

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Kepemimpinan Kepala Madrasah**

##### **1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan diperlukan sebuah kepemimpinan untuk menentukan keberhasilan dalam mewujudkan visi misi dan tujuan pendidikan. Kepala madrasah sebagai penanggungjawab pendidikan menjadi unsur penting dalam menciptakan efektifitas di sebuah lembaga pendidikan untuk memimpin bawahan agar mau bekerjasama mencapai tujuan. Oleh karena itu, kepemimpinan dalam lembaga pendidikan memiliki arti yang sangat penting disaat seseorang menduduki jabatan kepala madrasah yang ada di sebuah lembaga pendidikan. Sehingga dalam berkembangnya proses kemajuan pendidikan dapat ditentukan oleh kualitas seorang kepala madrasah yang menjadi seorang pemimpin,

Istilah kepemimpinan para ahli berbeda-beda dalam mendefinisikannya, di antara definisi kepemimpinan adalah:

- a) Ngalim Purwanto menjelaskan arti “kepemimpinan” (*leadership*) berarti kemampuan dan kepribadian seseorang dalam mempengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama, sehingga dengan demikian yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok.<sup>17</sup>
- b) Menurut Syaiful Sagala, Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin yang berarti seseorang yang dikenal oleh dan berusaha

---

<sup>17</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Rosdakarya, 2009), 24

mempengaruhi para pengikutnya, untuk merealisasikan apa yang menjadi visinya.<sup>18</sup>

- c) Thariq mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses menggerakkan manusia untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini ada tujuan yang menggerakkan manusia, adanya sekelompok orang dan adanya pemimpin yang menggerakkan dan memberikan pengaruhnya kepada manusia.<sup>19</sup>
- d) Hal yang sama disampaikan Mulyana menjelaskan kepemimpinan sebagai proses menggerakkan tujuan yang telah ditetapkan.<sup>20</sup>
- e) Istilah kepemimpinan dalam terminology islam juga disebutkan kata ulil amri yang diartikan pemimpin. Sebagaimana firman Allah Swt sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ  
وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan ta'atilah Rasul (Nya), dan ulil amri diantara kamu (Q.S An-Nisa): 59

Berdasarkan ayat diatas dapat dipahami, kepemimpinan dalam Islam sebagai upaya untuk memberdayakan bawahan dengan cara menta'ati pimpinan dalam membimbing dan menuntun mencapai visi misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan menta'ati dapat memudahkan pemimpin untuk mengendalikan bawahannya.

---

<sup>18</sup> Syaiful Sagala, *Kemampuan Prifesimal Guru Dan Tenaga Kepemimpinan, Memberdayakan Guru, Tenaga Kependidikan Dan Masyarakat Dalam Manajemen Madrasah* (Bandung: Alfabeta, 2009), 214

<sup>19</sup> Thariq M, As-Suwaidan. *Faishal Umar Basyarahil, Melahirkan Pemimpin Masa Depan* (Jakarta: Gema Insan, 2005), 10.

<sup>20</sup> Mulyono, *Educational Leadership Mewujudkan Efektifitas Kepeminpinan Pendidikan* (Malang: UIN Malang Press, 2009), 18.

f) Sependapat dengan Mujamil Qomar yang mengatakan kepemimpinan adalah kegiatan atau proses memimpin dalam mengendalikan suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>21</sup>

Berdasarkan pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan proses seseorang dalam mempengaruhi, menggerakkan dan memberdayakan bawahan dengan menta'ati pemimpin dalam mencapai visi misi dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Kepala Madrasah terdiri dari dua kata yaitu kepala dan madrasah. Menurut Priansa dan Somad, Kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga.<sup>22</sup> Sedangkan madrasah sama halnya dengan sekolah tempat untuk belajar. Di lihat dari pengertian ini, maka madrasah berarti merupakan tempat untuk mencerdaskan para peserta didik, menghilangkan ketidaktahuan atau memberantas kebodohan mereka sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya.<sup>23</sup>

Berdasarkan pengertian diatas, menurut Wahjosumidjo dikemukakan secara sederhana kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar, mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>24</sup>

Sehingga berdasarkan pengertian diatas dapat diartikan bahwa kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan seseorang untuk dapat menggerakkan, mempengaruhi dan memberdayakan sumber daya manusia pendidikan untuk mencapai visi misi dan tujuan yang telah ditetapkan.

---

<sup>21</sup> Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2013), 168.

<sup>22</sup> Priansa dan Somad, *Manajemen Supervisi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2014), 49.

<sup>23</sup> Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam: Di Madrasah, Madrasah Dan Perguruan Tinggi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 183-184.

<sup>24</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), 82.

## 2. Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepala Madrasah merupakan seorang yang ditugasi untuk memimpin suatu lembaga pendidikan dalam menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia pendidikan yang ada. Hal ini bertujuan agar mampu tercapainya efektifitas dan efisiensi dalam menjalankan program pendidikan kearah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu kepala madrasah bertugas melaksanakan fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Dalam hal ini Mulyasa menyebutkan ada beberapa fungsi dalam praktik di lembaga pendidikan secara umum fungsi kepala madrasah sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator* (EMASLIM) yang akan dijelaskan sebagai berikut, yaitu:<sup>25</sup>

### a) Kepala Madrasah Sebagai *Educator* (Pendidik)

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di madrasah. Kepala madrasah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di madrasahnyanya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

Dalam peranan sebagai pendidik, Kepala Madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yaitu:<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), 98-122.

<sup>26</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah.*, 99-100.

- 1) Pembinaan mental yaitu membina para profesionalisme guru tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini Kepala Madrasah harus mampu menciptakan iklim kondusif agar setiap profesionalisme guru dapat melaksanakan tugas secara professional.
  - 2) Pembinaan moral yaitu membina para profesionalisme guru tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap, dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing profesionalisme guru. Kepala Madrasah harus berusaha memberi nasehat kepada seluruh warga sekolah.
  - 3) Pembinaan fisik yaitu membina para profesionalisme guru tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan, dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala Madrasah profesional harus mampu memberikan dorongan agar para profesionalisme guru terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olahraga, baik yang diprogramkan di sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar.
  - 4) Pembinaan artistik yaitu membina profesionalisme guru tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni keindahan. Hal ini biasanya dilakukan setiap akhir tahun ajaran.
- b) Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Kepala Madrasah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana Kepala Madrasah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan) dan *controlling* (pengontrol).<sup>27</sup> Lebih lanjut Mulyasa juga menjelaskan, manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan,

---

<sup>27</sup> Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), 16

mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>28</sup>

Berkaitan dengan kepala madrasah menjalankan fungsi-fungsi manajemen, dalam hal ini Wahjosumidjo menjelaskan sebagai berikut:

