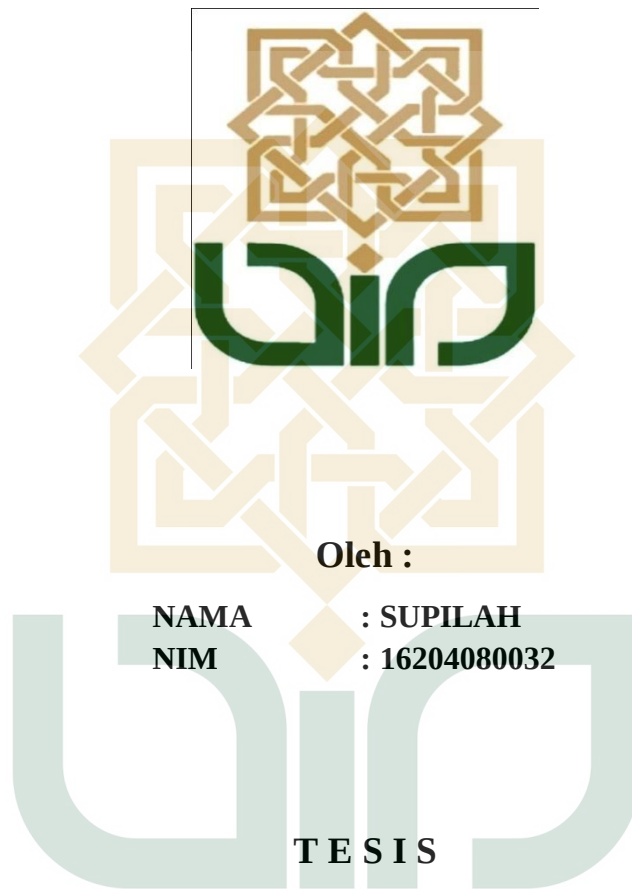


**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
DALAM MEWUJUDKAN VISI DAN MISI
DI MI MUHAMMADIYAH SELO KOKAP KULON PROGO**



Oleh :

**NAMA : SUPILAH
NIM : 16204080032**

T E S I S

Diajukan kepada Program Magister (S2)
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga untuk
Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelara Magister Pendidikan (M. Pd)
Program Studi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah
Konsentrasi Guru Kelas MI

YOGYAKARTA

2018

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Supilah, S.Pd.I.**

NIM : 16204080032

Jenjang : Magister (S2)

Program Studi : Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah

Konsentrasi : Guru Kelas

menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, 30 Desember 2018

Saya yang menyatakan,



Supilah, S.Pd.I.
NIM.16204080032

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Supilah, S.Pd.I.**

NIM : 16204080032

Jenjang : Magister (S2)

Program Studi : Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah

Konsentrasi : Guru Kelas

menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan benar-benar bebas dari plagiasi. Jika di kemudian hari terbukti melakukan plagiasi, maka saya siap ditindak sesuai ketentuan hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 30 Desember 2018

Saya yang menyatakan,



Supilah, S.Pd.I.
NIM.16204080032



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Alamat : Jl. Marsda Adisucipto, Telp (0274) 589621. 512474 Fax, (0274) 586117
tarbiyah.uin-suka.ac.id Yogyakarta 55281

PENGESAHAN

Nomor : B-27/Un.02/DT/PP.01.1/I/2019

Tesis Berjudul : KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
MEWUJUDKAN VISI DAN MISI DI MI
MUHAMMADIYAH SELO KOKAP KULON PROGO

Nama : Supilah

NIM : 16204080032

Program Studi : PGMI

Konsentrasi : Guru Kelas

Tanggal Ujian : 24 Januari 2019

Telah diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)

Yogyakarta,

Dekan,



Dr. Ahmad Arifi, M.Ag
NIP. 19661121 199203 1 002

**PERSETUJUAN TIM PENGUJI
UJIAN TESIS**

Tesis berjudul :KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
MEWUJUDKAN VISI DAN MISI DI MI MUHAMMADIYAH
SELO KOKAP KULON PROGO

Nama : Supilah
NIM : 16204080032
Prodi : PGMI
Konsentrasi : Guru Kelas

telah disetujui tim penguji ujian munaqosyah
Pembimbing /Ketua : Dr. Imam Machali, M..Pd

Penguji I :Dr. Abdul Munip, M.Ag

Penguji II :Dr. H. Zainal Arifin Ahmad, M.Ag

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 24 Januari 2019

Waktu : 08.00 – 09.00

Hasil/ Nilai : A/B

IPK : 3,63

Predikat : Memuaskan /SangatMemuaskan/DenganPujian



NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth.

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan
Keguruan UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr.wb.

Setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul:

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAHDALAM MEWUJUDKAN
VISIDAN MISI DI MI MUHAMMADIYAH SELO, KOKAP KULON
PROGO**

Yang ditulis oleh :

Nama : **Supilah, S.Pd.I.**

NIM : 16204080032

Jenjang : Magister (S2)

Program Studi : Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah

Konsentrasi : Guru Kelas

Saya berpendapat bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Magister (S2) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd).

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Yogyakarta, Januari 2019

Pembimbing


Dr. Intan Machali, M.Pd.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan Tesis ini kepada almamater:

Program Studi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah

Konsentrasi Guru Kelas Madrasah Ibtidaiyah

Program Magister Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta



MOTTO

Ing Ngarsa Sung Tuladha,

Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani¹



¹ Djohar Istining Sih, *Filsafat Pendidikan Ki Hadjar Dewantara dalam Kehidupan Nyata* (Yogyakarta: Sulus Media, 2017)

ABSTRAK

Supilah. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mewujudkan Visi dan Misi di MI Muhammadiyah Selo Kulon Progo. *Tesis* Program Magister Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2018.

Dalam pencapaian tujuan madrasah diwujudkan dalam visi, misi dan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan oleh madrasah, diperlukan kondisi madrasah yang kondusif antara warga madrasah yang masing-masing mempunyai peran yang besar dalam mencapai tujuan madrasah. Kepala Madrasah sebagai seorang pemimpin di lingkungan satuan pendidikan harus mampu mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan dalam lingkungan satuan pendidikan selalu melibatkan upaya seorang kepala Madrasah untuk mempengaruhi perilaku para pengikut/guru dalam suatu situasi. Agar kepala madrasah dapat melaksanakan fungsi kepemimpinannya, harus memiliki wibawa dan kesanggupan untuk menggunakan wibawa itu terhadap para guru supaya diperoleh kinerja guru yang baik.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan bagaimana perumusan visi dan misi madrasah dan bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan visi dan misi MI Muhammadiyah Selo Kulon Progo. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang bersifat deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Suatu proses dimana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Visi menyiratkan bahwa kesuksesan pada masa depan sangat ditentukan oleh kemampuan orang, siapapun juga, dalam memandang lingkungan secara cermat karena faktor-faktor lingkungan itu sangat menentukan kesuksesan menggapai masa depan. Misi adalah penjabaran dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban, dan rencana tindakan yang dijadikan arahan untuk mewujudkan visi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *pertama*, perumusan visi misi MI Muhammadiyah Selo Kulon Progo dilaksanakan oleh kepala madrasah melalui pengelolaan kurikulum dan pengajaran, pengembangan materi ajar, alokasi waktu, pemantauan kemajuan belajar siswa, membentuk team work, membuat perencanaan madrasah berbasis mutu, memberdayakan seluruh komponen madrasah dalam melaksanakan program mutu, melaksanakan control manajerial dalam pengendalian mutu kinerja, membuat evaluasi diri, dan melaksanakan perbaikan secara terus menerus. *Kedua*, upaya yang dilakukan dalam mewujudkan visi misi madrasah yaitu dengan pengelolaan madrasah yang efektif melalui pengembangan etos kerja dan manajerial, dan strategi pemasaran madrasah dengan pengembangan ekstrakurikuler dan penguatan pendidikan karakter.

Kata Kunci : kepemimpinan, mewujudkan, visi misi

ABSTRACT

Supilah. Leadership of the Head of Madrasa in Realizing the Vision and Mission in MI Muhammadiyah Selo Kulon Progo. Thesis for Master Program of the Faculty of Education and Teacher Training Science in Public Islam University Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2018.

In achieving the purpose of the madrasa, it is realized in vision, mission and the objective of education that have been determined by the madrasa, a conducive madrasa condition is needed among the madrasa resident who each has a big role in achieving the purpose of the madrasa. The Head of Madrasa as a leader in the educational unit environment has to be able to realize the purposes which have been set. Leadership in the educational unit environment always involves the effort of a Head of Madrasa to influence the behavior of the disciple/teacher in a situation. In order for the Head of Madrasa to be able to perform his leadership function, has to have the authority and ability to use that authority on the teachers to obtain good performance of the teachers.

The purpose of this research is to describe about the formulation of the Madrasa's vision and mission and how is the leadership of the Head of Madrasa in realizing the vision and mission of MI Muhammadiyah Selo Kulon Progo. This research is a field research which is qualitative descriptive in nature. The data gathering technique uses methods of interview, observation, and documentation. A process in which the leader is being pictured as going to give out orders or influence, guidance or process of influencing other people's work in choosing and achieving the determined purpose. Vision implies that success in the future is very much dependent on a person's ability, whoever that is, in viewing the environment thoroughly because the factors within the environment are very much determining the success in reaching the future. Mission is the description in the form of formulation on roles, obligations, and action plans that become a direction attaining vision.

The result of the research shows that *first*, the formulation of vision and mission of MI Muhammadiyah Selo Kokap Kulon Progo is performed by the Head of Madrasa through management of curriculum and teaching, development of study teaching material, time allocation, monitoring the students' learning progress, making quality-based planning on the Madrasa, utilizing all of the madrasa component in doing quality program, performing managerial control in the performance quality control, making self-evaluation, and doing improvement on on-going basis. *Second*, the effort being done in attaining the vision and mission of madrasa which is by managing the madrasa effectively through the development of work ethos and managerial, and marketing strategy of the madrasa by developing extracurricular and strengthening the character education.

Keywords : leadership, realization, vision mission

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ، وَبِهِ نَسْتَعِينُ عَلَى أُمُورِ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ، أَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ
وَحْدَهُ لَا شَرِيكَ لَهُ أَشْهَدُ أَنَّ مُحَمَّدًا عَبْدُهُ وَرَسُولُهُ لَا نَبِيَّ بَعْدَهُ (أما بعد)

Alhamdulillah *robbil 'alamin*, puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah, inayah serta nikmat-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, keluarganya, para sahabatnya dan para pengikutnya yang kita tunggu syafaatnya pada hari akhir nanti.

Dengan kerendahan hati, peneliti sampaikan bahwa penelitian tesis ini tidak akan mungkin terselesaikan tanpa adanya dukungan dan bantuan dari semua pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu peneliti mengucapkan terima kasih banyak kepada semua pihak yang telah membantu. Adapun secara khusus peneliti sampaikan kepada :

1. Prof. Drs. K.H. Yudian Wahyudi, M.A., Ph.D., selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas untuk menyelesaikan pendidikan di UIN Sunan Kalijaga.
2. Dr. Ahmad Arifi, M.Ag., selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, yang telah memberikan pengarahan yang berguna selama peneliti menjalani studi Program Magister PGMI.

3. Dr. H. Abdul Munip, M.Ag., selaku Ketua Program Studi PGMI Program Magister Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah banyak memberikan motivasi dan masukan kepada peneliti selama menjalani studi Program Magister PGMI.
4. Dr. Hj. Siti Fatonah, M.Pd., selaku sekretaris Program Magister Program Studi PGMI Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, yang telah memberikan banyak masukan dan semangat untuk dapat menyelesaikan tugas kuliah dengan baik.
5. Dr. Imam Machali, M.Pd., selaku Dosen Pembimbing Tesis yang telah mencurahkan perhatian, kesabarannya meluangkan waktu, ide, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam penyusunan dan penyelesaian tesis ini.
6. Segenap dosen dan karyawan Program Magister Program Studi PGMI Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah memberikan banyak ilmu dan bekal pengetahuan kepada peneliti.
7. Bapak Suryono, S.Pd. selaku Kepala MI Muhammadiyah Selo Kulon Progo, yang telah membantu penelitian dari awal sampai akhir terselesaikannya tesis ini.
8. Suami tercinta Suroso yang dengan sabar selalu memberikan doa dan motivasi penuh kepada peneliti.
9. Teman-teman seperjuangan mahasiswa Magister Program Studi PGMI konsentrasi Guru Kelas angkatan 2017, untuk segala kebaikan dan kerjasamanya selama menempuh studi.

10. Semua pihak yang telah membantu kelancaran proses penelitian dan penyusunan tesis ini yang tidak bisa peneliti sebutkan satu per satu. Semoga amal baik yang telah diberikan mendapatkan balasan dari Allah SWT.

Peneliti menyadari bahwa dengan keterbatasan yang dimiliki peneliti selama penyusunan tesis ini, sehingga tesis ini kiranya masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat peneliti harapkan agar penyusunan tesis ini lebih baik. Akhirnya, peneliti berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi peneliti khususnya dan kalangan pendidikan pada umumnya. Aamiin.

Yogyakarta, Januari 2019

Peneliti

Supilah
NIM. 16204080032

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI	iii
PENGESAHAN.....	iv
PERSETUJUAN TIM PENGUJI.....	v
NOTA DINAS PEMBIMBING	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
MOTTO	viii
ABSTRAK.....	ix
KATA PENGANTAR.....	xi
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	12
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	12
D. Kajian Pustaka	14
E. Kerangka Teori	18
F. Metode Penelitian	57
G. Sistematika Pembahasan	63
 BAB II GAMBARAN UMUM MADRASAH	
A. Sejarah Berdirinya MI MuhammadiyahSelo	64
B. Letak Geografis.....	65
C. Visi Misi dan Tujuan Madrasah.....	66
D. Struktur Organisasi.....	69
E. Keadaan Guru Karyawan dan Peserta Didik	73
F. Sarana dan Prasarana Madrasah.....	76
G. Kurikulum.....	79
 BAB III KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM	
MEWUJUDKAN VISI DAN MISI	
A. Perumusan Visi dan Misi Madrasah	82
1. Pengelola Kurikulum dan Pengajaran	82
2. Pengembangan Materi Ajar	85
3. Alokasi Waktu Belajar	88
4. Pemantauan Kemajuan Belajar Siswa	88

5. Membentuk Team Work.....	91
6. Membuat Perencanaan Berbasis Mutu	95
7. Memberdayakan Seluruh Komponen Madrasah dalam Melaksanakan Program Mutu	97
8. Melaksanakan Kontrol Manajerial dalam Pengendalian Mutu Kinerja	102
9. Membuat Evaluasi Diri.....	106
10. Melaksanakan Perbaikan Terus Menerus	108
B. Upaya Kepala Madrasah dalam Mewujudkan Visi dan Misi....	113
1. Pengelolaan Madrasah Efektif	113
2. Strategi Pemasaran Madrasah	119
BAB IV PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	132
B. Saran.....	133
DAFTAR PUSTAKA	134
LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

- Tabel 1 : Keadaan Guru dan Karyawan MI Muhammadiyah Selo Kulon Progo, 74.
- Tabel 2 : Data Peserta Didik Menurut Jenis Kelamin, 75.
- Tabel 3 : Data Ruang Pendidik MI Muhammadiyah Selo, 76.
- Tabel 4 : Jumlah dan Kondisi Barang MI Muhammadiyah Selo, 77.
- Tabel 5 : Jumlah dan Kondisi Alat Peraga MI Muhammadiyah Selo, 77.
- Tabel 6 : Struktur Kurikulum MI Muhammadiyah Selo, 81.



DAFTAR GAMBAR

- Gambar 1 : Visi Sebagai Penentu Arah, 48.
- Gambar 2 : Tingkatan Lembaga berkaitan dengan Kemampuan Lembaga Mengarahkan Visi, 48.
- Gambar 3 : Program dan Proses yang Mengarah kepada Tujuan dan Visi Sekolah, 50.
- Gambar 4 : Struktur Organisasi MI Muhammadiyah Selo Kulon Progo, 72.
- Gambar 5 : Kegiatan ekstrakurikuler Hisbul Wathan, 121.
- Gambar 6 : Kegiatan ekstrakurikuler Tapak Suci, 123.
- Gambar 7 : Kegiatan ekstrakurikuler Drumband, 124.



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Pedoman Wawancara dengan Kepala Madrasah
- Lampiran 2 : Pedoman Wawancara dengan Guru.
- Lampiran 3 : Pedoman Dokumentasi.
- Lampiran 4 : Dokumentasi Kegiatan MI Muhammadiyah Selo.
- Lampiran 5 : Hasil Wawancara Peneliti
- Lampiran 6 : Surat Kesediaan Pembimbing.
- Lampiran 7 : Surat Ijin Penelitian
- Lampiran 8 : Kartu Bimbingan.
- Lampiran 9 : Daftar Riwayat Hidup.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dengan makin meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap akuntabilitas dan kualitas lulusan Madrasah, terutama berkaitan berlakunya “Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, dan standar nasional pendidikan yang meliputi; standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.”¹Akan memberikan kejelasan kepada pelaksana pendidikan tentang tugas dan kewajiban sebagai kepala Madrasah, tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan dalam menuju tujuan yang ingin dicapai oleh satuan pendidikan yang dikemas dalam program Madrasah.

