektif dan efisien perlu didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam hal ini, pengembangan sumber daya manusia merupakan proses peningkatan kemampuan manusia agar mampu bersaing di era yang kompetitif saat ini. Kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu komponen yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini karena ada hubungan antara keberhasilan mutu pendidikan di madrasah dengan kualitas kepemimpinan kepala madrasah. Madrasah akan berhasil apabila madrasah dipimpin oleh kepala madrasah yang bermutu, begitu juga sebaliknya madrasah kurang berhasil apabila madrasah yang dipimpin oleh kepala madrasah yang kurang berkualitas.

Anwar (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan pendidikan berarti usaha untuk memimpin, mempengaruhi dan memberikan bimbingan kepada para personil pendidikan sebagai bawahan agar berbagai tujuan pendidikan dapat tercapai melalui serangkaian kegiatan yang telah direncanakan.

Dari pengertian ini jelas bahwa pemimpin tidak bisa bekerja sendirian. Tercapainya tujuan organisasi terletak pada kemampuan pemimpin mengatur pekerja, peralatan, dan pekerjaan, agar berjalan sesuai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Kemampuan manajerial inilah yang dibutuhkan demi terwujudnya madrasah efektif dan efisien.

Kepala madrasah dalam menyelenggarakan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin dan pengelola madrasah harus memiliki visi dan misi serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu. Kepemimpinan adalah suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan madrasah, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi madrasah. Salah satu faktor penentu, tinggi rendahnya mutu pendidikan dan efektifitas madrasah ialah kepemimpinan kepala madrasah. Hal itu dapat dimengerti karena kepemimpinan bukan hanya mengambil inisiatif, melainkan bermakna pula kemampuan manajerial, yaitu kemampuan mengatur dan menempatkan sesuatu sesuai dengan tempatnya.

Kondisi saat ini, efektifitas madrasah dalam mewujudkan prestasi madrasah masih rendah. Beberapa hal yang masih muncul dan tidak menggambarkan semangat perubahan seperti dalam proses pengambilan keputusan yang kurang melibatkan semua warga madrasah tetapi hanya mengikuti kehendak pemimpin. Kepemimpinan yang efektif selalu dikaitkan dengan keberhasilan sebuah madrasah. Ada korelasi yang signifikan antara peningkatan kerja organisasi madrasah dengan efektifitas seorang pemimpin. Mulyasa (2013) mempertegas bahwa upaya memperbaiki kualitas dalam suatu organisasi atau madrasah sangat ditentukan oleh mutu kepemimpinan dan manajemen yang efektif. Dukungan dari bawah hanya akan muncul secara berkelanjutan jika pemimpin atau kepala madrasah benar-benar berkualitas dan berjalan efektif.

Adapun pengertian kepemimpinan telah banyak sekali para ahli yang berusaha mendefinisikannya, di antaranya sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang untuk memperoleh kepatuhan, kepercayaan, respons, dan kerja sama

- untuk menyelesaikan tugas (Saibani dan Sumantri, 2014).
- b. Kepemimpinan itu adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Roihani, 2010).
 - c. Menurut Miftah Toha definisi kepemimpinan secara luas adalah meliputi kegiatan atau seni untuk mempengaruhi perilaku orang lain baik perorangan maupun kelompok (Toha, 1986).
 - d. Menurut Hadari Nawawi, kepemimpinan berarti kemampuan menggerakkan memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan (Nawawi, 1998).

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses kegiatan seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, mengarahkan, dan menggerakkan individu-individu supaya timbul kerjasama secara teratur dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Senada dengan kesimpulan ini, Kartini Kartono menyebutkan bahwa kepemimpinan memiliki unsur-unsur antara lain; kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain dan untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok (Kartono, 2013).

Apabila pengertian kepemimpinan dipadukan dengan pengertian pendidikan, maka pengertian kepemimpinan pendidikan merupakan suatu proses mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungan dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif demi mencapai tujuan-tujuan pendidikan dan pembelajaran. Kepemimpinan pendidikan juga dapat diartikan sebagai proses kegiatan usaha mempengaruhi, mengkoordinasi, dan menggerakkan perilaku orang lain serta melakukan suatu

perubahan ke arah yang lebih positif dalam mengupayakan keberhasilan pendidikan (Engkoswara dan Komariah, 2010).

Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan, terutama pendidikan Islam tidak saja dituntut untuk menguasai teori kepemimpinan, akan tetapi ia juga harus terampil dalam menerapkan situasi praktis di lapangan dan memiliki etos kerja yang tinggi untuk membawa lembaga pendidikan yang dipimpinnya dan memiliki pengaruh yang kuat.

Dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin, yaitu menggerakkan atau memberi motivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi, berbagai cara dapat dilakukan oleh seseorang pemimpin. Cara itu mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya yang memberikan gambaran pula tentang bentuk (tipe) kepemimpinannya yang dijalankannya.

Kajian tentang tipologi kepemimpinan pendidikan sejak dulu masih terbatas pada tipe-tipe kepemimpinan klasik yang dapat diklasifikasikan menjadi 4 tipe, yaitu: 1) tipe otoriter/otokrasi; 2) tipe *laissez faire* ; 3) tipe demokratis; dan 4) tipe Militeristik (Syukur, 2013).

Namun, kajian tipologi kepemimpinan tidak hanya berhenti pada empat tipe tersebut. Siagian (1989), misalnya, ia mengklasifikasi tipe pemimpin menjadi lima, yaitu: 1) tipe otokrasi; 2) tipe militeristik; 3) tipe paternalistik; 4) tipe karismatik; dan 5) tipe demokratis (Siagian, 2010).

Sementara kata efektif yang berasal dari bahasa Inggris *effective* yang berarti berhasil atau ditaati (Echols dan Shadily, 2010). Sedangkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) efektif memiliki beberapa arti yaitu ada efeknya, manjur, mujarab, dapat membawa hasil, berhasil guna, hal mulai berlakunya (Alya, 2011).

Efektivitas merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan di dalam setiap organisasi, kegiatan maupun program. Disebut efektif apabila tercapai tujuan atau sasaran seperti yang telah ditentukan. Hal ini sesuai dengan pendapat Andang yang menyatakan bahwa efektifitas adalah pengukuran dalam arti memaksimalkan

segenap potensi dan peluang yang ada untuk menghasilkan sesuatu yang optimal (Andang, 2014).

Menurut Yukl, dikutip oleh Kompri menyebutkan bahwa kebanyakan peneliti mengevaluasi efektivitas kepemimpinan dalam kaitannya dengan konsekuensi dari tindakan-tindakan pemimpin bagi para pengikut organisasi. Ukuran yang biasa digunakan mengenai efektifitas kepemimpinan adalah sejauh mana unit organisasi dari organisasi tersebut melaksanakan tugasnya secara berhasil dan mencapai tujuannya. Indikator umum lainnya adalah sikap dari para pengikut terhadap pemimpin tersebut, seperti rasa suka, puas, hormat dan kagum kepada pemimpinnya (Kompri, 2015).

Kepemimpinan efektif dalam suatu lembaga menurut Yukl, dikutip Kompri, yaitu merencanakan dan mengorganisasi dengan indikator menentukan sasaran dan strategi, mengalokasikan sumber daya sesuai dengan prioritas, pemecahan masalah (*problem solving*) mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, menjelaskan peran dan sasaran meliputi membagi tugas, memberikan arah tentang pekerjaan dan mengkomunikasikan pekerjaan, memberi informasi yaitu membagi informasi yang relevan tentang keputusan, memantau yaitu mengumpulkan informasi mengenai kegiatan kerja dan kondisi eksternal yang mempengaruhi pekerjaan tersebut, memotivasi dan memberi inspirasi, mendelegasikan bawahan untuk mempunyai tanggung jawab, mengembangkan dan membimbing, memberi dukungan bertindak ramah dan penuh perhatian, sabar dan membantu memperlihatkan simpati dan dukungan, mengelola konflik, membangun jaringan kerja, pengakuan dengan memberi pujian bagi kinerja yang efektif dan memberi imbalan (Kompri, 2015).