- 1) Merencanakan, dalam arti kepala Madrasah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan;
- 2) Mengorganisasikan, berarti kepala Madrasah harus mampu menghimpun dan mengorganisasikan sumberdaya Madrasah dan sumber-sumber material Madrasah, karena keberhasilan Madrasah sangat tergantung pada kemampuan dalam mengkoordinasikan berbagai sumber tersebut
- 3) Memimpin, dalam arti kepala Madrasah harus mampu mengarahkan dan mempengaruhi sumber daya agar melakukan tugas-tugasnya secara esensial
- 4) Mengendalikan, dalam arti kepala Madrasah memperoleh jaminan untuk keberjalanan Madrasah mencapai tujuan.<sup>29</sup>

Peran Kepala Madrasah, yang menjalankan peran dan fungsinya sebagai manajer, sebagaimana yang diungkapkan oleh Wahjosumidjo yaitu: peranan hubungan antar perseorangan, peranan informasional, dan sebagai pengambil keputusan. Dari tiga peranan Kepala Madrasah sebagai manajer tersebut, dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Peranan Hubungan antar Perseorangan (*Interpersonal roles*)
  - a) *Figurehead*, berarti lambang. Kepala Madrasah dianggap lambang sekolah. Oleh karena itu seorang Kepala Madrasah

---

<sup>28</sup> Endang Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 98

<sup>29</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala*, 94-95

harus selalu dapat memelihara integritas diri agar peranannya sebagai lambang sekolah tidak menodai nama baik sekolah.

- b) Kepemimpinan (*leadership*). Kepala Madrasah adalah pemimpin yang mencerminkan tanggungjawab untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah, sehingga dapat melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan.
- c) Penghubung (*liasion*). Kepala Madrasah menjadi penghubung antara kepentingan sekolah dengan kepentingan lingkungan di luar sekolah. Sedangkan secara internal fungsi penghubung Kepala Madrasah menjadi alat perantara antara guru, staf sekolah lainnya, dan siswa, untuk memperoleh informasi dari berbagai pihak demi tercapainya keberhasilan pendidikan.

## 2) Peranan Informasional (*Informational roles*)

- a) Sebagai monitor. Kepala Madrasah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan, karena kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap sekolah.
- b) Sebagai disseminator. Kepala Madrasah bertanggungjawab untuk menyebarluaskan dan membagi-bagi informasi kepada para guru, staf sekolah, dan orang tua murid.
- c) Spokesman. Kepala Madrasah menyebarkan informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu.

## 3) Sebagai Pengambil Keputusan (*Desicional roles*)

- a) Entrepreneur. Kepala Madrasah selalu berusaha memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru serta malakukan survei untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah.

- b) Orang yang memperhatikan gangguan (*Disturbance handler*). Kepala Madrasah harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil.
- c) Orang yang menyediakan segala sumber (*A resource allocator*). Kepala Madrasah bertanggungjawab untuk menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan dan dibagikan. Sumber-sumber yang dimaksud meliputi; sumber daya manusia, dana, peralatan, dan berbagai sumber kekayaan sekolah yang lain.
- d) *A negotiator roles*. Kepala Madrasah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar untuk menjalin dan memenuhi kebutuhan.<sup>30</sup>

Kepala Madrasah sebagai manajer harus mengetahui tugastugas yang harus dilaksanakan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo antara lain sebagai berikut:<sup>31</sup>

- a) Kepala Madrasah bekerja dengan dan melalui orang lain. Artinya Kepala Madrasah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah (*as channel of communication within the organization*).
- b) Kepala Madrasah bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan. Kepala Madrasah bertindak dan bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, staf, siswa, dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggungjawab Kepala Madrasah.

---

<sup>30</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala.*, 90-92.

<sup>31</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala.*, 97-99



- c) Kepala Madrasah harus berfikir secara analitik dan konsepsional. Kepala Madrasah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang feasible. serta harus dapat melihat setiap tugas sebagai suatu keseluruhan yang saling berkaitan.
- d) Kepala Madrasah adalah seorang mediator atau juru penengah. Dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang dan karakter yang berbeda-beda yang bisa menimbulkan konflik, untuk itu Kepala Madrasah harus jadi penengah dalam konflik tersebut.
- e) Kepala Madrasah adalah seorang politisi. Kepala Madrasah harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (*compromise*). Peran politis Kepala Madrasah dapat berkembang secara efektif, apabila: (1) dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing, (2) terbentuknya aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, Komite Sekolah, dan sebagainya; (3) terciptanya kerjasama (*cooperation*) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan.
- f) Kepala Madrasah adalah seorang diplomat. Dalam berbagai macam pertemuan Kepala Madrasah adalah wakil resmi sekolah yang dipimpinnya.
- g) Kepala Madrasah mengambil keputusan-keputusan sulit. Tidak ada suatu organisasi apapun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan dan kesulitan-kesulitan. Dan apabila terjadi kesulitan kesulitan Kepala

Madrasah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.

c) Kepala Madrasah Sebagai *Administrator*

Peranan Kepala Madrasah sebagai administrator pendidikan pada hakekatnya, Kepala Madrasah mempunyai pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan ketrampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga sekolah melalui program-program pendidikan yang disajikan senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru.<sup>32</sup>

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya Pengembangan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar madrasah dapat mengalokasikan anggaran Pengembangan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala madrasah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya Pengembangan kompetensi guru.

Peranan Kepala Madrasah sebagai administrator pendidikan bertolak dari hakekat administrasi pendidikan adalah mendayagunakan berbagai sumber (manusia, sarana dan prasarana, serta berbagai media pendidikan lainnya) secara optimal, relevan, efektif dan efisien guna menunjang pencapaian tujuan pendidikan. Sebagai administrator Kepala Madrasah bekerjasama dengan orang dalam lingkungan pendidikan (sekolah). Ia melibatkan komponen manusia dengan berbagai potensinya, dan juga komponen manusia dengan berbagai jenisnya. Semuanya perlu ditata dan

---

<sup>32</sup> Akhmad Sanusi dkk, *Produktivitas Pendidikan Nasional* (Bandung: IKIP Bandung, 1986), 17

dikoordinasikan atau didayagunakan untuk mencapai tujuan pendidikan.<sup>33</sup>

Menurut Purwanto, sebagai administrator pendidikan, Kepala Madrasah mempunyai tugas dan tanggungjawab melaksanakan fungsifungsi administrasi yang diterapkan ke dalam kegiatan-kegiatan sekolah yang dipimpinnya seperti; membuat rencana atau program tahunan, menyusun organisasi sekolah, melaksanakan pengordinasian dan pengarahan, serta melaksanakan pengelolaan kepegawaian.<sup>34</sup>

d) Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala madrasah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran. Sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim mengemukakan bahwa menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapakan saran dan bimbingan dari kepala madrasah mereka. Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala madrasah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum madrasah. Mustahil seorang kepala

---

<sup>33</sup> W. Mantja, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran* (Malang: Wineka Media, 2005), 51.

<sup>34</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi*, 112

madrasah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik.

Salah satu tugas Kepala Madrasah sebagai supervisor adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh profesionalisme guru. Kepala Madrasah sebagai supervisor harus diwujudkan dengan kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian.

