

**MODEL KEPEMIMPINAN
KEPALA MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI DAN SWASTA
DI KABUPATEN BANYUMAS**

(Studi Kasus di MIN Purwokerto, MI Ma'arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok
dan MI Muhammadiyah Karanglewas Kidul)

ABU DHARIN
Email: abudharin@yahoo.com

SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO

Abstract

This study aims to assess the implementation of leadership models MIN Head Elementary School in Purwokerto, MI Maarif NU 01 Pageraji and MIM Karanglewas Kidul in the development of the quality of institutions. The method used in this study descriptive qualitative research. The results show that: the model be applicable each of the three different Madrasah adapted to climatic conditions and madrassas that are influenced by the lead figure / head of school.

Keywords: Elementary school, leadership, model.

A. PENDAHULUAN

Posisi kepala madrasah memegang peranan cukup penting dalam perkembangan eksistensi madrasah. Karena itu, kepala madrasah dituntut memiliki jiwa kepemimpinan untuk mengatur semua aktivitas madrasah. Dalam arti, kepala madrasah tidak saja mengatur para guru dan karyawan melainkan juga hubungan madrasah dengan orang tua wali murid, masyarakat dan instansi terkait guna terwujudnya eksistensi lembaga.

Ketergantungan madrasah kepada peran kepemimpinan kepala madrasah dipandang memiliki kekuatan cukup efektif dalam pengelolaan madrasah untuk menghadapi dinamika atau perubahan madrasah, apakah kearah yang lebih baik atau lebih buruk (Wahjosumidjo, 2003:vii).

Oleh karena itu, kepala madrasah adalah figur yang benar-benar seorang pemimpin, seorang inovator dan seorang dinamisator (Pidarta, 2004: 234-240). Dengan demikian maka kualitas kepemimpinan kepala madrasah cukup signifikan dalam mengukir keberhasilan madrasah.

Model kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri dan Swasta di Kabupaten Banyumas (Studi kasus di MIN Purwokerto, MI Ma'arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok dan MI Muhammadiyah Karanglewas Kidul)

Untuk mengkaji pemahaman tentang kepala madrasah, terlebih dahulu perlu mengenal terminologi kalimat “kepala madrasah” itu sendiri. Kata “kepala” diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga (*Kamus Besar Bahasa Indonesia*, 1988: 420). Sedangkan “madrasah” adalah sebuah lembaga untuk menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian secara sederhana kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga profesional atau dari tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah, di mana diselenggarakan sebagai tempat proses belajar mengajar.

Kalimat “memimpin” dari pemahaman tersebut mengandung makna luas, yaitu kemampuan menggerakkan segala potensi sumber daya yang ada pada suatu madrasah, sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Jadi dalam prakteknya, kata memimpin mengandung konotasi aktif yakni menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan dan sebagainya. Betapa banyak variabel arti yang terkandung dalam kalimat memimpin itu sendiri. Ini memberikan indikasi betapa luas tugas dan peran kepala madrasah sebagai seorang pemimpin pada suatu organisasi di suatu lembaga pendidikan.

Atas dasar pemahaman tersebut, seorang kepala madrasah memiliki tanggungjawab untuk melaksanakan tugas kepemimpinannya pada suatu madrasah dengan baik. Dalam implementasinya, tugas kepala madrasah sebagai seorang manajerial adalah melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan (Suryosubroto, 2004: 182).

Madrasah merupakan institusi yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena madrasah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai unsur yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan agar tercapainya proses pendidikan (Anwar, 2004 :1). Sedangkan sifat unik, ditunjukkan bahwa madrasah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri yang menempatkan

madrasah memiliki karakter tersendiri adalah di dalamnya terjadi proses belajar mengajar, tempat untuk pembekalan keilmuan, pengetahuan dan pembudayaan bagi kebaikan kehidupan umat manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, madrasah sebagai organisasi tentu memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Koordinasi akan terwujud dengan baik apabila pemimpinnya mampu melaksanakan tugas kepemimpinannya secara optimal.

Kepemimpinan itu berkaitan dengan upaya menciptakan keteraturan dan kedisiplinan hidup pada kehidupan suatu kelompok masyarakat, agar tujuan dan cita-cita bersama dapat tercapai dengan sebaik-baiknya. Keteraturan dalam melaksanakan segala kegiatan hidup adalah pangkal kekuatan atas segala kehidupan. Dan kekuatan itu akan menjadi aktual, jika ada pemimpin yang mendayagunakannya secara maksimal. Pada posisi demikian kehadiran pemimpin mutlak dibutuhkan.

