



**MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH  
DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DI MADRASAH TSANAWIYAH SE KECAMATAN BARUMUN  
KABUPATEN PADANG LAWAS**

**TESIS**

Diajukan untuk Melengkapi Tugas dan Syarat  
Mencapai Gelar Magister Pendidikan (M. Pd)  
dalam Bidang Ilmu Pendidikan Agama Islam

Oleh:

**MUHAMMAD EFENDI HASIBUAN  
NIM. 2150100030**



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY  
Pendidikan Agama Islam  
PASCASARJANA PROGRAM MAGISTER**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY  
PADANGSIDIMPUAN  
2023**

**PERSETUJUAN**

**Tesis Berjudul:**

**MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH  
DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DI MADRASAH TSANAWIYAH SE KECAMATAN  
BARUMUN KABUPATEN PADANG LAWAS**

**Oleh:**

**MUHAMMAD EFENDI HASIBUAN  
NIM. 2150100030**

**Diajukan untuk Melengkapi Tugas dan Syarat  
Mencapai Gelar Magister Pendidikan (M. Pd)  
dalam Bidang Ilmu Pendidikan Agama Islam**

**Padangsidempuan, September 2023**



**PEMBIMBING I**

**Dr. Erawandi, M. Ag  
NIP. 19720326 1998 1 002**

**PEMBIMBING II**

**Dr. Zulkhirana, S. Ag., M. Pd  
NIP. 19720702 199703 2 003**

**PROGRAM STUDI  
PENDIDIKAN AGAMA ISLAM  
PASCASARJANA PROGRAM MAGISTER**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY  
PADANGSIDIMPUAN**

**2023**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**

**SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY PADANGSIDIMPUAN**

**PASCASARJANA PROGRAM MAGISTER**

Jalan T. Rizal N urdin Km, 4.5 Sihitang 22733

Telepon. (0634) 22080, Fax. (0634) 24022

Website: www.pascastainpsp.pusku.com,

E-mail: pascasarjana\_stainpsp@yahoo.co.id

**DEWAN PENGUJI  
SIDANG MUNAQASYAH TESIS**

Nama : Muhammad Efendi Hasibuan  
NIM : 2150100030  
Program Studi : Pendidikan Agama Islam  
Judul Tesis : Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Barumun Kabupaten Padang Lawas.

NO.	NAMA PENGUJI	TANDA TANGAN
1	Dr. Erawadi, M. Ag Ketua/Penguji Utama	
2	Dr. Zulhammi, M.Ag., M.Pd Sekretaris/Penguji Keilmuan PAI	
3	Dr. Zainal Efendi Hasibuan, M.A Anggota/Penguji Isi dan Bahasa	
4.	Dr. Fatahuddin Azis Siregar, M.Ag Anggota/Penguji Umum	

Pelaksanaan Sidang Munaqasyah Tesis  
Di : Padangsidimpuan  
Hari/Tanggal : Kamis, 01 September 2023  
Pukul : 08.00 WIB s/d Selesai  
Hasil Nilai : 84.5 (A)  
Tempat : Ruang Sidang Pascasarjana



## SURAT PERNYATAAN MENYUSUN TESIS SENDIRI

Dengan nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : MUHAMMAD EFENDI HASIBUAN  
NIM : 2150100030  
Program Studi : Pendidikan Agama Islam  
Judul Tesis : Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Barumun Kabupaten Padang Lawas

Dengan ini menyatakan menyusun tesis sendiri tanpa meminta bantuan tidak sah dari pihak lain, kecuali arahan tim pembimbing dan tidak melakukan plagiasi sesuai dengan kode etik mahasiswa pasal 14 ayat 2.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi sebagaimana tercantum dalam pasal 19 ayat 4 tentang kode etik mahasiswa yaitu pencabutan gelar akademik dengan tidak hormat dan sanksi lainnya sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.

Dibuat di : Padangsidempuan

Pada Tanggal : September 2023

Yang menyatakan,



**MUHAMMAD EFENDI HASIBUAN**  
**NIM. 2150100030**

UNIVERSITAS SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY  
PADANGSIDIMPUAN

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK**

---

Sebagai civitas akademik Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : MUHAMMAD EFENDI HASIBUAN  
Nim : 2150100030  
Program Studi : Pendidikan Agama Islam  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui memberikan kepada Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan **Hak Bebas Royalti** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul: **Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Barumon Kabupaten Padang Lawas**, beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan berhak menyimpan, mengalihkan media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*data base*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis dan sebagai hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY



Dibuat di : Padangsidempuan  
Pada Tanggal : September 2023  
Yang menyatakan,

**MUHAMMAD EFENDI HASIBUAN**  
**NIM. 2150100030**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY PADANGSIDIMPUAN  
PASCASARJANA PROGRAM MAGISTER**

Jalan T. Rizal Nurdin Km.4,5 Sihitang Kota Padangsidempuan 22733  
Telepon (0634) 22080 Faximile (0634) 24022  
Website: <http://pasca.iain-padangsidempuan.ac.id>

**PENGESAHAN**

Nomor: 568 /Un.28/AL/PP.00.9/07/2023

**JUDUL TESIS : MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI  
MADRASAH TSANAWIYAH SE KECAMATAN  
BARUMUN KABUPATEN PADANG LAWAS.**

**DITULIS OLEH : MUHAMMAD EFENDI HASIBUAN**

**NIM : 2150100030**

*Telah Dapat Diterima untuk Memenuhi Salah Satu Tugas  
dan Syarat-syarat dalam Memperoleh  
Gelar Magister Pendidikan (M. Pd)  
Dalam Ilmu Pendidikan Agama Islam*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY  
PADANGSIDIMPUAN

Padangsidempuan, 28 Juli 2023

Direktur Pascasarjana,



Prof. Dr. H. Ibrahim Siregar, MCL

NIP/ 19680704 200003 1 003

## ABSTRAK

Nama Peneliti : **Muhammad Efendi Hasibuan**  
NIM. : 2150100030  
Judul Tesis : Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Barumun Kabupaten Padang Lawas

Sumber daya manusia pada bidang pendidikan menjadi salah satu faktor penentu produktivitas dan daya saing madrasah. Institusi lembaga pendidikan yang memiliki kompetensi SDM bernilai tinggi akan menghasilkan keunggulan bersaing yang lebih besar dibandingkan dengan madrasah lainnya. Permasalahan lembaga pendidikan yang berkaitan dengan mutu Pendidikan dapat diatasi dengan pemberdayaan manusia sebagai subjek dan objek pembangunan. Namun hal yang seperti ini belum sepenuhnya dapat dicapai, sehingga kurangnya pengembangan sumber daya manusia pada lembaga pendidikan berdampak pada kinerja guru dan staf lainnya.

Adapun rumusan masalah yang dimuat pada penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan Sumber Daya Manusia, dan bagaimana strategi pengembangan Sumber Daya Manusia, dan bagaimana model kepemimpinan Kepala Madrasah dalam pengembangan Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Barumun Kabupaten Padang Lawas.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif, rancangan studi kasus dengan sumber data kepala madrasah dan guru. Teknik pengumpulan datanya adalah teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data diolah dan dianalisis dengan cara yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Barumun Kabupaten Padang Lawas yaitu dengan melaksanakan tugas sebagai edukator, manajer, administrator, motivator, supervisor, inovator dan leader. 2) Pengembangan Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Barumun Kabupaten Padang Lawas adalah Penataran Guru, Kursus Pendidikan, Memperbanyak Membaca, Kunjungan Madrasah, Menambah Jam Pelajaran, Mengorganisasikan Materi, Menyesuaikan Materi dengan Kemampuan Siswa, Peningkatan Pemakaian Metode, Peningkatan Sarana, Membangkitkan Motivasi Belajar dan motivasi Guru, Melatih Kedisiplinan, Pemberian Insentif Tepat Waktu. 3) Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Barumun Kabupaten Padang Lawas dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Barumun Kabupaten Padang Lawas adalah Model Demokratis dan Otoriter.

Kata Kunci: Model Kepemimpinan, Kepala Madrasah, Pengembangan Sumber Daya Manusia

## ABSTRACT

Nama Peneliti : **Muhammad Efendi Hasibuan**  
NIM. : 2150100030  
Judul Tesis : **Model of Madrasah Principal Leadership in Improving Resources in Madrasah Tsanawiyah In Barumun District Padang Lawas Regency**

*Human resources in the field of education are a crucial determinant of the productivity and competitiveness of madrasahs. Educational institutions with competent human resources (HR) demonstrate higher competitiveness compared to others. Issues related to the quality of education in educational institutions can be addressed through the empowerment of individuals as subjects and objects of development. However, achieving such empowerment has not been fully realized, leading to a lack of human resource development in educational institutions, impacting the performance of teachers and other staff.*

The research problem formulated in this study is to investigate the leadership of the madrasah head in human resource development, the strategies employed for human resource development, and the leadership model of the Madrasah Head in the development of human resources in the Tsanawiyah Madrasah in the Barumun Subdistrict, Padang Lawas Regency.

This research adopts a qualitative approach with a case study design, utilizing data sources from the madrasah head and teachers. Data collection techniques include observation, interviews, and documentation. Data are processed and analyzed through data reduction, data presentation, and data verification.

The research findings indicate that: 1) The leadership of the Tsanawiyah Madrasah Head in the Barumun Subdistrict, Padang Lawas Regency, involves performing roles as an educator, manager, administrator, motivator, supervisor, innovator, and leader. 2) Human resource development in the Tsanawiyah Madrasah involves teacher training, educational courses, promoting reading, madrasah visits, increasing teaching hours, organizing materials, adapting materials to students' abilities, improving teaching methods, enhancing facilities, fostering learning motivation, and providing timely incentives. 3) The leadership model of the Tsanawiyah Madrasah Head in the Barumun Subdistrict, Padang Lawas Regency, in the development of human resources is both democratic and authoritarian.

Keyword: Leadership Model, Madrasah Head, Human Resource Development

## خلاصة

اسم : محمد أفندي حسيوان  
نيم : ٢١٥٠١٠٠٠٣٠  
عنوان الرسالة : نموذج القيادة لرؤساء المدارس في تنمية الموارد البشرية في المدارس  
التسناوية في منطقة بارومون، بادانج لاواس ريجنسي

الموارد البشرية في مجال التعليم تعتبر واحدة من عوامل تحديد إنتاجية وتنافسية المدارس الدينية. المؤسسات التعليمية التي تمتلك كفاءة الموارد البشرية تظهر تنافسية أعلى بالمقارنة مع غيرها. يمكن التعامل مع قضايا تتعلق بجودة التعليم في المؤسسات التعليمية من خلال تمكين الأفراد كفاعلين وموضوعين للتنمية. ومع ذلك، لم يتم تحقيق مثل هذا التمكين بشكل كامل، مما يؤدي إلى نقص في تطوير الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، مما يؤثر على أداء المعلمين والموظفين الآخرين.

أما بالنسبة لصياغة المشكلة التي تم تضمينها في هذا البحث، فتكمن في التحقق من كيفية قيادة رئيس المدرسة في تنمية الموارد البشرية، وما هي استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، وكيف يمكن وصف نموذج قيادة رئيس المدرسة في تنمية الموارد البشرية في مدرسة تسناوية في منطقة بارومون في مقاطعة بادانج لاواس.

نوع هذا البحث هو بحث نوعي، ويعتمد على تصميم دراسة الحالة مع مصادر البيانات تتألف من رئيس المدرسة والمعلمين. تقنيات جمع البيانات تشمل التحليل، المقابلات، والوثائق. يتم معالجة وتحليل البيانات باستخدام تقنيات تقليل البيانات، تقديم البيانات، والتحقق من البيانات.

تظهر نتائج البحث أن: (1) قيادة رئيس مدرسة تسناوية في منطقة بارومون في مقاطعة بادانج لاواس تتضمن أداء مهام كبري، مدير، مسؤول إداري، محفز، مشرف، مبتكر، وقائد. (2) تطوير الموارد البشرية في مدرسة تسناوية في منطقة بارومون في مقاطعة بادانج لاواس يشمل تدريب المعلمين، دورات تعليمية، تعزيز القراءة، زيارات للمدرسة، زيادة ساعات التدريس، تنظيم المواد، تكييف المواد مع قدرات الطلاب، تحسين أساليب التدريس، تحسين المرافق، تعزيز دافعية الدراسة، وتوفير الحوافز في الوقت المناسب. (3) نموذج قيادة رئيس مدرسة تسناوية في منطقة بارومون في مقاطعة بادانج لاواس في تنمية الموارد البشرية هو نموذج ديمقراطي واستبدادي.

الكلمات البالية: نموذج القيادة، رئيس المدرسة، تطوير الموارد البشرية

## KATA PENGANTAR



الحمد لله رب العالمين. علم الانسان مالم يعلم. والصلاة والسلام على اشرف  
الانبياء والمرسلين وعلى اله وصحبه اجمعين. اما بعد :

Puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang berkat rahmat, hidayah dan karunia-Nyalah penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul: Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Barumun Kabupaten Padang Lawas” dengan baik, serta shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita dan alam kebodohan menuju alam yang penuh Ilmu pengetahuan seperti sekarang ini. Semoga kita mendapat syafaatnya di yaumul akhir kelak. Amin Ya Rabbal Alamm.