Supervisi pendidikan merupakan bantuan yang sengaja diberikan supervisor kepada guru dan staf (bawahan) untuk memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar termasuk menstimulir, mengkoordinasi dan membimbing secara berlanjutan pertumbuhan guru-guru secara lebih efektif dalam tercapainya tujuan pendidikan.

Supervisi mempunyai fungsi penilaian (*evaluation*) dengan jalan penelitian (*research*) dan merupakan usaha perbaikan (*improvement*). Menurut Swearingen yang dikutip oleh Syaiful Sagala dalam bukunya administrasi pendidikan kontemporer, fungsi supervisi pendidikan adalah mengkoordinir semua usaha sekolah, memperlengkapi kepemimpinan sekolah, memperkuat pengalaman guru, menstimulasi situasi belajar mengajar, memberikan fasilitas dan penilaian terus menerus, menganalisis situasi belajar mengajar, memberikan kepada setiap anggota, dan mengintegrasikan tujuan pendidikan.

Sehubungan dengan hal tersebut jelaslah bahwa fungsi pokok kepala madrasah sebagai supervisor terutama ialah membantu guruguru dan staf lainnya dalam mengembangkan potensi-potensi

mereka sebaik-baiknya. Untuk mengembangkan potensi-potensi mereka dengan kecakapan yang mereka miliki.

e) Kepala Madrasah Sebagai *Leader* (Pemimpin)

Kepala Madrasah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan profesionalisme guru, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Dalam hal kepemimpinan yang efektif Wiles dan Bondi sebagaimana yang telah dikutip oleh Sulistyorini menyarankan bahwa: Kepemimpinan yang efektif bersumber dari tiga faktor yaitu: dimilikinya ketrampilan-ketrampilan kepemimpinan, kemampuan untuk mengedepankan ketrampilan kepemimpinan dengan tugas-tugas kelompok yang dipimpinnya dan dipersepsinya ia sebagai seorang pemimpin oleh kelompoknya.

Untuk mencapai tujuan sekolah yang efektif dan efisien, Kepala Madrasah perlu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guru yang menjadi anak buahnya. Dengan pembagian kerja yang baik, pelimpahan wewenang dan tanggungjawab yang tepat serta mengingat prinsip-prinsip pengorganisasian, kiranya kegiatan sekolah akan berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai secara optimal.<sup>35</sup>

Terkait dengan hal tersebut, Wahjosumidjo mengatakan, bahwa Kepala Madrasah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>36</sup>

Berkenaan dengan pernyataan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa Kepala Madrasah merupakan seorang yang mempunyai tugas dan tanggungjawab untuk memimpin suatu

---

<sup>35</sup> Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 83.

<sup>36</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan.*, 83.

lembaga pendidikan (sekolah), yang di dalamnya diselenggarakan proses belajar mengajar untuk mencapai suatu tujuan.

Sehubungan dengan dengan hal tersebut, Anwar mengatakan bahwa di dalam satuan pendidikan Kepala Madrasah menduduki dua jabatan penting. Pertama, Kepala Madrasah sebagai pengelola pendidikan secara keseluruhan. Kedua, Kepala Madrasah adalah pemimpin formal pendidikan. Sebagai pengelola pendidikan, Kepala Madrasah bertanggungjawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan, juga bertanggungjawab terhadap kualitas sumber daya manusia, agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Sebagai pemimpin formal, Kepala Madrasah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.<sup>37</sup>

Dalam hal ini Kepala Madrasah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan, maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif, bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif, efisien dan produktif.

f) Kepala Madrasah Sebagai Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan madrasah, dan mengembangkan model model pembelajaran yang inovatif. Kepala madrasah sebagai inovator akan tercermin dari cara cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan.

---

<sup>37</sup> Moch. Idochi Anwar, *Adminstrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan: Teori Konsep dan Isu* (Bandung: Alfabeta, 2004), 86.

Kepala Madrasah sebagai innovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya moving class. Moving class adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya. Moving class ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu laboratorium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru (fasilitator), yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar.<sup>38</sup>

Hal senada juga dikatakan oleh Sagala, bahwa untuk mengoptimalkan kualitas pembelajaran kegiatan belajar mengajar di kelas, maka salah satu sistem pendidikan yang diterapkan adalah moving class (kelas berjalan). Moving class adalah suatu model pembelajaran yang diciptakan untuk belajar aktif dan kreatif, dengan sistem belajar mengajar bercirikan peserta didik yang mendatangi guru di kelas, bukan sebaliknya.<sup>39</sup> Dalam sistem ini setiap guru mata pelajaran mempunyai kelas pribadi, untuk mengikuti setiap pelajaran peserta didik harus berpindah dari satu kelas ke kelas yang lain yang sudah ditentukan.

g) Kepala Madrasah Sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah.*, 118-119.

<sup>39</sup> Syaiful Sagala, *Kemampua.*, 183.

<sup>40</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah.*, 120.

## B. Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah

### 1. Kepala Madrasah Menggerakkan Bawahan

Seorang kepala madrasah dalam kepemimpinan pendidikan harus memiliki kemampuan dalam menggerakkan bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan madrasah. Penggerakan ini berkaitan erat dengan usaha memberi motivasi kepada anggota organisasi, jadi agar pemimpin atau kepala madrasah mampu melaksanakan fungsi ini dengan baik maka dituntut untuk mampu berkomunikasi, memiliki daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat bawahannya. Berikut ini yang dapat dilakukan kepala madrasah dalam menggerakkan bawahan:

#### a. Memberikan job description kepada bawahan

Job description adalah suatu catatan yang sistematis tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu, yang ditulis berdasarkan fakta-fakta yang ada. Penyusunan uraian jabatan ini adalah sangat penting, terutama untuk menghindari terjadinya perbedaan pengertian, untuk menghindari terjadinya pekerjaan rangkap, serta untuk mengetahui batas-batas tanggung jawab dan wewenang masing-masing jabatan. Selain itu pemberian job description juga dapat menggerakkan bawahan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan program yang telah direncanakan.