Menurut Veithzal Rivai, dikutip oleh Kompri tidak ada bentuk formula kepemimpinan efektif. Namun ia menyoroti sebagai acuan yaitu pelatihan dalam *public speaking*, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan meningkatkan keyakinan diri, pilihan gaya sesuai dengan situasi dan kondisi, dukungan bawahan. Mereka ingin dibutuhkan sebagai individu yang cakap. Ciptakan suasana yang mendukung pencapaian pekerjaan dan kebutuhan mereka dan kebutuhan pribadinya dan sifat dasar pekerjaan (Kompri, 2015).

Dari beberapa pendapat diatas mengenai efektivitas dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu. Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai. Dimana makin besar persentase target yang dicapai, makin tinggi efektivitasnya.

Seorang pemimpin yang efektif adalah yang tidak hanya bekerja sendiri tanpa melibatkan siapapun. Melainkan mampu memanfaatkan berbagai potensi yang dimilikinya. Kepemimpinan efektif bukan sekedar pusat kedudukan atau kekuatan akan tetapi merupakan interaksi aktif antar komponen yang efektif. Penggunaan gaya kepemimpinan tepat atau tidaknya gaya tersebut akan disesuaikan dengan situasi dan kondisi dari organisasi yang dijalankan (Adair, 2005).

Kata efektif secara bahasa memiliki arti yaitu taraf atau tingkat tercapainya suatu tujuan (Pringgodigdo, 1973). Suatu usaha atau kegiatan dapat dikatakan efektif apabila usaha atau kegiatan tersebut dapat dan atau selalu mengarah pada usaha dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Mulyasa berpendapat bahwa efektivitas adalah adanya kesesuaian antara orang yang melaksanakan tugas dengan sasaran yang dituju. Efektivitas adalah bagaimana suatu organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usaha mewujudkan tujuan operasional (Mulyasa, 2013).

Peran kepala madrasah sebagai sentral kepemimpinan di madrasah sangat menentukan arah madrasah tersebut, maju atau mundurnya madrasah tersebut bergantung bagaimana kepala madrasah memainkan perannya sebagai pemimpin. Seorang pemimpin dituntut untuk dapat mengorganisasikan lembaga maupun institusinya. Pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang sehat seperti pemeliharaan kerja sama, sifat ramah-tamah, adanya penghargaan terhadap usaha-usahanya (Kompri, 2015). Kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya diharapkan memiliki karakter dan ciri khas yang mencakup; kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, pendidikan dan latihan dan keterampilan profesional, pengetahuan administrasi dan

pengawasan kompetensi kepala madrasah (Wahyosumidjo, 2002).

Peneliti terdorong untuk mengupas lebih lanjut tentang kepemimpinan efektif kepala madrasah di dua lembaga pendidikan madrasah unggul di Wedung Demak. Kedua lembaga pendidikan tersebut yang menjadi pilihan peneliti memiliki latar sejarah dan sistem organisasi yang sama di bawah naungan Badan Pelaksana Pendidikan (BPP) Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung adalah MTs NU Raudlatul Mu'allimin dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak yang terletak di Ngawen Wedung Demak yang berada di Kota Wedung yang berjarak 10 km dari kota Demak.

Efektifitas kepemimpinan di MTs NU Raudlatul Mu'allimin dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak masih mengalami kendala atau problem. Kendala-kendala tersebut antara lain; kepribadian pemimpin, keterbatasan administratif, gaya kepemimpinan yang kurang demokratis dan lebih cenderung otoriter, budaya nepotisme yang belum hilang, kurangnya koordinasi antara kepala madrasah dengan guru dan komite, kurangnya tenaga pendidik. Efektivitas kepemimpinan kepala madrasah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah dilihat dari empat indikator yaitu tipe kepemimpinan, pengambilan keputusan, pengawasan dan indikator ketercapaian tujuan sekolah sebagai prestasi atau sumbangan yang diberikan oleh kepala madrasah.