Dalam pencapaian tujuan madrasah diwujudkan dalam visi, misi dan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan oleh madrasah, diperlukan kondisi Madrasah yang kondusif antara tenaga pendidik dengan kepala Madrasah, guru, tenaga administrasi, dan orang tua siswa, maupun komite Madrasah, yang masing-masing mempunyai peran yang cukup besar dalam mencapai tujuan Madrasah.

Suatu organisasi (Madrasah) akan berhasil dalam mencapai tujuan dan program-programnya jika orang-orang yang bekerja dalam organisasi

¹ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang “*Standar Nasional Pendidikan*” hlm. 23.

tersebut dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya. Agar orang-orang dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, maka diperlukan seorang pemimpin yang dapat mengarahkan segala sumber daya menuju ke arah pencapaian tujuan. Dalam suatu organisasi, berhasil atau tidaknya tujuan tersebut sangat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu pemimpin dan orang yang dipimpinnya. Agar kepemimpinan yang dilaksanakan oleh pemimpin tersebut efektif dan efisien, salah satu tugas yang harus dilakukan adalah memberikan kepuasan kepada orang yang dipimpinnya.

Kepala Madrasah sebagai seorang pemimpin di lingkungan satuan pendidikan harus mampu mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan dalam lingkungan satuan pendidikan selalu melibatkan upaya seorang kepala Madrasah untuk mempengaruhi perilaku para pengikut/guru dalam suatu situasi. Agar kepala Madrasah dapat melaksanakan fungsi kepemimpinannya, dia bukan saja harus memiliki wibawa tetapi harus memiliki kesanggupan untuk menggunakan wibawa ini terhadap para guru supaya diperoleh kinerja guru yang baik.

Dalam sebuah organisasi perlu ditetapkan asas-asasnya. Diantaranya adalah pembagian tugas yang perlu diperhatikan dalam azas pembagian tugas ini adalah kemampuan dari individu-individu yang diserahi tugas. Dengan demikian dalam suatu organisasi perlu adanya manajemen efektif yang mampu mengarahkan dan membina perilaku organisasi dan administrasi.

Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa sangat besar peranan dan fungsi manajemen dalam suatu organisasi maupun dalam tatanan hidup di masyarakat. Bush Tony memberi batasan tentang manajemen adalah sebagai berikut :

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.²

Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa manajemen adalah merupakan suatu keahlian menggerakkan dan mengendalikan orang lain untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya. Dengan demikian aktivitas dari kegiatan organisasi ditentukan oleh peran seorang pemimpin dan dibantu oleh individu-individu yang menjadi bawahannya. Dan di setiap lembaga satuan pendidikan tentu mempunyai seorang kepala madrasah sebagai pemimpin dan guru, serta karyawan sebagai bawahannya.

Perubahan tersebut diharapkan dapat mengatasi berbagai persoalan yang menyangkut pendidikan baik masalah yang bersifat umum, maupun masalah bersifat khusus yang kehadirannya bersamaan dengan perkembangan globalisasi informasi dan teknologi. Disamping itu dengan adanya berbagai perubahan dan kebijakan yang dilakukan pemerintah akan tercipta suasana yang kondusif bagi peningkatan kualitas pendidikan, dan peningkatan sumber daya manusia untuk mempersiapkan bangsa Indonesia memasuki dunia global.

²Bush, Tony.dan Coleman,Marianne, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*,(terj.Fahrurrozi), (Yogyakarta: Ircisod, 2006.) hlm. 15

Perubahan-perubahan tersebut di atas, menuntut berbagai tugas yang harus dikerjakan oleh para tenaga kependidikan sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing, mulai dari pemimpin tertinggi sampai karyawan paling bawah. Dalam dunia pendidikan, di Madrasah terdapat dua komponen yang sangat berperan dan sangat menentukan kualitas pendidikan yakni kepala Madrasah dan guru.

Dalam era perubahan yang begitu cepat dan terus menerus tenaga kependidikan dan kepala madrasah harus mampu menjadi motor dan motivator dalam menggerakkan komponen-komponen sekolah agar dapat mencapai dan tujuan yang hendak dicapai. Profesionalisme kepala sekolah sebagai seorang pemimpin menjadi suatu kewajiban jika tidak ingin tertinggal dengan arus dan kemajuan pendidikan. Pemimpin yang baik sekaligus dapat menjadi seorang manajer yang baik pula, hal ini ditandai dengan kemampuan seorang kepala Madrasah yang mampu melakukan perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi terhadap berbagai kebijakan dan keputusan yang telah dilakukan secara tepat, efektif, dan sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.

Kepemimpinan dalam suatu lembaga, organisasi, masyarakat, ataupun lembaga Madrasah mensyaratkan kemampuan untuk mengendalikan kekuasaan yang menyebar dan memberi kekuasaan pada orang lain untuk mengubah suatu impian menjadi kenyataan. Impian harus memberikan tempat dan kesempatan orang lain untuk berkreaitivitas.³ Salah satu unsur utama pemimpin adalah kekuasaan transformatif, yaitu bagaimana seorang pemimpin

³Bambang Darmadi, *Kepemimpinan Manajemen dan Bisnis*, cet.1 (Yogyakarta: Amara Books, 2005), hlm. 13.

mampu mendelegasikan kekuasaan dengan seluruh jajarannya atau bawahannya sehingga dapat terbagi habis. Karena jika kekuasaan hanya terpusat maka akan memunculkan sikap kepemimpinan yang kaku dan otoriter.

“Kepemimpinan berbeda dengan manajer, kepemimpinan adalah sesuatu yang khusus dan jauh melebihi dari ketrampilan manajemen saja. Ketrampilan manajemen dan kepemimpinan meskipun terjalin erat, namun dalam faktanya berbeda. Seorang pemimpin memiliki pandangan yang jauh kedepan (visioner) dan membawa kearah yang baru.”⁴ Kepala Madrasah sebagai seorang pemimpin, dituntut untuk memiliki wawasan dan cara pandang yang luas. Keluasan berpikir akan mampu memahami visi dan misi sekolah yang menjadi sumber arahan bagi selsuruh komponen sekolah untuk memandu mencapai tujuan. “Dalam era globalisasi sekolah dituntut harus memiliki visi, yaitu gambaran masa depan yang diinginkan oleh sekolah, agar sekolah yang bersangkutan dapat menjamin kelangsungan hidup dan perkembanganya.”⁵ Visi pada umumnya dirumuskan dengan kalimat yang filosofis dengan harapan; menarik, mudah diingat, dikenal dan yang lebih penting ada kemungkinan untuk dicapai.

Sementara itu Madrasah yang belum mempunyai visi, atau sudah memiliki tetapi tidak berjalan sebagaimana mestinya karena ketidakmampuan kepala Madrasah dalam menerjemahkan visi, atau kepala Madrasah tidak dapat menggerakkan bawahannya untuk melakukan aksi sebagai bentuk reaksi

⁴*Ibid*, hlm. 14.

⁵ Departemen Pendidikan Nasioanl, Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Menengah Umum, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta, 2001), hlm. 33.

adanya visi Madrasah. Hal ini bisa saja terjadi karena visi itu milik lembaga dan bukan milik kepala Madrasah. Kepala Madrasah dalam kepemimpinannya memiliki jangka waktu terbatas dan ada kemungkinan mutasi, pindah, atau pensiun. Sehingga setiap kepala Madrasah akan mempunyai pemahaman yang berbeda beda dalam menafsirkan visi yang dimiliki sekolah.

Berdasarkan hasil pengamatan di madrasah-madrasah yang telah mempunyai visi dan misi, serta berbagai tujuan yang ingin dicapai khususnya dilingkungan Madrasah Ibtidaiyah Muhamadiyah Selo Kokap Kulon Progo, masih menunjukkan adanya kekurangan-kekurangan untuk mewujudkan visi misi Madrasah. Visi misi yang terpampang diruang kepala madrasah ataupun di dinding teras madrasah dan belum sepenuhnya bisa terlaksana dengan baik.

Dalam perspektif globalisasi, otonomi daerah, dan desentralisasi pendidikan, seorang kepala Madrasah menjadi figur teladan dan figur sentral yang memiliki kewenangan mengelola madrasah, Sehingga maju atau tidaknya madrasah banyak dipengaruhi oleh kemampuan kepala madrasah dalam menjabarkan visi dan misi.

Lembaga pendidikan dan khususnya Madrasah seringkali enggan untuk menyampaikan visi dan misi sekolah kepada masyarakat umum atau kepada orangtua siswa sekalipun. Hal tersebut dapat dilihat ketika madrasah mengadakan pertemuan dengan orangtua siswa hampir pasti tidak disinggung atau disampaikan. Meskipun visi dan misi yang dibuat sekolah bagus tetapi ada semacam kekhawatiran jika statemen visi misi tersebut diungkapkan maka peluang untuk mereka gagal akan meningkat. Kepala madrasah sebagai

pemimpin akan menjadi orang pertama yang menanggung beban dan tanggung jawab, sehingga takut apabila dikatakan tidak dapat melaksanakan tugas dengan baik.

Visi dan Misi jika didukung dengan strategi dan kinerja yang baik oleh seluruh komponen sekolah, baik guru, karyawan, siswa, orangtua siswa, stake holders dan kepala Madrasah sebagai pemegang kendali kepemimpinan, maka dalam rentang waktu yang telah ditetapkan ada kemungkinan besar dapat diraih.

Pihak Madrasah dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan kepala madrasah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Pengangkatan kepala madrasah sebenarnya melalui proses yang panjang dan tidak semua orang dapat menjadi kepala Madrasah, namun demikian tidak menjadi jaminan bahwa kepala Madrasah tersebut profesional.

Berbagai kasus menunjukkan masih banyak kepala Madrasah yang terpaku dengan urusan-urusan administrasi, yang sebenarnya bisa dilimpahkan kepada tenaga administrasi. “Dalam pelaksanaannya, pekerjaan kepala madrasah merupakan pekerjaan yang berat dan menuntut kemampuan ekstra. Kantor Kementerian Agama telah menetapkan kepala madrasah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator.”⁶ Dengan demikian beban kerja kepala Madrasah sangat besar dan berat, maka bila fungsi fungsi kepala

⁶Mulyasa.E , *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, cet.9, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007), hlm. 98.

madrasah tidak dapat dikerjakan sesuai kapasitasnya maka perkembangan dan kemajuan pendidikan di Madrasah akan terhambat. Dan bisa saja terjadi Madrasah menjadi kurang diminati oleh masyarakat karena hanya jalan ditempat dan tidak ada perubahan.

Oleh karena itu kepala madrasah harus mampu mengamalkan kepemimpinan pendidikan sebagai kepala madrasah agar menjadi figur dan mediator bagi masyarakat, yaitu mampu mengaplikasikan dalam tindakan tindakan yang nyata di madrasah. Peran, fungsi dan tugas tersebut tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lain karena saling terikat dan saling mempengaruhi, serta menyatu dalam pribadi kepala sekolah. Kepemimpinan pendidikan yang demikian akan mampu mendorong visi misi menjadi aksi (unjuk kerja) dalam paradigma baru dunia pendidikan.

Dalam kenyataannya masih ditemukan kepala madrasah yang belum sepenuhnya mampu mendorong keberadaan visi misi madrasah menjadi sebuah kinerja. Dengan adanya visi yang jelas masyarakat akan lebih mudah memahami perkiraan hasil produk (output) yang akan dihasilkan. Visi sesungguhnya merupakan sebuah tawaran dalam bentuk layanan yang diimpikan dan diharapkan sesuai dengan visi sekolah masing-masing.

“Dalam pengambilan keputusan atau kebijakan-kebijakan ternyata kepala madrasah dalam memimpin memiliki kepemimpinan yang berbeda beda. Kepemimpinan pendidikan adalah merupakan penerapan teori dan

prinsip-prinsip kepemimpinan dalam bidang pendidikan.”⁷ Menurut Thony Bush dan Coleman , “Kepemimpinan pendidikan dipandang sebagai upaya memberikan sebuah kultur pengajaran dan pendidikan yang kondusif.”⁸ Dalam aplikasinya sering dijumpai kepemimpinan itu kurang tepat untuk situasi dan kondisi tertentu, sehingga diperlukan kemampuan untuk memilih kepemimpinan yang sesuai.

Tingkat keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan pada seberapa tinggi tingkat kepemimpinannya. Tingkat kepemimpinan seseorang juga menentukan seberapa besar dan seberapa jauh tingkat pengaruhnya. Harbani mengatakan bahwa : “ Disiplin pribadi (diri sendiri) adalah suatu hal yang datang terlebih dulu.” Pemimpin tidak akan berhasil memimpin orang lain apabila ia belum berhasil memimpin dirinya sendiri. Pemimpin harus mampu dan berhasil menjelajahi dirinya sendiri, mengenal secara mendalam siapa diri sebenarnya. Sebelum ia memimpin keluar, ia harus lebih dulu memimpin ke dalam”.⁹ Pernyataan tersebut memberikan suatu pemahaman bahwa pemimpin harus benar-benar mengenal secara mendalam tentang dirinya sendiri, dan mampu memimpin diri sendiri. Karena jika memimpin diri sendiri saja tidak mampu, apalagi memimpin orang lain.

Dari berbagai masalah kepemimpinan tersebut, permasalahan yang dijumpai di MI Muhammadiyah Selo Kokap Kulon Progo mengarah pada

⁷ Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Fahrurazi, (Yogyakarta, Ircisod, 2006), hlm, 81.

⁸ *Ibid.* hlm, 79.

⁹ Harbani Pasolong, *Kepemimpinan Birokrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 3

faktor kepemimpinan pendidikan yang belum berjalan sesuai harapan. *Pertama*, kepala Madrasah belum maksimal mengaplikasikan kurikulum dan pengajaran yang mencakup organisasi siswa, alokasi waktu, dan menstimulus pengembangan kurikulum. *Kedua*, kepala Madrasah dalam melakukan supervisi masih menggunakan prasangka baik terhadap para guru sehingga jarang dilakukan kunjungan kelas. *Ketiga*, kepala Madrasah belum mampu mendorong bawahannya untuk melakukan aksi atau tindakan kerja sebagai bentuk pelaksanaan visi dan misi secara menyeluruh terhadap semua komponen Madrasah. *Keempat*, iklim pengajaran belum kondusif dalam pengertian masih muncul dikotomi pelayanan terhadap bidang studi antara yang di ujikan secara nasional dan ujian Madrasah. *Kelima* stake holders belum memberikan apresiasi secara nyata kepada Madrasah yang memiliki kompetensi kepemimpinan pendidikan yang baik dan profesional.

Permasalahan-permasalahan di atas banyak dihadapi oleh lembaga pendidikan dan khususnya madrasah, tidak terkecuali pada MI Muhammadiyah Selo Kokap Kulon Progo sebagai salah satu madrasah swasta yang sedang bangkit dan berkembang. Sesungguhnya adanya pergantian kepala madrasah adalah hal biasa dan wajar, karena dalam suatu organisasi atau lembaga madrasah memang hal itu sangat dipelukan untuk memberikan semangat baru atau suasana yang berbeda. Demikian pula akan membawa manfaat bagi yang bersangkutan karena akan semakin banyak pengalaman dalam menangani berbagai macam kondisi madrasah. Tetapi permasalahannya lebih dari biasa, karena ada kondisi awal yang harus dihadapi oleh kepala

madrasah yang baru, dan dianggap menjadi tantangan yang tidak ringan dalam melanjutkan kepemimpinan sebagai kepala madrasah di MI Muhammadiyah Selo Kokap Kulon Progo. Yaitu melanjutkan visi misi yang telah dirumuskan oleh kepala madrasah sebelumnya.

Adapun visi MI Muhammadiyah Selo adalah terwujudnya peserta didik yang bertakwa, berprestasi, terampil, dan berkarakter. Indikator pencapaian visi sebagai berikut:

1. Bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa.
2. Berprestasi dalam bidang akademik dan non akademik.
3. Terampil dalam bidang seni budaya dan pemanfaatan teknologi.
4. Berkarakter luhur.

Sedangkan misi MI Muhammadiyah Selo adalah :

1. Membentuk Sumber Daya Manusia yang bertakwa kepada Tuhan YME.
2. Mengoptimalkan pembinaan prestasi akademik dan non akademik.
3. Mengembangkan bidang seni budaya dan teknologi.
4. Melaksanakan pembelajaran berbasis karakter bangsa yang diintegrasikan dalam proses pembelajaran.