Pemimpin yang ideal adalah mampu menciptakan dan mengarahkan masyarakat pada ketentraman. Idealitas model kepemimpinan tersebut bisa merujuk pada diri Rasulullah Saw. Semua orang mengakui kepemimpinan Rasulullah Saw di rangking teratas. Salah satu keberhasilan kepemimpinan Rasulullah adalah pribadi yang *shidiq* (dipercaya). Sebab dengan kejujuran, akan membantu dalam menjalankan tugas kepemimpinan sehari-hari. Apabila hal itu dapat ditampilkan oleh seorang kepala madrasah dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya, maka kemajuan institusi akan mudah diwujudkan. Seorang kepala madrasah diharapkan bisa menampilkan model kepemimpinan yang terbaik sebagaimana yang dicontohkan oleh Rasulullah Saw. Harapan ini sangat wajar karena Rasulullah Saw juga manusia, sama dengan manusia pada umumnya.

Berdasar pada pemikiran di atas, kepala madrasah hendaknya mampu menguasai dan melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Sebab, kepala madrasah bertanggung jawab penuh terhadap seluruh kegiatan pendidikan di madrasah, yakni mulai mengatur proses belajar mengajar, mengatur hal-hal yang menyangkut kesiswaan, personalia, sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam proses pembelajaran, ketatausahaan, keuangan dan mengatur hubungan orang tua wali murid, masyarakat serta instansi terkait lainnya.

Model kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri dan Swasta di Kabupaten Banyumas (Studi kasus di MIN Purwokerto, MI Ma'arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok dan MI Muhammadiyah Karanglewas Kidul)

Selain itu, juga memiliki kewenangan untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan madrasah yang dipimpinnya. Satu hal lagi yang perlu diperhatikan bahwa kepala madrasah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya seluruh kegiatan pendidikan tersebut, tetapi juga bertanggung jawab terhadap keadaan lingkungan madrasah, misalnya perbaikan gedung sekolah, penambahan ruang kelas, pengadaan sarana dan prasarana, penambahan jumlah guru dan petugas administrasi.

Dengan demikian kepala madrasah dapat berhasil apabila mampu memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik sebagaimana yang dimaksud. Seiring dengan pemahaman itu, kepala madrasah sebagai seorang pemimpin sekaligus seorang manajer diharapkan mampu melaksanakan tugas dan perannya, yakni memiliki tanggungjawab untuk memimpin sebuah institusi pendidikan secara profesional.

Pada posisi demikian, peneliti ingin melakukan pengkajian lebih mendalam tentang model kepemimpinan kepala madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah Ibtidaiyah negeri dan kepala madrasah Ibtidaiyah swasta dimaksudkan sebagai obyek kajian. Hal ini sebagaimana problematika yang dideskripsikan tersebut untuk dicari solusinya secara ilmiah melalui suatu penelitian yang sistematis dan mendalam, sebagaimana dalam subyek kajian penelitian ini tentang Model kepemimpinan kepala madrasah Ibtidaiyah negeri dan swasta di Kabupaten Banyumas. Untuk memperjelas obyek kajian, akan diambil studi kasus di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Purwokerto yang memiliki *basic* struktural langsung dari pemerintah yakni Kementerian Agama yang membidangi pendidikan. Disisi lain kepemimpinan kepala madrasah Ibtidaiyah swasta diambilkan dari Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok dan Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Karanglewas Kidul. Kedua lembaga madrasah ini merupakan madrasah Ibtidaiyah swasta. Pengambilan studi kasus terhadap kedua madrasah itu, karena secara garis strukturalnya berada di bawah naungan sebuah Yayasan yang memiliki *basic* kultural tersendiri dalam mengembangkan eksistensinya sebagai sebuah lembaga pendidikan. Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Purwokerto dan madrasah Ibtidaiyah swasta, yaitu; Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif NU 1

Model kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri dan Swasta di Kabupaten Banyumas (Studi kasus di MIN Purwokerto, MI Ma'arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok dan MI Muhammadiyah Karanglewas Kidul)

Pageraji Kecamatan Cilongok serta Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Karanglewes Kidul di Kabupaten Banyumas adalah lembaga pendidikan Islam yang usianya sudah cukup dewasa. Berdasar pada observasi awal menunjukkan bahwa masyarakat di sekitar lembaga pendidikan ini sangat mendambakan perkembangannya, baik dari aspek fisik maupun non fisik yakni sebagai institusi pendidikan Islam yang berkualitas tinggi. Sehingga lulusannya diharapkan memiliki jiwa keagamaan yang tinggi, juga mampu bersaing dengan lulusan dari lembaga pendidikan lain. Harapan ini perlu mengoptimalkan pemberdayaan pada semua potensi yang ada di madrasah oleh kepala madrasah sebagai seorang pemimpin sekaligus seorang manajer. Dari segi fisik ketiga madrasah tersebut khususnya madrasah Ibtidaiyah swasta telah memiliki fasilitas pendukung yang representatif. Adapun dari segi non fisik sumber daya manusia (*human resources*) sudah cukup optimal untuk menyelenggarakan sistem pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan (*output*) sebagaimana yang diharapkan.