Hasil pengamatan sementara, MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak adalah jabatan rangkap kepala madrasah yang mengakibatkan tidak efektifnya kepemimpinan kepala madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah hanya dijadikan simbol saja, tipe kepemimpinan yang dijalankan, pengawasan dan pembinaan kepala madrasah terhadap guru dan siswa, faktor kedisiplinan warga madrasah. Selain itu, dalam beberapa tahun terakhir ini, melalui efektifitas kepemimpinan kepala madrasah yang ada sudah mengalami perubahan untuk meningkatkan mutu madrasah dan menuju madrasah efektif. Indikasi ini muncul dari keberhasilan siswa-siswa MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak yang nilai UAN rata-rata tinggi dan lulus 100%. Sarana pendidikan yang makin membaik; ruang kelas yang nyaman, laboratorium, terakreditasi A. adanya peningkatan kinerja

guru, kedisiplinan waktu kerja pegawai, tata usaha yang teratur. Berbagai kenyataan tersebut mengantarkan pada penilaian terhadap MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak sebagai lembaga pendidikan yang berkualitas, unggul dan kredibel. Adapun permasalahan dalam penelitian ini adalah 1) bagaimana tipe kepemimpinan efektif Kepala MTs NU Raudlatul Mu'allimin dan MA NU Raudlatul Mu'allimin di BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak?; 2) bagaimana pengambilan keputusan Kepala MTs NU Raudlatul Mu'allimin dan MA NU Raudlatul Mu'allimin di BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak?; 3) bagaimana pengawasan Kepala MTs NU Raudlatul Mu'allimin dan MA NU Raudlatul Mu'allimin di BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak?; dan 4) bagaimana keberhasilan Kepala MTs NU Raudlatul Mu'allimin dan MA NU Raudlatul Mu'allimin di BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak?.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Studi kasus merupakan sarana utama bagi penelitian ini, yakni penyajian pandangan subjek yang diteliti sehingga dapat ditemukan konsistensi internal yang tidak hanya merupakan konsistensi gaya dan konsistensi faktual tetapi juga keterpercayaan (*trustworthiness*) (Mulyana, 2003: 201). Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada (Moleong, 2006: 5). Adapun teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara (isu pokok yang digali melalui wawancara tentang kepemimpinan efektif kepala madrasah adalah a) tipe kepemimpinan; b) pengambilan keputusan; c) pengawasan; d) keberhasilan kepemimpinan), dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan model analisis interaktif dari Miles dan Huberman. Model analisis interaktif adalah hubungan percakapan timbal balik antar peneliti dengan informan untuk menganalisa data jika terjadi ketidakabsahan. yang mengandung empat komponen yang saling berkaitan, yaitu: pengumpulan data, penyederhanaan data, pemaparan data dan penarikan dan pengajuan simpulan (Sugiyono, 2008).

B. Pembahasan

1. Tipe Kepemimpinan Kepala MTs NU Raudlatul Mu'allimin dan MA NU Raudlatul Mu'allimin di BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak

Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang untuk memperoleh kepatuhan, kepercayaan, respons, dan kerja sama untuk menyelesaikan tugas (Saibani dan Sumantri, 2014). Sedangkan menurut Roihani (2010) kepemimpinan adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses kegiatan seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, mengarahkan, dan menggerakkan individu-individu supaya timbul kerjasama secara teratur dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin, yaitu menggerakkan atau memberi motivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi, berbagai cara dapat dilakukan oleh seseorang pemimpin. Cara itu mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinya yang memberikan gambaran pula tentang bentuk (tipe) kepemimpinannya yang dijalankannya. Kajian tentang tipologi kepemimpinan pendidikan sejak dulu masih terbatas pada tipe-tipe kepemimpinan klasik yang dapat diklasifikasikan menjadi 4 tipe, yaitu: 1) tipe otoriter/otokrasi; 2) tipe *laissez faire*; 3) tipe demokratis; dan 4) tipe Militeristik (Syukur, 2013).