Dengan demikian kepala madrasah yang baru sudah menghadapi tantangan yang cukup berat dalam melanjutkan kepemimpinan di MI Muhammadiyah Selo Kokap Kulon Progo. Berkenaan dengan hal tersebut peneliti sangat tertarik untuk melakukan penelitian guna mengetahui, bagaimana perumusan visi dan misi madrasah serta kepemimpinan kepala

madrasah dalam melaksanakan pekerjaannya untuk mewujudkan visi dan misi madrasah.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas penelitian ini merumuskan masalah yang akan dikaji secara mendalam dalam penulisan tesis sebagai berikut :

1. Bagaimana perumusan visi dan misi madrasah di MI Muhammadiyah Selo Kokap Kulon Progo ?
2. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan visi dan misi di MI Muhammadiyah Selo Kokap Kulon Progo ?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang dikemukakan, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mendapatkan informasi bagaimana perumusan visi dan misi madrasah di MI Muhammadiyah Selo Kokap Kulon Progo.
2. Untuk mendapatkan kejelasan mengenai kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mewujudkan visi dan misi di MI Muhammadiyah Selo Kokap Kulon Progo.

Sedangkan kegunaan penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk mengembangkan pendidikan, baik secara teoritis maupun praktis:

1. Secara teoritis hasil penelitian ini sebagai kajian untuk mendalami dan mengembangkan teori tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan visi misi sekolah yang telah ditetapkan oleh suatu madrasah.
2. Secara praktis hasil penelitian ini sangat bermanfaat bagi kepala madrasah, guru, pengawas atau instansi yang berada di lingkungan pendidikan.
 - a. Bagi kepala madrasah, hasil penelitian ini bisa memberikan umpan balik tentang kepemimpinan yang diterapkan yang berhubungan dengan tugasnya dalam mewujudkan visi dan misi madrasah. Dengan demikian penelitian ini dapat digunakan oleh kepala madrasah dalam memilih perilaku kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam meningkatkan kinerja madrasah yang baik.
 - b. Bagi tenaga kependidikan, hasil penelitian ini bisa memberikan informasi tentang peranan kepemimpinan kepala madrasah sehingga dapat dijadikan motivasi dan pertimbangan untuk meningkatkan kualitas dan mutu pembelajaran di madrasah.
 - c. Bagi pengawas pendidikan baik dari Kementerian Agama maupun Kementerian Pendidikan Nasional, hasil penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan untuk merumuskan kebijakan guna meningkatkan kualitas kepemimpinan kepala madrasah dan peningkatan proses pembelajaran pada umumnya dan khususnya di MI Muhammadiyah Selo Kokap Kulon Progo.

D. Kajian Pustaka

Untuk menghindari adanya persamaan dari hasil penelitian serta untuk mengetahui arti pentingnya penelitian yang akan dilakukan, maka diperlukan dokumentasi dan kajian atas hasil penelitian yang pernah ada pada permasalahan yang hampir sama. Dalam penelitian ini yang akan dijadikan sebagai tinjauan pustaka adalah hasil penelitian yang dilakukan tentang perilaku kepemimpinan kepala madrasah, motivasi kerja dan kinerja guru. Sepanjang pengetahuan penulis, penelitian secara khusus yang mengkaji tentang kepemimpinan kepala Madrasah dalam mewujudkan visi dan misi Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Selo Kokap Kulon Progo belum pernah dilakukan. Namun demikian terkait dengan, penelitian yang berkaitan dengan permasalahan yang hampir sama pernah dilakukan diantaranya sebagai berikut:

Tesis Ahmad Hariadi yang berjudul “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Ali Maksum Krapyak Yogyakarta.”¹⁰ Penelitian tersebut berupaya untuk mengetahui tipe-tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di sekolah tersebut. Adapun hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tipologi kepemimpinan kepala sekolah tersebut cenderung demokratis.

Penelitian oleh Khurota A`yun tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran Kelas III menghadapi UN tahun

¹⁰ Ahmad Hariadi, “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Ali Maksum Krapyak Yogyakarta”, *Tesis*, (Yogyakarta PPS UIN Sunan Kalijaga, 2005).

2006/2007 di MA Ma`arif Sekampung Lampung Timur. Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa kepala sekolah mempunyai peran yang sangat besar dalam meningkatkan mutu pembelajaran terutama dalam upaya mencapai target kelulusan UN para siswanya.¹¹

Penelitian yang dilakukan oleh Akhsin Aedi dengan tesisnya yang berjudul “ Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Komunikasi Interpersonal dengan Komitmen Kerja Guru di SMA Ma`arif NU 1 Ajibarang Kabupaten Banyumas” Tesis ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dalam melihat relasi dari tiga variabel. Dalam penelitiannya nampak bahwa gaya yang diterapkan adalah gaya partisipatif dengan menekankan upaya kerjasama antara pemimpin dengan staf dan guru di sekolah¹²

Penelitian tesis yang dilakukan Muhammad Sihabudin Lubis dengan Judul “ Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan Mutu Pendidikan di SMA Negeri 3 Semarang.” Dalam fokus penelitiannya menunjukkan bahwa kepala sekolah sangat bervariasi dalam menggunakan gaya sesuai dengan situasi dan kondisi. Di SMA Negeri 3 Semarang hasil penelitiannya menunjukkan gaya kepemimpinan kepala sekolah cenderung kearah eksekutif. Sedangkan gaya kepemimpinan yang di terapkan kepala

¹¹ Khurrota A`yun, “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran Kelas III Menghadapi UN Tahun Pelajaran 2006/007 di MA Ma`arif Sekampung Lampung Timur”, *Tesis* (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2007)

¹² Akhsin Aedi, “Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Komunikasi Interpersonal dengan Komitmen Kerja Guru di SMA Ma`arif NU 1 Ajibarang Kabupaten banyumas”, *Tesis* (Yogyakarta;PPs UIN Sunan kalijaga, 2005).

sekolah secara langsung cukup berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Negeri 3 Semarang”.¹³

Tesis yang ditulis Komari Achmad dengan tesisnya “Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Efektifitas di Madrasah Aliyah Negeri Godean Sleman Yogyakarta.” Dalam penelitian ini Komari Achmad menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh dalam menggerakkan siswa, guru, dan pegawai. Sedangkan tipe kepemimpinan yang digunakan kepala Sekolah MAN Godean adalah tipe transformasional, hal ini katanya dapat dilihat pada unsur pemberdayaan staf, kesadaran terhadap visi dan misi sekolah, serta mendorong bawahan untuk meningkatkan kemampuan dan potensinya.¹⁴

Syaifudin dalam tesisnya yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Gondowulung Kabupaten Bantul.” Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis partisipatif. Hal tersebut dapat dilihat dari sisi peran kepala madrasah terhadap bawahannya dalam berkomunikasi, menerapkan pola hubungan yang kultural dan struktural, kepala madrasah senantiasa aktif dalam mendorong semua guru dan tenaga kependidikan untuk menggunakan kemampuannya secara optimal. “¹⁵

¹³ Muhammad Sihabudin Lubis, ‘Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Nutu Pendidikan di SMA 3 Semarang’, *Tesis*(Yogyakarta:PPs UIN Sunan Kalijaga,2008).

¹⁴ Komari Achmad, “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Efektifitas Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Godean Sleman Yogyakarta”, *Tesis* (Yogyakarta:PPs UIN Sunan Kalijaga”,2005)

¹⁵ Syaifudin, “Gaya Kepemimpinan Kepala MTsN Gondowulung Bantul (Studi Kasus di MTsN Gondowulung Bantul Yogyakarta)”, *Tesis*, (PPs UIN Sunan Kalijaga, 2008).

Sedangkan Syahrillah dalam tesis yang berjudul “Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada MAN Yogyakarta III (analisis kepemimpinan Pendidikan)”. Dalam penelitiannya Syahrillah berupaya mengungkapkan peran seorang kepala madrasah. Dalam kesimpulannya ditemukan adanya peran kepala madrasah yang sangat penting yaitu berfungsinya kepala sekolah sebagai seorang pemimpin pendidikan, dan dalam kepemimpinannya kepala madrasah mampu meningkatkan mutu pendidikan dan mampu menggerakkan seluruh organisasi dan komponen persekolahan atau madrasah.¹⁶

Tesis yang ditulis oleh Choirul Anwar dengan judul Kepemimpinan Kepala Madrasah, Studi tentang Peningkatan Profesionalisme Guru Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah Semarang, tujuan penelitian yang dilakukan oleh Choirul Anwar ialah untuk mengungkapkan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalitas guru Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah Semarang. “Dalam penelitiannya disimpulkan bahwa kepemimpinan yang dikembangkan adalah kepemimpinan humanistik dengan gaya karismatik, namun pengaruh budaya pesantren masih sangat kental sehingga ada kelemahan yaitu kurangnya pengembangan sumber daya yang profesionalitas.”¹⁷

¹⁶ Syahrillah, “Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada MAN Yogyakarta III, Analisis Kepemimpinan Pendidikan, *Tesis*, (PPs, UIN Sunan Kalijaga, 2009).

¹⁷ Choirul Anwar, “Kepemimpinan Kepala Madrasah, Studi Tentang Peningkatan Profesionalitas Guru Madrasah Aliyah Al-Wathoniyyah Semarang” *Tesis*,(PPs,UIN Sunan Kalijaga, 2009)

Berbeda dengan penelitian-penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan oleh penulis akan menekankan pada kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan visi misi di MI Muhammadiyah Selo Kokap Kulon Progo, serta kontribusi kepala Madrasah dalam mewujudkan visi misi madrasah. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan bagi peningkatan kepemimpinan kepala madrasah pada umumnya dan khususnya di MI Muhammadiyah Selo Kokap Kulon Progo.

E. Kerangka Teori

1. Konsep Dasar Kepemimpinan Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Terry sebagaimana dikutip Wuradji adalah hubungan antar orang, dimana pemimpin mempengaruhi orang lain kearah kemauan bersama dalam hubungannya dengan tugas-tugas untuk memperoleh sesuatu yang diinginkan.¹⁸ Sedangkan menurut Certo kepemimpinan adalah proses mengarahkan perilaku orang lain kearah pelaksanaan pencapaian tujuan.¹⁹ Secara lebih luas Wuradji mengutip pendapat Yukl, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang-orang dalam hal penginterpretasian peristiwa (aspirasi) pengikutnya, pemilihan tujuan-tujuan organisasi, pengorganisasian kegiatan kerja untuk mencapai tujuan, pemberian motivasi ke arah pencapaian tujuan, dan pengarahan

¹⁸ Wuradji, *The Educational Leadership, kepemimpinan Transformasional* (Yogyakarta : Gama Media, 2008), hlm.1.

¹⁹ *Ibid*

dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.²⁰ Menurut Yukl sebagaimana dikutip Husaini Usman definisi kepemimpinan yang dianggap dapat mewakili pengertian selama seperempat abad ialah:²¹

- 1) Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama.
- 2) Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.
- 3) Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.
- 4) Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, pada dan berada pada kepatuhan mekanis terhadap pegarahan-pengarahan rutin organisasi.
- 5) Kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan.
- 6) Kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan arti terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.

²⁰ *Ibid*

²¹ Husaini Usman, *Manajemen, Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm.273.

- 7) Peran pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberikan kontribusi yang efektif terhadap perubahan sosial serta yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya.

Konsep kepemimpinan pada dasarnya berasal dari kata “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata “pimpin” melahirkan kata kerja “pemimpin” yaitu orang yang berfungsi memimpin, atau orang yang membimbing atau menuntun. Sedangkan kepemimpinan ialah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan.²² Kepemimpinan adalah unsur penting dalam pengelolaan manajemen, pemimpin harus memiliki visi dan mampu menerjemahkan visi tersebut ke dalam kebijakan yang jelas dan tujuan yang spesifik.²³ Dalam lembaga pemerintahan di Indonesia dikenal pula kepemimpinan sebagaimana dalam Surat Keputusan Badan Administrasi Kepegawaian Negara No. 27/KEP/1972 ialah kegiatan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dibawa turut serta dalam suatu pekerjaan. Kepemimpinan menurut Surat Edaran Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara No.02/SE/1980 ialah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara optimal.²⁴

Seorang pemimpin sangat menentukan keberhasilan dan kesuksesan institusi atau lembaga, salah satu unsurnya terletak pada

²² Harbani Pasolong, *Kepemimpinan Birokrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm.1.

²³ Edward Sallis, *Total Quality management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*, terj. Ahmad Ali Riyadi, cet.vi (Yogyakarta: Ircisod, 2007), hlm. 169.

²⁴ Husaini Usman, *Manajemen...*, hlm.273

kemampuan kepemimpinan. Dari beberapa rumusan kepemimpinan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan mengandung konsep-konsep :

- 1) Kepemimpinan merupakan suatu aktivitas atau proses
- 2) Kepemimpinan mengandung konsep pengaruh yaitu pengikutnya akan taat, mengikuti, atau melaksanakan apa yang dikehendaki pemimpinnya.
- 3) Dalam konsep kepemimpinan terkandung dua pelaku, ialah pemimpin di satu pihak dan para pengikutnya di lain pihak.
- 4) Kepemimpinan merupakan proses kegiatan yang diarahkan kepada pencapaian tujuan untuk memperoleh hasil tertentu.
- 5) Di dalam proses kepemimpinan terkandung upaya mengarahkan anggotanya agar memiliki kesadaran berorganisasi dan tanggung jawab atas tugas organisasi.
- 6) Di dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan selalu berada dalam variabel situasional.

Berdasarkan beberapa pengertian dan konsep-konsep kepemimpinan di atas masing-masing definisi berbeda menurut sudut pandang sesuai dengan lembaga atau institusinya. Dalam melaksanakan kepemimpinan maka terdapat seorang pemimpin yang harus melaksanakan tugas dan kewenangan-kewenangan menjalankan kepemimpinan tersebut. Kemudian siapa yang dimaksud pemimpin. Pemimpin yang dalam bahasa inggrisnya *leader* adalah orang yang membawahi para pekerja dalam suatu organisasi. Pemimpin memiliki orang-orang yang dipimpin. Pemimpin

diartikan pula sebagai orang yang mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan suatu organisasi. Pemimpin juga dapat diartikan sebagai orang yang memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu yang menjadi harapan dan tujuan seorang pemimpin.²⁵

Pemimpin adalah subyek atau pelaku dari unsur-unsur yang terdapat dalam kepemimpinan, yaitu adanya kekuasaan, pengaruh, kekuatan, dan pemegang tanggung jawab utama bagi seluruh kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya. Meskipun pemimpin tidak semua memiliki jiwa kepemimpinan yang sama, secara timbal balik dan fungsional, kedua konsep tersebut tidak dapat dipisahkan.²⁶ Dengan demikian seorang pemimpin memiliki unsur-unsur penting dalam melaksanakan kepemimpinannya yaitu;

- 1) Kekuasaan, yaitu menguasai organisasi dan mengendalikan struktur organisasi.
- 2) Instruksional, yaitu wewenang memberikan perintah, tugas, dan segala hal yang harus dilaksanakan oleh bawahannya.
- 3) Responsibility, yaitu orang yang bertanggung jawab penuh terhadap seluruh kinerja organisasi.
- 4) Pendelegasian, yaitu memiliki hak dan wewenang memindahkan tugasnya kepada bawahannya.

²⁵ Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung, Pustaka Setia, 2009),hlm.247.

²⁶ *Ibid.*

- 5) Supervisi, yaitu yang berkewajiban membina dan mengarahkan anak buahnya.
- 6) Budaya, yaitu yang membentuk model dan pola perilaku dalam berorganisasi.
- 7) Kharismatika, yaitu memiliki kewibawaan yang sifatnya dibentuk secara formal struktural maupun secara kultural.²⁷

Dari beberapa penjelasan tentang konsep kepemimpinan di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa, kepemimpinan memiliki banyak aspek dan saling bersinergi dengan prinsip-prinsip manajemen sehingga dimana ada manajemen di situ akan ada kepemimpinan. Dengan demikian kepemimpinan itu adalah sebuah usaha untuk memengaruhi, memerintah, mengambil keputusan, melaksanakan keputusan, merencanakan dan mengevaluasi, serta memberikan penghargaan kepada bawahannya yang berprestasi dan memberikan dorongan atau tekanan kepada anggota yang kurang atau tidak melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai aturan dan kesepakatan dalam suatu lembaga atau organisasi. Dikatakan kepemimpinan itu baik apabila seorang pemimpin dapat menggerakkan seluruh komponen dalam suatu lembaga atau organisasi untuk mewujudkan tujuan dan target yang akan dicapai, sesuai dengan visi dan misi yang sudah direncanakan sebelumnya.

²⁷*Ibid*, hlm.247-248

b. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi utama seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya adalah melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar, maksudnya segala sesuatu yang dikerjakan berdasarkan aturan-aturan yang sudah disepakati dan ditetapkan oleh organisasi atau oleh lembaga seperti sekolah. Fungsi fungsi tersebut diantaranya ialah :²⁸

- 1) Pengelola organisasi atau pengendali utama manajemen berorganisasi.
Pemimpin yang menjalankan fungsi utama adalah konseptor utama yang merumuskan visi dan misi serta tujuan organisasi, sehingga mulai perencanaan hingga pertanggungjawaban diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan.
- 2) Motivator, ialah orang yang mendorong dan memberikan dukungan penuh kepada bawahannya untuk bekerja dengan optimal.
- 3) Pembuat keputusan yang akan memengaruhi perkembangan dan kemajuan organisasi serta kesejahteraan para anggotanya.
- 4) Penilai kinerja karyawannya yang akan memberikan penghargaan bagi seluruh prestasi kerja bawahannya.
- 5) Dinamisator dan katalisator organisasi, yaitu orang yang memajukan organisasi dan mengendalikan situasi dan kondisi yang akan berpengaruh terhadap kemajuan atau kemunduran organisasi.
- 6) Stabilisator, yaitu orang yang mempunyai kapabilitas terkuat dalam mempertahankan eksistensi organisasi.