Kedua institusi pendidikan swasta tersebut juga merupakan madrasah Ibtidaiyah unggulan di wilayah Kabupaten Banyumas Jawa Tengah. Disamping sebagai lembaga pendidikan unggulan, kedua lembaga pendidikan swasta ini juga banyak mendapat simpati dari kalangan orang tua peserta didik untuk menyekolahkan putra-putri mereka pada lembaga pendidikan tersebut. Hal ini terbukti bahwa disetiap awal pendaftaran bagi calon peserta didik, formulir bisa habis sebelum batas akhir pendaftaran. Sehingga kedua lembaga pendidikan tersebut harus melakukan seleksi pada setiap calon peserta didiknya dengan standart yang ditetapkan. Maka, proses ini mengakibatkan harus ada beberapa calon peserta didik yang ingin daftar di kedua madrasah tersebut akhirnya harus gagal menjadi peserta didik.

B. PEMBAHASAN

Dalam setiap penelitian, penyajian data merupakan hal yang sangat penting dalam memajukan akurat hasil penelitian. Guna mendapatkan data tentang model kepemimpinan kepala madrasah ibtidaiyah negeri dan swasta di Kabupaten Banyumas dalam pengembangan mutu lembaga, digunakanlah

Model kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri dan Swasta di Kabupaten Banyumas (Studi kasus di MIN Purwokerto, MI Ma'arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok dan MI Muhammadiyah Karanglewes Kidul)

pedoman wawancara dan pedoman dokumentasi. Dari pedoman wawancara itu peneliti memperoleh informasi banyak tentang model kepemimpinan kepala madrasah ibtidaiyah negeri dan swasta di Kabupaten Banyumas dalam pengembangan mutu lembaga. Adapun dari program dan jadwal kerja kepala madrasah ibtidaiyah negeri dan swasta yang sudah dijalankan dapat dijadikan dokumen atau catatan yang dianggap penting bagi peneliti.

1. Hasil Penelitian

a. Konsep Dasar Kepemimpinan di MIN Purwokerto

1) Pengertian kepemimpinan

Adapun dibawah ini hasil wawancara dengan kepala MIN Purwokerto, Bapak Sabar Munanto, S.Ag. Mengenai pengertian kepemimpinan yang dilaksanakannya adalah seorang pemimpin atau kepala madrasah dalam memimpin lembaga berusaha melibatkan semua pihak dan komponen yang berhubungan dengan lembaga, yang dimaksud pihak dan komponen adalah kepala sekolah, komite, guru, dan wali murid. Meskipun keputusan mutlak berada pada kepala madrasah, namun merupakan hasil dari ide-ide dan masukan yang disampaikan para pihak dan komponen lain yang turut andil di dalam madrasah tersebut. Menurut beliau seorang kepala madrasah bukan saja berfungsi sebagai pemimpin, namun juga berfungsi sebagai berikut:

a) Selaku edukator

Kepala madrasah selaku edukator bertugas melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien

b) Selaku manajer

c) Selaku administrator

Kepala madrasah selaku administrator memiliki kemampuan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program madrasah.

d) Selaku supervisor

Kepala madrasah selaku supervisor diwujudkan dalam kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan dan program madrasah.

e) Selaku leader

Kepala madrasah selaku leader haruslah mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas.

f) Selaku innovator

Kepala madrasah selaku innovator diwujudkan dalam melaksanakan tugas.

g) Selaku motivator

Kepala madrasah selaku motivator harus mewujudkan strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.

Seperti yang diungkapkan ibu Turmini, SP., ibu Saakdiyah, S.Pd.I., dan ibu Tri Pratiwi Wijayanti, S.Pd.I., serta Bapak Budi Arif Fahrudin, S.Pd.I selaku di MIN Purwokerto bahwa dengan model kepemimpinan yang digunakan kepala MIN Purwokerto, maka dengan mudah mengetahui kemampuan dari masing-masing stakeholder yang ada, guna untuk pembagian peran dan tugas sesuai dengan kemampuan dan profesionalisme seseorang untuk mewujudkan serta mengetahui adanya partisipasi dari semua pihak. Dengan ini kepala madrasah membentuk koordinator-koordinator masing-masing komponen yang ada dilembaga dalam proses pengambilan keputusan. Salah satu cara yang digunakan untuk meningkatkan komunikasi diantara pemegang peran adalah mengadakan rapat secara rutin, diantaranya:

- a) Rapat mingguan setiap hari sabtu yang meliputi pimpinan, pendidik dan tenaga kependidikan.
- b) Rapat bulanan setiap tanggal 25 yang meliputi pendidik dan tenaga kependidikan.
- c) Rapat 3 bulan sekali yang meliputi komite, pimpinan lembaga dan pengurus
- d) Rapat per-semester yang meliputi pengurus, komite, pimpinan dan semua pihak lainnya.