Selama penulisan tesis ini penulis banyak mengalami kesulitan dan hambatan yang disebabkan keterbatasan referensi yang relevan dengan pembahasan dalam penelitian ini, minimnya waktu yang tersedia dan kekurangan ilmu penulis. Namun atas bantuan, bimbingan, dukungan moril/materil dan berbagai pihak sehingga tesis ini dapat penulis selesaikan. Pada kesempatan ini dengan sepenuh hati penulis mengucapkan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. H. Muhammad Darwis Dasopang, M.Ag Rektor UN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan.
2. Prof. Dr. H. Ibrahim Siregar, M.CL Direktur Pascasarjana Program Magister UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan.
3. Dr. Zulhammi, M.Ag Ketua Program Studi Pendidikan Agama Islam Pascasarjana Program Magister UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan.
4. Dr. Erawadi, M.Ag pembimbing I dalam penyelesaian tesis ini.
5. Dr. Zulhimma S. Ag, M.Pd pembimbing II dalam penyelesaian tesis ini.
6. Kepada seluruh dosen dan pegawai Program Pascasarjana UIN Syekh Ali

Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan yang telah membantu penulis selama perkuliahan di Pascasarjana Program Magister UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan.

7. Kepada Kepala Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Barumun Kabupaten Padang Lawas serta guru-guru yang telah berpartisipasi dalam pelaksanaan penelitian ini.
8. Teristimewa kepada Istri dan anak beserta seluruh keluarga yang senantiasa memberikan motivasi, do'a, dan pengorbanan yang tiada terhingga demi keberhasilan penulis.
9. Akhir kata penulis mengharapkan semogas tesis ini bermanfaat bagi kita semua dan bagi kemajuan pendidikan. Semoga Allah selalu melimpahkan rahmat, hidayah dan karunia-Nya kepada kita semua.

Padangsidempuan, September 2023

EFENDI HASIBUAN  
NIM. 2150100030

UNIVERSITAS ISLAM SYEKH ALI  
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY  
PADANGSIDIMPUAN

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN DEPAN</b>	
<b>HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING</b>	
<b>PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI</b>	
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TESIS</b>	
<b>PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI</b>	
<b>PENGESAHAN DEKAN</b>	
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATAPENGANTAR.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Fokus Masalah.....	5
C. Rumusan Masalah.....	6
D. Tujuan Penelitian.....	6
E. Kegunaan Penelitian.....	7
F. Batasan Istilah.....	8
G. Sistematika Pembahasan.....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori.....	12
1. Model Kepemimpinan .....	12
a. Pengertian Kepemimpinan .....	12
b. Model Kepemimpinan.....	16
2. Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	28
a. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	28
b. Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah .....	29
3. Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	37
a. Pengertian Sumber Daya Manusia .....	37
b. Ruang Lingkup Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	38
c. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	39
d. Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia .....	42
B. Penelitian Terdahulu.....	48
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
A. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	52
B. Jenis dan Pendekatan Penelitian .....	52
C. Sumber Data .....	54
D. Teknik Pengumpulan Data .....	56
E. Metode Pengecekan Keabsahan Data.....	60
F. Metode Pengelolaan serta Analisis Data .....	62

## **BAB IV HASIL PENELITIAN**

A. Temuan Umum .....	65
1. Profil MTs Swasta NU Sibuhuan.....	65
2. Profil MTs Swasta Ali Baharuddin.....	69
3. Profil MTs Swasta Al-Muktariyah.....	71
B. Temuan Khusus .....	74
1. Kepemimpinan Kepala Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Barumun.....	75
2. Strategi Pengembangan SDM di Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Barumun.....	93
3. Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam pengembangan SDM di Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Barumun.....	101
C. Analisis Hasil Penelitian.....	112

## **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan.....	116
B. Saran .....	117

## **DAFTAR PUSTAKA LAMPIRAN**



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY  
PADANGSIDIMPUAN

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pemimpin merupakan seseorang yang memiliki kemampuan memimpin, mengarahkan, membujuk, menerangi, melatih serta memberikan inspirasi pada bawahannya. Setiap pemimpin memiliki kewajiban mengajak bawahannya untuk mewujudkan perubahan yang diharapkan setiap institusi. Kemampuan tersebut akan mempengaruhi hasil kinerja dan perubahan yang dihasilkan sumber daya manusia yang dipimpin. Keberhasilan dan kegagalan Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi institusi sekolah dipengaruhi oleh model kepemimpinan yang diterapkan. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk memiliki kinerja yang baik dengan tujuan mencapai yang diinginkan. Kepemimpinan formal diangkat dalam wewenang formal, sedangkan kepemimpinan informal digunakan oleh orang yang berpengaruh karena memiliki keterampilan untuk memenuhi kebutuhan orang lain.<sup>1</sup>

Kepemimpinan erat kaitannya dengan tenaga manusia pada suatu kelompok yang terorganisasi dan sistemik. Kualitas Kerjasama dan hasil yang ingin dicapai ditentukan dan dipengaruhi oleh kepemimpinan. Perilaku bawahan dalam meningkatkan kerja dan produktivitas juga dipengaruhi oleh cara kepemimpinan yang dijalankan. Nurkholis menyatakan ada 4 alasan diperlukannya seorang pemimpin, yaitu; 1) Karakter sumber daya manusia

---

<sup>1</sup>Syafaruddin, *Kepemimpinan dan Kewirausahaan* (Medan: Perdana Publishing, 2010), hlm. 5.

yang membutuhkan figure pemimpin, 2) kondisi tertentu yang membutuhkan seorang pemimpin untuk tampil, 3) sebagai pengambil alih keputusan, 4) sebagai pemangku kekuasaan.<sup>2</sup>

Kepala madrasah sebagai pemimpin di tingkat satuan Pendidikan memiliki tanggungjawab maju atau mundurnya sekolah. Kepala madrasah harus memiliki kualitas dalam kemampuan manajerial dan kepemimpinan untuk meningkatkan kemajuan sekolah secara efektif, efisien, mandiri, produktif dan akuntabel. Kemampuan manajerial berupa pengelolaan mutu, pengembangan mutu dan peningkatan mutu untuk memenuhi kebutuhan pendidikan. Pengelolaan mutu adalah dengan cara mengevaluasi kinerja dan membandingkannya dengan tujuan mutu serta menyelesaikan permasalahan madrasah. Pengembangan mutu dilakukan dengan mengembangkan prasarana yang dibutuhkan untuk kemajuan mutu pendidikan, sedangkan peningkatan mutu dapat dilakukan melalui peningkatan sumber daya manusia, motivasi dan pelatihan yang dibutuhkan.<sup>3</sup>

Kepala madrasah dalam menjalankan tugas harus mampu mendelegasikan pekerjaan kepada sumber daya manusia yang ada sesuai dengan bidang dan kemampuan kerja masing-masing. Hal ini merupakan dasar dari pengembangan sumber daya manusia dalam peningkatan kualitas dan produktivitas manusia. Sumber daya manusia di institusi sekolah meliputi wakil kepala sekolah, staf dan guru-guru. Model kepemimpinan yang digunakan kepala madrasah untuk pengembangan SDM juga memiliki

---

<sup>2</sup>Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta : PT. Grasindo Setia, 2015), hlm. 3.

<sup>3</sup>Mulyadi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu* (Malang : UIN Maliki Press, 2010), hlm. 8.

pengaruh yang sangat besar dalam mewujudkan tujuan bersama. Pengawasan kinerja juga hal yang perlu dilakukan kepala madrasah untuk meninjau dan mengevaluasi hasil kerja sebagai bentuk pengembangan diri dari SDM. Wewenang kepala sekolah dapat berupa pengangkatan dan pemberhentian staf maupun pengajar serta menerima dan mengeluarkan siswa.

Model kepemimpinan dalam hubungannya dengan bawahan ada dua yaitu pertama, model yang berorientasi pada tugas dan kedua, model berorientasi pada staf atau karyawan. Kedua model kepemimpinan ini masing-masing memiliki peran positif dan negatif. Model yang berorientasi pada tugas akan mengurangi kedekatan antara atasan dan bawahan namun kinerja yang dihasilkan akan lebih optimal, sedangkan model berorientasi pada staf atau karyawan akan memupuk kebersamaan dan nilai-nilai kekeluargaan namun tidak berbanding lurus dengan hasil kinerja. Faktor yang mempengaruhi model kepemimpinan menurut Mary Parker Follet adalah pemimpin, bawahan, dan situasi.<sup>4</sup>

Kepribadian dan latar belakang Pendidikan yang dimiliki seorang pemimpin juga memiliki pengaruh besar terhadap model kepemimpinan yang digunakan. Umumnya seorang pemimpin memiliki kepribadian yang matang, tenang dan berwibawa. Kepribadian ini yang mempengaruhi model kepemimpinan yang diterapkan. Kepala sekolah yang memiliki kepribadian tersebut dan latar belakang pendidikan yang lebih tinggi mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang lebih baik.

---

<sup>4</sup>Susetyarsi dan Sri, *Model Kepemimpinan dalam Organisasi*. <https://media.neliti.com/media/publications/134049-ID-model-kepemimpinan-dalam-organisasi.pdf>, 2013.

Sumber daya manusia dalam bidang pendidikan menjadi salah satu faktor penentu produktivitas dan daya saing sekolah. Institusi sekolah yang memiliki kompetensi SDM bernilai tinggi akan menghasilkan keunggulan bersaing yang lebih besar dibandingkan dengan sekolah lainnya. Permasalahan sekolah yang berkaitan dengan mutu Pendidikan dapat diatasi dengan pemberdayaan manusia sebagai subjek dan objek pembangunan.<sup>5</sup> Indikator kepemimpinan kepala sekolah adalah 1) perencana, 2) pemrakarsa, 3) pengendali, 4) pendukung, 5) penginformasi dan 6) pengevaluasi.<sup>6</sup>

Berdasarkan hal tersebut kepala sekolah harus memberdayakan seluruh potensi dari staf dan guru untuk optimalisasi tujuan dan sasaran yang sudah ditentukan melalui visi dan misi kepala sekolah. Septiana *dkk* menyatakan indikator lain dari peran dan fungsi kepala sekolah yaitu sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, inovator dan motivator.<sup>7</sup>

Guru dan staf administrasi dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai bentuk pengembangan diri tidak terlepas dari faktor internal dan eksternal seperti kepribadian, dedikasi, pelatihan atau diklat yang diikuti, komunikasi, hubungan masyarakat, kedisiplinan, kesejahteraan maupun iklim kerja.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup>Abrori, M dan Chusnul. *Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Melalui Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jurnal Manajemen Pendidikan. Vol. 1, No. 1, Februari-Oktober 2020), hlm. 23.

<sup>6</sup>Priansa, Donni Juni, Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung : Penerbit Alfabeta, 2014), hlm. 27.

<sup>7</sup>Septiana, *Penggunaan Model Pembelajaran Kooperatif Take and Give Meningkatkan Aktivitas dan Hasil Belajar Siswa SMA N Way Tenong* (Jurnal Kependidikan, 2013), hlm. 13.

<sup>8</sup>Soandi dan Suherman, *Etika dan Profesi Keguruan* (Bandung: Refika Aditama, 2010), hlm. 30.

Pengembangan profesionalitas dapat melalui pelatihan yaitu pendidikan jangka pendek menggunakan cara dan prosedur yang sistematis dan terorganisir. Pelatihan dilakukan untuk mempelajari pengetahuan dan keterampilan tertentu dan tujuan tertentu. Indikator pelatihan adalah lama pelatihan, tingkat pelatihan dan relevansi.

Kecamatan Barumon sebagai salah satu kecamatan yang ada di Padang Lawas merupakan daerah yang memiliki sekolah madrasah Tsanawiyah yang cukup banyak. Lembaga pendidikan madrasah Tsanawiyah yang terdapat di wilayah ini memiliki model kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Melalui penelitian ini akan dikaji lebih lanjut model kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan dan meningkatkan sumber daya manusia. Model kepemimpinan yang diterapkan dan upaya-upaya yang dilakukan untuk pengembangan kualitas SDM. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengangkat judul, yaitu: **Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Barumon Kabupaten Padang Lawas.**

## **B. Fokus Masalah**

Fokus masalah pada penelitian ini adalah model kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam mengembangkan dan meningkatkan sumber daya manusia. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dilakukan dengan meninjau prestasi-prestasi yang dihasilkan guru, siswa, peningkatan minat belajar siswa, dan peningkatan kuantitas siswa baru setiap

tahunnya sebagai bentuk pengembangan SDM yang ada di lingkungan madrasah. Pengaruh model kepemimpinan yang diterapkan untuk meningkatkan serta mengembangkan sumber daya manusia.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis merumuskan masalah pada penelitian ini, sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Barumun Kabupaten Padang Lawas?
2. Bagaimana strategi pengembangan Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Barumun Kabupaten Padang Lawas?
3. Bagaimana model kepemimpinan Kepala Madrasah dalam pengembangan Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Barumun Kabupaten Padang Lawas?

### **D. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kepemimpinan yang digunakan Kepala Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Barumun Kabupaten Padang Lawas.
2. Untuk mengetahui strategi pengembangan Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Barumun Kabupaten Padang Lawas.
3. Untuk mengetahui Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam pengembangan Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Barumun Kabupaten Padang Lawas.