²⁸ Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Hlm.253.

- 7) Supervisor, yaitu yang membina, melatih, mendidik, mengawasi, menilai, dan memberikan contoh kerja terbaik bagi seluruh anggota organisasi yang dipimpinnya.

Sedangkan fungsi pemimpin menurut Wuradji, ada sejumlah fungsi yang harus dilaksanakan oleh seorang pemimpin, yaitu:²⁹

- 1) Pemimpin sebagai koordinator kegiatan kelompok.
- 2) Pemimpin sebagai perencana kegiatan.
- 3) Pemimpin sebagai pengambil keputusan baik atas pertimbangan sendiri, ataupun setelah mempertimbangkan pendapat kelompoknya.
- 4) Pemimpin sebagai tenaga ahli yang secara aktual berperan sebagai sumber informasi dan pengetahuan bagi kelompoknya
- 5) Pemimpin sebagai wakil kelompok dalam urusan luar yang bertugas mewakili kelompok dalam berhubungan dengan kelompok lain.
- 6) Pemimpin sebagai mediator khususnya dalam menyelesaikan konflik internal ataupun perbedaan pendapat di antara para anggotanya.
- 7) Pemimpin sebagai teladan yang dijadikan model perilaku oleh pengikutnya.
- 8) Pemimpin sebagai simbol dan identitas kelompok.
- 9) Pemimpin sebagai pembenar yang akan mengkritisi terhadap sesuatu yang dianggap tidak benar.

²⁹ Wuradji, *The Educational Leadership Kepemimpinan Transformasional*, hlm.11-12

Selain fungsi-fungsi yang telah disebutkan di atas menurut Harbani Pasolong fungsi kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai berikut:³⁰

- a) Fungsi Perintah, ialah fungsi kepemimpinan yang bersifat satu arah kepada yang dipimpinnya. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya kepada orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, kapan, di mana, dan bagaimana cara melakukan perintah tersebut. Fungsi ini tidak akan ada artinya tanpa kemampuan mengimplementasikan isi perintah tersebut. Hal ini sejalan dengan pengertian kepemimpinan yaitu kemampuan menggerakkan orang lain agar melaksanakan perintah atau keputusan yang telah ditetapkannya.
- b) Fungsi Konsultatif, yaitu fungsi kepemimpinan yang bersifat dua arah kepada yang dipimpinnya, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin. Ketika pemimpin akan mengambil suatu keputusan biasanya memerlukan beberapa pertimbangan dengan orang-orang yang dipimpinnya. Konsultasi dapat dilakukan kepada orang-orang tertentu yang diyakini memiliki banyak informasi yang diperlukan dalam mengambil keputusan. Konsultasi dilakukan untuk mendengarkan pendapat dan sarana kepada semua unsur penting dalam suatu lembaga maupun birokrasi seperti sekolah. Fungsi konsultasi dapat diharapkan semua keputusan yang diambil oleh pemimpin dapat dukungan dari orang-orang yang dipimpinnya.

³⁰ Harbani Pasolong, *Kepemimpinan Birokrasi*, hlm.30.

- c) Fungsi Partisipatif, yaitu kepemimpinan yang bersifat dua arah kepada yang dipimpinnya, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif antara pemimpin dan yang dipimpinnya. Dalam fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakan keputusan. Setiap orang yang ada dalam lembaga mempunyai kesempatan yang sama dalam ikut berpartisipasi dalam suatu kegiatan.
- d) Fungsi Delegasi, yaitu fungsi pemimpin untuk mendelegasikan wewenang untuk membuat, menetapkan, dan atau melaksanakan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan pimpinan. Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok birokrasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat didelegasikan pada orang-orang yang dipercayainya. Fungsi delegasi pimpinan pada dasarnya adalah kepercayaan pimpinan kepada bawahannya.

Sedangkan fungsi kepemimpinan menurut Sondang P. Siagian terdiri dari lima hal yang meliputi :

- 1) Pemimpin selaku penentu arah kebijakan untuk mencapai tujuan.
- 2) Pemimpin sebagai juru bicara dalam hubungannya dengan pihak luar.
- 3) Pemimpin selaku komunikator yang efektif.
- 4) Pemimpin selaku mediator handal dalam menangani masalah.

- 5) Pemimpin selaku integrator yang efektif, obyektif, rasional, dan netral.³¹

Dengan berbagai penjelasan tentang fungsi kepemimpinan di atas dapat dirumuskan bahwa kepemimpinan itu harus dapat berperan dan berfungsi sebagai motor penggerak dan dinamisator dalam berbagai hal sebagaimana fungsi kepemimpinan itu sendiri, antara lain bahwa fungsi kepemimpinan itu harus mampu merumuskan tujuan yang akan dicapai sebagaimana yang telah tertuang dalam visi dan misi. Pemimpin juga harus berfungsi dalam aktifitas manajerial misalnya seorang pemimpin harus mampu memberikan semangat dan memotivasi anggotanya sehingga melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan yang diembannya. Perlu juga dipahami bahwa seorang pemimpin harus dapat menumbuhkan suasana kondusif bagi seluruh anggotanya sehingga dapat bekerja dengan nyaman aman dan tentram. Pemimpin juga harus mampu mendorong dan memotivasi anggotanya agar dapat berkembang dan menjadi lebih profesional. Dengan demikian apabila terjadi komunikasi dua arah antara pemimpin dan anggotanya akan dapat terjalin komunikasi yang sehat dan hal ini membawa dampak positif bagi tercapainya suatu tujuan dalam suatu lembaga, organisasi, maupun dalam lingkungan sekolah.

³¹ Sondang P.Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), hlm.47.

c. Teori Kepemimpinan

Berbagai macam teori kepemimpinan baik jenis atau pendekatan yang ada, muncul untuk mengetahui gejala dan fenomena-fenomena tentang kepemimpinan. Teori-teori kepemimpinan berbeda dari sudut pandang dan perspektifnya dalam menilai dan mengamati kepemimpinan. Jika memandang seorang pemimpin berdasarkan karakteristik sifat-sifat yang dimilikinya, maka cenderung menggunakan pendekatan teori sifat. Jika memandang seorang pemimpin berdasarkan perilaku-perilaku yang dimunculkan, maka melihat kepemimpinan itu cenderung dengan pendekatan teori perilaku.

Teori kepemimpinan merupakan generalisasi dari perilaku pemimpin dan konsep kepemimpinannya dengan menitikberatkan pada latar belakang historis, sebab akibat, munculnya kepemimpinan, sifat-sifat utama kepemimpinan. Hal ini di katakan Kartono sebagaimana dikutip Harbani Pasolong.³² Sedangkan teori-teori kepemimpinan sebagaimana disampaikan oleh Terry yang dikutip oleh Kartini Kartono, menyampaikan beberapa teori kepemimpinan yang meliputi³³: 1) Teori Otokratis, 2)Teori Psikologis, 3) Teori Sosiologis, 4) Teori Suportif, 5)Teori Laissez Faire, 5) Teori kelakuan pribadi, 6) Teori Situasi, 7) Teori humanistik.

Dalam penelitian lain tentang teori kepemimpinan lebih jelas dan sederhana sebagaimana di tulis Sadler yang kemudian dikutip oleh

³² Harbani Pasolong, *Kepemimpinan Birokrasi*, hlm.84.

³³ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 1998),hlm.61-68.

Wuradji tentang teori kepemimpinan digolongkan dalam sembilan kategori:³⁴

1) Teori Orang Besar (*Great Man Theory*)

Kepemimpinan menurut teori ini diyakini bahwa seorang pemimpin adalah orang yang mempunyai sifat-sifat luar biasa, dia dilahirkan dengan keadaan yang istimewa dan luar biasa dan dia ditakdirkan untuk menjadi pemimpin. Dia memiliki kemampuan lebih dibandingkan dengan orang-orang biasa dan akan menjadi pemimpin yang sukses, disegani pengikutnya dan akan menjadi “orang kuat” atau menjadi orang “pemimpin besar”

2) Teori Sifat (*Trait Theory*)

Kepemimpinan menurut teori ini menempatkan sejumlah sifat atau kualitas yang dihubungkan dengan keberadaan pemimpin, yang memungkinkan pekerjaan atau tugas kepemimpinannya akan menjadi sukses. Sesuai dengan nama teori ini, bahwa pemimpin akan efektif dan berhasil apabila mempunyai sifat-sifat sebagai berikut; memiliki keberanian, kemauan kuat, stamina emosional, stamina fisik, empati termasuk sifat sensitif terhadap sesama, berani mengambil keputusan, memiliki sifat antisipasi terhadap perubahan, memperhitungkan waktu secara cermat, berani bersaing, kepercayaan diri, akuntabilitas tinggi, tanggung jawab, dipercaya, pendirian tabah, berperan sebagai pelayan , loyalitas tinggi, kemauan keras, energetik, integritas kepribadian

³⁴ Wuradji, *The Educational Leadership, kepemimpinan transformasional*, hlm.21-30.

tinggi, hubungan interpersonal yang baik, *track record* mengesankan, ambisius, dorongan diri sendiri, kepercayaan diri dalam bertindak, dan memiliki intelegensi yang tinggi.

3) Pendekatan kekuatan dan pengaruh (*Power and influence aproach*)

Kepemimpinan menurut teori ini, menekankan adanya kekuatan sebagai bekal untuk mempengaruhi orang lain. Sebagaimana rumusan yang menyatakan “ *leadership is ability to influence individual and groups to work toward attaining organizational objecteves*” artinya, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi individu atau kelompok untuk bekerja ke arah pencapaian tujuan organisasi.

4) Teori Perilaku (*Behaviorist Theory*)

Kepemimpinan menurut teori ini, memusatkan pada perilaku seorang pemimpin bagaimana ia berperilaku secara aktual dalam memengaruhi orang lain. Perbedaan perilaku antara pemimpin satu dengan lainnya disebabkan karena masing-masing pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Dari gaya kepemimpinan kemudian menjadi tipe kepemimpinan dan dengan tipt-tipe kepemimpinan memunculkan kontras antar gaya kepemimpinan demokratis dikontraskan dengan otoritarian, gaya direktif dengan partisipatif dan sebagainya.

5) Kepemimpinan Situasional (*Situasional Leadhershship*)

Kepemimpinan menurut teori ini muncul sebagai reaksi terhadap teori perilaku yang menempatkan pemimpin ke dalam dua kategori yaitu autokratis di satu pihak dan demokratis di lain pihak. Teori situasional menyatakan bahwa keefektifan kepemimpinan tidak ditentukan oleh bagaimana pemimpin berperilaku, tetapi tergantung pada ketepatan pemimpin mengakomodir antara gaya dan perilaku dalam suasana atau situasi tertentu. Teori ini berusaha menerapkan gaya kepemimpinan dengan situasi dimana fungsi kepemimpinan dilakukan.

6) Teori Kontingensi (*Contingency Theory*)

Kepemimpinan menurut teori ini adalah merupakan pengembangan dari teori situasional. Konsep dasar teori situasional menjadi landasan dari teori kontingensi. Menurut teori kontingensi keefektifan kepemimpinan ditentukan paling tidak oleh tiga variabel, yaitu gaya kepemimpinan, keadaan pengikut, serta situasi di mana kepemimpinan diterapkan. Tema besar menurut teori ini bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan akan cocok untuk semua situasi.

7) Teori Kharismatik (*Charismatic Theory*)

Kepemimpinan menurut teori Kharismatik adalah kepemimpinan yang menyatakan bahwa para pengikut memiliki keyakinan bahwa pemimpin mereka diakui memiliki kemampuan luar biasa, kemampuan luar biasa tersebut menurut keyakinannya tidak

dimiliki oleh kebanyakan orang, tetapi hanya dimiliki oleh orang-orang tertentu. Di mata para pengikutnya pemimpin mereka akan mampu berperan sebagai pelindung, dan penyelamat, mampu menghadapi krisis yang dihadapi oleh kelompoknya di bawah kepemimpinannya mereka akan sukses dan keluar sebagai pemenang. Komponen utama yang menunjukkan bahwa seorang pemimpin kharismatik apabila terdapat indikator-indikator ; memiliki kepercayaan diri yang sangat tinggi, dominan dalam segala hal baik sifat-sifat pribadi yang unggul, terpuji, serta dapat dipercaya, memiliki pengaruh yang sangat kuat hingga pengikutnya terpesona dan mengikuti perintahnya dan sebagainya.

8) Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership*)

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan dengan menggunakan pendekatan transaksi untuk disepakati bersama antar pemimpin dengan anggotanya atau karyawannya. Pemimpin transaksional melaksanakan inisiatif untuk menawarkan beberapa bentuk pemuasan kebutuhan karyawan seperti peningkatan upah dan pendapatan, promosi jabatan, pengakuan, perbaikan kenyamanan kerja. Sedangkan jika karyawan mau menerima tawaran tersebut, mereka harus bekerja dengan penuh semangat dan kerja keras untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Apabila kedua belah pihak telah setuju dengan kesepakatan tersebut pemimpin melakukan rumusan untuk menindaklanjuti dengan merumuskan jenis tugas dan tanggung

jawabnya secara jelas dan operasional, target yang ingin dicapai, dan menawarkan berbagai bentuk penawaran yang diimbangi imbalan yang dapat memotivasi dan mendorong untuk bekerja keras. Dengan demikian terjadi kepentingan bersama yang saling membutuhkan antara pemimpin dan karyawannya yang dilandasi adanya transaksi antara penawaran dan imbalan.

9) Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Kepemimpinan menurut teori ini menyatakan bahwa untuk menjadi pemimpin yang sukses, pemimpin harus membangkitkan komitmen anggotanya dengan kesadarannya sendiri untuk membangun nilai-nilai organisasi, mengembangkan visi dan misi organisasi, melakukan perubahan-perubahan, dan mencari terobosan terobosan baru untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

Untuk menjadi pemimpin transformasional, seorang pemimpin harus melaksanakan tugasnya dengan membangun kesadaran pengikutnya akan pentingnya semua pihak bekerjasama dan kerja keras untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Tugas pemimpin transformasional dapat pula mengembangkan komitmen berorganisasi dengan menciptakan para anggota atau pengikutnya merasa ikut memiliki organisasi (*sense of belonging*), dan kesadaran untuk bertanggung jawab menjaga keutuhan dan kebersamaan kehidupan organisasi, dengan semangat bersama memelihara dan memajukan organisasi (*sense of responsibility*).

d. Sumber Pengaruh Pemimpin

Teori yang dikemukakan oleh French dan Raven menyatakan bahwa kepemimpinan bersumber pada kekuasaan dalam satu kelompok atau organisasi. Dengan perkataan lain, orang-orang yang memiliki akses terhadap sumber kekuasaan dalam suatu kelompok atau organisasi tertentu akan mengendalikan atau memimpin kelompok atau organisasi itu. Adapun sumber kekuasaan itu sendiri ada tiga macam, yaitu:³⁵

1) Kedudukan

Kekuasaan yang bersumber pada kedudukan terbagi ke dalam beberapa jenis, yaitu :

a) Kekuasaan formal atau legal.

Yang termasuk dalam jenis ini adalah komandan tentara, kepala dinas, presiden atau perdana menteri dan sebagainya yang mendapat kekuasaan karena ditunjuk dan/atau diperkuat dengan peraturan atau perundangan yang resmi.

b) Kendali atas Sumber dan Ganjaran.

Majikan yang menggaji karyawan, majikan yang mengupah buruh, kepala suku atau kepala kantor yang dapat memberi ganjaran kepada bawahannya.

c) Kendali atas Hukum.

³⁵ French & Raven, *The Basis of Social Power*, (Micigan : The University of Michigan, 1959), hlm.8.

Ganjaran biasanya terkait dengan hukuman sehingga kendali atas ganjaran biasa juga kendali atas hukuman. Walaupun demikian, ada kepemimpinan yang sumbernya hanya kendali atas hukuman saja, ini merupakan kepemimpinan yang didasarkan pada rasa takut. Contoh para preman yang memungut pajak kepada pedagang, pedagang akan tunduk kepada preman karena takut akan mendapat perlakuan kasar.

d) Kendali atas Informasi.

Informasi adalah ganjaran positif bagi orang yang memerlukannya, sehingga siapapun yang menguasai informasi dapat menjadi pemimpin. Misal adalah orang yang paling tahu arah jalan maka otomatis dia akan menjadi pimpinan rombongan.

e) Kendali Ekologi (lingkungan)

Sumber kekuasaan ini dinamakan juga perekayasa situasi (*situational sengineering*). Contoh adalah kendali atas penempatan jabatan. Seorang atasan, manager, atau kepala bagian personality mempunyai kekuasaan atas bawahannya, karena ia boleh menentukan posisi anggotanya.