Selain dengan rapat, komunikasi yang digunakan seorang pemimpin yaitu dengan diskusi dan konsultasi setiap saat jika diperlukan dalam keadaan yang mendesak. Hal ini disebabkan kepala madrasah tidak mengambil jarak diantara pihak yang satu dengan yang lainnya. Komunikasi yang digunakan dengan

Model kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri dan Swasta di Kabupaten Banyumas (Studi kasus di MIN Purwokerto, MI Ma'arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok dan MI Muhammadiyah Karanglewas Kidul)

bertemu atau bertatap muka dengan langsung maupun melalui media misalnya dengan menghubungi lewat telepon kemasings-masing pihak yang membutuhkan konsultasi dengan kepala madrasah.

2) Ciri-ciri perilaku kepemimpinan

Adapun hasil wawancara dengan kepala MIN Purwokerto, Bapak Sabar Munanto, S.Ag., mengenai ciri-ciri kepemimpinan dalam memimpin di MIN Purwokerto, adalah:

- a) Dalam memimpin lembaga kepala madrasah berusaha untuk se-fleksibel dan se-obyektif mungkin kepada para bawahannya.
- b) Melibatkan semua pihak atau komponen yang ada di lembaga dalam proses pengambilan keputusan.
- c) Pendekatan akan berbagai masalah dan semua persoalan dengan pikiran positif melalui komunikasi yang baik.

3) Fungsi-fungsi kepemimpinan

Dari wawancara dengan kepala MIN Purwokerto, mengenai fungsi kepemimpinan dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan, bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi kegiatan seseorang baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan, serta juga dapat dikatakan kalau kepemimpinan merupakan segi penting dalam proses kerja sama diantara manusia untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan sebagai energi yang memotori setiap kegiatan dan usaha bersama.

Dalam madrasah atau lembaga pendidikan, kepemimpinan sangat penting dan berpengaruh terhadap kelangsungan hidup dan keberhasilan madrasah pada masa sekarang dan yang akan datang. Agar lebih mudah dalam memahami tentang fungsi kepemimpinan bagi organisasi ataupun suatu lembaga, Bapak Sabar Munanto, S.Ag., mengibaratkan kepemimpinan seseorang sama pemahamannya dengan seorang Nahkoda yang mempunyai kapal besar dan bertugas untuk menjalankannya dengan membawa penumpang serta harus mengantarkannya ketempat tujuan yang diharapkan, jadi sampai tidaknya penumpang tersebut ketempat tujuan tergantung seorang nahkoda dalam menjalankan kapalnya dengan baik agar sampai dengan selamat. Begitu juga

Model kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri dan Swasta di Kabupaten Banyumas (Studi kasus di MIN Purwokerto, MI Ma'arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok dan MI Muhammadiyah Karanglewas Kidul)

dengan seorang pemimpin suatu organisasi atau lembaga, berhasil tidaknya lembaga yang dipimpin tergantung dari seorang pemimpinnya. Begitu juga dengan perkembangan mutu dan kualitas lembaga berada ditangan kepala madrasah.

4) Faktor-faktor yang mempengaruhi model kepemimpinan

Adapun hasil wawancara dengan kepala madrasah Bapak Sabar Munanto, S. Ag, tentang factor-faktor yang mempengaruhinya adalah:

- a) Model yang sangat efektif bagi lembaga yang dipimpin.
 - b) Situasi dan kondisi yang memungkinkan dalam lembaga.
 - c) Mempunyai potensi-potensi tinggi yang dapat ditunjukkan lembaga.
- b. Konsep Dasar Kepemimpinan di MI Ma'arif NU 01 Pageraji Kec. Cilongok
- 1) Pengertian kepemimpinan