Hal-hal yang perlu dicantumkan dalam uraian jabatan antara lain :

- 1) Identifikasi jabatan, yang berisi informasi tentang nama jabatan, bagian dan nomor kode jabatan dalam suatu perusahaan
- 2) Ikhtisar jabatan, yang berisi penjelasan singkat tentang jabatan tersebut, yang juga memberikan suatu definisi singkat yang berguna sebagai tambahan atas informasi pada identifikasi jabatan, apabila nama jabatan tidak cukup jelas
- 3) Tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Bagian ini adalah merupakan inti dari uraian jabatan dan merupakan bagian yang



paling sulit untuk dituliskan secara tepat. Untuk itu, bisa dimulai menyusunnya dengan mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan tentang apa dan mengapa suatu pekerjaan dilaksanakan, dan bagaimana cara melaksanakannya

- 4) Pengawasan yang harus dilakukan dan yang diterima. Bagian ini menjelaskan nama-nama jabatan yang ada diatas dan di bawah jabatan ini, dan tingkat pengawasan yang terlibat.
- 5) Hubungan dengan jabatan lain. Bagian ini menjelaskan hubungan vertikal dan horizontal jabatan ini dengan jabatan-jabatan lainnya dalam hubungannya dengan jalur promosi, aliran serta prosedur kerja
- 6) Mesin, peralatan dan bahan-bahan yang digunakan
- 7) Kondisi kerja, yang menjelaskan tentang kondisi fisik lingkungan kerja dari suatu jabatan. Misalnya panas,dingin, berdebu, ketal, bising dan lain-lain terutama kondisi kerja yang berbahaya.<sup>41</sup>

b. Membangun komunikasi dengan bawahan

Rogers dan D.Lawrence mengemukakan “komunikasi adalah suatu proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi dengan satu sama lain, yang pada gilirannya akan tiba pada saling pengertian yang mendalam”<sup>42</sup>

Fungsi komunikasi dalam kelompok atau dalam organisasi (Stephen P.Robbins, Perilaku Organisasi) ada empat yaitu: pengendalian, motivasi, pengungkapan emosi dan informasi. Sedangkan pendapat lainnya tentang fungsi komunikasi dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1) Fungsi informative

Setiap anggota organisasi berharap mampu mendapatkan informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi ini membuka peluang bagi mereka untuk

---

<sup>41</sup> Henni Indrayani Mahyarni, *Sumber Daya Manusia* (Riau: Suska Press, 2013), 70-72

<sup>42</sup> Devi Yulianti dkk, *Perilaku Dan Pengembangan Organisasi* (Bandarlampung: Pusaka Media, 2020), 39

menyelesaikan tugasnya secara pasti. Dalam tataran manajemen, manusia memerlukan informasi untuk membuat sebuah kebijakan organisasi atau guna menindaklanjuti masalah organisasi

2) Fungsi regulative

Fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Terdapat dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif, yaitu:

a) Berkaitan dengan orang-orang yang berada dalam tataran manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Juga memberi perintah atau intruksi supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana mestinya.

b) Berkaitan dengan pesan. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan

3) Fungsi persuasive

Kekuasaan dan kewenangan tidak selalu menghasilkan hasil yang sesuai dengan harapan dalam mengatur suatu organisasi. Oleh karenanya, para pemimpin lebih cenderung mengajak anggotanya daripada memberi perintah. Pekerjaan yang secara sukarela dilakukan oleh bawahan dapat menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibandingkan pemimpin yang menyelewengkan kekuasaan dan wewenangnya. Melalui persuasif ini, para bawahan akan lebih akrab dengan pemimpin sehingga tugas yang mereka kerjakan dilakukan dengan senang hati.

4) Fungsi integrative

Semua organisasi memfasilitasi saluran komunikasi yang membuat para anggota mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Saluran komunikasi tersebut terdiri atas: Saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi

tersebut (buletin, newsletter) dan laporan kemajuan organisasi. Saluran komunikasi informal seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan.<sup>43</sup>

## 2. Kepala Madrasah Mempengaruhi Bawahan

Menurut Stoner kepemimpinan adalah sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas. Ada tiga implikasi penting, pertama, kepemimpinan melibatkan orang lain atau bawahan. kualitas seorang pemimpin ditentukan oleh bawahan dalam menerima pengarahan dari pemimpin. Kedua, kepemimpinan merupakan pembagian yang tidak seimbang diantara para pemimpin dan anggota kelompok. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan beberapa dari kegiatan anggota kelompok dan sebaliknya anggota kelompok atau bawahan secara tidak langsung mengarahkan kegiatan pimpinan. Ketiga kepemimpinan disamping dapat mempengaruhi bawahan juga mempunyai pengaruh. Dengan kata lain seorang pimpinan tidak dapat mengatakan kepada bawahan apa yang harus dikerjakan tapi juga mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintah pemimpin.

### a. Melakukan pendekatan keteladan kepada bawahan

Dalam hal ini ada beberapa pendekatan seorang kepala madrasah sebagai pemimpin untuk mempengaruhi bawahan.<sup>44</sup>

#### 1) Pendekatan Sifat (trait approach)

Keberhasilan atau kegagalan seseorang pemimpin banyak ditentukan atau dipengaruhi oleh sifat-sifat yang dimiliki oleh pribadi seorang pemimpin. Sifat-sifat itu ada pada seseorang

---

<sup>43</sup> Devi Yulianti dkk, *Perilaku Dan Pengembangan Organisasi*, 42-43

<sup>44</sup> Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*..., 46.

karena pembawaan dan keturunan. Jadi, seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih.

2) Pendekatan Kekuasaan (power approach)

Dalam pengertiannya, kekuasaan adalah kualitas yang melekat dalam satu interaksi antara dua atau lebih individu (a quality inherent in an interaction between two or more individuals). Jika setiap individu mengadakan interaksi untuk mempengaruhi tindakan satu sama lain, maka yang muncul dalam interaksi tersebut adalah pertukaran kekuasaan. Orang-orang yang berada pada puncak pimpinan suatu organisasi seperti manajer, direktur, kepala dan sebagainya, memiliki kekuasaan power) dalam konteks mempengaruhi perilaku orang-orang yang secara struktural organisator berada di bawahnya. Sebagian pimpinan menggunakan kekuasaan dengan efektif, sehingga mampu menumbuhkan motivasi bawahan untuk bekerja dan melaksanakan tugas dengan lebih baik.

3) Pendekatan Perilaku (behaviour approach)

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin. Sikap dan gaya kepemimpinan itu tampak dalam kegiatan sehari-hari, dalam hal bagaimana cara pemimpin itu memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, cara menyelenggarakan dan memimpin rapat anggota, cara mengambil keputusan dan sebagainya.

4) Pendekatan Situasi (situational approach)

Pendekatan situasional biasa disebut dengan pendekatan kontingensi. Pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa

keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi atau lembaga tidak hanya bergantung atau dipengaruhi oleh perilaku dan sifat-sifat pemimpin saja. Tiap organisasi atau lembaga memiliki ciri-ciri khusus dan unik. Bahkan organisasi atau lembaga yang sejenis pun akan menghadapi masalah yang berbeda karena lingkungan yang berbeda, semangat, watak dan situasi yang berbeda-beda ini harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula.