2) Kepribadian

Berbeda dari kepemimpinan kekuasaan, kekuasaan yang bersumber pada kepribadian berawal dari sifat-sifat pribadi, yaitu sebagai berikut;

a) Keahlian atau Keterampilan.

Dalam agama Islam, orang yang menjadi imam adalah orang yang paling fasih membaca ayat Al-Qur'an. Demikian pula dalam pesawat atau kapal, orang yang paling ahli dalam mengemudilah yang akan menjadi pemimpin.

b) Persahabatan atau Kesetiaan.

Sifat dapat bergaul, setia kawan atau setia kepada kelompok dapat merupakan sumber kekuasaan, sehingga seseorang dianggap sebagai pemimpin.

c) Karisma.

Ciri kepribadian yang menyebabkan timbulnya kewibawaan pribadi dari pemimpin juga merupakan salah satu sumber kekuasaan dalam proses kepemimpinan.

3) Politik.

Kekuasaan yang bersumber pada politik terdiri atas beberapa jenis, yaitu :

a) Kendali atas Proses Pembuatan Keputusan.

Dalam organisasi, ketua menentukan apakah suatu keputusan akan dibuat dan dilaksanakan atau tidak.

b) Koalisi.

Kepemimpinan atas dasar sumber kekuasaan politik ditentukan juga atas hak atau kewenangan untuk membuat kerja sama dengan kelompok lain.

c) Partisipasi.

Pemimpin mengatur partisipasi anggotanya, siapa yang boleh berpartisipasi, dalam bentuk apa tiap anggota berpartisipasi.

d) Institusionalisasi

Pemimpin agama menikahkan pasangan suami istri, menentukan terbentuknya keluarga baru. Notaris atau hakim menentukan berdirinya suatu yayasan atau perusahaan baru.

2. Kepemimpinan Pendidikan Kepala Madrasah

Kepemimpinan pendidikan menurut Fachrudin sebagaimana dikutip oleh Marno dan Triyo Supriyatno adalah suatu kemampuan dalam proses memengaruhi, mengkoordinir orang-orang lain yang ada hubungannya dengan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan, pengajaran, agar kegiatan yang dijalankan dapat berlangsung lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran.³⁶ Sedangkan menurut *Assosiation of supervision and curriculum Development* menyatakan bahwa kepemimpinan pendidikan itu adalah tindakan atau tingkah laku di antara individu-individu dan kelompok-kelompok yang menyebabkan mereka bergerak ke arah tercapainya tujuan-

³⁶ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung :PT.Refika Aditama, 2008},hlm.32.

tujuan pendidikan.³⁷ Pendapat lain seperti yang disampaikan oleh U.Husna Asmara kepemimpinan pendidikan adalah segenap kegiatan dalam rangka mempengaruhi personal dalam lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar mereka dengan kerjasama mau bekerja dengan penuh tanggungjawab demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.³⁸ Apabila dikaji dari pengertian istilah kepemimpinan pendidikan maka mengandung dua pengertian, yaitu kata “pendidikan” berarti menerangkan di lapangan apa dan di mana kepemimpinan itu berlangsung, sekaligus menjelaskan pula sifat dan ciri-ciri kepemimpinan, yaitu mendidik, membimbing, dan mengarahkan. Sebagaimana kata pendidikan menunjukkan arti yang dapat dilihat dari dua segi, pertama pendidikan sebagai usaha atau proses mendidik dan mengajar sebagaimana yang dikenal sehari-hari, kedua pendidikan sebagai ilmu pengetahuan yang membahas berbagai masalah tentang hakekat dan kegiatan mendidik, mengajar, dengan segala perkembangannya. Dari hal itu maka kepemimpinan pendidikan pada dasarnya berperan pada usaha-usaha yang berhubungan dengan proses mendidik dan mengajar di satu pihak, dan pada pihak lain berhubungan dengan usaha-usaha pengembangan pendidikan sebagai satu ilmu dengan segala cabang-cabangnya dan ilmu sebagai pembantunya.

³⁷*Ibid.*

³⁸ U.Husna Asmara, Pengantar Kepemimpinan Pendidikan (Bogor: Ghalia Indonesia, 1985).hlm.118.

Pimpinan dapat bersifat formal dan dapat pula non formal. Pemimpin formal diangkat oleh atasannya dengan surat keputusan resmi, sedangkan pimpinan non formal diangkat oleh anggota maupun pengikutnya tanpa surat keputusan resmi. Seseorang dapat menjadi pemimpin karena memiliki suatu kelebihan dibandingkan dengan anggota lainnya. Esensi kepemimpinan seseorang pemimpin ialah ia harus mampu tidak saja hanya sekedar memberi contoh, tetapi yang lebih penting lagi adalah menjadi contoh teladan bagi bawahannya. Tugas seorang pemimpin pendidikan adalah melaksanakan manajemen pendidikan baik sebagai fungsi maupun sebagai tugas.

Adapun cakupan tugas kepemimpinan pendidikan adalah merupakan penerapan teori dan prinsip-prinsip kepemimpinan dalam bidang pendidikan. Menurut Bush dan Coleman dengan mengutip pendapat Fiedler bahwa kepemimpinan pendidikan memiliki tugas utama yang terdiri dari³⁹:

- a. Mengelola implementasi kurikulum dan pengajaran, meliputi pengembangan materi pembelajaran, pengorganisasian siswa, penentuan alokasi waktu pembelajaran, dan menstimulasi pengembangan kurikulum.
- b. Melakukan supervisi pengajaran.
- c. Melakukan pemantauan kemajuan belajar siswa, dan
- d. Penyediaan suasana pembelajaran yang kondusif.

Dalam hubungannya dengan pengembangan sekolah, kepemimpinan pendidikan memiliki dua fungsi utama, yaitu:⁴⁰

³⁹ Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan*, hlm.82.

⁴⁰ Wuradji, *The Educational Leadership Kepemimpinan Transformasional*, hlm.88-89

a. Mengelola sekolah menjadi sekolah yang efektif (*school effectiveness*)

meliputi antara lain :

- 1) Mengembangkan etos kerja yang tinggi diantara staf dan karyawan sekolah.
- 2) Menjaga agar manajemen sekolah dapat dikelola dengan baik.
- 3) Memotivasi guru memiliki ekspektasi yang tinggi dalam memajukan sekolah dan siswa.
- 4) Mengembangkan guru sebagai model peran positif.
- 5) Memberikan perlakuan dan umpan balik yang positif pada siswa.
- 6) Menyediakan kondisi kerja yang baik bagi guru, karyawan dan siswa.
- 7) Memberikan tanggung jawab yang besar pada siswa untuk mengembangkan dirinya sendiri.
- 8) Mengusahakan agar antara guru dan siswa saling berbagi tugas dan kegiatan.

b. Mengelola sekolah menjadi sekolah yang berorientasi pada kesuksesan (*successful schools*) yang meliputi :

- 1) Melaksanakan fungsi kepemimpinan dengan menempatkan implementasi kurikulum sebagai tekanan utama.
- 2) Lebih menekankan pada kualitas pembelajaran.
- 3) Memiliki tujuan yang jelas dan ekspektasi yang tinggi akan sukses baik pada guru maupun siswa.
- 4) Mengembangkan suasana sekolah yang kondusif.

- 5) Melakukan pemantauan dan evaluasi berkesinambungan sebagai bagian dari pengembangan budaya sekolah.
- 6) Mengelola pengembangan sumber daya sekolah.
- 7) Melibatkan dukungan orang tua siswa dalam pengelolaan sekolah.
- 8) Melibatkan masyarakat bagi pengembangan sekolah.

Bush dan Coleman memberikan penekanan dalam hal kepemimpinan pendidikan yaitu menekankan pada pendorongan dan pemberdayaan adanya tanggung jawab langsung terhadap pengajaran. Dengan demikian pemimpin yang dimaksud dengan pemimpin pendidikan mencakup:⁴¹

- a. Memberikan kesempatan kepada anggota untuk berpartisipasi dalam proses perubahan guna merefleksikan dan mengembangkan pemahaman personal tentang sifat dan implikasi perubahan terhadap diri mereka.
- b. Mendorong mereka yang terlibat dalam implementasi perbaikan untuk membentuk kelompok-kelompok sosial dan membangun tradisi saling mendukung selama proses perubahan.
- c. Membuka peluang *feedback* positif bagi semua pihak yang terlibat dalam perubahan.
- d. Harus sensitif terhadap outcomes proses pengembangan dan menciptakan kondisi yang kondusif bagi *feedback* yang dibutuhkan, kemudian menindaklanjutinya dengan melibatkan beberapa pihak dalam mendiskusikan ide-ide dan praktiknya.

⁴¹ Tony Bush dan marianne Coleman, *Manajemen Strategis ...*, hlm.80-81.

Dengan demikian dari penjelasan penjelasan tersebut di atas maka seorang pemimpin pendidikan harus menjamin adanya penekanan terhadap pengembangan profesional yang dikaitkan dengan refleksi tentang pelaksanaan proses pembelajaran dan pengajaran di ruang kelas dan mengembangkan sebuah kultur kolaborasi dari semua unsur dan aspek baik dari dalam maupun luar sekolah termasuk didalamnya melibatkan masyarakat.

Berhasil tidaknya suatu program pendidikan dan pembelajaran akan dapat dilihat di dalam prestasi dan kinerja kepala sekolah, tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan . Sehingga dalam hal ini peran kepala sekolah atau pimpinan dalam lembaga pendidikan harus mampu membawa lembaga pendidikannya ke arah tujuan yang ingin dicapai.

Peranan kepala sekolah sangat penting karena ia merupakan pimpinan di lembaga pendidikan, maka ia harus mampu melaksanakan dan memiliki kompetensi yang lebih dibanding dengan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Kualitas kompetensi kepala sekolah secara umum setidaknya mengacu kepada empat hal pokok, yaitu: (a) sifat dan ketrampilan kepemimpinan, (b) kemampuan pemecahan masalah, (c) ketrampilan sosial, dan (d) pengetahuan dan kompetensi profesional.⁴² Kepala sekolah sebagai pemimpin formal, yaitu pemimpin yang diangkat dan diberikan surat keputusan mempunyai tanggung jawab terhadap atasannya. Di Indonesia seorang kepala sekolah harus juga mempunyai beberapa kompetensi yang harus dimiliki sebagaimana yang tertuang dalam Peraturan Menteri

⁴² Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan*, hlm.37.

Pendidikan Nasional No.13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah telah ditetapkan dalam lima dimensi kompetensi, yaitu; kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Dalam menghadapi kehidupan yang terbuka dalam abad 21 dengan berbagai masalah global, menurut Tilaar yang dikutip Marno dan Supriyatno diperlukan adanya pemimpin-pemimpin yang sesuai, yang disebut pemimpin profesional, pemimpin yang bukan hanya menguasai kemampuan dan ketrampilan untuk memimpin tetapi juga dituntut darinya tentang dua hal, yaitu; (a) pemimpin yang dapat mengejawantahkan nilai-nilai (islam) di dalam sistem pendidikan, (b) pemimpin yang memiliki dan menguasai nilai-nilai ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai dengan perkembangan zaman.

Dari berbagai penjelasan tentang kompetensi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, maka sudah seharusnya pemimpin pendidikan memulai mengembangkan akan kemampuan dirinya menjadi seorang pemimpin profesional yang dapat menguasai dan mengembangkan struktur organisasi pendidikan yang efisien dengan sumberdaya manusia yang tersedia, dan dikelola dengan prinsip-prinsip manajerial, kewirausahaan, dan sosial dengan dilandasi kompetensi pribadi yang dapat menjadi tauladan.

3. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam merumuskan Visi dan Misi.

a. Makna Visi dan Misi

Lembaga pendidikan atau madrasah yang berkualitas harus mempunyai visi yang jelas dan kemana arah yang akan dicapai. Hough,

Paine, dan Austin yang dikutip Sudarwan Danim merumuskan tentang visi sebagai berikut, *Vision is process of taking people on a mental journey from the known to the unknown, from the current reality to the hopes, dreams and aspirations and risk of a preforred futur.*⁴³ Visi merupakan sebuah pertualangan mental dari dikenal menjadi misteri, dari realitas kekinian ke pengharapan, mimpi-mimpi, aspirasi-aspirasi dan risiko-risiko yang dipreferensikan ke depan. Perumusan visi ini harus diberi makna bahwa apa yang ada sekarang harus didongkrak sedemikian rupa untuk menciptakan kondisi yang lebih baik.

Visi pada dasarnya merupakan pandangan yang jauh ke depan, mendalam dan luas yang merupakan daya pikir abstrak yang mempunyai kekuatan dahsyat dan dapat menerobos segala batas-batas fisik, waktu, dan tempat. Sedangkan Cortada mendefinisikan visi sebagai, *A view of our environment will enable our tremendous future success.*⁴⁴ Definisi ini menyiratkan bahwa kesuksesan pada masa depan sangat ditentukan oleh kemampuan orang, siapapun juga, dalam memandang lingkungan secara cermat karena faktor-faktor lingkungan itu sangat menentukan kesuksesan menggapai masa depan.

Di lingkungan lembaga pendidikan seperti madrasah, peran visi dalam menggerakkan institusi ke depan tidak dapat dihindari. Disinilah esensi bahwa kepala madrasah tidak cukup mengandalkan kemampuan

⁴³ Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar*, hlm.81.

⁴⁴ *Ibid*

manajerialnya saja, melainkan harus juga tampil secara visioner, yaitu berpandangan jauh ke depan, dengan tidak melepaskan diri dari realitas dari dalam dan realitas dari luar.

Menurut Bush dan Coleman mendefinisikan visi secara jelas bagi organisasi merupakan tahap terpenting dalam sebuah proses. Terlebih dalam dunia manajemen pendidikan menjadi sangat penting.⁴⁵ Visi menggambarkan masa depan organisasi yang diinginkan. Termasuk didalamnya yang berhubungan dengan pendidikan, persekolahan dan perguruan tinggi. Visi diekspresikan dalam tema-tema yang mampu memberikan inspirasi bagi anggotanya sehingga akan termotivasi untuk bekerja dengan penuh semangat dan antusias.

Dalam upaya membentuk visi dalam lingkungan madrasah, pemimpin harus menghindari pendekatan “*top-down*”, yang memaksa staf dan para anggotanya untuk menerima gagasannya. Visi harus mampu membuat rasa antusias para staf dan anggotanya dan tidak membuat mereka benci atau tidak partisipasi dalam proses pendidikan di madrasah.

Visi juga dipandang sangat penting untuk menyatukan persepsi, pandangan dan cita-cita, harapan, dan bahkan impian-impian semua pihak yang terlibat di dalamnya. Keberhasilan dan reputasi organisasi sangat tergantung sejauh mana visi yang diembannya dapat dipenuhi. Oleh karenanya, sebuah organisasi memerlukan visi dan misi yang jelas dan

⁴⁵ Thony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan*, hlm.35.

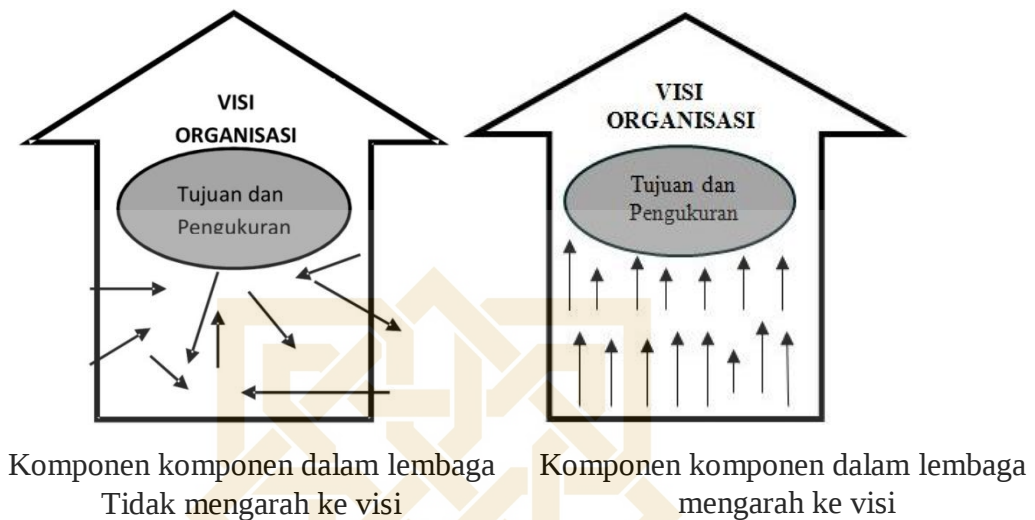
dapat memberikan motivasi dan kekuatan gerak untuk mencapai prestasi menuju masa depan dengan berbagai keunggulannya.