## E. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini dilakukan adalah sebagai berikut :

### 1. Kegunaan Penelitian secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Barumun Kabupaten Padang Lawas, serta juga diharapkan sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan yang secara teoritis dipelajari di bangku perkuliahan.

### 2. Kegunaan Penelitian Secara Praktis

#### a. Bagi Guru

- 1) Untuk meningkatkan profesional guru.
- 2) Meningkatkan tingkat kepercayaan diri bagi seorang guru.
- 3) Memberikan pengalaman, menambah wawasan, pengetahuan dan keterampilan dalam merancang model yang tepat dan menarik serta mempermudah proses pembelajaran dan dapat mengoptimalkan pembelajaran.

#### b. Bagi Madrasah

- 1) Meningkatkan kajian model kepemimpinan kepala sekolah madrasah dan implikasinya terhadap peningkatan sumber daya manusia.
- 2) Memberikan masukan yang positif terhadap kemajuan sekolah serta kondusifnya iklim pendidikan di Madrasah.

- 3) Meninjau seberapa besar implikasi dari penerapan model kepemimpinan yang sudah diterapkan.
- 4) Dapat memberikan masukan dalam mengefektifkan pembinaan dan pengelolaan proses belajar mengajar dalam pelaksanaan pendidikan.

c. Bagi peneliti

- 1) Dapat mengkaji model kepemimpinan yang digunakan Kepala madrasah se Kecamatan Barumon.
- 2) Dapat mengkaji pengembangan Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah se Kecamatan Barumon.
- 3) Dapat mengkaji Efektivitas Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah se Kecamatan Barumon.

## **F. Batasan Istilah**

Untuk menghindari kesalahpahaman pada istilah-istilah yang termuat pada penelitian ini, maka penulis membuat batasan istilah, yaitu:

### **1. Model Kepemimpinan**

Model adalah representasi dari suatu objek, benda, atau ide-ide dalam bentuk yang disederhanakan dari kondisi atau fenomena alam. Model berisi informasi-informasi tentang suatu fenomena yang dibuat dengan tujuan untuk mempelajari fenomena sistem yang sebenarnya. Kepemimpinan adalah sebagai kemampuan seseorang untuk menggerakkan, mengarahkan juga mempengaruhi pola pikir, dan cara kerja setiap anggota untuk bersikap mandiri dalam bekerja terutama pengambilan keputusan

demikian pentingnya dan percepatan pencapaian tujuan yang ditetapkan.<sup>9</sup> Jadi Model kepemimpinan adalah gaya, cara ataupun Teknik untuk menjalankan kepemimpinan dengan cara mempengaruhi orang-orang yang dipimpin.<sup>10</sup>

## 2. Kepala Madrasah

Kepala Madrasah adalah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

## 3. Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia adalah semua individu yang berada dalam suatu organisasi saling bekerja sama untuk tujuan tertentu.<sup>11</sup> Menurut Nawawi pengertian sumber daya manusia secara mikro adalah orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang disebut dengan personil, pegawai, karyawan, pekerja dan tenaga kerja.<sup>12</sup>

## 4. Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia)

Pengembangan SDM merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka

---

<sup>9</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu* (Malang: UIN MalikIP ress, 2010), hlm. 1.

<sup>10</sup>M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006), hlm. 48.

<sup>11</sup>Sayuti Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia: pendekatan non sekuler* (Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2000), hlm. 3.

<sup>12</sup>Hadari Nawawi, *Perencanaan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003), hlm. 37.

lakukan.<sup>13</sup> Pengembangan guru perlu dilakukan pada setiap Madrasah untuk memastikan bahwa mereka tetap dapat mempertahankan kualitas profesionalitasnya sesuai dengan kebutuhan Madrasah. Program pengembangan tersebut memberi penekanan pada pembentukan keterampilan profesional mereka guna perbaikan layanan Madrasah. Cara yang dapat ditempuh adalah mengikutsertakan guru pada kegiatan seperti pelatihan, penataran, seminar, workshop, pemagangan, dan pendampingan yang diselenggarakan oleh pemerintah, perguruan tinggi, atau lembaga non pemerintah.

Dari batasan istilah di atas dapat dipahami bahwa model kepemimpinan kepala madrasah yang dimaksud pada penelitian ini adalah berupa kebijakan dan ketegasan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) guru.

#### **G. Sistematika Pembahasan**

Bab I membahas tentang latar belakang masalah, fokus masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, batasan istilah, dan sistematika pembahasan.

Bab II membahas tentang kajian teori yaitu pengertian kepemimpinan, model kepemimpinan, kepemimpinan kepala madrasah, kepemimpinan kepala madrasah, fungsi kepemimpinan kepala madrasah, pengertian sumber daya manusia, ruang lingkup pengembangan sumber daya manusia, metode

---

<sup>13</sup>M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013), hlm. 5.

pengembangan sumber daya manusia, pengembangan kompetensi sumber daya manusia, dan penelitian terdahulu.

Bab III membahas tentang metodologi penelitian yang memuat kajian tentang lokasi dan waktu penelitian, jenis dan pendekatan penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, metode pengecekan keabsahan data, metode pengelolaan serta analisis data.

Bab IV membahas tentang hasil penelitian yang memuat kajian tentang temuan umum dan temuan khusus. Temuan umum meliputi pembahasan tentang profil lengkap lokasi penelitian, sedangkan temuan khusus meliputi pembahasan tentang kepemimpinan yang dilakukan Kepala Madrasah Tsanawiyah se Kecamatan Barumun Kabupaten Padang Lawas, pengembangan Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah se Kecamatan Barumun Kabupaten Padang Lawas, model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah se Kecamatan Barumun Kabupaten Padang Lawas, dan analisis hasil penelitian.

BAB V membahas tentang penutup yang memuat mengenai kesimpulan dan saran.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Model Kepemimpinan

###### a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menggerakkan, mengarahkan, mempengaruhi pola pikir dan cara kerja anggota untuk bersikap mandiri utamanya dalam pengambilan keputusan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.<sup>14</sup> Pemimpin dalam Islam disebut dengan khalifah yang artinya wakil. Istilah ini dalam Bahasa Indonesia disebut dengan pemimpin formal. Merujuk pada firman Allah SWT dalam surah al-Baqarah ayat 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ  
يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي  
أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau? Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”. (Q.S. Al-baqarah: 30).<sup>15</sup>

<sup>14</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu* (Malang: UIN-maliki press, 2010), Cet. I, hlm. 1.

<sup>15</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta: CV. Indah Press, 1996), hlm. 5.

Kata khalifah dalam ayat tersebut tidak hanya ditujukan untuk khalifah setelah nabi akan tetapi juga penciptaan Nabi Adam AS yang disebut dengan manusia yang diberi tugas memakmurkan bumi melalui penyeruan berbuat amar ma'ruf dan mencegah perbuatan mungkar. Ahli dalam bidang kepemimpinan telah meneliti dan mengembangkan model kepemimpinan melalui evolusi teori kepemimpinan. JAF.Stoner dalam buku Sondang P. Siagian terdapat 4 teori kepemimpinan.

a. Teori Genetis

Teori ini menyatakan bahwa seseorang dilahirkan untuk bisa menjadi seorang pemimpin dengan bakat dan pembawaan sejak lahir. Teori ini memberikan asumsi bahwa tidak semua orang dapat menjadi seorang pemimpin hanya beberapa orang saja yang memiliki bakat dan pembawaan tersebut. Hal ini dapat juga dinyatakan bahwa pemimpin tidak hanya dibentuk akan tetapi juga dilahirkan.

Pemimpin tidak dibentuk akan tetapi timbul dengan sendirinya karena setiap manusia adalah seorang pemimpin baik sebagai pemimpin suatu organisasi maupun pemimpin untuk dirinya sendiri. Melalui teori ini ditegaskan bahwa seorang pemimpin harus harus dipersiapkan melalui Pendidikan yang layak. Pemimpin harus memiliki sifat yang tegas, pengetahuan yang luas dan bijak dalam mengambil keputusan agar tujuan organisasi yang dipimpin sesuai dengan yang diinginkan. Pemimpin sukses adalah pemimpin yang memiliki bakat kepemimpinan dan dikembangkan melalui Pendidikan

dan pengalaman.

#### b. Teori Situasi

Kepemimpinan situasional merupakan “*a leadership contingency theory that focuses on followers readiness/maturity*”. Inti dari teori ini adalah model kepemimpinan setiap orang berbeda-beda sesuai dengan kesiapan pengikutnya. Pemahaman dari teori ini adalah tidak ada model kepemimpinan yang terbaik. Kepemimpinan yang efektif tergantung dari relevansi tugas dan sebagian besar pemimpin yang sukses menggunakan model kepemimpinan yang tepat. Efektivitas kepemimpinan tidak hanya bergantung pada tugas, pekerjaan dan fungsi yang dibutuhkan.

Teori kepemimpinan ini menunjukkan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin dalam kondisi-kondisi tertentu karena setiap orang memiliki kelebihan yang dibutuhkan dalam situasi tertentu. Namun, pada suatu kondisi tertentu tidak dapat menjadi seorang pemimpin karena kelebihan tersebut tidak dapat digunakan.<sup>16</sup> Berdasarkan hal tersebut seseorang yang ingin meningkatkan kecakapan dan kemampuan dalam memimpin diperlukan pengetahuan tentang model kepemimpinan yang efektif.

#### c. Teori Sosial

Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin karena memiliki lingkungan yang mendukung, situasi dan

---

<sup>16</sup>Redaksi, *Pengertian Kepemimpinan, Gaya dan Teori Kepemimpinan*, (diakses dari <http://informasiana.com/pengertian-kepemimpinan-gaya-dan-teori-kepemimpinan/pada> tanggal 29 Oktober 2022).

waktu yang memungkinkan. Setiap individu dapat menjadi seorang pemimpin ketika diberikan kesempatan dan pembinaan yang baik meskipun tidak memiliki bakat menjadi seorang pemimpin. Teori ini juga menyatakan bahwa kepemimpinan itu dibentuk bukan dilahirkan.

Seorang pemimpin harus disiapkan, dididik dan dibentuk dan tidak hanya dilahirkan (*Leaders are made not born*). Melalui usaha dan pendidikan serta motivasi seseorang dapat menjadi pemimpin. Melalui teori ini kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku dari seorang pemimpin.

#### d. Teori Ekologis

Teori kepemimpinan ekologis merupakan gabungan teori genetis dan teori sosial yaitu seorang pemimpin harus memiliki bakat yang harus terus dibina dan dikembangkan. Penganut teori ini berpendapat bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki bakat sejak lahir kemudian dikembangkan melalui Pendidikan dan pengalaman. Teori ini menggabungkan sisi positif dari teori genetis dan teori sosial sehingga teori ini adalah teori terbaik dari kepemimpinan. Beberapa penyebab seseorang dijadikan sebagai pemimpin adalah:

- a) Seseorang yang terlahir sebagai pemimpin melalui persiapan dan Pendidikan yang didorong atas kemauan sendiri.
- b) Seseorang yang menjadi pemimpin sejak lahir berdasarkan pengembangan dan Pendidikan atas tuntutan lingkungan.

## b. Model Kepemimpinan

Ngalim menyatakan bahwa model kepemimpinan adalah gaya, cara ataupun Teknik untuk menjalankan kepemimpinan dengan cara mempengaruhi orang-orang yang dipimpin.<sup>17</sup> Model ini mempengaruhi hasil kinerja pegawai dalam meningkatkan produktivitas dan profesionalisme kerja untuk mencapai tujuan. Beberapa istilah yang dipakai untuk menjelaskan pendekatan umum yang digunakan oleh seorang pemimpin yaitu otokrasi, pacesetting dan demokrasi.

### 1) Model Otokrasi

Model kepemimpinan ini menunjukkan seorang pemimpin bertindak diktator terhadap anggotanya. Pemimpin otokrasi memberikan perintah tanpa ada koordinasi dengan anggotanya. Ngalim Purwanto menyatakan bahwa kepemimpinan otokrasi terdiri dari: 1) adanya anggapan bahwa organisasi yang dipimpin adalah milik pribadi, 2) identifikasi tujuan pribadi dan organisasi, 3) adanya anggapan bahwa bawahan adalah alat semata, 4) tidak bisa menerima saran dan kritik dari bawahan, 5) bergantung pada kekuasaan formal, 6) menggerakkan bawahan dengan cara memaksa, mencari kesalahan, dan memberikan hukuman.<sup>18</sup>

Tipe kepemimpinan ini kepala sekolah mendikte anggota yang ada di bawahnya dan membatasi peran bawahan dengan cara memberitahu pekerjaan apa, bagaimana, kapan dan dimana

<sup>17</sup>M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006), hlm. 48.

<sup>18</sup>M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan...*, hlm. 51.

melakukannya.<sup>19</sup> Pengertian dari Otokratis adalah berkuasa secara mutlak. Kepemimpinan otokratis adalah kepemimpinan yang dipimpin oleh seseorang yang otoriter. Model kepemimpinan ini memusatkan kebijakan dan keputusan berasal dari dirinya sendiri dan mengendalikan seluruh aspek pekerjaan. Pemimpin memerintahkan sasaran yang ingin dicapai baik itu sasaran utama maupun sasaran minor.