Seaebani dan Sumantri (2014) menjelaskan keempat tipe tersebut sebagai berikut. 1) Tipe otoriter. Otokratis berarti mempunyai sifat memerintah dan menentukan sendiri. Ciri-ciri dari pemimpin otoriter itu antara lain: a) menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi; b) mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; c) menganggap bawahan sebagai alat semata mata; d) tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat; e) terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya; f) menggunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan. 2) Tipe *laissez faire*. *Laissez faire* jika diterjemahkan dapat diartikan sebagai "biarkan saja

berjalan” atau ‘tidak usah dihiraukan’ jadi mengandung sikap ‘masa bodo’. Bentuk kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari bentuk kepemimpinan otoriter. Pembagian tugas dan kerjasama diserahkan kepada anggota-anggota kelompoknya tanpa petunjuk atau saran-saran dari pemimpin. Sehingga kekuasaan dan tanggung jawab menjadi simpang siur dan tidak terarah. 3) Tipe demokratis. Kepemimpinan tipe ini menempatkan faktor manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam sebuah organisasi. Dalam kepemimpinan ini setiap individu, sebagai manusia dihargai atau dihormati eksistensi dan perannya dalam memajukan dan mengembangkan 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. Semua anggota diajak berpartisipasi menyumbangkan pikiran dan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi. 4). Tipe militeristik. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut: lebih banyak memberikan perintah; bergantung kepada pangkat dan jabatannya; senang pada formalitas yang berlebih-lebihan; menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan; sukar menerima kritikan dari bawahannya; menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan..

Kepemimpinan efektif dalam suatu lembaga menurut Yukl (Kompri (2014), yaitu:

- a. Merencanakan dan mengorganisasi dengan indikator menentuka sasaran dan strategi, mengalokasikan sumber daya sesuai dengan prioritas.
- b. Pemecahan masalah (*problem solving*) mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan pekerjaan.
- c. Menjelaskan peran dan sasaran meliputi membagi tugas, memberikan arah tentang pekerjaan dan mengkomunikasikan pekerjaan.
- d. Memberi informasi yaitu membagi informasi yang relevam tentang keputusan
- e. Memantau yaitu mengumpulkan infomasi mengenai kegiatan kerja dan kondisi eksternal yang mempengaruhi pekerjaan tersebut.

- f. Memotivasi dan memberi inspirasi
- g. Mendelegasikan bawahan untuk mempunyai tanggung jawab
- h. Mengembangkan dan membimbing
- i. Memberi dukungan bertindak ramah dan penuh perhatian, sabar dan membantu memperlihatkan simpati dan dukungan.
- j. Mengelola konflik
- k. Membangun jaringan kerja
- l. Pengakuan dengan memberi pujian bagi kinerja yang efektif
- m. Memberi imbalan

Istilah kepala madrasah terdiri dari kepala dan madrasah. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan madrasah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala madrasah dapat diartikan sebagai pemimpin madrasah atau suatu lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran (Asmani, 2014). Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama. Kepala madrasah yang profesional tidaklah mudah, karena ada beberapa syarat dan kriteria (standar) yang harus dipenuhi, misalnya seorang kepala madrasah harus memenuhi standar tertentu seperti kualifikasi umum dan khusus, serta harus mempunyai kompetensi-kompetensi tertentu. Oleh sebab itu, pemerintah mengeluarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional tentang standar kepala madrasah Nomor 13 Tahun 2007.

Kepemimpinan kepala madrasah menempati posisi utama di lingkungan organisasi pendidikan, yang sangat besar pengaruhnya pada kemajuan dan perkembangannya sebagai satu kesatuan. Karena pemimpin merupakan tumpuan harapan bagi orang-orang yang dipimpin, dalam mewujudkan eksistensi organisasinya. Tipe kepemimpinan kepala madrasah MTs NU Raudlatul Mu'allimin Wedung dan MA NU Raudlatul

Mu'allimin Wedung di bawah naungan BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung dalam melakukan perubahan-perubahan organisasi menuju kepemimpinan yang efektif menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, aspiratif dan *low profil*. Hal ini berdasarkan hasil temuan menunjukkan indikator-indikator sebagai berikut :

a. Kepala madrasah sering memberikan dorongan dan bimbingan dalam menunaikan tugas-tugas sebagai guru.