Adapun dibawah ini hasil wawancara dengan kepala MI Ma'arif NU 01 Pageraji Kec. Cilongok, Bapak Akhmad Thonthowi, S.Ag. Mengenai pengertian kepemimpinan yang dilaksanakannya adalah seorang pemimpin atau kepala madrasah dalam memimpin lembaga berusaha untuk melibatkan semua pihak dan komponen yang berhubungan dengan lembaga, semua itu dilakukan dalam rangka untuk memajukan madrasah yang sedang dipimpinnya, yang dimaksud pihak dan komponen adalah kepala sekolah, komite, guru, dan wali murid. Meskipun keputusan mutlak berada pada kepala madrasah, namun keputusan tersebut tetap merupakan hasil musyawarah atau bahkan merupakan hasil masukan-masukan yang disampaikan para pihak dan komponen lain yang turut andil di dalam madrasah tersebut. Menurut beliau seorang kepala madrasah bukan saja berfungsi sebagai pemimpin, namun juga berfungsi sebagai berikut:

a) Selaku edukator

Kepala madrasah selaku edukator bertugas melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.

b) Selaku manajer

c) Selaku administrator

Kepala madrasah selaku administrator memiliki kemampuan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program madrasah.

d) Selaku supervisor

Kepala madrasah selaku supervisor diwujudkan dalam kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan dan program madrasah.

e) Selaku leader

Kepala madrasah selaku leader haruslah mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas.

f) Selaku innovator

Kepala madrasah selaku innovator diwujudkan dalam melaksanakan tugas.

g) Selaku motivator

Kepala madrasah selaku motivator harus mewujudkan strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.

Hal senada juga diungkapkan oleh ibu Hidayatul Mufidah, S.Pd.I., ibu Muashidah, dan ibu Yuni Suhartini, SP., serta Bapak Muttaqin selaku guru di MI Ma'arif NU 01 Pageraji bahwa kepemimpinan yang diterapkan di MI tersebut memberikan perintah kalau sudah diberikan teladan, perhatian kepada seluruh guru, karyawan maupun siswa, selalu memberikan pengarahan-pengarahan dalam rangka untuk kemajuan bersama, selalu memberikan informasi yang *uptodate* berkaitan dengan pembelajaran bahkan hal ini dilakukan setiap hari pada waktu apel pagi, disiplin dalam segala hal, bila ada yang kurang disiplin maka beliau mengingatkannya dengan menjadikan guru yang kurang disiplin tersebut untuk dipercaya menjadi ketua panitia dari suatu kegiatan yang ada di madrasah ibtidaiyah tersebut, pembagian peran dan tugas sesuai dengan kemampuan dan profesionalisme seseorang untuk mewujudkan serta mengetahui adanya partisipasi dari semua pihak. Dengan ini kepala madrasah membentuk koordinator-koordinator masing-masing komponen yang ada dilembaga dalam proses pengambilan keputusan. Salah satu cara yang digunakan untuk meningkatkan komunikasi diantara pemegang peran adalah mengadakan rapat secara rutin, diantaranya:

- a) Rapat bulanan setiap minggu keempat yang meliputi pendidik dan tenaga kependidikan.
- b) Rapat 3 bulan sekali yang meliputi komite, pimpinan lembaga dan pengurus
- c) Rapat per-semester yang meliputi pengurus, komite, pimpinan dan semua pihak lainnya.
- d) Rapat isidental dilakukan ketika menghadapi suatu keadaan yang penting, tidak jarang rapat tersebut dilaksanakan pada malam hari.

Selain dengan rapat, komunikasi yang digunakan seorang pemimpin yaitu dengan diskusi dan konsultasi setiap saat jika diperlukan dalam keadaan yang mendesak. Hal ini disebabkan kepala madrasah tidak mengambil jarak diantara pihak yang satu dengan yang lainnya, kepala madrasah menganggap bahwa guru-guru pada madrasah ibtdaiyah tersebut merupakan mitra kerja sehingga diperlakukan dengan sebaik mungkin.

2) Ciri-ciri perilaku kepemimpinan

Hasil wawancara dengan kepala MI Ma'arif NU 01 Pageraji, Bapak Akhmad Thonthowi, S.Pd.I., mengenai ciri-ciri kepemimpinan dalam memimpin di MI Muhammadiyah Karanglewas tersebut, yakni:

- a) Dalam memimpin lembaga, kepala madrasah berusaha untuk se-fleksibel dan se-obyektif mungkin kepada para bawahannya.
- b) Melibatkan semua pihak atau komponen yang ada di lembaga dalam proses pengambilan keputusan.

3) Fungsi-fungsi kepemimpinan

Dari hasil wawancara dengan kepala MI Ma'arif NU 01 Pageraji, mengenai fungsi kepemimpinan dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan, bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi kegiatan seseorang baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan, serta juga dapat dikatakan kalau kepemimpinan merupakan segi penting dalam proses kerja sama diantara manusia untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi.