Islam telah mengajarkan kepada manusia ketika menjadi seorang pemimpin harus mencontoh karakter nabi Muhammad sebagai suri tauladan untuk umatnya seperti dalam QS: Al-Ahzab ayat 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا  
اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Ayat tersebut menjelaskan bahwa manusia harus mencontoh nabi Muhammad karena dalam sejarah hidup nabi Muhammad dulu pernah menjadi seorang pedagang yang sukses dan disukai banyak orang termasuk Siti Khodijah istri pertama karena kekaguman nabi hal berdagang. Kesuksesan tersebut didapat karena nabi Muhammad memiliki karakter kepemimpinan entrepreneur sebagai berikut.<sup>45</sup>

- 1) Sidiq artinya benar/jujur. Benar dalam perkataan maupun perbuatan sepanjang kepemimpinannya. Sebagai pemimpin wirausaha, ia selalu jujur, baik kepada bawahan maupun pelanggan bahkan pesaing sehingga usaha ini benar-benar berjalan dengan prinsip-prinsip kebenaran dan kejujuran.
- 2) Amanah, yang berarti dapat dipercaya dalam kata dan perbuatannya. Nabi Muhammad selalu amanah dalam segala

---

<sup>45</sup> Elbina Mamla Saidah, "Konsep Kepemimpinan dalam Islam", Jurnal Al-Ishlah, Volume 6, 2004

tindakannya. Seorang wirausaha haruslah memiliki sifat amanah karena Integritas seseorang akan terbentuk dari sejauh mana orang tersebut dapat memelihara amanah yang diberikan kepadanya. Pemimpin wirausaha yang baik adalah yang mampu memelihara integritasnya dan integritas yang terpelihara akan menimbulkan kepercayaan (trust) bagi pelanggan, nasabah, mitra usaha/bisnis, bahkan semua stakeholder dalam suatu usaha/bisnis.

- 3) Tabligh, yang berarti menyampaikan. Pemimpin wirausaha, ia harus menyampaikan keunggulan-keunggulan produknya dengan jujur dan tidak harus berbohong dan tidak menipu pelanggan. Dia harus menjadi komunikator yang baik dan bisa berbicara benar dan bi Alhikmah (bijaksana dan tepat sasaran) kepada konsumen.
- 4) Fathanah berarti cerdas atau pandai. Pemimpin perusahaan yang fathanah artinya pemimpin yang memahami, mengerti dan menghayati secara mendalam segala hal yang menjadi tugas dan kewajibannya. Dalam berwirausaha, karakter fathanah adalah bahwa segala aktivitas dalam manajemen suatu perusahaan harus dengan kecerdasan, dengan mengoptimalkan semua potensi akal yang ada untuk mencapai tujuan. Karakter fathanah akan menumbuhkan kreativitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi yang bermanfaat. Kreatif dan inovatif hanya mungkin dimiliki ketika seorang selalu berusaha untuk menambah berbagai ilmu pengetahuan dan informasi, baik yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun usaha secara umum.

b. Membuat teamwork untuk bawahan

Adanya teamwork sangat penting karena kepala sekolah tidak mungkin menjalankan tugas dan fungsinya tanpa adanya teamwork. Teamwork inilah menjadikan sebagai pelopor penggerak dalam pelaksanaan program madrasah. Perlu disadarkan bahwa kerjasama tim lebih baik dari pada kerja secara individual.

- 1) Saling ketergantungan, hal ini diperlukan diantara anggota tim dalam hal informasi, sumberdaya, pelaksanaan tugas dan dukungan.
- 2) Perluasan tugas setiap tim harus diberi tantangan karena dengan itu akan terbentuk semangat persatuan dan kebanggaan tim.
- 3) Penjajaran, menyisihkan sikap individual dalam rangka mencapai visi bersama.
- 4) Komunikasi, setiap informasi yang didapatkan perlu dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh anggota tim, agar tetap terjaga komitmen dan kesamaan dalam menyukseskan program.
- 5) Kepercayaan/respek, anggota tim harus mempunyai rasa saling percaya kepada seluruh anggota tim.
- 6) Pembagian tugas dan kewenangan, setiap anggota mempunyai bakat dan kemampuan berbeda maka harus bisa memperhatikan hal-hal tersebut untuk mensukseskan program.
- 7) Ketrampilan pemecahan masalah, membina bagaimana menghadapi dan memecahkan masalah, karena masalah selalu dihadapi oleh sistem organisasi.
- 8) Ketrampilan menyelesaikan konflik, konflik pasti selalu muncul dan tidak bisa dihindari, karena pasti terjadi perbedaan pendapat. Oleh karena itu dibutuhkan ketrampilan dalam menerima perbedaan pendapat (ide, gagasan, saran pemecahan masalah) begitu pula cara menyampaikan ketika tidak setuju agar supaya tidak sakit.
- 9) Penilaian dan tindakan, penilaian dilakukan untuk melihat sejauh mana dalam mencapai visi, misi dan target tujuan. tindakan sejauh mana penanggung jawab dalam mencapai tujuan.
- 10) Perayaan, memberi apresiasi kepada anggota ketika sudah selesai melaksanakan tugas. Serta memberi semangat dan saran untuk kedepan.

c. Memberikan motivasi kepada bawahan

Robbins dan Coulter dalam buku Ismail Sholihin mengemukakan definisi dari motivasi sebagai kemauan yang ditunjukkan seorang individu untuk mengeluarkan upaya terbaiknya dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi, dimana kemauan tersebut dikondisikan oleh dapat atau tidak dapat dipenuhinya kebutuhan individu tersebut melalui usaha yang ia lakukan.<sup>46</sup>

Karena itu kepala madrasah perlu mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi motivasi. Teori yang Menjelaskan Motivasi Untuk memahami tentang motivasi, kita akan bertemu dengan beberapa teori tentang motivasi, diantaranya :<sup>47</sup>

- 1) Teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan). Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H.Maslow pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia memiliki lima tingkat atau hierarki kebutuhan yaitu :
  - a) Kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), seperti: lapar, haus, istirahat dan sex;
  - b) Kebutuhan rasa aman (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual;
  - c) Kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*)
  - d) Kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status;
  - e) Aktualisasi diri (*self actualization*) dalam arti tersedianya kesempatan seseorang mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.
- 2) Teori Mc Clelland (Teori Kebutuhan Berprestasi). Dari Mc Clelland dikenal tentang teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Need for Achievement (N.Ach)* yang menyatakan bahwa

---

<sup>46</sup> Ismail Solihin, *Pengantar Bisnis Pengenalan Praktis & Studi Kasus* (Jakarta: Kencana, 2006), 156

<sup>47</sup> Devi Yulianti dkk, *Perilaku Dan Pengembangan Organisasi* (Bandarlampung: Pusaka Media, 2020), 64-66.



motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Menurut Mc Clelland karakteristik orang yang berprestasi tinggi (high achievers) memiliki tiga ciri umum yaitu :

- a) Preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat,
  - b) Menyukai situasi-situasi dimana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain
  - c) Menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.
- 3) Teori Herzberg (Teori Dua Faktor). Salah seorang pakar bernama Herzberg menyumbangkan perannya dalam mengembangkan teori motivasi, yang juga dikenal dengan “Model Dua Faktor”. Teori ini lebih lanjut terbagi menjadi dua, yakni faktor motivasional dan faktor hygiene atau “pemeliharaan”.
- a) Faktor *Motivasional* merujuk pada aspek-aspek intrinsik seseorang yang mendukung pencapaiannya. Contohnya: pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain;
  - b) Faktor *Hygiene* atau pemeliharaan berasal dari luar individu atau bersifat ekstrinsik. Faktor ini memengaruhi perilaku individu dalam kehidupannya.
- 4) Teori Keadilan. Teori ini pada dasarnya memandang bahwa manusia memiliki dorongan untuk menghapus kesenjangan antara usaha yang dilakukan untuk kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Dengan kata lain, jika seorang pegawai berpikir bahwa imbalannya tidak sesuai maka kemungkinan berikut bisa saja terjadi:

- a) Seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau
  - b) Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
- 5) Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*). Dalam teorinya, Edwin Locke menjabarkan empat macam mekanisme motivasional dalam menetapkan suatu tujuan, yaitu:
- a) Tujuan-tujuan mengarahkan perhatian
  - b) Tujuan-tujuan mengatur upaya;
  - c) Tujuan-tujuan meningkatkan persistensi; dan
  - d) Tujuan-tujuan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan.
- 6) Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan ). Victor H. Vroom, melalui bukunya yang berjudul “*Work And Motivation*”, mengemukakan suatu teori yang disebut “Teori Harapan”. Teori ini menjelaskan motivasi sebagai hasil proses dari target yang ingin dicapai dan perkiraan seseorang bahwa usahanya akan membawa individu tersebut kepada hasil yang ingin diperolehnya.
- 7) Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi. Teori ini menggambarkan bahwa motivasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal) individu tersebut. Faktor internal meliputi : persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, dan prestasi kerja yang dihasilkan. Sementara itu, faktor eksternal mencakup: a) Jenis dan sifat pekerjaan; b). Kelompok kerja dimana seseorang bergabung; c) Organisasi tempat bekerja; d). Situasi lingkungan pada umumnya; dan e). Sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

### 3. Kepala Madrasah Memberdayakan Bawahan

Kepala madrasah memiliki peran penting dalam menganalisis perilaku organisasi untuk memberdayakan bawahan dalam mewujudkan

kinerja madrasah yang efektif dan efisien yang berorientasi pada *life skill* peserta didik yang menuntut untuk sesuai dengan perkembangan zaman. Oleh karena itu diperlukan sosok kepemimpinan kepala madrasah yang mampu memberdayakan bawahan sebagai berikut:

a. Memberikan Pelatihan kepada bawahan

Mangkunegara menjelaskan pelatihan ditujukan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis.<sup>48</sup> Sinambela juga menjelaskan bahwa pelatihan adalah suatu proses yang sistematis dari organisasi untuk mengembangkan keterampilan individu, kemampuan, pengetahuan atau sikap yang dapat merubah perilaku karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.<sup>49</sup> Pelatihan memiliki beberapa tujuan sebagai berikut:<sup>50</sup>

- 1) Meningkatkan Produktivitas Karyawan yang telah menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan mampu bekerja dengan lebih baik daripada karyawan yang kurang menguasai pengetahuan dan tidak memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya tersebut.
- 2) Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Penguasaan pengetahuan dan meningkatnya keterampilan yang sesuai pada bidang pekerjaannya yang diperoleh karyawan dari suatu program pelatihan akan membuat mereka mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien.
- 3) Meningkatkan Daya Saing Karyawan yang terlatih dengan baik tidak hanya mampu meningkatkan produktivitas, tetapi juga akan mampu bekerja semakin efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan daya saing antar perusahaan. Bekerja secara efektif

---

<sup>48</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017), 44

<sup>49</sup> Lijan Poltak Sinambela. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), 170

<sup>50</sup> H. Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia – Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2015), 185.

berarti mampu menghasilkan produk yang standar sesuai dengan keinginan konsumen dan secara efisien berarti mampu menghasilkan jumlah produk yang sama, karyawan ini menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.

Menurut Suparyadi, ada beberapa metode pelatihan yaitu:<sup>51</sup>

1) Metode *Hands-On*

Metode ini memungkinkan seseorang dilatih tidak hanya untuk mendengarkan tugas-tugas apa yang harus dilakukan, tetapi memberikan peluang kepada peserta pelatihan untuk benar-benar melakukan tugas-tugas tersebut. Metode ini sangat bermanfaat bagi peserta karena dapat memberikan praktik sebenarnya yang membuat lebih mudah dipahami tentang apa yang dipikirkan oleh peserta pelatihan.

2) Metode *On The Job Training (OJT)*

Metode pelatihan OJT merupakan salah satu metode yang paling baik untuk memberikan keterampilan atau kecapakan yang tinggi kepada karyawan, karena metode ini direncanakan, diorganisasikan dan dilakukan di tempat kerja serta para karyawan dilatih bagaimana cara mereka melakukan tugas-tugas pekerjaannya dimana mereka digaji untuk itu. Dengan demikian, metode ini mampu memberikan gambaran nyata baik dari aspek situasi dan kondisi lingkungan kerja sehari-hari maupun dari aspek perilaku kerja.

3) Metode *Off The Job Training*

Metode off the job training adalah suatu metode pelatihan yang dilakukan di luar tempat kerja. Metode *off the job training* terdiri dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan karyawan di luar tugas-tugas pekerjaannya sehari-hari dengan tujuan utama untuk

---

<sup>51</sup> Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia – Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*, 200-206

memperbaiki dan mengembangkan perilaku manager agar berkinerja lebih tinggi.

b. Menyediakan sarana prasarana

Sarana dan prasarana pendidikan yang dimiliki suatu lembaga pendidikan merupakan bagian dari upaya pencapaian tujuan pendidikan secara umum dan tujuan pembelajaran secara khusus berlangsung secara efektif dan efisien. Dengan demikian dapatlah dipahami bahwa sarana dan prasarana pada dasarnya merupakan elemen penting yang mendukung dan memfasilitasi seluruh rencana sekolah dapat dilaksanakan.

Jenis sarana pendidikan ditinjau dari hubungannya dengan proses pembelajaran dibedakan menjadi tiga klasifikasi yaitu:

- 1) Alat pelajaran. Alat pelajaran adalah alat yang digunakan secara langsung dalam proses belajar mengajar, misalnya buku, alat peraga, alat tulis, dan alat praktik.
- 2) Alat peraga. Alat peraga adalah alat pembantu pendidikan dan pengajaran, dapat berupa perbuatan-perbuatan atau benda-benda yang mudah memberi pengertian kepada anak didik berturut-turut dari yang abstrak sampai dengan yang konkret.
- 3) Media pengajaran. Media pengajaran adalah sarana pendidikan yang digunakan sebagai perantara dalam proses belajar mengajar, untuk lebih mempertinggi efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan pendidikan. Ada tiga jenis media, yaitu media audio, media visual, dan media audio visual.

Adapun prasarana pendidikan di sekolah bisa diklasifikasikan menjadi dua macam, yaitu:

- 1) Prasarana pendidikan yang secara langsung digunakan untuk proses belajar mengajar, seperti ruang teori, ruang perpustakaan, ruang praktik keterampilan, dan ruang laboratorium.
- 2) Prasarana pendidikan yang keberadaannya tidak digunakan untuk proses belajar mengajar, tetapi secara langsung sangat menunjang

terjadinya proses belajar mengajar, misalnya ruang kantor, kantin sekolah, tanah dan jalan menuju sekolah, kamar kecil, ruang usaha kesehatan sekolah, ruang guru, ruang kepala sekolah, dan tempat parkir kendaraan.