Kepemimpinan kepala madrasah MTs NU Raudlotul Muallimin Wedung dan MA NU Raudlotul Muallimin Wedung di bawah naungan BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung, adalah berorientasi pada hubungan dengan para guru dengan memberi dorongan, bimbingan dan semangat. Merujuk dari konsep dan pemahaman tentang kepemimpinan, menurut Kartono (2013:57) bahwa kata memimpin mengandung unsur yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan menggerakkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Dalam praktik organisasi kata memimpin, mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan.

Kepemimpinan efektif di MTs NU dan MA NU Raudlotul Muallimin Wedung di bawah naungan BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung adalah sebagai berikut.

- 1) Mendorong timbulnya penuh semangat dan kemauan yang tinggi dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- 2) Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan siswa serta memberikan dorongan untuk berdiri didepan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.
- 3) Menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap guru, staf dan siswa, sebaliknya kepala sekolah harus mampu melakukan perbuatan yang membangkitkan kemauan para guru, staf, dan siswa untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri.

- b. Kepala madrasah menginformasikan setiap ada permasalahan dan menganggap guru sebagai mitra kerja, dalam membuat keputusan bersama dan penyusunan program madrasah.
- c. Kepala madrasah berusaha untuk mengembangkan potensi yang dimiliki oleh guru dan karyawan.
- d. Kepala madrasah memberikan kepercayaan atau pendelegasian dan kerja kelompok kepada guru-guru yang dianggap mampu untuk menduduki jabatan-jabatan seperti wakil kepala madrasah, wali kelas dan kepanitian maupun dalam pelaksanaan pembelajaran di kelas.
- e. Kepala madrasah dalam membuat kebijakan dan melaksanakan program serta mengevaluasi program kerja selalu bermusyawarah dengan para guru dan mau menerima saran dan kritik dari para' guru, jika saran dan kritik itu demi kemajuan sekolah dan untuk keberhasilan bersama.

Berdasarkan hasil diskusi dan temuan penelitian tersebut maka Kepala MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung mengarah kepada salah satu tipe kepemimpinan yaitu tipe kepemimpinan demokratis, karena Kepala MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung adalah seorang pemimpin yang selalu memperhatikan, mengingatkan serta membimbing kepada seluruh karyawan. Kepala madrasah menyadari, tugasnya adalah mengkoordinasikan pekerjaan dan tugas dari semua anggotanya, dengan menekankan pada rasa tanggung jawab dan kerja sama yang baik kepada semua anggota. Sebagaimana dalam Kartono dijelaskan, bahwa kepala madrasah yang demokratis menganggap lembaga bukanlah masalah "pribadi dan individu", akan tetapi kekuatan organisasi terletak pada partisipasi aktif setiap anggota (Kartono, 2010).

2. Pengambilan Keputusan Kepala MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung di bawah Naungan BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan terhadap hakikat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi

dan pengambilan tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat (Siagian, 2010). Pengambilan keputusan yang tepat merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi terciptanya sekolah efektif. Kepala madrasah adalah seorang pemimpin yang ditugaskan kepadanya untuk tampil mewakili anggotanya, terutama dalam mengambil keputusan. Dalam mengambil keputusan kepala madrasah dituntut untuk dapat melibatkan semua komponen yang ada dengan mengedepankan sistem musyawarah (Andang, 2014).

Pada dasarnya seluruh kegiatan yang berlangsung dalam sebuah madrasah merupakan akibat atau konsekuensi dari berbagai keputusan yang diambil pimpinan. Apakah pada akhirnya madrasah berhasil mencapai sasaran secara efisien atau sebaliknya mengalami kegagalan, ditentukan oleh ketepatan dari berbagai keputusan yang diambil kepala madrasah sebagai pimpinan. Salah satu fungsi pokok pimpinan dalam manajemen adalah fungsi pengambilan keputusan untuk menyelesaikan masalah. Dengan demikian seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan perlu memiliki pikiran dan kehati-hatian, karena harus membawa organisasi ke arah tujuan yang ingin dicapai bersama. Selain itu juga harus mampu memilih berbagai alternatif yang terbaik, sehingga dituntut pula kemampuan analisis untuk memilih pemecahan masalah yang rasional.