## 2) Model *Pacesetting*

Model kepemimpinan ini menuntut kesempurnaan dan menetapkan standar yang tinggi untuk dicapai dan memberikan contoh pada bawahannya bagaimana cara melakukannya dengan baik dan memberikan target kepada anggota untuk melakukan hal yang sama. Bawahan yang tidak mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan maka tipe pemimpin ini akan menggantinya dengan orang lain yang mampu mengerjakannya dengan baik. Pemimpin tipe ini dapat mengambil alih pekerjaan dari bawahan yang tidak sesuai dengan standarnya sehingga kepercayaannya pada kelompok rendah dan terlihat hanya pemimpin yang mampu mengerjakannya. Efek negatif dari tipe kepemimpinan ini adalah suasana tertekan dalam organisasi.

Pemimpin pada model kepemimpinan ini membutuhkan motivasi dari anggota untuk melangkah dan mendapatkan standar

---

<sup>19</sup>Agus Dharma, *Manajemen Supervisi (Petunjuk Praktis bagi Para Supervisor)*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. 144.

tinggi yang diharapkan. Setiap pemimpin memiliki ciri dan sesuai dengan kondisi saat itu.<sup>20</sup> Model kepemimpinan ini akan cocok diterapkan pada anggota organisasi yang memiliki motivasi dan kompetensi yang tinggi. Sebaliknya model ini tidak akan berjalan dengan baik dan akan menghasilkan kinerja buruk jika anggota organisasi memiliki motivasi dan kompetensi yang rendah.

### 3) Model Demokrasi

Model kepemimpinan ini didefinisikan sebagai pemimpin yang berada ditengah anggota kelompoknya. Hubungannya dengan bawahan seperti hubungan keluarga. Sehingga pemimpin pada tipe ini mementingkan kepentingan Bersama sehingga tercipta suasana kerja sama yang baik dan harmonis, saling membantu untuk terciptanya suasana kerja yang sehat.

Sifat model kepemimpinan demokratis yaitu :

- a) Memiliki pemahaman bahwa manusia adalah makhluk termulia di dunia
- b) Berusaha menyesuaikan tujuan organisasi dan kepentingan bawahan
- c) Menerima saran dan kritik dari bawahan
- d) Berprinsip Kerjasama untuk mendapatkan tujuan yang ingin dicapai
- e) Memberikan bimbingan dan kebebasan pada bawahan

---

<sup>20</sup>Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif* (Malang: Ar-Ruzz Media, 2010), Cet. III, hlm. 26.

- f) Mendorong bawahan untuk mencapai kesuksesan melebihi dirinya
- g) Berusaha mengembangkan diri sebagai pemimpin<sup>21</sup>

Kepemimpinan demokratis merupakan kepemimpinan yang dalam pelaksanaannya bersifat partisipasi. Kepemimpinan partisipasi adalah seorang pemimpin yang beranggapan bahwa SDM adalah faktor utama dan sangat penting. Seseorang akan dihargai dan dihormati Ketika memiliki kemampuan, kemauan, pikiran, minat, perhatian dan pendapat yang berbeda dengan yang lain. Berdasarkan hal tersebut setiap orang harus diikuti sertakan dalam sebuah organisasi dan disesuaikan dengan posisinya masing-masing sehingga tercapai tujuan bersama.

Kepala sekolah yang memimpin secara demokratis akan menyadari bahwa dirinya bagian dari kelompok, bersifat terbuka, memberikan kesempatan pada bawahan untuk berperan aktif dalam perencanaan, membuat keputusan serta menilai kinerjanya. Kepala sekolah demokratis memiliki peran membimbing, mengarahkan, memberi petunjuk, dan memberikan bantuan. Partisipasi kepala sekolah dalam rapat dapat berupa melibatkan diri secara langsung dan berinteraksi dengan anggota. Kebijakan dan keputusan dalam kepemimpinan demokratis disesuaikan dengan tuntutan dan situasi kelompok.

Prinsip-prinsip kepemimpinan demokratis adalah:<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup>Arismunandar, *Pengembangan Kewirausahaan Sekolah* (Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, 2006), hlm. 52.

a) Prinsip Partisipasi

Partisipasi anggota adalah hal yang mutlak dibutuhkan dan dibangkitkan dalam kepemimpinan demokratis. Pemimpin memiliki tanggungjawab untuk memberikan motivasi dan dukungan kepada bawahan untuk ikut bertanggungjawab dan memberikan solusi-solusi yang terkait dengan perencanaan dan pelaksanaan pada program Pendidikan dan pengajaran. Keberhasilan pemimpin dalam meningkatkan minat, kemauan dan kesadaran dari anggota akan menghasilkan partisipasi aktif dari anggota, sehingga fungsi kepemimpinan dalam hal ini terlaksana dengan baik.

b) Prinsip Koperasi

Partisipasi anggota bukan berarti Kerjasama diantara anggota terjalin dengan baik. Partisipasi anggota dapat berupa pelaksanaan tugas-tugas, wewenang dan tanggungjawab masing-masing individu yang dilaksanakan secara ketat. Melalui Kerjasama yang dinamis partisipasi dapat ditingkatkan dimana setiap orang bertanggungjawab terhadap tugas yang dibebankan padanya dan kesadaran untuk mensukseskan seluruh program kerja.

c) Prinsip hubungan kemanusiaan yang akrab

Suasana kerjasama yang demokratis dan sehat tidak akan tercipta tanpa adanya rasa persahabatan dan persaudaraan, sikap

---

<sup>22</sup>Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif...*, hlm. 27

hormat menghormati diantara seluruh anggota organisasi. Hubungan kemanusiaan yang disertai unsur kedinamisan merupakan jalan pemecahan masalah yang timbul dan sulit dihadapi.

Pemimpin harus menjadi promotor utama terbinanya hubungansosial yang baik didalam suatu organisasi. Pemimpin tidak bertindak seperti seorang mandor akan tetapi menempatkan diri sebagai sahabat dekat diantarasemua anggota dan tidak meninggalkan unsurformal jabatan.

d) Prinsip pendelegasian dan pemencaran kekuasaan dan tanggungjawab

Pemimpin harus menyadari bahwa kekuasaan, wewenang dan tanggungjawab harus didelegasikan kepada anggota. Melalui Pendelegasian dan Tanggungjawab yang tepat semangat kerja dan tanggungjawab akan terlihat dengan jelas. Pembinaan kepemimpinan melalui latihan dalam bentuk delegasi kekuasaan, wewenang dan tanggungjawab merupakan cara paling praktis disamping usaha pembinaan lainnya bagi kepentingan kepemimpinan pendidikan yang lebih bermutu dimasa depan.

e) Prinsip fleksibilitas organisasi dan tata kerja

Organisasi kerja disusun dengan tujuan mengatur kegiatan dan hubungan kerja yang harmonis, efisien dan efektif. Kefleksibelan organisasi menjamin organisasi dan tata kerja serta

hubungan kerja sesuai dengan kenyataan dan masalah yang selalu muncul dan berubah terus menerus.

Prinsip fleksibilitas merupakan faktor penting dalam organisasi yang demokratis. Fleksibilitas tidak hanya terbatas pada struktur organisasi, hubungan tata kerja, tetapi juga pada masalah dan hal lain yang menyangkut kehidupan individu dan kelompok dalam suatu organisasi.

#### f) Prinsip Kreatifitas

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu mengembangkan organisasi, memperluas wawasan dan anggota kelompoknya, serta bersifat terbuka dan realistis akan semua hal yang terjadi. Berusaha meningkatkan organisasi menuju kematangan kompleks, kemajuan dan kemandirian bersama. Penyesuaian diri dengan perubahan yang ada di masyarakat dan lembaga pendidikan harus menjadi lembaga kerja yang kreatif dan dinamis, dimana setiap anggota memiliki ide, pikiran dan konsep baru tentang prosedur, tata kerja dan metode mendididkan mengajaryang efektif.

#### 4) Model Model Paternalistik

Ciri-ciri Model paternalistik, yaitu:

- a) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa;
- b) Bersikap terlalu melindungi (overly protective);
- c) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk

- d) Mengambil inisiatif dan mengambil keputusan;
- e) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk
- f) Mengembangkan daya kreasi dan fantasinya;
- g) sering bersikap mahatahu.<sup>23</sup>

#### 5) Model Militeristis

Seorang pemimpin yang bertipe militeristis memiliki ciri-ciri:

- a) Lebih sering mempergunakan sistem perintah dalam menggerakkan bawahan;
- b) Menyenangi formalitas yang berlebih-lebihan;
- c) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan;
- d) Sukar menerima kritikan dari bawahan;
- e) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan;
- f) Bergantung pada pangkat dan jabatannya dalam menggerakkan bawahan;<sup>24</sup>

#### 6) Model Kontingensi Fielder

Model kepemimpinan ini dikembangkan oleh Fred E. Fielder. Menurutnya, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh model kepemimpinan yang diterapkannya. Dengan kata lain, tidak ada seorang pemimpin yang dapat berhasil hanya dengan menerapkan satu macam model untuk semua situasi. Seorang pemimpin akan berhasil dalam menjalankan kepemimpinannya apabila menerapkan model kepemimpinan yang berbeda untuk

---

23. <sup>23</sup>Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Cv. Pustaka Setia, 2014), hlm.

<sup>24</sup>Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...* hlm. 24.

menghadapi situasi yang berbeda pula. Menurut pendekatan ini, ada tiga variabel yang menentukan efektif-tidaknya kepemimpinan, yaitu a) hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin, b) derajat struktur tugas, dan c) kedudukan kekuasaan pimpinan.

Model kepemimpinan kontingensi Fielder memandang bahwa keberhasilan kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh hal-hal berikut:<sup>25</sup>

- a) Hubungan interaksional yang harmonis antara atasan dan bawahan;
- b) Pembagian tugas dan kewajiban diikuti oleh wewenang dan tanggung jawab yang jelas;
- c) Pemimpin yang kuat secara legal formal.

#### 7) Model Kepemimpinan Tiga Dimensi

Model kepemimpinan ini dikemukakan oleh William J. Reddin. Model ini dinamakan tiga dimensi karena dalam pendekatannya, model ini menghubungkan tiga kelompok Model kepemimpinan, yang disebutnya model dasar, model efektif, dan model tak efektif menjadi satu kesatuan. Ketiga model tersebut didasarkan pada perilaku kepemimpinan, yaitu berorientasi pada orang (people oriented) dan berorientasi pada tugas (task oriented).

#### 8) Model Kontinum

Model ini diperkenalkan oleh Vroom dan Yetton yang mengatakan bahwa kepemimpinan didasarkan pada dua macam

---

<sup>25</sup>Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...* hlm. 25

kondisi utama, yang dapat dijadikan dasar bagi pemimpin untuk mengikutsertakan atau tidak mengikutsertakan bawahan dalam pembuatan putusan.

Dua macam kondisi tersebut adalah: a) tingkat efektivitas teknis di antara para bawahan; b) tingkat motivasi dan dukungan para bawahan.<sup>26</sup>

Berdasarkan kedua macam kondisi tersebut, seorang pemimpin dapat memilih salah satu dari empat model kepemimpinan yang akan diterapkan dalam hubungannya dengan pembuatan putusan.

- a) Jika tingkat efektivitas teknis dan tingkat motivasi dukungan bawahan keduanya rendah, model kepemimpinan yang dipilih adalah membuat keputusan sendiri (make decision alone)
- b) Jika tingkat efektivitas teknis dari bawahan tinggi, tetapi tingkat motivasi dan dukungan bawahan rendah, model kepemimpinan yang dipilihnya adalah membuat putusan secara konsultatif (consult); pimpinan berkonsultasi dengan bawahan.
- c) Jika tingkat efektivitas teknis dari bawahan rendah, tetapi tingkat motivasi dan dukungan bawahan tinggi, model kepemimpinan yang sesuai adalah dengan mendelegasikan (delegate) atau melimpahkan kepada bawahan. Pemimpin membuat putusan, kemudian melimpahkan tanggung jawab kepada bawahan untuk melaksanakannya.

---

<sup>26</sup>Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...* hlm. 26

d) Jika tingkat efektivitas teknis dan tingkat motivasi dukungan bawahan tinggi, model kepemimpinan yang sesuai adalah membuat putusan bersama (share decision). Pemimpin bersama bawahan membuat putusan secara bermusyawarah.

#### 9) Model Kepemimpinan Laissez Faire

Model kepemimpinan bebas berkehendak. Organisasi dibentuk tanpa kejelasan aturan dan para anggota dengan bebas mengungkapkan keinginan masing-masing. Model kepemimpinan ini seolah-olah tidak mengenal hierarki struktural, atasan-bawahan. Selain itu, pembagian tugas menjadi tidak jelas, dan tidak terjadi proses kepemimpinan fungsional ataupun struktural. Kepemimpinan tipe ini terlalu melepaskan tanggung jawab kepada bawahannya. Pemimpin hanya mengambil sedikit tugas dan kewajiban, sedangkan bawahannya memikul tugas dan kewajiban yang banyak karena dianggap mampu melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan. Dengan kata lain, pemimpin dengan tipe ini seolah-olah melepaskan tanggung jawab kepada bawahannya dan ia jarang berkomunikasi dengan bawahannya.