Dalam madrasah atau lembaga pendidikan, kepemimpinan sangat penting dan berpengaruh terhadap kelangsungan hidup dan keberhasilan madrasah pada masa sekarang dan yang akan datang. Agar lebih mudah dalam memahami tentang fungsi kepemimpinan bagi organisasi ataupun suatu lembaga, Bapak

Model kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri dan Swasta di Kabupaten Banyumas (Studi kasus di MIN Purwokerto, MI Ma'arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok dan MI Muhammadiyah Karanglewas Kidul)

Akhmad Thonthowi, S.Pd.I., mengibaratkan kepemimpinan seseorang sama pemahamannya dengan seorang sopir yang sedang menyetir bis besar dan bertugas untuk menjalankannya dengan membawa penumpang serta harus mengantarkannya ketempat tujuan yang diharapkan, jadi sampai tidaknya penumpang tersebut ketempat tujuan tergantung seorang sopir tersebut, maka dalam menjalankan bus nya dengan baik agar sampai dengan selamat. Begitu juga dengan seorang pemimpin suatu organisasi atau lembaga, berhasil tidaknya lembaga yang dipimpin tergantung dari seorang pimpinannya. Begitu juga dengan perkembangan mutu dan kualitas lembaga berada ditangan kepala madrasah.

4) Faktor-faktor yang mempengaruhi model kepemimpinan

Adapun hasil wawancara dengan kepala madrasah Bapak Akhmad Thontowi, faktor-factoryang mempengaruhinya adalah:

- a) Model yang sangat efektif bagi lembaga yang dipimpin.
- b) Situasi dan kondisi yang memungkinkan dalam lembaga.
- c) Mempunyai potensi-potensi tinggi yang dapat ditunjukkan lembaga.
- d) Adanya dukungan/support baik dari sisi waktu, tenaga dan pikiran.
- e) Konsep Dasar Kepemimpinan di MI Muhammadiyah Karanglewas Kidul

2. Pembahasan Hasil Penelitian

a. Pengertian kepemimpinan

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala MIM Karanglewas Kidul, Ibu Isnawati Miladiyah, S.Ag. Mengenai pengertian kepemimpinan yang dilaksanakannya adalah seorang pemimpin atau kepala madrasah dalam memimpin lembaga berusaha melibatkan semua pihak dan harus dapat melayani siswa-siswinya lebih baik lagi, harus dapat berkomunikasi dengan semua komponen yang berhubungan dengan lembaga, yang dimaksud pihak dan komponen adalah kepala sekolah, komite, guru, dan wali murid. Meskipun keputusan mutlak berada pada kepala madrasah, namun merupakan hasil dari ide-ide dan masukan yang disampaikan para pihak dan komponen lain yang turut andil di dalam madrasah tersebut. Menurut beliau seorang kepala madrasah bukan saja berfungsi sebagai pemimpin, namun juga berfungsi sebagai berikut:

1) Selaku innovator

Kepala madrasah selaku innovator diwujudkan dalam melaksanakan tugas.

Model kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri dan Swasta di Kabupaten Banyumas (Studi kasus di MIN Purwokerto, MI Ma'arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok dan MI Muhammadiyah Karanglewas Kidul)

2) Selaku motivator

Kepala madrasah selaku motivator harus mewujudkan strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.

3) Selaku edukator

Kepala madrasah selaku edukator bertugas melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.

4) Selaku manajer

5) Selaku administrator

Kepala madrasah selaku administrator memiliki kemampuan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program madrasah.

6) Selaku supervisor

Kepala madrasah selaku supervisor diwujudkan dalam kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan dan program madrasah.

7) Selaku leader

Kepala madrasah selaku leader haruslah mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas.

Seperti yang diungkapkan ibu Welas Rarasati, S.Ag., ibu Istri Fika Wulandari, S.Pd.I., dan Bapak Thoha Mahiru Mafsu, S.Pd., selaku guru-guru di MI Muhammadiyah Karanglewas Kidul bahwa dengan model kepemimpinan yang digunakan kepala MI Muhammadiyah Karanglewas Kidul, maka dengan mudah mengetahui kemampuan dari masing-masing stakeholder yang ada, guna untuk pembagian peran dan tugas sesuai dengan kemampuan dan profesionalisme seseorang untuk mewujudkan serta mengetahui adanya partisipasi dari semua pihak. Dengan ini kepala madrasah membentuk koordinator-koordinator masing-masing komponen yang ada dilembaga dalam proses pengambilan keputusan. Salah satu cara yang digunakan untuk meningkatkan komunikasi diantara pemegang peran adalah mengadakan rapat secara rutin, diantaranya:

- 1) Rapat bulanan setiap tanggal 29 yang meliputi pendidik dan tenaga kependidikan.
- 2) Rapat 3 bulan sekali yang meliputi komite, pimpinan lembaga dan pengurus
- 3) Rapat per-semester yang meliputi pengurus, komite, pimpinan dan semua pihak lainnya.