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian yang telah dilakukan di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan kepala madrasah di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung telah dilaksanakan dengan baik. Semua responden menjawab bahwa proses pengambilan keputusan berdasarkan hasil musyawarah, bahkan kolektif kolegal. Di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung membagi dua tahapan proses pengambilan keputusan, pertama melalui rapat harian dan kedua rapat pleno. Rapat harian diikuti oleh kepala madrasah, pengurus Badan Pelaksana Pendidikan (BPP), wakil kepala madrasah, dan Kepala TU. Kemudian hasil dari keputusan rapat harian akan dibawa rapat pleno yang dihadiri oleh seluruh warga madrasah yang bertujuan hasil keputusan bisa diikuti dan tidak menutup kemungkinan jika

ada ide atau gagasan yang baik dan diikuti oleh mayoritas warga madrasah maka keputusan yang diambil adalah suara terbanyak.

3. Pengawasan Kepala MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung di bawah Naungan BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak

Kepala madrasah sebagai pemimpin tertinggi bertanggungjawab penuh untuk terlaksananya segala kegiatan yang dilaksanakan di lembaga pendidikan. Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai pengawas mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Kegiatan supervisi ini perlu dilakukan dengan asumsi bahwa suatu kegiatan tidak dapat diharapkan berjalan dengan baik dan lancar serta berkesinambungan, bila tidak dilakukan pengawasan atau supervisi. Hal ini bukan berarti pengawasan yang dilakukan untuk mencari kesalahan, akan tetapi lebih untuk membantu guru-guru dalam menjalankan tugasnya. Pendidikan akan berkualitas jika guru-gurunya profesional dan berkualitas. Guru-guru akan profesional jika ada yang membimbing, yang menggerakkan dan memimpinya untuk meningkatkan dan mengembangkannya (Kompri, 2015).

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengawasan oleh kepala madrasah di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung dilakukan setiap hari jam kerja dalam bentuk pengecekan kehadiran guru, rekap kehadiran siswa perminggu, pengawasan terhadap busana siswa, pengecekan kinerja guru, pemberian motivasi dan ada pembinaan khusus bagi guru yang indisipliner. Khusus untuk siswa yang kurang disiplin, kepala madrasah memanggil orang tua yang bersangkutan. Pengawasan ini bertujuan agar semua berjalan disiplin dan sesuai dengan rencana sehingga tujuan dari program madrasah tercapai. Adapun bentuk-bentuk supervisi atau pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung melalui rapat, kunjungan kelas dan Musyawarah atau pertemuan perseorangan.

4. Keberhasilan Kepemimpinan Kepala MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung di bawah Naungan BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak

Keberhasilan kepemimpinan itu pada umumnya diukur dari produktivitas dan efektifitas pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan pada dirinya. Bila produktivitas naik dan semua tugas dilaksanakan secara efektif, maka ia disebut sebagai pemimpin yang berhasil. Sedang apabila produktivitasnya menurun dan kepemimpinannya dinilai tidak efektif dalam jangka waktu tertentu, maka ia disebut sebagai pemimpin yang gagal. Untuk memastikan keberhasilan kepemimpinan seseorang adalah sulit sekali karena sukar menilai tingkah laku manusia yang sering tersembunyi, sulit menentukan kriteria obyektif, sukar menilai secara obyektif dan sulit menilai keberhasilan karena harus ditinjau dan dikaitkan dengan macam-macam aspek yaitu aspek teknis, administratif manajerial dan sosial (Kartono, 2013).

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa keberhasilan kepemimpinan oleh kepala madrasah di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung yang paling menonjol adalah sebagai berikut : a). Kepala MTs NU dan MA NU Raudlotul Muallimin Wedung tak ada henti-hentinya membangun *network* (jaringan) yang luas kepada pihak lain. b). Kepala MTs NU dan MA NU Raudlotul Muallimin Wedung selalu berkomunikasi dan bekerja sama dengan warga madrasah baik formal maupun informal. c). Kepala MTs NU dan MA NU Raudlotul Muallimin Wedung selalu memberikan kepercayaan guru untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan tupoksinya. d). Kepala MTs NU dan MA NU Raudlotul Muallimin Wedung telah berhasil mendapat kepercayaan dari masyarakat. Prestasi akademik dan non-akademik MTs NU dan MA NU Raudlotul Muallimin Wedung mengalami peningkatan yang signifikan.