### C. Tinjauan Tentang Pengembangan *Life skill*

#### 1. Pengertian Pengembangan *Life skill*

Kata pengembangan secara gramatikal berasal dari kata sifat kembang, yang berarti mekar terbuka atau membentang, menjadi besar dan menjadi tambahan sempurna. Konfiks pe-an berarti menjadi lebih. Jadi menurut istilah, pengembangan berarti proses, cara, perbuatan mengembangkan. Maksudnya adalah proses perubahan dari komponen-komponen sistem ke arah yang lebih baik atau lebih besar.<sup>52</sup>

James L.Gibson dalam Ikawijaya mendefinisikan pengembangan adalah proses yang berusaha meningkatkan efektifitas dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan tujuan organisasi, secara khusus proses ini merupakan usaha mengadakan perubahan secara berencana yang meliputi suatu sistem total sepanjang periode tertentu dan usaha-usaha mengadakan perubahan ini berkaitan dengan misi organisasi.<sup>53</sup>

Menurut Iskandar Wiryokusumo pengembangan adalah upaya pendidikan baik formal maupun non formal yang dilaksanakan secara sadar, berencana, terarah, teratur, dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, dan mengembangkan suatu dasar kepribadian yang seimbang, utuh dan selaras, pengetahuan dan ketrampilan sesuai dengan bakat, keinginan serta kemampuannya, sebagai bekal untuk selanjutnya atas prskarsa sendiri, meningkatkan dan mengembangkan dirinya, sesame, maupun lingkungannya ke arah

---

<sup>52</sup> Baharuddin dan Moh Makin, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 54.

<sup>53</sup> Ikawijaya, *Pengembangan Mutu Lembaga Pendidikan, Mujursejati* (PT Renika Cipta: Jakarta, 2008), 48.

tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusiawi yang optimal dan pribadi yang mandiri.<sup>54</sup>

Sedangkan pengertian *Life skill* adalah kecakapan praktis yang dijadikan sebagai pegangan atau pedoman anak didik dalam memecahkan berbagai persoalan hidup atau kehidupan di masa sekarang dan akan datang, meliputi kecakapan pengetahuan dan sikap yang berhubungan fisik dan mental, serta kecakapan kejuruan yang berhubungan dengan pengembangan akhlak anak didik supaya mampu menghadapi tuntutan dan tantangan hidup dalam kehidupan. Secara umum, pendidikan *Life skill* bertujuan mengembangkan potensi anak didik yang sesuai dengan karakteristik, emosional, dan spiritual dalam prospek mengembangkan diri dan memposisikan perannya di masa yang sekarang dan akan datang.<sup>55</sup>

Konsep *Life skill* merupakan salah satu fokus analisis dalam pengembangan kurikulum pendidikan yang menekankan pada kecakapan hidup atau berbasis pekerjaan. *Life skill* memiliki makna yang lebih luas dari *employability skill* dan *vocational skill*. Keduanya merupakan bagian dari program *Life skill*. Brolin, sebagaimana yang dikutip Anwar menjelaskan bahwa “*Life skill constitute a continuum of knowledge and aptitude that are necessary for a person to function effectively and to avoid interruptions of employment experience*”. Dengan kata lain, kecakapan hidup sebagai kontinum pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan oleh seseorang untuk berfungsi secara independen dalam kehidupan sehari-hari.<sup>56</sup>

## 2. Tujuan Pengembangan *Life skill*

Adapun tujuan pendidikan kecakapan hidup secara khusus adalah :

---

<sup>54</sup> Iskandar Wiryokusumo & J. Mandilika, *Kumpulan-Kumpulan pemikiran Dalam Pendidikan* (Jakarta: CV. Rajawali, 2011), 93

<sup>55</sup> Jamal Ma'ruf Asmani, *Kiat Melahirkan Madrasah Unggulan* (Jogjakarta: Diva Press, 2013), 132.

<sup>56</sup> Anwar, *Pendidikan Kecakapan Hidup (Life skills Education)* (Bandung: Alfabeta, 2006), 20.

- a. Dapat mengaktualisasikan potensi dari peserta didik sehingga dapat digunakan untuk memecahkan problemaproblema yang sedang dihadapi.
- b. Memberikan kesempatan kepada madrasah untuk mengembangkan pembelajaran yang fleksibel, sesuai dengan prinsip pendidikan berbasisluas(broad based education)
- c. Mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya lingkungan madrasah, dengan memberi peluang pemanfaatan sumber daya yang ada di masyarakat, sesuai dengan prinsip manajemen berbasis madrasah.<sup>57</sup>

Esensi dari pendidikan kecakapan hidup adalah untuk meningkatkan relevansi pendidikan dengan nilai-nilai kehidupan nyata, baik bersifat persuasif maupun progresif lebih spesifiknya tujuan dari *Life skill s* dapat dirumuskan sebagai berikut:<sup>58</sup>

- a. Memberdayakan aset kualitas batiniyah, sikap dan perbuatan lahiriyah peserta didik melalui pengenalan (logos), penghayatan (etos) dan pengalaman (patos) nilai-nilai kehidupan sehari-hari sehingga dapat digunakan untuk menjaga kelangsungan hidup dan perkembangan.
- b. Memberikan wawasan yang luas tentang pengembangan karir yang dimulai dari pengenalan diri eksplorasi karir, orientasi, karir dan penyiapan karir.
- c. Memberikan bekal dasar dan latihan-latihan yang dilakukan secara benar mengenai nilai-nilai kehidupan sehari-hari yang dapat memampukan peserta didik untuk berfungsi menghadapi kehidupan masa depan yang sarat kompetisi dan kolaborasi sekaligus.
- d. Dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya madrasah melalui pendekatan manajemen berbasis madrasah dengan mendorong Pengembangan kemandirian madrasah, partisipasi pengambil kebijakan dan fleksibilitas pengelolaan sumber daya madrasah.

---

<sup>57</sup> Anwar, *Pendidikan Kecakapan Hidup*.,, 43.

<sup>58</sup> Anwar, *Pendidikan Kecakapan Hidup*., 44



- e. Memfasilitasi peserta didik di dalam memecahkan permasalahan kehidupan sehari-hari, seperti keikatan mental dan fisik, kemiskinan, kriminal, pengangguran, narkoba dan kemajuan iptek.

### 3. Dimensi Pengembangan *Life skill*

Departemen Pendidikan Nasional membagi *Life skill* s (kecakapan hidup) menjadi empat jenis, yaitu: (a) Kecakapan personal (*personal skill*) yang mencakup kecakapan mengenal diri (*self awareness*) dan kecakapan berpikir rasional (*thinking skill*), (b) Kecakapan sosial (*social skill*), (c) Kecakapan akademik (*academic skill*), dan (d) Kecakapan vokasional (*vocational skill*).<sup>59</sup> Menurut Departemen Pendidikan Nasional (2005) kecakapan hidup itu dipilah menjadi: (1) kecakapan personal (2) kecakapan sosial (3) kecakapan berpikir rasional (4) kecakapan akademik (5) kecakapan vokasional.<sup>60</sup> Dimensi yang ada dalam *Life skill* meliputi hal-hal berikut ini:

#### a. Kecakapan mengenal diri (*Self Awareness*)

Kecakapan ini sering diartikan dengan kemampuan personal (*personal skill*). Variabelnya adalah: (a) penghayatan diri sebagai makhluk tuhan YME, anggota masyarakat, dan warga Negara; (b) menyadari dan mensyukuri kelebihan serta kekurangan yang dimiliki sebagai modal dalam meningkatkan manfaat diri bagi lingkungannya.