Dalam sistem manajemen dan kepemimpinan pendidikan, keberadaan visi dan misi menempati posisi utama, sehingga seorang kepala sekolah harus merumuskan lebih awal tentang visi yang kemudian dituangkan dalam misi. Dalam menyusun visi hendaknya dapat menggugah, inspiratif, mendorong dan memacu komitmen dan motivasi seluruh anggota organisasi menuju tujuan tertinggi dan kemudian merumuskan strategi-strateginya untuk mencapai visi tersebut. Pemimpin pendidikan hendaknya mampu menciptakan transformasi besar bagi sekolah yang terwujud dalam perubahan-perubahan menuju kemajuan masa depan tertinggi.

Setelah lembaga pendidikan seperti sekolah atau madrasah dengan sistematis dan terstruktur secara jelas ditetapkan *stakeholder* utama, maka lembaga pendidikan dapat segera memberikan arahan dalam melakukan program sekolah dengan pemilihan-pemilihan prioritas. Hal ini dapat diibaratkan orang yang akan bepergian jauh, kemampuan organisasi dalam menentukan *stakeholder* potensialnya sama dengan orang yang akan pergi jauh tersebut sudah memastikan bahwa jalan dan arah yang ditempuh adalah jalan dan arah yang benar.

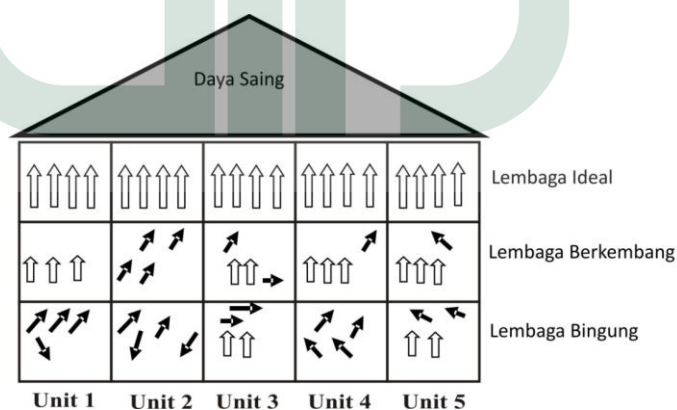
Namun demikian, agar operasional sekolah tersebut lebih fokus dan lebih cepat dalam menentukan prioritas-prioritas madrasah maka visi madrasah sebagai jawabannya. Perbandingan antara sekolah atau

madrasah yang memiliki dan mengarahkan visi dengan yang tidak, dapat digambarkan sebagai berikut⁴⁶.



Gambar 1. Visi sebagai penentu arah

Itulah sebabnya sekolah yang belum memiliki visi atau memiliki visi namun belum menjadi acuan dalam keseluruhan proses pekerjaan di sekolah. Maka kepala madrasah harus mensosialisasikannya dan berusaha menggerakkannya ke arah visi tersebut.



Gambar 2.

Tingkatan lembaga berkaitan dengan kemampuan lembaga mengarahkan visi.⁴⁷

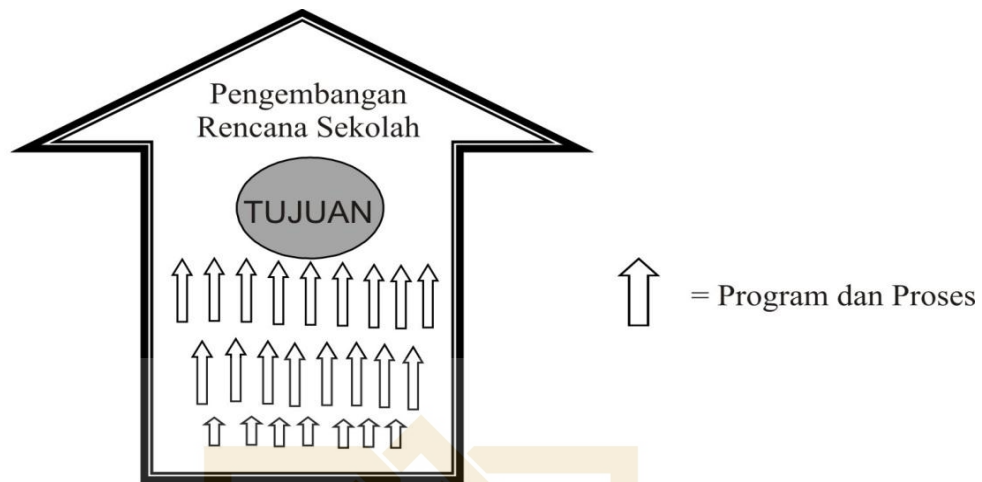
⁴⁶ Muhaimain, Sutiah, dkk, *Manajemen Pendidikan*, hlm. 156

Madrasah yang tidak memiliki visi atau memiliki visi yang belum menjadi acuan kerja, maka setiap komponen madrasah akan bergerak ke arah yang menjadi visinya sendiri-sendiri, sehingga madrasah tersebut tidak punya arah karena setiap komponen menentukan arahnya sendiri. Kondisi seperti ini disebut lembaga bingung. Madrasah akan berputar-putar saja, dan tidak akan ada perkembangan berarti.

Kepala madrasah dengan kemampuan kepemimpinannya harus dapat memberikan pengarah dan menyamakan visi kepada seluruh komponen-komponen di madrasah agar dapat menuju ke arah yang sama. Apabila semua komponen sudah mulai mengarah tujuan yang sama maka ini berarti sudah menjadi sebuah lembaga pendidikan yang berkembang. Pada kondisi berikutnya apabila semua komponen sudah secara utuh menyadari dan melaksanakan visi yang sama, maka dalam keadaan seperti ini lembaga sudah memiliki daya saing dan keunggulan. Keunggulan dapat tumbuh dan berkembang karena didorong oleh semua komponen, sehingga perkembangannya dan arah lembaga menjadi sangat jelas sebagaimana gambar berikut.⁴⁸

⁴⁷*Ibid*

⁴⁸*Ibid*, hlm.157



Gambar 3.
Program dan proses yang mengarah kepada tujuan dan visi sekolah

Apabila lembaga atau madrasah dapat membuat program dan melaksanakannya menuju suatu tujuan yang dikembangkan dari visi madrasah, maka visi madrasah akan dapat dicapai. Untuk mencapai visi tersebut dengan mencapai tujuan-tujuan jangka pendek terlebih dahulu yang kemudian menjadi modal dalam mencapai tujuan tertinggi dalam visi yang akan dicapai.

b. Perumusan Visi, Misi dan Tujuan

1) Visi

Visi dapat dianggap suatu cita-cita atau mimpi yang ingin diwujudkan, yaitu dengan tercermin semangat kinerja, ambisi, daya tarik yang besar, atau keadaan perwujudan ideal masa depan. Agar dalam rumusan visi dapat diraih, maka dalam menyusun formulasi visi harus memperhatikan bahwa visi yang dibangun benar-benar efektif. Visi

dikatakan efektif apabila mengandung unsur-unsur sebagaimana pendapat Nanus yang dikutip Triantoro Safaria yaitu :⁴⁹

a) Visi menghubungkan keadaan saat ini ke masa depan

Visi yang baik dan efektif harus menghubungkan apa yang terjadi pada saat ini dengan apa yang dicita-citakan oleh lembaga atau sekolah untuk dicapai di masa depan. Permasalahannya ketika seorang kepala sekolah sebagai pemimpin terkadang fokus hanya pada permasalahan-permasalahan yang muncul saat ini juga. Pemimpin harus memiliki pandangan yang jauh ke depan atau disebut pemimpin visioner, yaitu pemimpin tatkala mendapatkan sesuatu maka dalam pikirannya tergambar keinginan-keinginan untuk segera melakukan sesuatu dengan yang didapatkan tersebut. Dengan demikian lembaga menjadi siap untuk menghadapi berbagai perubahan-perubahan yang mungkin terjadi pada masa sekarang maupun yang akan datang.

b) Visi menggerakkan energi dan komitmen

Visi yang efektif akan menimbulkan inspirasi, semangat, spirit, dan komitmen untuk diperjuangkan untuk mencapai sesuatu yang lebih bermakna bagi kehidupannya, orang lain dan masyarakat. Visi menggerakkan orang menuju transendensi diri sehingga bekerja bukan sekedar mencari penghasilan dan uang, tetapi menjadi lebih bermakna dari semua itu, yaitu sebagai

⁴⁹ Triantoro Safaria, Kepemimpinan, hlm.92-96

aktualisasi diri, membangun bangsa dan negara, mensejahterakan masyarakat melalui produk yang dihasilkan.

c) Visi membangun standar keunggulan dan kualitas

Visi memberikan rambu-rambu standar kinerja bagi masing-masing komponen sehingga dapat terukur dan terarah, dengan demikian dapat dilihat masing-masing unit dalam bekerja sudah sesuai dengan kualitas dan standar unggulan yang akan dibangun atau belum. Adanya standar yang jelas membuat setiap orang mampu memahami apa tugas dan kewajibannya bagi organisasi atau lembaga yang diikutinya.

d) Visi mempunyai daya tarik luas dan mendalam

Visi harus mempunyai fokus dan perhatian kepada orang, karena visi tidak akan terwujud tanpa keterlibatan karyawan ataupun anggotanya. Visi yang ideal mencerminkan organisasi secara keseluruhan, bukan hanya menggambarkan pemimpin tertingginya. Visi yang mencerminkan dan merupakan manifestasi dari seluruh semangat organisasi akan mendorong anggota atau karyawannya bersama-sama mencapai tujuan. Visi tersebut memberikan kesempatan pada setiap orang untuk bekerja secara mandiri, tetapi tetap terarah pada tujuan yang sama.

e) Visi berhubungan dengan perubahan

Visi dalam melakukan kegiatannya harus mendorong organisasi untuk dapat melakukan perubahan-perubahan yang

signifikan. Visi harus juga mencerminkan tindakan dan tantangan untuk membuat suatu perubahan yang lebih bagus di masa depan. Dengan adanya visi yang jelas orang tidak akan merasa khawatir dengan adanya perubahan-perubahan karena sudah menyiapkan segala tindakan yang tepat dan efektif.

f) Visi mendorong keyakinan dan harapan

Visi akan memberikan dorongan dan keyakinan yang jelas akan masa depannya. Sehingga setiap orang dalam melakukan tugasnya merasa yakin bahwa apa yang dikerjakan merupakan sebuah perjuangan yang tidak sia-sia, dan di masa depan akan mendapatkan hasilnya.

g) Visi menggambarkan idealisme tertinggi

Visi adalah suatu idealitas yang memiliki kekuatan dan pengaruh untuk menggerakkan seluruh anggota organisasi untuk menuju cita-cita dan tujuan yang ingin dicapai.

h) Visi mendefinisikan tujuan perjalanan dan petualangan

Visi menjelaskan arah dan tujuan akhir dari sebuah organisasi atau lembaga. Dalam visi tersebut juga tergambar nilai-nilai yang menjadi dasar untuk mencapai tujuan dan tantangan-tantangan yang akan dihadapi.

Dalam merumuskan visi harus pula dikembangkan dengan memperhatikan kebutuhan stakeholder potensial dan kegiatan utama lembaga. Visi dirumuskan dalam kalimat yang mudah dipahami dan

menunjukkan suatu keadaan sekolah dalam jangka panjang dapat berkisar antara lima hingga sepuluh tahun. Rumusan dan keadaan tersebut dapat diwujudkan dalam ukuran yang kualitatif.

Madrasah merupakan lembaga pendidikan yang harus memiliki nilai-nilai yang kuat. Nilai-nilai tersebut merupakan sesuatu yang dijadikan bahan untuk membangun kepercayaan-kepercayaan sumber daya manusia di madrasah. Berkaitan dengan kepercayaan-kepercayaan tersebut, maka visi madrasah harus meliputi hal-hal berikut:⁵⁰

- a) Kepercayaan sekolah harus sesuai dengan visi organisasi dan berbagai pandangan dari *stakeholder*.
- b) Kepercayaan sekolah merupakan *statement* dari nilai-nilai sekolah.
- c) Kepercayaan sekolah merupakan deklarasi dari harapan sekolah terhadap harapan pada produk yang akan dihasilkan.
- d) Kepercayaan sekolah harus tepat dan dapat diimplementasikan.
- e) Kepercayaan sekolah akan menjadi pedoman dalam melaksanakan berbagai kegiatan.
- f) Kepercayaan sekolah merefleksikan ilmu pengetahuan, filosofi, dan semua perbuatan yang dilakukan sekolah.
- g) Kepercayaan sekolah merupakan komponen kunci dari perencanaan strategis.

⁵⁰ Muhaimin, Sutiah,dkk, *Manajemen Pendidikan*, hlm.159.

Dengan dimilikinya kepercayaan bersama di lingkungan sumber daya manusia yang berada di madrasah akan mempercepat proses pencapaian visi madrasah.

2) Misi

Misi berbeda dengan visi, walaupun keduanya merupakan satu kesatuan yang utuh. Misi adalah tujuan pokok organisasi yang luas dan merupakan alasan mendasar bagi sebuah organisasi maupun sekolah, misi menjelaskan nilai-nilai pokok, sedangkan visi menggambarkan impian di masa depan. Misi madrasah dikembangkan dari kegiatan utama lembaga dengan memperhatikan visi yang telah ditetapkan.

Menurut Dr. Imam Machali, misi adalah penjabaran dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban, dan rencana tindakan yang dijadikan arahan untuk mewujudkan visi.⁵¹ Misi merupakan hal-hal penting yang harus dilakukan oleh sekolah dalam upaya untuk mencapai visi. Namun demikian, akan lebih mudah jika misi lembaga madrasah dikembangkan dari kegiatan-kegiatan utama madrasah. Itulah sebabnya lembaga sekolah harus terhubung dengan visi.

Dalam merumuskan misi, ada hal-hal yang penting untuk diperhatikan yaitu berkaitan dengan:⁵²

- a) Misi harus mampu menggambarkan berbagai keperluan dan nilai-nilai yang harus dianut sekolah/madrasah.

⁵¹ Imam Machali, dkk, *The Book of Education Management*, (Prenada Media Group, Jakarta, 2018), hlm. 261

⁵² Muhaimin Sutiah, *Ibid*, hlm. 166.

- b) *Statement* misi harus berorientasi ke masa depan dan mampu menggambarkan sekolah/madrasah pada masa yang akan datang dengan berpijak pada apa yang telah ada.
- c) *Statement* misi harus fokus pada pencapaian visi.
- d) *Statement* visi bukan sesuatu yang umum, tetapi khusus berlaku untuk sekolah tertentu.
- e) *Statement* misi merupakan *statement* yang singkat dan padat tidak lebih dari dua kalimat.

Dengan demikian madrasah dalam menyusun misi harus banyak memperhatikan visi madrasah dan tujuan-tujuan madrasah dalam tahapan mencapai visi.

3) Tujuan

Tujuan merupakan sasaran dan arahan yang akan diupayakan dicapai oleh lembaga atau madrasah dalam jangka waktu sedang atau pendek. Tujuan pada umumnya menjadi program dalam jangka waktu 2 sampai 3 tahun dan kurun waktu yang pendek adalah 1 tahun.

Itulah sebabnya tujuan dan sasaran penting harus dicapai terlebih dahulu pada tahun-tahun pertama dalam pelaksanaan visi, baru kemudian dilanjutkan dengan tujuan dan sasaran berikutnya. Dalam merumuskan tujuan dan sasaran harus dapat diukur, hal ini untuk mengetahui tingkat ketercapaian tujuan tersebut.

F. Metode Penelitian

Pengertian secara umum metode penelitian dapat diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.⁵³

Dengan demikian, maka langkah-langkah yang akan dilakukan oleh peneliti dalam mengumpulkan dan menggali data serta menginterpretasi data guna menemukan jawaban permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini meliputi langkah-langkah sebagai berikut ;

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian lapangan, yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung di obyek penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan. Jenis penelitian ini termasuk dalam penelitian kualitatif dengan metode deskriptif analitik. Alasan pemilihan metode deskriptif ini adalah karena penelitian bermaksud untuk mendeskripsikan secara komprehensif, holistik, integratif dan mendalam tentang suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi pada saat sekarang yang berhubungan langsung dengan obyek penelitian. Dengan metode ini akan diperoleh pemahaman dan penafsiran secara mendalam mengenai makna dari kenyataan dan fakta yang relevan.

2. Pendekatan Penelitian

Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan ilmu pendidikan dan manajemen kepemimpinan. Disamping

⁵³ Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Bandung:alfabeta, 2006), hlm.3

itu peneliti juga menggunakan pendekatan sosiologis-antropologis, karena dengan pendekatan ini dapat diungkap proses sosial yang terjadi di sekolah tersebut terutama yang terkait dalam proses kepemimpinan, pendelegasian tugas, kewenangan, dan interaksi tenaga kependidikan, guru, karyawan, serta siswa di sekolah dan kegiatan-kegiatan penunjang lainnya. Dengan berbagai ragam pendekatan tersebut diharapkan penulis dapat menguraikan data-data hasil penelitian sesuai dengan kaidah ilmu pendidikan dan manajemen kepemimpinan, sehingga dapat dijadikan rujukan dalam proses penelitian.

a. Sumber Data

Sumber data yang dimaksud disini adalah dari mana data penelitian diperoleh. Adapun sumber data penelitian ini adalah kepala madrasah, semua staf dan guru serta sebagian siswa yang diperlukan dalam memberikan informasi dan data yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

b. Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang sesuai dengan penelitian ini, maka peneliti menggunakan metode triangulasi, yaitu menggabungkan metode observasi partisipatif, wawancara mendalam dan dokumentasi secara berulang-ulang.