Selain dengan rapat, komunikasi yang digunakan seorang pemimpin yaitu dengan diskusi dan konsultasi setiap saat jika diperlukan dalam keadaan yang mendesak. Hal ini disebabkan kepala madrasah tidak mengambil jarak diantara pihak yang satu dengan yang lainnya. Komunikasi yang digunakan dengan bertemu atau bertatap muka dengan langsung maupun melalui media misalnya dengan menghubungi lewat telepon kemasing-masing pihak yang membutuhkan konsultasi dengan kepala madrasah.

b. Ciri-ciri perilaku kepemimpinan

Adapun di bawah ini hasil wawancara dengan Ibu kepala MI Muhammadiyah Karanglewes Kidul, Ibu Isnawati Miladiyah, S.Ag., mengenai ciri-ciri kepemimpinan dalam memimpin di MIN Purwokerto, adalah:

- 1) Dalam memimpin lembaga kepala madrasah berusaha untuk se-fleksibel dan se-obyektif mungkin kepada para bawahannya.
- 2) Melibatkan semua pihak atau komponen yang ada di lembaga dalam proses pengambilan keputusan.
- 3) Pendekatan akan berbagai masalah dan semua persoalan dengan pikiran positif melalui komunikasi yang baik.

c. Fungsi-fungsi kepemimpinan

Dari wawancara dengan kepala MI Muhammadiyah Karanglewes Kidul, mengenai fungsi kepemimpinan dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan, bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi kegiatan seseorang baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan, serta juga dapat dikatakan kalau kepemimpinan merupakan segi penting dalam proses kerja sama diantara manusia untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan sebagai energi yang memotori setiap kegiatan dan usaha bersama.

Dalam madrasah atau lembaga pendidikan, kepemimpinan sangat penting dan berpengaruh terhadap kelangsungan hidup dan keberhasilan madrasah pada masa sekarang dan yang akan datang. Agar lebih mudah dalam memahami tentang fungsi kepemimpinan bagi organisasi ataupun suatu lembaga, Ibu Isnawati Miladiyah, S.Ag., mengibaratkan kepemimpinan seseorang sama pemahamannya dengan seorang Nahkoda yang mempunyai kapal besar dan bertugas untuk menjalankannya dengan membawa penumpang serta harus mengantarkannya ketempat tujuan yang diharapkan, jadi sampai tidaknya penumpang tersebut ketempat tujuan tergantung seorang nahkoda dalam menjalankan kapalnya dengan baik agar sampai dengan selamat. Begitu juga dengan seorang pemimpin suatu organisasi atau lembaga, berhasil tidaknya lembaga yang dipimpin tergantung dari seorang pimpinannya. Begitu juga dengan perkembangan mutu dan kualitas lembaga berada ditangan kepala madrasah.

d. Faktor-faktor yang mempengaruhi model kepemimpinan

Adapun hasil wawancara dengan kepala madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Ibu Isnawati Miladiyah,S.Ag, tentang faktor-faktor yang mempengaruhinya adalah:

- 1) Model yang sangat efektif bagi lembaga yang dipimpin.
- 2) Situasi dan kondisi yang memungkinkan dalam lembaga.
- 3) Mempunyai potensi-potensi tinggi yang dapat ditunjukkan lembaga.

C. KESIMPULAN

Berdasarkan pada pembahasan yang dipaparkan sebelumnya, yaitu dalam rumusan masalah yang penulis jabarkan pada kajian teori dan analisa data, akhirnya dapat penulis simpulkan:

1. Bapak Sabar Munanto, S.Ag, dalam memimpin MIN Purwokerto bermodel *Vroom Jago*, Bapak Akhmad Thonthowi, S.Pd.I., dalam memimpin MI Ma'arif NU 01 Pageraji bermodel *Kontigensi Fiedlier* dan Ibu Isnawati Miladiyah, S.Ag., dalam memimpin MI Muhammadiyah Karanglewas Kidul bermodel *Path Goal*, mereka merupakan pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk mengembangkan lembaga pendidikan, salah satunya yaitu lembaga pendidikan yang dipimpinnya Madrasah Ibtidaiyah Negeri

Model kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri dan Swasta di Kabupaten Banyumas (Studi kasus di MIN Purwokerto, MI Ma'arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok dan MI Muhammadiyah Karanglewas Kidul)

Purwokerto, MI Ma'arif NU 01 Pageraji dan MI Muhammadiyah Karanglewas Kidul dengan menggunakan modelnya masing-masing. Menurut mereka model seperti ini mempunyai kekuatan energi dan daya tarik sehingga mempunyai bawahan yang sangat berperan dalam proses kepemimpinannya. Selain itu dengan model kepemimpinan yang mereka terapkan masing-masing, kepala madrasah ibtidaiyah dapat mengetahui kemampuan dan profesionalisme dari masing-masing *stake holder* yang ada, guna untuk pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kemampuannya yang terkait dengan proses pembelajaran di madrasah tersebut. Dalam hal ini model kepemimpinan yang mereka miliki, mereka berusaha mengupayakan partisipasi aktif dari berbagai pihak yang terkait untuk mengeluarkan atau menyampaikan ide-ide dan masukan dalam proses pengambilan keputusan demi tercapainya tujuan pendidikan di madrasah, meskipun keputusan mutlak berada pada pimpinan.