C. Simpulan

Berdasarkan data pembahasan dan temuan maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut 1) Tipe kepemimpinan Kepala MTs NU Raudlatul Mu'alimin Wedung dan MA NU Raudlotul Muallimin Wedung di bawah naungan BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'alimin Wedung dalam

melakukan perubahan-perubahan organisasi menuju kepemimpinan yang efektif menggunakan tipe kepemimpinan demokratis. Pengambilan keputusan Kepala MTs NU Raudlatul Mu'alimin Wedung dan MA NU Raudlotul Mu'alimin Wedung di bawah naungan BPP Ma'arif NU Raudlatul Mu'alimin Wedung dalam melakukan perubahan-perubahan organisasi menuju kepemimpinan yang efektif menggunakan prinsip musyawarah mufakat atau kolektif kolegial. Pengawasan Kepala MTs NU Raudlatul Mu'alimin Wedung dan MA NU Raudlotul Mu'alimin Wedung di bawah naungan BPP Ma'arif NU Raudlotul Mu'alimin Wedung dalam melakukan perubahan-perubahan organisasi menuju kepemimpinan yang efektif, dilakukan setiap hari jam kerja dalam bentuk pengecekan kehadiran guru, pemberian motivasi. Keberhasilan kepemimpinan Kepala MTs NU Raudlatul Mu'alimin Wedung dan MA NU Raudlotul Mu'alimin Wedung di bawah naungan BPP Ma'arif NU Raudlotul Mu'alimin Wedung dalam melakukan perubahan-perubahan organisasi menuju kepemimpinan yang efektif, yang paling menonjol adalah sebagai berikut a). tak ada henti-hentinya membangun *network* (jaringan) yang luas kepada pihak lain. b). selalu berkomunikasi dan bekerja sama dengan warga madrasah baik formal maupun informal. c). selalu memberikan kepercayaan guru untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan tupoksinya. d). telah berhasil mendapat kepercayaan dari masyarakat. e). Prestasi akademik dan non akademik siswa mengalami peningkatan yang signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adair, J. (2005). *Cara Menumbuhkan Pemimpin yang Efektif*. Jakarta: Gramedia.
- Andang. (2014). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Konsep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Anwar, M. I. (2003). *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Arikunto, S. (1997). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asmani, J. M. (2012). *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Yogyakarta: Diva Press.
- Engkoswara dan Komariah, A. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Hadi, S. (1981). *Metodelogi Research*, Jilid II, Yogyakarta: Andi Offset.
- Kartono, K. (2013). *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta, Rajawali Press.
- Kompri. (2015). *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2003). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____. (2003). *Kurikulum Berbasis Kompetensi Konsep, Karakteristik dan Implementasinya*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Mulyana, D. (2003). *Metodologi Penelitian Kualitatif; Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: PT. Remaja Rosdakaya.
- Nasution. (1998). *Metode Penelitian Naturalistic*. Bandung: Tarsito.
- Narkubo, C., et.al. (2003). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nawawi, H. dan Martini, H. (2006). *Kepemimpinan yang efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Pringgodigdo, AG. (1973). *Ensiklopedia umum*. Jakarta: Dana Buku Franklin.
- Roihani. (2010). *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*. Yogyakarta: LkiS.
- Saibani, B. A. dan Sumantri, L. (2014). *Kepemimpinan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Siagian, S. P. (2010). *Teori dan Praktik Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Syukur, F. (2013). *Manajemen Pendidikan Berbasis Pada Madrasah*. Semarang: Pustaka Rizki Putra.
- Tim. (t.th). *Ensiklopedi Indonesia, Edisi Khusus*. Jakarta: PT. Ichtiar Baru Van Hoeven,
- Wahjosumidjo. (2002). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafiika.
- Yulk, G. (2010). *"Leadership in Organizations"*, diterjemahkan Budi Supriyanto, *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.