1) Observasi Partisipatif

Nasution menyatakan bahwa “Observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja

berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Observasi merupakan suatu cara untuk mengadakan penelitian dengan jalan mengadakan pengamatan langsung dan sistematis dengan menggunakan seluruh alat indera.”⁵⁴ Jenis observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi partisipatif, yaitu peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian.

2) Wawancara Mendalam

Wawancara adalah metode pengumpulan data dengan tanya jawab sepihak yang dikerjakan dengan sistematis dan berdasarkan pada tujuan penyelidikan.⁵⁵ Sementara itu Sugiono dengan mengutip Esterberg menyatakan bahwa wawancara atau interview adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.⁵⁶ Dalam penelitian ini wawancara dilakukan dengan teknik penentuan nara sumber (*purposive sampling*) yang melibatkan unsur kepala sekolah sebagai pimpinan, guru, komite sekolah, siswa dan semua pihak yang berkaitan dengan penelitian.

Pedoman wawancara yang digunakan adalah semi struktur, yakni diawali dengan mengajukan pertanyaan yang terstruktur dan

⁵⁴ Nasution S, *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: tarsito, 1998), hlm.5

⁵⁵ Sutrisno Hadi, *Metode research II*, (Yogyakarta, Andi Offset, 2000), hlm.193

⁵⁶ Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan...* hlm. 310

kemudian dikembangkan secara lebih luas. Alat bantu yang dapat digunakan berupa tape recorder, kamera handycam, dan catatan. Selain itu dimungkinkan menggunakan angket dan kuesioner guna mendapatkan data yang lebih terbuka dan obyektif.

3) Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang atau suatu organisasi. Dengan metode dokumentasi ini maka fokus pengamatan dilakukan terhadap ruang atau tempat, pelaku, dan kegiatan atau aktivitas tertentu.

3. Metode Analisa data

Data yang terkumpul dalam proses penelitian selanjutnya dianalisis kualitatif, yaitu analisis dan interpretasi dilakukan secara kritis.⁵⁷ Dengan menggunakan tehnik deskriptif analitis yang mendeskripsikan maupun mengklasifikasi data dan kemudian disusul interpretasi terhadap hasil pemikiran. Langkah selanjutnya adalah mengadakan eksplorasi yaitu mengangkat makna dari hasil penelitian yang dicapai sebagai sumbangan pemikiran.

Dalam analisis tersebut dilakukan proses reduksi data, dimana data yang diperoleh tersebut kemudian dirangkum, diseleksi untuk dimasukkan dalam berbagai kategori, sehingga data yang tidak mendukung dipisahkan

⁵⁷ Abdul Munir Mulkhan, *Islam Murni Dalam Masyarakat Petani*, (Yogyakarta, Bintang, 2000), hlm. 31

sampai pada akhirnya terbentuk hasil yang berkualitas. Dalam proses reduksi data ini dilakukan suatu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, dan transformasi data kasar yang muncul di catatan yang ditemukan di lapangan.

Setelah data di reduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Maksudnya data tersebut disusun secara sistematis sehingga kejelasan hasil penelitian nampak dari data yang diperoleh. Langkah terakhir adalah membandingkan data dengan teori yang menjadi acuan peneliti, kemudian kesimpulan diambil dan diverifikasi dengan cara mencari data yang lebih mendalam melalui pengumpulan data ulang, meninjau kembali ke lapangan secara simultan untuk mengecek hasil kesimpulan. Setelah data jenuh (tidak menunjukkan perbedaan) maka data disimpulkan secara final dalam bentuk pembahasn dan penyajian hasil secara deskriptif analisis.”⁵⁸

4. Uji Keabsahan Data

Pemeriksaan terhadap keabsahan data pada dasarnya, selain digunakan untuk menyanggah balik yang dituduhkan kepada penelitian kualitatif yang mengatakan tidak ilmiah, juga merupakan sebagai unsur yang tidak terpisahkan dari tubuh pengetahuan penelitian kualitatif.⁵⁹ Keabsahan data dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian yang

⁵⁸ Sugiono, *Metode Penelitian ...*, hlm,338.

⁵⁹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian...*hlm.320

dilakukan benar-benar merupakan penelitian ilmiah sekaligus untuk menguji data yang diperoleh.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi dalam uji keabsahan data diartikan sebagai teknik pemeriksaan keabsahan data atau pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu.⁶⁰ Triangulasi sumber untuk menguji keabsahan data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Triangulasi teknik untuk menguji keabsahan data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara lalu dicek dengan observasi, dokumentasi, atau kuesioner.

Dalam penelitian ini, peneliti menguji keabsahan datanya dengan mengecek dan membandingkan data hasil pengamatan dengan wawancara atau dengan dokumen terkait. Dengan teknik triangulasi data ini peneliti dapat mengecek temuannya dengan jalan membandingkan dengan sumber dan teknik, yang dapat dilakukan dengan mengajukan berbagai macam variasi pertanyaan, mengecek dengan berbagai sumber data dan memanfaatkan berbagai teknik supaya pengecekan keabsahan data dapat dilakukan.

⁶⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian ...*, hlm.273

G. Sistematika Pembahasan

Untuk memberikan gambaran dan penjelasan secara sistematis dalam penulisan tesis ini sebagai berikut:

Bab pertama, berisi tentang pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, kajian pustaka, kerangka teori, metodologi dan sistematika pembahasan. Dari bab inilah akan tercermin ide dan permasalahan mendasar yang menjadi fokus penelitian.

Bab kedua, berisi tentang gambaran umum MI Muhammadiyah Selo, yang terdiri sejarah berdirinya Madrasah Ibtida'iyah Muhammadiyah Selo letak geografis struktur organisasi visi, misi dan tujuan madrasah keadaan guru, karyawan dan peserta didik sarana dan prasarana, dan kurikulum.

Bab ketiga, berisi tentang analisa dari bab-bab sebelumnya, yaitu analisis deskriptif mengenai perumusan visi dan misi madrasah dan kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan visi misi sekolah di MI Muhammadiyah Selo Kokap Kulon Progo yakni “Terwujudnya peserta didik yang bertakwa, berprestasi, terampil, dan berkarakter”.

Bab keempat adalah penutup yang terdiri dari kesimpulan sebagai hasil kajian penelitian sekaligus merupakan jawaban atas permasalahan dalam penelitian, dan saran saran.

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan hasil analisis penelitian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dalam penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Perumusan visi misi Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Selo Kokap Kulon Progo dilaksanakan oleh kepala madrasah melalui pengelolaan kurikulum dan pengajaran, pengembangan materi ajar, alokasi waktu, pemantauan kemajuan belajar siswa, membentuk team work, membuat perencanaan madrasah berbasis mutu, memberdayakan seluruh komponen madrasah dalam melaksanakan program mutu, melaksanakan control manajerial dalam pengendalian mutu kinerja, membuat evaluasi diri, dan melaksanakan perbaikan secara terus menerus. Sementara itu dari hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah juga mempengaruhi terhadap kinerja guru. Hal ini ditunjukkan dari motivasi guru dalam mengajar dan membimbing siswa, kedisiplinan guru dalam melaksanakan tugas di madrasah termasuk didalamnya tentang kehadiran guru.
2. Upaya mewujudkan visi dan misi Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Selo Kokap Kulon Progo yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan pengelolaan madrasah yang efektif melalui pengembangan etos kerja dan

manajerial, dan strategi pemasaran madrasah dengan pengembangan ekstrakurikuler dan penguatan pendidikan karakter.

B. Saran

1. Kepala madrasah dalam melakukan pembinaan dan komunikasi dengan guru dan karyawan sudah baik hanya perlu peningkatan keberanian dalam mengambil kebijakan-kebijakan yang tepat untuk meraih tujuan sekolah yang hendak dicapai.
2. Dalam mencapai visi hendaknya tujuan yang ingin dicapai diprogram dalam satu tahun, dan lima tahunan sehingga capaian target yang ingin dicapai dapat terlihat sejauh mana visi tersebut dapat diwujudkan.
3. Kepala madrasah hendaknya meningkatkan kerjasama dengan lembaga-lembaga lain yang berkompeten dalam peningkatan mutu pendidikan.
4. Dalam sebuah lembaga pendidikan dalam hal ini madrasah sangat mungkin terjadi perubahan visi misi madrasah yang disesuaikan dengan tuntutan ataupun program pemerintah untuk perbaikan mutu pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, Asjmun, *Kepemimpinan Dalam Islam dan Tugas Amar Ma`ruf Nahi Mungkar*, Kanwil Depag, 1997.
- Amnur, Ali Muhdi (ed), *Konfigurasi Politik Pendidikan Nasional*, Yogyakarta: Pustaka Fahima, 2007.
- A.M, Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta:Radjawali, 1986.
- AH, Sanaky, Hujair, *Pendidikan Islam di Indonesia, dalam pendidikan Islam Industrial*, Yogyakarta:Aditya Media, 1997.
- B. Uno, Hamzah, *Teori Motivasi dan Pengukurannya Analisis di Bidang Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta, 2007
- Danim, Sudarwan, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas kelompok*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- _____, *Menjadi Komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, Jakarta:Bumi Aksara, 2005.
- Darmadi, Bambang, *Kepemimpinan Manajemen dan Bisnis*, Amara Books, Yogyakarta, 2005.
- Djamarah, Syaiful Bahri, dan Zain, Aswan, *Strategi Belajar Mengajar*, Jakarta:Rineka Cipta, 2006.
- Goleman, Daniel, *Kepemimpinan Yang Mendatangkan Hasil*, (terj.Diah Nugrahety), Yogyakarta:Amara Books, 2003.
- Bush, Tony.dan Coleman,Marianne, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*,(terj.Fahrurrozi), Yogyakarta:Ircisod, 2006.
- Gomesa, Faustino Cardosa, *Menejemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta:CV Andi Ofset, 2004.
- Hariadi, Ahmad, “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Ali maksum Krapyak Yogyakarta” *Tesis*, Yogyakarta:PPS UIN Sunan Kalijaga,2005.

- Machali Imam, Ara Hidayat, *The Book of Education Management*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2018.
- Mulkhan Munir, Abdul, *Islam Murni dalam Masyarakat Petani*, Yogyakarta:Bentang, 2000.
- Mulyasa, E, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung:Remaja Rosda Karya, 2007.
- Mujib, Fathul, "Strategi Pengembangan Profesionalitas Guru Swasta di Madrasah Aliyah Negeri Kota Kediri: Tunjauan Teori Manajemen SDM", *Tesis* Yogyakarta:PPS UIN Sunan Kalijaga, 2003.
- Nasution S, *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung:Tarsito, 1998.
- Pasolong, Harbani, *Kepemimpinan Birokrasi*, Bandung:Alfabeta, 2008.
- Purwanto, M. Ngalim, *Psikologi Pendidikan*, Bandung:Remaja Rosda Karya, 1998.
- Rukminto Adi, Isbandi, *Psikologi Pekerjaan Sosial dan Ilmu Kesejahteraan Sosial:unsure-unsur Pemikiran*, Jakarta:Grafindo Persada, 1994.
- Safaria, Triantoro, *Kepemimpinan*, Yogyakarta:Graha Ilmu, 2004.
- Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung:Alfabeta, 2006.
- Whitmore, Jahn, *Coaching For Performance, Seni mengarahkan untuk mendongkrak kinerja*, terj.Helly Purnomo, Dwi dan Novianto, Louis, Jakarta:Gramedia Pustaka Utama, 1997.
- Wahdjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahanya*, Jakarta:Raja Grafindo, 2005.
- Wuradji, *The Educational Leadership Kepemimpinan Transformasional*, Yogyakarta:Gama Media, 2008.

Lampiran 1

PEDOMAN WAWANCARA

Instrument Kepala Madrasah

1. Madrasah dalam menyusun kurikulum mengacu pada standar apa saja?
2. Dalam mengembangkan KTSP menggunakan berapa prinsip?
3. Kapan pengembangan kurikulum dilaksanakan?
4. KKM untuk semua mata pelajaran ditentukan melalui rapat dewan guru dengan memperhatikan unsur apa saja?
5. Berapa KKM mata pelajaran yang ditetapkan di MI Muhammadiyah Selo?
6. Dalam menyusun visi dan misi madrasah melibatkan siapa saja?
7. Apakah tujuan madrasah yang dirumuskan melalui Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT)?
8. Apabila ada murid yang melanggar peraturan sebaiknya diapakan?
9. Dalam melakukan sebuah perencanaan seperti dalam hal pengelolaan sampah. Pelaksanaan program pengembangan dini, pengelolaan tabungan, koperasi madrasah dan sebagainya. Diputuskan oleh siapa?
10. Pendidik dan tenaga kependidikan disini memiliki keadaan jasmani dan rohani yang sehat. Dengan rata-rata kehadiran di madrasah mencapai berapa persen?
11. Apakah madrasah melakukan evaluasi diri, ini dilakukan setiap akhir semester agar disemester selanjutnya kami dapat memperbaiki kekurangan kami. Selain itu kami juga melakukan evaluasi terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan maksud agar seluruh komponen yang berkaitan mengetahui kekurangannya dan dapat memperbaiki atau meningkatkan kinerjanya masing-masing?
12. Apakah semua mata pelajaran telah dijabarkan sesuai dengan SK, KD, dan indikatornya?
13. Apakah mata pelajaran memiliki silabus?

14. Apakah silabus dikembangkan sendiri oleh guru bersama guru lain dalam 1 madrasah?
15. Apakah semua RPP mata pelajaran memuat pembelajaran membaca dan menulis?
16. Apakah semua mata pelajaran dikaitkan dengan kecintaan dan kepedulian terhadap lingkungan sosial dan fisik?
17. Apakah sarpras MI Muhammadiyah Selo memenuhi SNP?



Lampiran 2

PEDOMAN WAWANCARA

Instrumen Guru

1. Bagaimana cara menentukan kelulusan UN/UASBN?
2. Nilai hasil belajar disampaikan kepada siapa?
3. Langkah-langkah apa sajakah yang dilaksanakan dalam pelaksanaan pembelajaran?
4. Berapa kali dalam 1 semester kepala madrasah melakukan supervisi?
5. Apakah Kepala Madrasah melakukan kepengawasan dan evaluasi terhadap pengelolaan keuangan melalui laporan pertanggungjawaban pengelola keuangan?
6. Apakah laporan keuangan bisa diakses oleh masyarakat, komite, ortu siswa?
Laporan keuangan BOS disampaikan kepada siapa?