2. Pengembangan mutu lembaga di MIN Purwokerto, MI Ma'arif NU 01 Pageraji dan MI Muhammadiyah Karanglewas Kidul , meliputi:

a. Kurikulum dan program pengajaran

Di ketiga madrasah ini kurikulum terbagi dalam 2 bagian, yaitu kurikulum khusus dan kurikulum umum yang berasal dari Kemdikbud dan Kemenag, namun sudah dikembangkan sedemikian rupa misalnya MIN Purwokerto dengan model *boarding school*.

b. Tenaga kependidikan

Tenaga yang ada di ketiga madrasah ini sudah memenuhi standart yaitu lulusan S1 dan D2 serta sudah sesuai dengan bidangnya.

c. Kesiswaan

Dalam bidang kesiswaan, ketiga madrasah tersebut sudah mencakup 5 tugas utama. Diantaranya penerimaan siswa baru (PSB), pembinaan siswa, pengelompokan siswa, pemantauan prestasi (belajar) siswa dan evaluasi.

d. Proses belajar mengajar

Pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri Purwokerto, MI Ma'arif NU 01 Pageraji, MI Muhammadiyah Karanglewas Kidul, ini para guru dibekali pengetahuan tentang CTL (*contextual teaching and learning*), untuk mewujudkan model

Model kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri dan Swasta di Kabupaten Banyumas (Studi kasus di MIN Purwokerto, MI Ma'arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok dan MI Muhammadiyah Karanglewas Kidul)

pembelajaran PAIKEM (pembelajaran aktif inovatif kreatif efektif dan menyenangkan) dengan kurikulum yang berasal dari Kemdikbud maupun dari Kemenag.

- e. Sarana dan prasarana serta sumber belajar pada lembaga pendidikan.

Ketiga madrasah ini mengenai sarana prasarana setiap tahun sudah sesuai dengan standart nasional yang sudah ditentukan pemerintah. Namun yang perlu diketahui bahwa fasilitas yang kurang memenuhi persyaratan adalah lapangan olah raga, madrasah hanya menyediakan tempat olah raga di halaman sekolah yang sempit dan tidak dilengkapi fasilitas yang memadai.

- f. Penilaian atau evaluasi pendidikan

Dalam kegiatan ini kepala madrasah tidak melakukan sendiri melainkan dibantu oleh seorang konsultan dari waka kurikulum yang bertugas untuk mengawasi ada tidaknya kekurangan seseorang dalam proses pembelajaran.

3. Bapak Sabar Munanto, S.Ag, dalam memimpin MIN Purwokerto bermodel Vroom Jago, Bapak Akhmad Thonthowi, S.Pd.I., dalam memimpin MI Ma'arif NU 01 Pageraji bermodel Kontigensi Fiedler dan Ibu Isnawati Miladiyah, S.Ag., dalam memimpin MI Muhammadiyah Karanglewas Kidul bermodel Path Goal, mereka mampu menjalankan semua tugas dan fungsinya dengan baik serta mampu merencanakan madrasah melalui pelaksanaan program madrasah dengan dibantu oleh segenap pihak yang terkait prestasi para guru dan peserta didik dalam dunia pendidikan disamping prestasi lembaga yang mendapat akreditasi "A" dari Kemenag serta mampu menunjukkan keunggulan melalui program-program sehingga menjadi lembaga percontohan di Kabupaten Banyumas.

D. DAFTAR PUSTAKA

Dikbud RI. 1988. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Balai Pustaka. Jakarta.

Pidarta., Made . 2004. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Cet. Kedua. Rineka Cipta. Jakarta.

Supardi dan Syaiful Anwar. 2004. *Dasar-Dasar Prilaku Organisasi*. Cet. II. UII Press. Yogyakarta.

Suryosubroto. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Rineka Cipta. Jakarta.

Model kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri dan Swasta di Kabupaten Banyumas (Studi kasus di MIN Purwokerto, MI Ma'arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok dan MI Muhammadiyah Karanglewas Kidul)

Wahjosumidjo. 2003. *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Cet. IV. Raja Grafindo Persada. Jakarta.