#### 10) Model Kepemimpinan Karismatik

Sebenarnya, karismatika kepemimpinan bukanlah model kepemimpinan, melainkan sifat atau tipe kepemimpinan. Akan tetapi, karena banyak yang menyamakan makna antara model dan tipe serta sifat seorang pemimpin, karismatik pemimpin pun disebut sebagai

salah satu Model kepemimpinan yang khas. Karismatik bukan salah satu sifat dari pemimpin karena setiap pemimpin memiliki wibawa, hanya tingkat kewibawaannya berbeda. Demikian pula, latar belakang munculnya kewibawaan tersebut. Ciri-ciri dari model kepemimpinan karismatik, yaitu:<sup>27</sup>

- 1) Memiliki kewibawaan alamiah
  - 2) Memiliki banyak pengikut;
  - 3) Daya tarik yang metafisikal (kadang-kadang irasional) terhadap para pengikutnya;
  - 4) Terjadi ketidaksadaran dan irasional dari tindakan pengikutnya;
  - 5) Tidak dibentuk oleh faktor eksternal yang formal, seperti aturan legal formal, pelatihan atau pendidikan, dan sebagainya;
  - 6) Tidak dilatarbelakangi oleh faktor internal dirinya, misalnya fisik, ekonomi, kesehatan, dan ketampanan.
- 11) Model Partisipatif

Kepemimpinan yang partisipatif adalah cara memimpin yang memungkinkan para bawahan turut serta dalam proses pengambilan keputusan. Apabila proses itu memengaruhi kelompok, atau kelompok yang dimaksud mampu berperan dalam pengambilan keputusan, atasan tidak hanya memberikan kesempatan kepada mereka yang berinisiatif, tetapi juga membantunya menyelesaikan tugas-tugasnya. Dengan kata lain, kepemimpinan tipe ini melibatkan keikutsertaan

---

<sup>27</sup>Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...* hlm. 27

bawahannya dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pemimpin. Model partisipasi pemimpin adalah model kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan.<sup>28</sup> Model partisipasi mengandalkan kepada pemimpin dalam menyesuaikan dirinya dengan situasi yang berlainan.

## 2. Kepemimpinan Kepala Madrasah

### a. Pengertian Kepala Madrasah

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk menggerakkan, mengarahkan juga mempengaruhi pola pikir, dan cara kerja setiap anggota untuk bersikap mandiri dalam bekerja terutama pengambilan keputusan demi kepentingan dan percepatan pencapaian tujuan yang ditetapkan.<sup>29</sup> Kepemimpinan Kepala Madrasah mempunyai penekanan pada perlunya posisi kepemimpinan untuk meningkatkan kualitas dan efektifitas Madrasah. Hal ini menekankan pada dimensi sosial budaya dalam kepemimpinan. Kepemimpinan berlangsung antara interaksi individu atau kelompok (siswa, guru, kepala Madrasah, orangtua, masyarakat dan pegawai) yang berakhir dengan terbentuknya budaya organisasi Madrasah yang kuat sehingga pendidikan dapat berlangsung dengan efektif dan efisien.

Wina Sanjaya menyatakan bahwa kepala Madrasah adalah orang yang bertanggungjawab secara structural dalam pengendalian

<sup>28</sup>Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...* hlm. 30

<sup>29</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), hlm. 1.

profesionalisme pendidikan.<sup>30</sup> Berbeda halnya menurut Mulyasa kepala Madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan Madrasah yang menentukan tujuan Madrasah dan pendidikan direalisasikan.<sup>31</sup> Kepala Madrasah memiliki kewajiban untuk meningkatkan dan mengembangkan kinerja profesionalisme guru secara efektif dan efisien. Pengetahuan kepala Madrasah harus menanamkan, memajukan dan meningkatkan empat macam nilai, yaitu:

- 1) Mental berkaitan dengan sikap, batin, dan watak manusia.
- 2) Moral berkaitan dengan ajaran baik buruk perbuatan, sikap dan kewajiban, atau istilah lainnya akhlak, budi dan kesusilaan.
- 3) Fisik berkaitan dengan kondisi jasmani, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah.
- 4) Artistik berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.<sup>32</sup>

#### **b. Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Kemampuan kepala madrasah ditandai dengan kualitas pengajaran yang tinggi.<sup>33</sup> Kepemimpinan kepala Madrasah dibutuhkan untuk memulai dan memelihara proses perbaikan di Madrasah. Pemimpin Madrasah senantiasa menekankan prestasi, menetapkan strategi

---

<sup>30</sup>Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan* (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2006), hlm. 6

<sup>31</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), hlm. 126.

<sup>32</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), hlm. 124.

<sup>33</sup> H. Moedjarto, *Karakteristik Sekolah Unggul* (Jakarta: Duta Graha Pustaka, 2002), hlm. 81.

pengajaran, dan meyakinkan adanya situasi yang teratur. Evaluasi kemajuan siswa, koordinasi program pengajaran, dan memberikan dorongan kepada guru. Dukungan terhadap guru akan menciptakan iklim Madrasah yang positif, dan memberikan semangat dan motivasi bagi guru untuk meningkatkan prestasinya.

Kepemimpinan kepala Madrasah yang efektif adalah kepemimpinan yang menghargai usaha para staf, guru dan karyawan serta semua bawahannya, yang memperlakukan dan menempatkan sesuai dengan bakat dan minat masing-masing individu, yang memberikan dorongan untuk berkembang dan mengarahkan diri ke arah tercapainya tujuan lembaga pendidikan, yang mengintegrasikan orientasi tugas dengan orientasi antar hubungan manusia secara terpadu.

Berdasarkan kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006) ada 7 peran kepala Madrasah yaitu sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, pencipta iklim kerja, dan wirausahawan.

#### 1) Kepala Madrasah sebagai Edukator

Pendidik merupakan orang yang mendidik sedangkan mendidik dapat diartikan sebagai memberikan pelatihan mengenai akhlak, kecerdasan dan pikiran. Sehingga Pendidikan adalah proses mengubah sikap dan perilaku seseorang dalam usaha mendewasakan manusia melalui pengajaran dan latihan.<sup>34</sup> Hal yang perlu diperhatikan kepala Madrasah sebagai pendidik ada 3 sasaran utama yaitu, guru,

---

<sup>34</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menuju Kesuksesan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2003), hlm. 86.

tenaga administratif dan para siswa atau peserta didik.

Sasaran utama kepala Madrasah sebagai pemimpin selain ketiga hal diatas yang tidak kalah penting adalah organisasi orangtua siswa, organisasi siswa, dan organisasi guru. Organisasi orangtua siswa diperlukan untuk membantu mengatasi berbagai masalah baik berupa dana, sarana, jasa maupun pemikiran. Peranan lainnya juga dalam hal membantu pelaksanaan pembinaan siswa, khususnya pelaksanaan program diluar kurikulum.

Organisasi siswa diperlukan untuk memberikan wadah bagi siswa dalam menumbuhkembangkan minat, bakat dan kreatifitas melalui program kurikuler, maupun diluar kurikuler serta usaha menunjang keberhasilan program kurikuler.

Organisasi guru merupakan organisasi profesi yang menghimpun para guru dengan latar belakang Pendidikan yang sama. Sebagai organisasi profesi ada dua hal pokok yang penting untuk menjadi acuan yaitu sebagai wadah pembinaan dan wadah pengembangan.

## 2) Kepala Madrasah sebagai Manajer

Seorang manajer hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Menurut Mulyasa ada 8 fungsi manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi dan merupakan fungsi kepala Madrasah juga yaitu:

a) Kepala Madrasah bekerja dengan dan melalui orang lain.

- b) Kepala Madrasah bertanggungjawab dan mempertanggung jawabkan.
  - c) Kepala Madrasah harus mampu menghadapi berbagai macam persoalan.
  - d) Kepala Madrasah harus berpikir analistik dan konseptual.
  - e) Kepala Madrasah sebagai penengah.
  - f) Kepala Madrasah sebagai politisi.
  - g) Kepala Madrasah sebagai diplomat.
  - h) Kepala Madrasah berfungsi sebagai pengambil keputusan.<sup>35</sup>
- 3) Kepala Madrasah sebagai Pemimpin

Kata “memimpin” memiliki arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan didepan. Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan. Kemampuan memimpin yang efektif merupakan kunci menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah *followership*, kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin. Kepala Madrasah sebagai pemimpin harus mampu:

- a) Mendorong timbulnya kemauan kuat, semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.

---

<sup>35</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 98.

- b) Memberikan bimbingan dan arahan kepada guru, siswa dan staf serta memberikan dorongan demi kemajuan Madrasah dalam mencapai tujuan.<sup>36</sup>

Sebagai seorang pemimpin, fungsi kepala Madrasah adalah

- a) Memberikan perlakuan yang sama kepada bawahan sehingga dapat menciptakan semangat kebersamaan diantara guru, staf dan parasiswa.
- b) Memberikan sugesti kepada guru, staf dan siswa agar terpelihara semangat rela berkorban dan rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing- masing.
- c) Bertanggungjawab memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, staf dan siswa baik berupa dana, peralatan, waktu dan bahkan suasana yang mendukung
- d) Berperan sebagai katalisator, dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat baruguru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan
- e) Dapat menciptakan rasa aman didalam lingkungan Madrasah agar guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugasnya merasa aman
- f) Menjadi teladan dalam hal sikap dan penampilan
- g) Selalu memberikan penghargaan terhadap guru, staf dan siswa yang berprestasi.

---

<sup>36</sup> Engkoswara, *Paradigma Manajemen Pendidikan, Menyongson gOtonomi Daerah*, (Bandung: Yayasan Amal Keluarga, 2004), hlm.86.

#### 4) Kepala Madrasah sebagai Administrator

Bagi kepala Madrasah ada tiga alasan penting untuk mengetahui prinsip-prinsip dalam memberikan pelayanan pendidikan yaitu kepala Madrasah dapat mengembangkan rencana yang belum memiliki pola organisasi, mengevaluasi, dan memperbaiki struktur organisasi, dan membuat rekomendasi dan mengevaluasi rencana struktur yang diusulkan. Semua prinsip dan program pelayanan diorganisasikan sehingga semua aktifitas dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien dengan tujuan akhir membantu mencapai tujuan Madrasah. Sebagai administrator, kepala Madrasah juga hendaknya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru yaitu dengan menghargai setiap guru yang berprestasi.

#### 5) Kepala Madrasah sebagai Supervisor

Secara spesifik program supervise meliputi: membantu guru secara individual dan kelompok dalam memecahkan masalah pengajaran; mengkoordinasikan seluruh usaha pengajaran menjadi perilaku edukatif yang terintegrasi dengan baik; menyelenggarakan program latihan berkesinambungan bagi guru; mengusahakan alat yang profesionalisme dan mencukupi bagi pembelajaran; membangkitkan dan memotivasi kegairahan guru yang kuat untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal; membangun hubungan yang baik dan kerjasama antara Madrasah, lembaga sosial dan instansi

terkait serta masyarakat.<sup>37</sup> Jadi untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala Madrasah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervise ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

#### 6) Kepala Madrasah sebagai Pencipta Iklim Kerja

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala Madrasah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut: 1) Para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan; 2) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para gurusehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga

---

<sup>37</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menuju Kesuksesan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2003), hlm. 86.

dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut; 3) Para guru harus selalu diberitahu tentang setiap pekerjaannya; 4) Pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan; 5) Usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan.

#### 7) Kepala Madrasah sebagai Wirausahawan

Dalam menerapkan prinsip kewirausahaan dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka kepala Madrasah seyogyanya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala Madrasah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di Madrasahnyanya, termasuk perubahan dalam hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya.

Dampak dari tugas dan peran kepala Madrasah yang juga harus dipahami adalah kepala Madrasah harus mampu melihat kinerjanya dalam memahami dan menghayati Standar Pelayanan Minimal (SPM) dan melaksanakannya secara tepat, serta memahami lingkungan Madrasah sebagai bagian dari sistem Madrasah yang bersifat terbuka. Tugas dan peran kepala Madrasah lainnya yaitu berhubungan dengan guru yaitu membantu mengembangkan kompetensi guru. Ada empat cara membantu guru untuk meningkatkan kompetensinya yaitu, menawarkan bantuan secara langsung, memberikan servis pendidikan,

bekerja dengan guru dalam mengembangkan kurikulum, dan membantu guru dalam melakukan penelitian tindakan kelas.<sup>38</sup>

Dalam pelaksanaan tugas dan peran kepemimpinan kepala Madrasah berhasil dipengaruhi oleh kepribadian yang kuat, memahami tujuan pendidikan dengan baik, wawasan luas, dan keterampilan profesional terkait dengan tugasnya sebagai kepala Madrasah.

### 3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

#### a. Pengertian Pengembangan SDM

Menurut Gouzali Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia), merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan.<sup>39</sup>

Selanjutnya, Muhadjir mendeskripsikan pengembangan sumber daya manusia sebagai peningkatan kualitas manusia dalam makna fisik maupun mental.<sup>40</sup>

Pengembangan juga diartikan sebagai suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/ jabatan melalui pendidikan dan latihan.<sup>41</sup>

Pelatihan digunakan untuk menutup *gap* antara kecakapan dan

<sup>38</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, hlm. 87.

<sup>39</sup>M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), hlm. 5.