Lampiran 3

PEDOMAN DOKUMENTASI

1. Visi, misi, dan tujuan MI Muhammadiyah Selo Kulon Progo
2. Struktur organisasi MI Muhammadiyah Selo Kulon Progo
3. Kurikulum MI Muhammadiyah Selo Kulon Progo
4. Jadwal pelajaran MI Muhammadiyah Selo Kulon Progo
5. Data guru dan peserta didik MI Muhammadiyah Selo Kulon Progo tahun pelajaran 2018/2019
6. Perangkat pembelajaran (Silabus, RPP dll)
7. Foto – foto kegiatan MI Muhammadiyah Selo Kulon Progo

Lampiran 4

DOKUMENTASI KEGIATAN MI MUHAMMADIYAH SELO



Kegiatan pembelajaran di dalam kelas



Kegiatan upacara bendera



Penyerahan piala kepada siswa berprestasi



Pelaksanaan pendidikan karakter



Kegiatan ekstrakurikuler Tapak Suci



Kegiatan ekstrakurikuler Hisbul Wathan



Prestasi siswa dalam AKSIOMA



Kegiatan Outbond Siswa MI Muhammadiyah Selo



Kegiatan Manasik Haji



Wawancara peneliti dengan kepala madrasah

Lampiran 5

HASIL WAWANCARA PENELITI DENGAN NARA SUMBER

PERTANYAAN	JAWABAN
Apa visi bapak secara pribadi sebagai kepala madrasah sehingga mampu memberi dorongan semua warga madrasah?	Saya selaku pribadi ingin selalu maju dan tidak tertinggal informasi. Saya ingin memberi contoh dengan teman-teman guru agar tidak ketinggalan dalam informasi. Bagi teman-teman guru seusia saya agar tidak asing dengan computer. Apalagi kurikulum 13 menuntut penggunaan rapor secara aplikasi.
Bagaimana pelaksanaan pengembangan kurikulum di MI Muhammadiyah Selo?	Pelaksanaan pengembangan kurikulum dilakukan melalui 7 kegiatan prinsip pengembangannya dilakukan bersama Kepala Madrasah, dan Tokoh pendidikan setempat. Pelaksanaan penyusunan kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, dan kalender pendidikan yang tersusun secara lengkap.
Bagaimana menurutmu kompetensi manajerial yang dimiliki Kepala Madrasah?	Kepala sekola kami memiliki Skill manajerial yang cukup baik. Hal ini ditunjukan dari keberhasilannya membawa lulusan MI Muhammadiyah Selo mampu meneruskan ke SMP yang terakreditasi A. selain itu juga dilihat dari keberhasilan mengelola koperasi madrasah yang dari hasil itu kita mampu membiayai kegiatan ekstrakurikuler kami sebanyak 25%.
Bagaimana keadaan kehadiran tenaga pendidik dan tenaga pendidik?	Pendidik dan tenaga kependidikan disini memiliki keadaan jasmani dan rohani yang

	sehat. Kehadiran tenaga pendidik dan tenaga kependidikan mencapai 96-100% sehingga tidak ada masalah yang berarti dalam hal pelaksanaan proses belajar mengajar.
Apa saja yang dilakukan kepala madrasah untuk melaksanakan visi di madrasah?	MI Muhammadiyah Selo telah menyusun tata tertib madrasah, membuat program pemeliharaan lingkungan, perencanaan pemberian hadiah baik untuk siswa maupun untuk pendidik dan tenaga kependidikan. Madrasah juga menyusun sanksi-sanksi yang akan diterima oleh siswa maupun pendidik bila melanggar aturan yang ditetapkan.
Apa yang menjadi pedoman pelaksanaan pengelolaan madrasah?	Kami memiliki pedoman pelaksanaan kegiatan sesuai dengan perencanaan awal sesuai RKAS yang dibuat termasuk juga kegiatan kesiswaan, pendayagunaan pendidik. Untuk pelaksanaan kegiatan pengembangan kurikulum dilaksanakan sebelum tahun ajaran baru dan pembelajaran dilaksanakan sesuai dengan kalender pendidikan.
Bagaimana cara yang dilakukan madrasah dalam menjalankan program kegiatan madrasah?	Kami dalam menjalankan program dan kegiatan madrasah dengan membentuk tim kerja. Tim yang kami bentuk diantaranya Tim Sukses Ujian Madrasah, Tim Pengembang Kurikulum, Tim pengembang Madrasah, Tim Pengelola Aset serta pembagian tugas kegiatan ekstrakurikuler.
Bagaimana proses penyusunan visi misi di MI Muhammadiyah Selo?	Visi dan misi yang kami susun di musyawarahkan terlebih dulu. Sebelum menyusun visi dan misi saya mempelajari yang

	sudah ada selanjutnya dievaluasi. Kami mengumpulkan semua guru dan karyawan, komite, pengawas dan kepala madrasah.
Bagaimana madrasah melaksanakan evaluasi diri?	Kami melakukan evaluasi diri ini dilakukan setiap akhir semester agar di semester selanjutnya kami dapat memperbaiki kekurangan kami. Kami dalam melakukan evaluasi diri bersama dengan semua pemangku pendidikan di MI Muhammadiyah Selo. Evaluasi yang kami lakukan untuk mengetahui secara menyeluruh kinerja madrasah dilihat dari pencapaian SPM dan 8 SNP serta mengetahui kekuatan dan kelemahan sehingga dijadikan dasar untuk membuat RKS. Salah satu unsur 8 SNP itu melakukan evaluasi terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan maksud agar seluruh komponen yang berkaitan mengetahui kekurangannya dan dapat memperbaiki atau meningkatkan kinerjanya masing-masing.
Bagaimana pelaksanaan tugas dan fungsi kepala madrasah?	Kepala Madrasah melaksanakan tugas pokok dan Fungsi (Tupoksi) kepemimpinan sesuai dengan standar yang telah ditentukan yaitu membuat rencana kerja, bertanggungjawab dalam membuat keputusan, dan melibatkan guru dan komite madrasah serta merencanakan dan melaksanakan supervise.
Bagaimana kepala madrasah membuat perencanaan madrasah berbasis madrasah berbasis mutu?	Saya beserta guru melakukan evaluasi diri untuk mengetahui secara menyeluruh kinerja madrasah dilihat dari pencapaian SPM dan 8

	SNP, mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada di MI Muhammadiyah Selo. Kami juga mengidentifikasi kebutuhan berdasar hasil capaian 8 SNP dari evaluasi diri kebutuhan tersebut dirumuskan bersama untuk mencapai rumusan visi dan misi dalam rangka mencapai madrasah berbasis mutu. Selanjutnya hasil tersebut saya gunakan untuk membuat perencanaan program berikutnya. Saya beserta warga MI Muhammadiyah Selo dalam menyusun pengembangan kurikulum juga menggunakan kurikulum juga menggunakan acuan prinsip pengembangan KTSP. KKM untuk semua mata pelajaran ditentukan melalui rapat dewan guru dengan memperhatikan unsur karakteristik siswa, mata pelajaran, dan kondisi satuan pendidikan.
Bagaimana madrasah dalam memberdayakan seluruh komponen madrasah?	Kami berupaya untuk selalu koordinasi dengan seluruh warga madrasah dalam melaksanakan program madrasah. Kepala madrasah, guru, karyawan, murid, orang tua, komite dan warga masyarakat kami libatkan.
Budaya kerja apa yang dikembangkan di MI Muhammadiyah Selo?	Kami dalam bekerja membiasakan senyum, salam sapa dan sumringah, serta mengembangkan proses pembelajaran. Selain itu kami membiasakan tujuh K yaitu : keamanan, kebrsihan , ketertiban, keindahan, kekeluargaan, kerindangan, dan kesehatan.
Jelaskan contoh kegiatan madrasah dalam menggerakkan seluruh	Kami berusaha melibatkan semua unsur baik dari madrasah sendiri maupun masyarakat

komponen madrasah dan masyarakat?	untuk melakukan sebuah rencana seperti dalam hal pengolahan sampah, pelaksanaan program pengembangan diri, pengolahan tabungan, kantin siswa dan sebagainya. Semuanya kami musyawarahkan terlebih dahulu kemudian kami sosialisasikan dalam rapat madrasah.
Bagaimana proses pembelajaran yang dilakukan guru untuk melaksanakan program mutu?	Kami guru-guru disini berusaha menciptakan suasana belajar yang menyenangkan. Siswa terlibat aktif dalam pembelajaran. Hal ini telah kami rencanakan sebelumnya dengan membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)
Bagaimana pengolahan siswa khususnya siswa kelas VI agar mendapatkan prestasi maksimal?	Pengelolaan 4 tahap waktu : 1). Bulan Juli : menyiapkan kemampuan dasar kelas VI, dengan harapan sesuai dengan standarisasi siswa kelas VI MI Muhammadiyah Selo. Contoh mata pelajaran matematika : perkalian dan pembagian di bawah 100 harus lancer. 2). Bulan Agustus – Januari melaksanakan kegiatan belajar mengajar biasa sesuai materi yang tertuang dalam kurikulum. Sisa waktu dalam semester 1 digunakan untuk memulai materi semester. II. Pemanfaatan Libur Semester, libur semester selama 2 minggu, anak-anak kelas VI minggu 1 tetap libur tetapi pada minggu ke 2 anak –anak sudah masuk untuk mengikuti les di madrasah. Bulan Oktober ada tambahan belajar/les untuk semua siswa, dan tidak dipungut biaya. Pertama les selama 10 kali pertemuan. Materi semua mata pelajaran yang diajarkan di kelas

	VI tetapi tetap difokuskan pada mata pelajaran yang di Matematika, Bahasa Indonesia dan IPA. Jadwal les : Senin : Bahasa Indonesia waktu 1,5 jam, PPKN waktu 0,5 jam, Rabu : IPA waktu 1,5 jam IPS waktu 0,5 jam, Jum'at : Matematika waktu 1,5 jam, Bahasa Jawa waktu 0,5 jam
Bagaimana kepala madrasah melaksanakan control manajerial dalam pengendalian mutu kinerja?	Kepala MI Muhammadiyah Selo melaksanakan control manajerial dalam pengendalian mutu kinerja dengan Evaluasi 8 Standar Nasional Pendidikan hasil dari control tersebut dimasukkan dalam mutu MI. Kepala madrasah melakukan pengawasan melalui kegiatan Supervisi dan monitoring. Kegiatan yang dilakukan Pengawasan dan Moitoring ini untuk mengontrol dan mengendalikan mutu kinerja seluruh warga madrasah.
Jelaskan proses kepengawasan kepala madrasah dalam melaksanakan kontrol manajerial dalam pendalian mutu kinerja?	Kepala madrasah melaksanakan kepengawasan kepada guru dalam satu tahun sebanyak 4 kali yaitu awal semester, proses belajar mengajar, ulangan tengah semester, dan akhir semester. Namun dalam pelaksanaan supervisi guru tidak dibritahu terlebih dahulu. Pelaksanaan supervisi belum rutin tetapi tindak lanjut dari supervisi sudah ditindaklanjuti. Kepala madrasah juga melakukan monitoring untuk mengontrol pelaksanaan program madrasah.
Hal-hal apa saja yang dilakukan kepala madrasah dalam melakukan supervisi?	MI Muhammadiyah Selo telah membuat perencanaan dan pelaksanaan tentang supervisi. Kegiatan supervisi ini berguna untuk

	mengontrol ketercapaian mutu kinerja. berbagai program madrasah disupervisi dan dimonitoring diantaranya pengembangan KTSP melalui mekanisme yang tepat dan melibatkan pihak terkait yang melibatkan : Kepala Madrasah, Guru, Komite, Tokoh Pendidikan setempat. Selain itu kepala madrasah menyupervisi silabus untuk semua mata pelajaran. Monitoring program pengembangan diri bentuk layanan konseling dan ekstrakurikuler.
Apakah kepala madrasah bersama guru dan karyawan berkoordinasi untuk melakukan evaluasi dan perbaikan terus menerus yang dilakukan MI Muhammadiyah Selo?	Kepala madrasah pada akhir tahun menyelenggarakan koordinasi menyampaikan hasil pengawasan dan monitoring. Selanjutnya menindaklanjuti dan perbaikan-perbaikan yang dibutuhkan. Diantaranya peningkatan hasil UN, target pencapaian ranking dari tingkat kecamatan, target kejuaraan tiap-tiap lomba.
Apa prioritas perbaikan standar proses dan standar kompetensi lulusan?	Madrasah melakukan perbaikan standar proses diprioritaskan pada evaluasi pembelajaran dan tindak lanjut. Selanjutnya proses kepengawasan pelaksanaan standar kompetensi lulusan juga lewat monitoring dan supervise pada kegiatan KBM, rata-rata sebulan 2 kali. selain itu guru juga membuat laporan hasil kegiatan secara tertulis kepada kepala madrasah. Hasil supervisi kepala madrasah dan pengawas sebagai dasar diskusi pemecahan masalah yang ditemui dalam KBM. Kepala

	madrasah maupun pengawas juga memberikan berbagai contoh yang diperlukan.
Apa prioritas perbaikan standar pendidik dan tenaga kependidikan?	Perbaikan standar pendidik dan tenaga kependidikan difokuskan kepada kualifikasi akademik. Untuk tenaga pendidik kepala madrasah mengadakan kepengawasan tiap tahunnya 1 kali dan melaporkan hasil kepengawasan terhadap pengawas madrasah. Materi kepengawasan meliputi : kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi professional, dan kompetensi sosial.
Apa prioritas perbaikan standar sarana dan prasarana, standar pengolahan, standar pembiayaan dan standar penilaian?	Perbaikan standar sarana dan prasarana diutamakan pada fasilitas penunjang kegiatan belajar. Perbaikan standar pengolahan diprioritaskan pada rumusan tujuan madrasah berdasar visi dan misi. Perbaikan standar pembiayaan berusaha mencari dukungan pembiayaan. Untuk standar penilaian diutamakan perbaikan selalu meningkatkan KKM.



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN

Alamat : Jl. Marsda Adisucipto, Telp (0274) 589621. 512474 Fax, (0274) 586117
tarbiyah.uin-suka.ac.id Yogyakarta 55281

Nomor : B- 1066/Un.02/DT/PG.00/05/2018

Lamp : -

Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Kepada Yth.
Kepala Madrasah
MI Muhammadiyah Selo, Kokap Kulonprogo
Di Kulon Progo

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat kami sampaikan kepada Bapak/Ibu, bahwa untuk memenuhi tugas akhir Program Magister (S2) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta maka diperlukan penelitian. Oleh karena itu kami mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan ijin penelitian Tesis bagi mahasiswa kami :

Nama : Supilah
NIM : 16204080032
Prodi : S2 PGMI (Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah)
Judul : Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mewujudkan Visi dan Misi di MI Muhammadiyah Selo, Kokap, Kulon Progo.
Metode : Observasi, Wawancara, dokumentasi

Demikian atas perkenan Bapak/Ibu kami sampaikan terima kasih.

Yogyakarta, 18 Mei 2018

a.n. Dekan
Kaprod PGMI



Dr. H. Abdul Munip, M.Ag.
NIP. 19730806 199703 1 003

Tembusan :

1. Dekan FITK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
2. Ybs

Perihal : **Kesediaan Menjadi Pembimbing Tesis.**

Kepada Yth. :
Kaprod S2 PGMI
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr. wb.

Menjawab surat Saudara Nomor B-1030e/Un.02/Magister/TU.00/05/2018 tanggal 18 Mei 2018 bersama ini saya menyatakan (bersedia / tidak bersedia*) menjadi Pembimbing Tesis yang berjudul: **"KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MEWUJUDKAN VISI DAN MISI DI MI MUHAMMADIYAH SELO, KOKAP KULON PROGO"**

Tesis tersebut akan dikerjakan oleh:

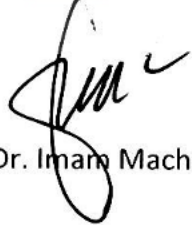
Nama : Supilah
NIM : 16204080032
Prodi/Konsentrasi : PGMI/Guru Kelas
Semester : IV (empat)
Tahun Akademik : 2017/2018

Demikian, harap menjadi periksa.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 18 Mei 2018

Hormat Kami,



Dr. Imam Machali, M.Pd

**) Coret yang tidak perlu*



PROGRAM MAGISTER (S2) DAN DOKTOR (S3)
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA

KARTU BIMBINGAN TESIS

Nama : Supilah
NIM : 16204080032
Prodi : PGMI
Konsentrasi : GK-MI
Dosen Pembimbing : Dr. Imam Machali, M.Pd.
Judul Tesis : Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Visi dan Misi di MI Muhammadiyah Selo, Kokap Kulon Progo

No	Tanggal Bimbingan	Progres Materi Bimbingan	Tanda Tangan Pembimbing
1.	13 - 6 - 2018	- Revisi proposal	
2.	20 - 7 - 2018	- konsultasi instrumen	
3.	24 - 8 - 2018	- Pengumpulan data	
4.	14 - 9 - 2018	- konsultasi Bab I	
5.	9 - 11 - 2018	- konsultasi Bab II	
6.	7 - 12 - 2018	- konsultasi Bab III	
7.	28 - 12 - 2018	- konsultasi Bab III, IV	
8.	" - 1 - 2019	- Acc	

Mengetahui
Kaprod PGMI,

Dr. H. Abdul Munip, M.Ag
NIP. 19730806 199703 1 003

Pembimbing,

Dr. Imam Machali, M.Pd.

Lampiran 9

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Alamat E-mail : supilahroza@gmail.com / 087839598596

A. Identitas Diri

Nama : SUPILAH
Tempat/Tgl.Lahir : Gunung Kidul, 04 Januari 1969
NIP : 19690104 199103 2 002
Pangkat/Gol. : Pembina / IVa
Jabatan : Guru Muda
Alamat Rumah : Pengasih 06/02, Pengasih, Pengasih, Kulon Progo.
Alamat Kantor : MI Muhammadiyah Selo, Hargorejo,Kokap,KP
Nama Ayah : Somo Suwito
Nama Ibu : Sumiyem
Nama Suami : Suroso
Nama Anak : 1. Firli Roza Nur Rokhman
: 2. Fajruliyah Roza Mafaza
: 3. Farouq Rozahadun Nugroho

B. Riwayat Pendidikan

1. Pendidikan Formal

- SD Negeri Piyaman 2, tahun lulus 1982
- SMP Negeri 3 Wonosari, tahun lulus 1985
- SPG Muhammadiyah Wonosari , tahun lulus 1988
- D-II Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
- S-1 Tarbiyah STIT Muhammadiyah Wates, tahun lulus 2012

2. Pendidikan Non-Formal

—

C. Riwayat Pekerjaan

1. Guru MI YAPPI Tobong Ngawen Gunung Kidul Tahun 1991 – 1996.
2. Guru MI Muhammadiyah Selo Kulon Progo Tahun 1996 – sekarang.

D. Prestasi/Penghargaan

Tanda Kehormatan Satyalancana Karya Satya XX Tahun dari Presiden RI

E. Pengalaman Organisasi

Koordinator Guru Kelas IV KKG Gugus IV Kecamatan Kokap.

F. Karya Ilmiah

- Buku Pembelajaran Integratif SD/MI.
- Buku Desain Pembelajaran Tematik Integratif SD/MI.