#### b. Kecakapan berfikir Rasional (*Thinking Skill*)

Variabel yang masuk ke dalam poin ini adalah: (a) kecakapan menggali dan menemukan informasi, (b) kecakapan mengolah informasi dan membuat keputusan, serta (c) kecakapan memecahkan permasalahan secara aktif dan kreatif.

#### c. Kecakapan Sosial (*Social Skill*)

---

<sup>59</sup> Anwar, *Pendidikan Kecakapan Hidup*, 28.

<sup>60</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Madrasah Life skills, Lulus Siap Kerja* (Yogyakarta: Diva Press, 2009), 57.

Variabel hal ini adalah kecakapan berkomunikasi atau berhubungan dengan orang lain secara empati dan penuh pengertian, serta kecakapan bekerja sama.

d. Kecakapan Akademik (*Academic Skill*)

Kecakapan ini disebut dengan berfikir ilmiah (*scientific method*). Variabel yang termasuk ke dalamnya adalah: (a) identifikasi variabel, (b) merumuskan hipotesis, serta (c) melaksanakan penelitian.

e. Kecakapan Vokasional (*Vocational Skill*)

Kecakapan ini disebut juga dengan ketrampilan kejuruan, yaitu ketrampilan yang dikaitkan dengan pekerjaan spesifik (SLS) atau ketrampilan teknis (*technical skill*) dalam masyarakat

4. Manfaat Pendidikan *Life skill*

Di berbagai negara di dunia, pendidikan kecakapan hidup menduduki posisi yang sangat penting dalam sistem pendidikan karena manfaatnya, baik langsung maupun tidak langsung sangat dirasakan. Berikut ini manfaat yang dapat diperoleh dari pelaksanaan program ini.<sup>61</sup>

a. Meningkatkan kemampuan dalam teknik pengajaran

Kecakapan berpikir kritis dan kemampuan mengambil keputusan sangat menunjang proses belajar yang baik. Kegiatan pendidikan yang selama ini dilakukan dengan pendekatan ceramah (satu arah dan instruktif), dalam modul ini diubah menjadi kegiatan belajar mengajar yang menyenangkan dengan berbagai permainan dan kegiatan belajar aktif lainnya. Komunikasi dilakukan secara dua arah dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk berpartisipasi aktif. Kita memahami bahwa kegiatan yang menggabungkan antara aspek perilaku dan aspek perasaan akan lebih berhasil dibanding dengan yang menekankan aspek perilaku saja. Selain itu intervensi akan lebih mudah diterima dan dimengerti karena tidak adanya beban hafalan dan tekanan psikologis.

---

<sup>61</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Pendidikan Kecakapan Hidup*, 30-31

b. Memberi wawasan berpikir yang lebih luas

Melalui kecakapan hidup, peserta didik dilatih untuk memperluas wawasan dan lebih peka terhadap keanekaragaman yang ada di lingkungan dalam hal ini peserta didik diajak membicarakan masalah yang berhubungan dengan isu-isu perbedaan, dan realitas hidup lainnya seperti melihat konsep persamaan, berbagi, keadilan, dan penghargaan terhadap diri sendiri dan orang lain. Dalam diskusi selalu diciptakan suasana kelas yang bersahabat agar tidak terjadi pencampuran antara argumen mengenai topik pembicaraan dan masalah pribadi, sehingga tercipta wawasan berpikir yang luas dan sikap dewasa untuk tidak hanya berfokus pada diri sendiri namun mampu bertindak adil terhadap berbagai hal yang menyangkut perbedaan jenis kelamin, suku, ras dan agama serta kebangsaan, dan mampu memberikan bantuan dan perlindungan bagi sesama yang memerlukan.

c. Memberi kecakapan dalam menghadapi situasi kehidupan sehari-hari dan percaya diri

Dalam berlatih kecakapan hidup, peserta didik diharapkan dapat mengembangkan dirinya, untuk percaya diri dan berani mengemukakan pendapat hal-hal yang dianggap benar atau tidak benar. Hal ini dimungkinkan karena selama peserta didik mengikuti pembelajaran pendidikan kecakapan hidup sehat, mereka terbiasa melakukan diskusi (mempertahankan argumentasi), tanya jawab dan memberikan presentasi terhadap hasil diskusi yang telah dilakukannya, serta bersedia menerima masukan dari orang lain dan menghargai setiap pendapat meskipun berbeda dengan pendapatnya.

d. Memotivasi peserta didik untuk meningkatkan kemampuannya

Peserta didik yang memiliki kecakapan hidup akan menjadikan belajar itu sebagai bagian dari kehidupannya sebab semakin banyak yang dipelajari, semakin banyak pula hal yang ingin diketahui. Bila hal ini terus berlangsung, belajar menjadi salah satu

bagian terpenting dalam kehidupannya dan ini adalah dasar bagi seseorang untuk bisa berkembang dengan baik dan cepat sebagai suatu usaha pengembangan sumber daya manusia.

- e. Memberi kemampuan mengatasi permasalahan hidup sehari-hari

Peserta didik yang memiliki kecakapan hidup sehat akan lebih mampu mengatasi berbagai masalah hidupnya. Kemampuan untuk mengambil keputusan dan problem solving (pemecahan masalah), penentuan skala prioritas hidup yang baik bagi dirinya dan orang lain adalah beberapa kecakapan yang akan dipelajari. Masalah hidup yang bersumber dari kurangnya keberanian untuk mengambil keputusan, tekanan kelompok, dan kurangnya komunikasi memperoleh perhatian dalam modul ini.

- f. Meningkatkan rasa toleransi, kebersamaan dan menghargai sesama

Kesadaran terhadap diri sendiri dan orang lain memperoleh perhatian yang sangat serius dalam program ini. Melalui Pengembangan kesadaran terhadap dirinya sendiri, peserta didik dapat mengembangkan kepekaan dan penghargaan /penghormatan terhadap orang lain. Semua itu adalah landasan hidup bersama sebagai bangsa dan bagian dari tanggung jawab seseorang sebagai makhluk sosial dan anggota masyarakat.

- g. Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap diri sendiri dan orang lain

Dengan mengembangkan sikap dan perilaku untuk hidup sehat sejak dini diharapkan tumbuh kesadaran tentang kesehatan, baik fisik maupun mental. Modul ini dikembangkan dengan memperhatikan aspek tanggung jawab sosial dalam perkembangan kepribadian anak didik.