<sup>40</sup>M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia...*, hlm. 6

<sup>41</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), hlm. 69.

kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan serta untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.<sup>42</sup>

Pengembangan dilakukan untuk menyiapkan karyawan yang akan memegang tanggung jawab pekerjaan di masa yang akan datang. pengembangan biasanya diberikan kepada karyawan melalui jalur selektif untuk dipersiapkan mengisi formasi-formasi jabatan yang kosong, baik karena pensiun atau mutasi, atau juga untuk mempersiapkan karyawan yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan/posisi yang sudah disiapkan berdasarkan sistem karier yang berlaku di organisasi atau perusahaan masing-masing.<sup>43</sup>

#### b. Ruang Lingkup Pengembangan SDM

Menurut Hasibuan, jenis pengembangan dibagi menjadi 2, yaitu pengembangan secara informal dan formal.

- 1) Pengembangan secara formal, yaitu karyawan atau pegawai ditugaskan organisasi untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan oleh organisasi maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan.<sup>44</sup>
- 2) Pengembangan secara informal, yaitu karyawan atas keinginan dan usahanya sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan

---

<sup>42</sup>Ust. Abu Fahmi, dkk, *HRD Syariah Teori dan Implementasi: Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014), hlm. 172

<sup>43</sup>M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014, hlm. 161

<sup>44</sup>M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah...*, hlm. 29.

pekerjaan atau jabatannya.

Ditinjau dari masa pelaksanaannya, pelatihan sebagai bagian dari tugas pengembangan, Sedarmayanti mengemukakan ruang lingkup pengembangan SDM adalah sebagai berikut:

- 1) *Pre service training* (pelatihan pratugas) adalah pelatihan yang diberikan kepada calon karyawan yang akan mulai bekerja, atau karyawan yang baru bersifat pembekalan, agar mereka dapat melaksanakan tugas yang akan dibebankan kepada mereka.
- 2) *In service training* (pelatihan dalam tugas), adalah pelatihan dalam tugas yang dilakukan untuk karyawan yang sedang bertugas dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan
- 3) *Post service training* (pelatihan purna/pasca tugas) adalah pelatihan yang dilaksanakan organisasi untuk membantu dan mempersiapkan karyawan dalam menghadapi pensiun, misalnya pelatihan wirausaha.<sup>45</sup>

#### c. Metode Pengembangan SDM

Metode pengembangan terdiri atas metode latihan atau *training* dan metode pendidikan atau *education*.

##### 1) Metode Latihan atau *Training*

Metode latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah

---

<sup>45</sup>*Ibid*, hal. 31

peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta dan lain-lain. Metode-metode latihan menurut Andrew F. Sikula:

- a) *On the Job*, yaitu para peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru satu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas.
- b) *Vestibule*, adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut.
- c) *Demonstration and example* adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau pekerjaan yang didemonstrasikan.
- d) *Simulation*, merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja.
- e) *Apprenticeship*, adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.
- f) *Classroom methods*, merupakan metode pertemuan dalam kelas meliputi *lecture* (pengajaran), *conference* (rapat),
- g) *programmed instruction*, metode studi kasus, *role playing*, metode diskusi, dan metode seminar.

## 2) Metode Pendidikan atau *Education*

Metode pendidikan dalam arti sempit untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif. Metode pendidikan/*development* menurut Andrew F. Sikula adalah sebagai berikut:

- a) *Training methods / classroom methods*, merupakan metode latihan dalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan, karena manajer adalah juga karyawan.
- b) *Under studies* adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya.
- c) *Job rotation and planned progression* adalah teknik pengembangan yang telah dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan.
- d) *Coaching- counseling*. *Coaching* adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya. *Counseling* adalah suatu cara pendidikan dengan melakukan diskusi antara pekerja dan manajer mengenai hal-hal yang sifatnya pribadi, seperti keinginannya, ketakutannya, dan aspirasinya.

- e) *Junior board of executive or multiple management*, merupakan suatu komite penasehat tetap yang terdiri dari calon-calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan kepada manajer lini (*Top Management*).
- f) *Committee assignment* yaitu komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan.
- g) *Business games* adalah pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu. Permainan disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau studi operasi-operasi bisnis.
- h) *Sensitivity training* dimaksudkan untuk membantu para karyawan agar lebih mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih mendalam diantara para karyawan, dan mengembangkan keahlian setiap karyawan yang spesifik.
- i) *Other development method*, metode lain ini digunakan untuk tujuan pendidikan terhadap manajer.<sup>46</sup>

#### 4. Pengebangan Kompetensi SDM

Pengembangan guru perlu dilakukan pada setiap Madrasah untuk memastikan bahwa mereka tetap dapat mempertahankan kualitas profesionalitasnya sesuai dengan kebutuhan Madrasah. Program pengembangan tersebut memberi penekanan pada pembentukan

---

<sup>46</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*....hlm. 76.

keterampilan profesional mereka guna perbaikan layanan Madrasah. Cara yang dapat ditempuh adalah mengikutsertakan guru pada kegiatan seperti pelatihan, penataran, seminar, workshop, pemagangan, dan pendampingan yang diselenggarakan oleh pemerintah, perguruan tinggi, atau lembaga non pemerintah. Selain itu, program pengembangan guru berbasis Madrasah dapat pula dilaksanakan sendiri oleh Madrasah dan/ atau melalui jaringan antar Madrasah. Khusus untuk guru, program pengembangan kapasitas tersebut merupakan kebutuhan mendasar yang senantiasa harus dipenuhi agar guru sebagai pilar utama pendidikan memiliki sekurang-kurangnya 4 kompetensi yaitu, kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.<sup>47</sup>

Langkah pertama pengembangan profesionalisme guru adalah memberikan kesejahteraan guru dengan gaji yang layak untuk kehidupannya. Langkah pertama ini dinilai amat vital dan strategis untuk mengembangkan profesionalisme pendidik, karena dua alasan. Pertama, dari lima syarat pekerjaan dapat disebut sebagai profesi, yang masih belum terpenuhi secara sempurna adalah gaji dan kompensasi dari pelaksanaan peran sebagai profesi. Kelima syarat pekerjaan sebagai profesi adalah:<sup>48</sup>

- a. Bahwa pekerjaan itu memerlukan bidang keahlian tertentu
- b. Bidang keahlian itu dapat dicapai dengan melalui cabang pendidikan tertentu
- c. Bahwa pekerjaan itu memiliki fungsi dan signifikansi bagi masyarakat

---

<sup>47</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*....hlm. 68

<sup>48</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*....hlm. 90

- d. Bahwa pekerjaan itu memerlukan organisasi profesi dan adanya kode etik tertentu, dan kemudian
- e. Bahwa pekerjaan tersebut memerlukan gaji atau kompensasi yang memadai agar pekerjaan itu dapat dilaksanakan secara profesional.

Dari kelima syarat tersebut, yang masih belum terpenuhi secara utuh, adalah syarat yang kelima, yakni gaji dan kompensasi yang memadai. Alasan kedua, karena peningkatan gaji dan kesejahteraan merupakan langkah yang memiliki dampak yang paling berpengaruh terhadap langkah-langkah lainnya. Agar langkah pertama tersebut tidak menjadikan iri bagi pekerjaan lainnya, kenaikan gaji dapat dilakukan secara menyeluruh dan bertahap. Hal ini terkait dengan maraknya tindak korupsi yang telah mencapai tingkat yang berbahaya seperti virus yang menjangkiti aspek kehidupan manusia.

Sebagaimana yang diamanatkan dalam PP. Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pembangunan system sertifikasi pendidik dan tenaga Kependidikan serta sistem penjamin mutu pendidikan merupakan langkah yang amat besar, yang akan memberikan dukungan bagi pelaksanaan langkah pertama, yang juga sangat berat, karena terkait dengan anggaran belanja negara yang sangat besar. Penataan sistem sertifikasi pendidik dan tenaga kependidikan tidak boleh tidak dilakukan untuk menjamin terpenuhinya berbagai standar nasional pendidikan yang telah ditetapkan.

Pemerintah terus melakukan berbagai macam upaya untuk mewujudkan amanat yang tercantum didalam Undang-undang Dasar 1945

dan Undang-undang No. 23 Tahun 2005 tentang sistem pendidikan nasional. Upaya-upaya tersebut salah satunya adalah melaksanakan program sertifikasi dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru dan dosen. Agar profesionalisme guru dan dosen khususnya profesionalisme guru tersebut terukur, maka diperlukan beberapa Indikator Guru Professional. Ada minimal 7 indikator yang harus dimiliki oleh seorang guru agar dapat dikatakan sebagai guru profesional. 7 Indikator tersebut adalah sebagai berikut :<sup>49</sup>

a. Memiliki Ketrampilan mengajar yang baik.

Salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru adalah kompetensi Pedagogik. Guru yang mempunyai kompetensi pedagogika adalah guru yang mempunyai ketrampilan mengajar yang baik, yaitu dengan berbagai cara dalam memilih model, strategi dan metode pembelajaran yang tepat sesuai dengan karakteristik Kompetensi Dasar dan karakteristik peserta didiknya.

b. Memiliki Wawasan yang luas.

Seorang Guru hendaknya secara terus menerus mengembangkan dirinya dengan meningkatkan penguasaan pengetahuan secara terus menerus sehingga pengetahuan yang dimilikinya senantiasa berkembang mengikuti perkembangan jaman. Apalagi saat ini teknologi informasi dan komunikasi sudah sangat maju, merambah hingga ke pelosok.

c. Menguasai Kurikulum.

---

<sup>49</sup>Undang-undang Dasar 1945 dan Undang-undang No. 23 Tahun 2005 tentang sistem pendidikan nasional.

Kurikulum dapat berubah sesuai dengan kebutuhan pengguna lulusan dan masukan para pakar. Saat ini pemerintah telah memulai implementasi Kurikulum 2013 secara terbatas. Penerapan kurikulum baru ini direncanakan akan terus dilaksanakan hingga tuntas di tahun 2015 yang akan datang. Meskipun sebahagian sekolah yang sifatnya non piloting masih menerapkan KTSP, bagi guru profesional, tentu sudah berusaha untuk mencari tahu mengenai kurikulum baru ini.

d. Menguasai media pembelajaran

Guru profesional harus mampu menguasai media pembelajaran, Pengembangan alat/media pembelajaran dapat berbasis kompetensi lokal maupun modern dan berbasis ICT. Apalagi salah satu prinsip Kurikulum 2013 adalah penerapan TIK didalam proses pembelajaran, menuntut guru untuk mampu menguasai media pembelajaran salah satunya pembelajaran berbasis TIK.

e. Penguasaan teknologi.

Penguasaan teknologi mutlak diperlukan oleh guru. Guru hendaknya menguasai materi dan sekaligus metode penelitiannya sesuai dengan kedalaman materi yang diajarkan. jaringan dengan Perguruan Tinggi, Lembaga Penelitiandan Instansi yang terkait lainnya. Termasuk juga perangkat teknologi salah satunya adalah perangkat teknologi komunikasi dan informasi. Guru yang profesional sudah harus mampu menggunakan laptop, proyektor, internet, dan perangkat teknologi pendukung pembelajaran lainnya.

f. Menjadi teladan yang baik.

Guru hendaknya menjadi teladan yang baik bagi peserta didiknya.

Teladan dalam artian dalam segala hal. Meskipun guru juga manusia yang dapat khilaf dan salah, tetapi dalam pembelajaran dan dihadapan siswa, guru profesional dituntut mampu untuk menjadi contoh terbaik.

g. Memiliki kepribadian yang baik.

Untuk menjadi contoh terbaik, maka salah satu hal mutlak yang harus dimiliki oleh seorang guru profesional adalah guru tersebut harus memiliki kepribadian yang baik. Baik tingkah polah, perilaku akhlak dan tidak ketinggalan agamanya. Karena tingkah polah, akhlak dan perilaku akan hadir dengan sendirinya dari kepribadian seseorang yang beragama baik pula.<sup>50</sup>

Oleh karena itu, untuk mengembangkan profesionalisme guru, maka perlu ada pengaruh dari dalam diri dan lingkungan. Dari dalam diri yaitu niat untuk mengembangkan profesionalisme keguruan yang dimiliki dengan aktif mengikuti semua kegiatan yang berkaitan. Dari lingkungan, yakni peran kepala Madrasah untuk meratakan kesempatan untuk mengikuti kegiatan kepada semua guru dan melakukan manajemen Madrasah yang baik.

---

<sup>50</sup>Undang-undang Dasar 1945 dan Undang-undang No. 23 Tahun 2005 tentang sistem pendidikan nasional.

## B. Penelitian terdahulu

Muhammad Iqbal melakukan penelitian kepemimpinan madrasah untuk meningkatkan kinerja guru di madrasah Aliyah swasta al washliyah Tebing Tinggi. Hasil penelitian ini adalah hal-hal yang dapat meningkatkan kinerja guru dengan *peer teaching*, sertifikasi guru, musyawarah guru mata pelajaran, kelengkapan pembelajaran, workshop, pelatihan IT dan pembagian *job desk* guru. Adapun kendala yang dihadapi kepala sekolah adalah kurangnya sarana dan prasarana, komitmen guru terhadap pekerjaan yang rendah, perbedaan karakter diantara guru-guru dan kepala sekolah. Strategi yang digunakan kepala madrasah untuk peningkatan kinerja yaitu dengan meningkatkan kedisiplinan, memberikan nasihat, motivasi dan pendekatan.<sup>51</sup>

Asmiyati dalam penelitiannya yang berjudul model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya di madrasah ibtidaiyah ma'arif Giriliyo I Wukirsari Imogiri Bantul menghasilkan model kepemimpinan yang digunakan di sekolah tersebut adalah model kepemimpinan berbasis nilai yang berdasar pada prinsip Kerjasama dari kepala madrasah dengan seluruh sumber daya manusia. Prinsip manajemen yang digunakan pada penelitian ini adalah *input*, proses dan *output*.<sup>52</sup>

Abdul Wahid melakukan penelitian dengan judul model kepemimpinan kepala madrasah dan permasalahannya. Penelitian ini menunjukkan bahwa

---

<sup>51</sup>Muhammad Iqbal, *Kepemimpinan Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah Tebing Tinggi*. Magister Manajemen Pendidikan. Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. Tesis. 2020

<sup>52</sup>Asmiyati, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Giriliyo I Wukirsari Imogiri Bantul*. Jurnal Pendidikan Madrasah, Volume 3, Nomor 1, Mei 2018. P-ISSN: 2527-4287 - E-ISSN: 2527-6794.

model kepemimpinan yang cocok digunakan untuk sekolah madrasah adalah model demokratis. Adapun permasalahan yang dihadapi kepala madrasah adalah kurikulum, permasalahan siswa, dan sarana prasarana. Solusi untuk menghadapi masalah itu dapat melalui 6 langkah yaitu identifikasi permasalahan, memilih masalah, menganalisis permasalahan, membangkitkan solusi yang potensial, pemilihan dan perencanaan solusi, penerapan solusi dan pengevaluasian solusi.

Yoyoh Rokayah juga melakukan penelitian berjudul model kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan mutu sekolah di SMA Negeri 1 Dukupuntang Kabupaten Cirebon. Penelitian ini merumuskan bagaimana model kepemimpinan kepala sekolah yang digunakan dan standar sekolah yang bermutu. Hasil penelitian menunjukkan model kepemimpinan yang cocok digunakan adalah model kepemimpinan demokratis dan transformasional.<sup>53</sup>

Perbedaan dan persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang

Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
Muhammad Iqbal melakukan penelitian kepemimpinan madrasah untuk meningkatkan kinerja guru di madrasah Aliyah swasta	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Penelitian ini membahas tentang meningkatkan kinerja guru di madrasah Aliyah swasta	Persamaan penelitian Muhammad Iqbal dengan penelitian saat ini adalah bagaimana kepala madrasah dalam meningkatkan sumber daya	Perbedaannya adalah dalam penelitian Muhammad Iqbal Objek Kajiannya adalah peningkatan kinerja guru. Sedangkan penelitian sekarang ini adalah memfokuskan

<sup>53</sup>Yoyoh Rokayah, *Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Sekolah di SMA Negeri 1 Dukupuntang Kabupaten Cirebon*. Pascasarjana Studi Manajemen Pendidikan Islam. IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Tesis, 2013

al washliyah Tebing Tinggi	washliyah Tebing Tinggi, Strategi yang digunakan kepala madrasah untuk peningkatan kinerja yaitu dengan meningkatkan kedisiplinan, memberikan nasihat, motivasi dan pendekatan	manusia	masalah pengembangan sumber daya manusia
Muhammad Arief melaksanakan penelitian yang berjudul model kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan profesionalisme guru di MAN 2 Parepare.	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Penelitian ini membahas tentang model kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan profesionalisme guru di MAN 2 Parepare.	Persamaan penelitian Muhammad Arif dengan penelitian saat ini adalah bagaimana model kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia	Perbedaannya adalah dalam penelitian Muhammad Iqbal Objek Kajiannya pengembangan profesionalisme guru. Sedangkan penelitian sekarang adalah memfokuskan masalah pengembangan sumber daya manusia.
Asmiyati dalam penelitiannya yang berjudul model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya di madrasah ibtidaiyah ma'arif Giriliyo I Wukirsari	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Penelitian ini membahas tentang model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sumber daya di madrasah ibtidaiyah ma'arif Giriliyo	Persamaan penelitian Asmiyati dengan penelitian saat ini adalah bagaimana model kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia	Perbedaannya adalah dalam penelitian Asmiyati objek kajiannya peningkatan mutu sumber daya manusia. Sedangkan penelitian sekarang adalah memfokuskan masalah pengembangan sumber daya manusia.

Imogiri Bantul	I Wukirsari Imogiri Bantul		
Yoyoh Rokayah juga melakukan penelitian berjudul model kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan mutu sekolah di SMA Negeri 1 Dukupuntang Kabupaten Cirebon	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Penelitian ini membahas tentang model kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan mutu sekolah di SMA Negeri 1 Dukupuntang Kabupaten Cirebon	Persamaan penelitian Yoyoh dengan penelitian saat ini adalah bagaimana model kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia	Perbedaannya adalah dalam penelitian Yoyoh objek kajiannya peningkatan mutu sumber daya manusia. Sedangkan penelitian sekarang adalah memfokuskan masalah pengembangan sumber daya manusia.

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah se Kecamatan Barumon sampel Madrasah Swasta NU Sibuhuan, Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muktariyah Sibuhuan dan Madrasah Tsanawiyah Ali Baharuddin Kecamatan Barumon Kabupaten Padang Lawas. Penelitian ini dilakukan mulai dari bulan Agustus 2022 sampai dengan Juni 2023.

#### B. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*), yaitu penelitian yang dilakukan di suatu tempat yang dipilih sebagai lokasi dan objektif penelitian.<sup>54</sup> Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang memerlukan analisis data untuk mengukur kebenaran mengenai yang ingin diketahui, maka jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif.

Penelitian kualitatif ini dapat dipandang sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.<sup>55</sup> Penjelasan tersebut bisa disimpulkan penelitian lapangan ialah mengali informasi dari lapangan buat setelah itu diperhatikan serta disimpulkan secara jelas. Penelitian ini yakni deskriptif, yaitu penelitian yang berupaya mengungkap kondisi yang terjalin di lapangan secara alamiah. Perihal ini sejalan pendapat lain, kalau penelitian deskriptif bertujuan

---

<sup>54</sup>Abdurrahmat Fathoni, *Metodologi Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006), hlm. 96.

<sup>55</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1999), hlm. 3

membuat deskripsi, gambaran ataupun lukisan secara sistematis faktual serta akurat mengenai fakta, sifat dan hubungan antar fenomena yang diselidiki.<sup>56</sup>

Penelitian deskriptif merupakan sesuatu bentuk penelitian yang ditunjukkan untuk mendiskripsikan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena alamiah ataupun fenomena dorongan manusia. Fenomena bisa berupa wujud, kegiatan, ciri, pergantian ikatan, kesamaan, serta perbandingan antara fenomena yang satu dengan fenomena yang lainnya.<sup>57</sup>

Penelitian deskriptif merupakan metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasikan objek sesuai dengan apa adanya, Penelitian ini juga sering disebut non eksperimen, karena pada penelitian ini tidak melakukan control dan memanipulasi variabel penelitian.<sup>58</sup>

Berdasarkan uraian di atas, penelitian kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini, bermaksud untuk memahami fenomena tentang yang dialami oleh subjek penelitian, yaitu perilaku subjek, hubungan sosial subjek, tindakan subjek, dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata pada suatu konteks khusus yang alamiah. Tujuan penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki dan terperinci membuat perbandingan atau evaluasi, serta mengkaji lebih mendalam tentang gejala, peristiwa tentang terciptanya

---

<sup>56</sup>Muhammad Nazir, *Metode Penelitian* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2009), Cet. Ke-7, hlm. 54.

<sup>57</sup>Sukmadinata, Nana Syaodih, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya. 2006), hlm. 72.

<sup>58</sup>Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010), hlm. 157.

kepemimpinan kepala sekolah dalam sumber daya manusia pada Madrasah Tsanawiyah Se-Kecamatan Barumun Kabupaten Padang Lawas.

### C. Sumber Data

Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai *setting* alamiah (natural setting), pada laboratorium dengan metode eksperimen, dirumah dengan berbagai responden, pada suatu seminar, diskusi dijalan dan lain-lain berbagai sumber, dan berbagai cara. Bila dilihat dari settingnya, data dapat dikumpulkan pada setting alamiah antara lain

#### 1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, dalam hal ini peneliti memperoleh data atau informasi langsung dengan menggunakan instrumen-instrumen yang telah ditetapkan. Data primer dikumpulkan oleh peneliti untuk mnjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian. Pengumpulan data primer merupakan bagian internal dari proses penelitian dan yang seringkali diperlukan untuk tujuan pengambilan keputusan. Data primer dianggap lebih akurat, karena data ini disajikan secara terperinci.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang telah tersedia dalam berbagai bentuk. Biasanya sumber data ini lebih banyak sebagai data statistik atau data yang sudah diolah sedemikian rupa sehingga siap digunakan dalam statistik biasanya tersedia pada kantor-kantor pemerintahan, biro jasa data,

perusahaan swasta atau badan lain yang berhubungan dengan penggunaan data.

Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Dalam penelitian ini data sekunder didapat dari lembaga maupun perusahaan atau pihak-pihak yang berkaitan dengan penelitian ini. Indrianto dan Supomo menyebutkan ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh peneliti berkaitan dengan data sekunder, terutama berkaitan dengan keakurasian data. Langkah yang perlu ditempuh peneliti adalah:

- a. Kemampuan data yang tersedia untuk menjawab masalah atau pertanyaan (kesesuaian dengan pertanyaan penelitian).
- b. Kesesuaian antara periode waktu tersedianya data dengan periode waktu yang diinginkan dalam penelitian.
- c. Kesesuaian antara populasi data yang ada dengan populasi yang menjadi perhatian peneliti.
- d. Relevansi dan konsistensi unit pengukur yang digunakan.
- e. Biaya yang dipergunakan untuk mengumpulkan data sekunder.
- f. Kemungkinan bias yang ditimbulkan oleh data sekunder.
- g. Dapat atau tidaknya dilakukan pengujian terhadap akurasi pengumpulan data.

#### D. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian adalah sebagai berikut:

##### 1. Observasi

Observasi ataupun pengamatan merupakan aktivitas keseharian manusia dengan memakai panca indra mata selaku perlengkapan bantu utamanya tidak hanya panca indra yang lain semacam kuping, penciuman, mulut, serta kulit. Sebab itu, observasi merupakan keahlian seorang buat memakai pengamatannya lewat hasil kerja pancaindra mata dan dibantu dengan pancaindra yang lain.<sup>59</sup> Peneliti melaksanakan observasi ataupun pengamatan dengan sesi dini dengan menguasai suasana serta keadaan raga Madrasah buat mempermudah dalam penyesuaian diri dengan lembaga yang mau dijadikan objek ataupun tempat penelitian. Dengan mengenalkan diri dengan Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, komite Madrasah beserta pegawai Madrasah yang lain serta turut berpartisipasi didalamnya buat memperoleh data dan temuan- temuan universal yang berkaitan dengan penelitian sehingga dengan hasil observasi ini sekalian buat menciptakan serta mengumpulkan informasi yang terkumpul lewat wawancara secara terang- terangan dengan nara sumber-nara sumber yang lebih dahulu sudah didetetapkan oleh peneliti.

Pada perihal ini, peneliti mengadakan pengamatan secara intensif sepanjang penelitian serta studi di lapangan yang berlangsung di Madrasah

---

<sup>59</sup>Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, ekonomi, kebijakan publik, dan ilmu social lainnya* (Jakarta: Prenada Media Group, 2011), hlm. 118

Tsanawiyah se Kecamatan Barumun. Pengamatan ini dilakukan sebagai dasar untuk melakukan wawancara dengan informan pada penelitian ini. Berikut ini kisi-kisi observasi yang akan dilakukan oleh peneliti, yaitu:

**Tabel 3.1**  
**Kisi-kisi Observasi**

No	Aspek	Indikator
1	Kepemimpinan Kepala Madrasah	Manajer
		Edukator
		Administrator
		Motivator
		Supervisor
		Inovator
		Leader
2	Pengembangan SDM Guru	Penataran Guru
		Kursus Pendidikan
		Memperbanyak Membaca
		Kunjungan Madrasah
		Menambah Jam Pelajaran
		Mengorganisasikan Materi
3	Model Kepemimpinan Kepala Madrasah	Demokratis
		Otokrasi

## 2. Wawancara

Wawancara ialah mengadakan wawancara secara langsung kepada beberapa informan yang dapat dianggap memberi penjelasan yang diperlukan. Menurut Burhan Bungin bahwa wawancara mendalam secara universal merupakan proses mendapatkan penjelasan buat tujuan penelitian dengan metode tanya jawab sembari bertatap muka antara pewawancara serta informan ataupun orang yang diwawancarai, dengan ataupun tanpa memakai pedoman (*guide*) wawancara, dimana pewawancara serta informan

ikut serta dalam kehidupan sosial yang relatif lama. Dengan demikian, kekhasan wawancara mendalam merupakan keterlibatannya dalam kehidupan informan.<sup>60</sup>

Pewawancara merupakan orang yang memakai tata cara wawancara sekalian ia berperan selaku pemimpin dalam proses wawancara tersebut. Dia juga berhak memastikan modul yang hendak diwawancarai dan kapan diawali serta diakhiri. Informan merupakan orang yang diwawancarai, dimohon data oleh pewawancara, serta modul wawancara merupakan tema yang ditanyakan kepada informan, berkisar antara permasalahan ataupun tujuan penelitian.<sup>61</sup>

Pada perihal ini wawancara terhadap Kepala Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Barumon untuk mendapatkan informasi kepemimpinan kepala madrasah yang untuk meningkatkan kinerja guru- guru, serta untuk mendapatkan informasi bertambah ataupun tidak meningkatnya kinerja guru, wawancara kepada guru- guru.

Wawancara terbagi dua yaitu wawancara semi struktur serta wawancara tidak berstruktur. Metode wawancara semi struktur dicoba lewat pertanyaan-pertanyaan yang sudah dipersiapkan oleh peneliti. Sebaliknya wawancara tidak terstruktur mencuat apabila jawaban kurang tumbuh diluar pertanyaan-pertanyaan terstruktur tetapi tidak lepas dari kasus penelitian. Pada penelitian ini peneliti memakai wawancara terstruktur supaya lebih banyak menjaring informasi-informasi dengan melaksanakan wawancara

---

<sup>60</sup>Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif...*, hlm. 111.

<sup>61</sup>Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif...*, hlm. 112.

terhadap nara sumber-nara sumber seputar kasus yang hendak diteliti.

Berikut ini kisi-kisi wawancara yang akan dilakukan penulis, yaitu:

**Tabel 3.2**  
**Kisi-kisi Wawancara**

No	Aspek	Indikator
1	Kepemimpinan Kepala Madrasah	Memperjelas mengenai peran Manajer Kepala Madrasah
		Memperjelas mengenai peran Edukator Kepala Madrasah
		Memperjelas mengenai peran Administrator Kepala Madrasah
		Memperjelas mengenai peran Motivator Kepala Madrasah
		Memperjelas mengenai peran Supervisor Kepala Madrasah
		Memperjelas mengenai peran Inovator Kepala Madrasah
		Memperjelas mengenai peran Leader Kepala Madrasah
2	Pengembangan SDM Guru	Penataran Guru oleh Kepala Madrasah
		Melibatkan guru pada Kursus Pendidikan
		Perintah RI Memperbanyak Membaca
		Melaksanakan Kunjungan Madrasah
		Menambah Jam Pelajaran
		Perencanaan pengorganisasian Materi pelajaran
3	Model Kepemimpinan Kepala Madrasah	Memperjelas mengenai sikap Demokratis Kepala Madrasah
		Memperjelas mengenai sikap Otokrasi Kepala madrasah

## E. Metode Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan informasi dalam riset kerap cuma ditekankan pada uji validitas serta realibilitas. Dalam riset kualitatif penemuan informasi bisa dinyatakan valid apabila tidak terdapat perbandingan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sebetulnya terjalin pada obyek yang diteliti. Namun butuh dikenal kalau kebenaran realibilitas informasi bagi riset kualitatif tidak bertabat tunggal, namun jamak serta bergantung pada konstruksi manusia, dibangun dalam diri seseorang selaku hasil proses mental masing- masing orang dengan bermacam latar belakangnya.<sup>62</sup> Jadi uji keabsahan informasi dalam riset kualitatif meliputi:

### 1. Uji Kredibilitas (*Credibility*)

Uji kredibilitas ialah pengujian keyakinan terhadap informasi hasil riset. Metode pengujian yang dilaksanakan merupakan:<sup>63</sup>

- a. Intensitas Pengamatan. Intensitas pengamatan bermaksud buat menciptakan identitas serta unsur-unsur dalam suasana yang sangat relevan dengan persoalan- persoalan ataupun isu yang lagi dicari serta setelah itu memusatkan diri pada hal- hal tersebut secara rinci. Dalam pengamatan ini peneliti memandang serta mengamati sendiri segala aktivitas yang terdapat di Madrasah Tsanawiyah se Kecamatan Barumun setelah itu peneliti mencatat sikap serta peristiwa sebagaimana yang terjalin pada kondisi sesungguhnya.

---

<sup>62</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, hlm. 335.

<sup>63</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, hlm. 336

b. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini dimaksud selaku pengecekan informasi dari bermacam sumber dengan bermacam metode, serta bermacam waktu. Dengan kata lain kalau triangulasi merupakan pengecekan keabsahan informasi dengan menggunakan suatu yang lain di luar informasi itu buat keperluan pengecekan ataupun pembanding terhadap informasi yang terdapat. Triangulasi bisa dicoba terhadap sumber informasi, metode pengumpulan informasi serta waktu. Metode Triangulasi ini dicoba dengan metode mengajukan persoalan yang sama pada tiap sumber. Perihal yang jadi pembanding antara lain hasil observasi serta hasil wawancara, perkataan informan di depan universal serta perkataan individu, menyamakan hasil wawancara dengan isi sesuatu dokumen.

## 2. Uji Transferabilitas (*Transferability*)

Uji Transferability merupakan pengujian hasil riset dengan mengacu kepada sepanjang mana hasil riset bisa diterapkan ataupun digunakan dalam konteks serta suasana sosial lain. Supaya orang lain bisa menguasai hasil riset tersebut, hingga peneliti membuat laporannya dengan membagikan penjelasan rinci, sistematis, serta bisa dipercaya yang mengacu pada fokus riset ini ialah seluruh perihal yang berkaitan dengan perilaku komunikasi visi serta misi, keteladanan, pemberian hukuman serta penghargaan, komunikasi interpersonal yang dicoba kepala madrasah buat tingkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah se kecamatan barumun.

### 3. Uji Ketergantungan (*Dependability*)

Disini peneliti berupaya buat berlagak tidak berubah- ubah terhadap segala proses riset. Segala aktivitas riset ditinjau duit dengan mencermati informasi yang sudah diperoleh dengan senantiasa memikirkan kesesuaian serta keyakinan informasi yang terdapat. Ketergantungan ditunjukkan terhadap sepanjang mana mutu proses dalam membuat riset, diawali dari pengumpulan data, analisis informasi, ditaksir penemuan serta pelaporan yang dimohon oleh pihak-pihak ataupun para pakar yang berhubungan dengan kasus yang lagi diteliti.

### 4. Uji Kepastian (*Confirmability*)

Peneliti harus memastikan bahwa seluruh data yang diperoleh dalam riset ini terjamin kepercayaannya selaku cerminan objektivitas ataupun sesuatu riset. Buat menggapai kepastian ataupun sesuatu penemuan pendukungnya, peneliti memakai metode mencocokkan ataupun membiasakan temuan- temuan riset dengan informasi yang diperoleh. Bila hasil riset menampilkan kalau informasi lumayan berhubungan dengan penelitian, pasti penemuan riset ditatap sudah penuh ketentuan sehingga mutu informasi bisa diandalkan serta bisa dipertanggung jawabkan.

## **F. Metode Pengolaan dan Analisis Data**

Prosedur analisis informasi digunakan menuju buat menanggapi rumusan permasalahan ataupun menguji perencanaan yang sudah diformulasikan dalam proposal. Dalam riset kualitatif informasi diperoleh dari

bermacam sumber, dengan memakai metode pengumpulan informasi yang beragam, serta dicoba secara selalu hingga informasinya jenuh.<sup>64</sup>

Pada penelitian ini memakai metode analisis informasi dengan teknis analisis interaktif model Miles and Huberman. Dalam metode ini ada komponen pokok analisis, ialah reduksi informasi, display informasi serta kesimpulan/ verifikasi. Ketiga komponen itu hendak dijabarkan selaku berikut:<sup>65</sup>

#### 1. Reduksi informasi.

Merupakan proses pilih, pemfokusan, penyederhanaan serta abstraksi informasi agresif yang hendak dilaksanakan sepanjang berlangsungnya proses riset. Informasi yang diperoleh di lapangan jumlahnya lumayan banyak, buat itu butuh dicatat secara cermat serta terperinci. Dalam perihal ini, peneliti mengumpulkan informasi dengan metode merangkum, ataupun mengumpulkan data- data. Informasi reduksi yang diambil peneliti terpaut kenaikan kinerja guru, berbentuk implementasi komunikasi kepala sekolah dengan guru.

#### 2. Display informasi (Penyajian Informasi).

Penyajian informasi dalam hal ini ialah sesuatu rakitan organisasi data, deskripsi dalam wujud narasi yang membolehkan simpulan riset bisa dicoba. Sajian ini ialah rakitan kalimat yang disusun secara logis serta

---

<sup>64</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 333.

<sup>65</sup>Sukmadinata, Nana Syaodih, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 123.

sistematis, sehingga apabila dibaca hendak dapat gampang dimengerti bermacam perihal yang terjalin.

### 3. Penarikan Kesimpulan/ Verifikasi.

Proses ini dicoba dari dini pengumpulan informasi, peneliti wajib paham apa makna dari hal- hal yang ditelitinya, dengan metode pencatatan peraturan, pola-pola, pernyataan-pernyataan, konfigurasi yang mapan serta arahan karena akibat sehingga mempermudah dalam pengambilan kesimpulan.

Setelah itu dalam perihal ini, peneliti mengemukakan sebagian kesimpulan fakta dari hasil wawancara. Penarikan kesimpulan tersebut serta verifikasinya merupakan kesimpulan dini yang dikemukakan masih bertabiat sedangkan, serta berganti bila ditemui kokoh serta menunjang pada sesi dini didukung oleh bukti- bukti yang valid serta tidak berubah- ubah dikala peneliti ke lapangan mengumpulkan informasi, dengan demikian kesimpulan tersebut yang ialah kesimpulan yang kredibel. Maksudnya kalau sehabis melakukan wawancara, dokumentasi serta observasi peneliti menyimpulkannya ke dalam wujud refleksi.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Temuan Umum**

##### **1. Profil Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan**

###### **a. Sejarah Singkat Berdirinya Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan**

Yayasan Pondok Pesantren Syekh Mhd. Dahlan Aek Hayuara Sibuhuan termasuk Pondok Pesantren tertua di Tapanuli Bagian Selatan terutama di Padang Lawas. Sejak berdirinya Tahun 1938 telah ikut berpartisipasi dalam mencerdaskan bangsa, mencetak ulama dan cendekiawan muslim yang berkiprah di berbagai bidang. MTs NU Sibuhuan salah satu Satuan Pendidikan di bawah naungan Yayasan di tingkat menengah pertama (Madrasah Tsanawiyah) yang bertujuan menyelenggarakan pendidikan untuk mewujudkan peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya dan masyarakat karena dengan pendidikan akan menjadi jalan sebagai proses pendidikan yang dapat menjadikan seseorang menjadi lebih dewasa dalam berfikir dan bersikap.

Sesuai dengan lambang yang menaungi MTs NU Sibuhuan dibawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Syekh Mhd. Dahlan, pendidikan yang diterapkan dalam MTs NU Sibuhuan menggunakan

landasan Pancasila agar warga MTs NU Sibuhuan berkepribadian Pancasila dan diharapkan bisa memiliki akhlak yang berdasarkan alquran yang merupakan kitab suci umat muslim. Warna hijau melambangkan kedamaian dan kesuburan yang diharapkan seluruh warga MTs NU Sibuhuan memiliki pribadi yang asri, indah dan bersih. Butiran padi dan kapas yang melingkar yang bermakna bahwa warga MTs NU Sibuhuan mengemban tugas untuk mewujudkan masyarakat yang sejahtera, adil, makmur dan merata.

Buku dan pena yang berada diatas kitab suci mempunyai makna yaitu diharapkan menguasai ilmu pengetahuan dan ilmu agama berdasarkan tuntunan Al-Qur'an. Kitab suci bermakna sebagai pedoman hidup dan sebagai landasan dalam mempelajari ilmu pengetahuan dalam menjalani kehidupan yang serasi antara kebahagiaan dunia dan akhirat, materil dan spiritual dengan ridho Allah Swt.

Semoga dengan disusunnya profil ini dapat di jadikan sebagai pedoman dalam penyelenggaraan Pendidikan di MTs NU Sibuhuan, terutama dalam menjalankan misinya sebagai lembaga Pendidikan yang profesional dan ramah lingkungan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dan juga melahirkan lulusan yang siap pakai dan mampu melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

## b. Visi Misi Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan

### 1) Visi

Terwujudnya Madrasah Tsanawiyah NU Sibuhuan Sebagai Lembaga Pendidikan yang Mampu Melahirkan Sumber Daya Manusia yang Berkwalitas yang Bertaqwa, Berilmu Pengetahuan dan Menguasai Teknologi.

### 2) Misi

- a) Melaksanakan Proses Pendidikan Secara Profesional dan Ramah Lingkungan.
- b) Menerapkan Kurikulum yang Sesuai dengan Kebutuhan Masyarakat, Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi.
- c) Melahirkan Lulusan yang Siap Pakai dan Mampu Melanjutkan Pendidikan Ke Jenjang yang Lebih Tinggi.

## c. Data Siswa Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan

**Tabel 4.1**  
**Perkembangan Siswa dan Romobongan Belajar**  
**2 Tahun Terakhir**

No	Tingkat/Kelas	Tahun Pelajaran		Rombongan Belajar	
		2021/2022	2022/2023	2021/2022	2022/2023
1	VII (Tujuh)	251	275	8	9
2	VIII (Delapan)	181	232	7	8
3	IX (Sembilan)	195	177	7	7
<b>Jumlah</b>		<b>627</b>	<b>654</b>	<b>22</b>	<b>23</b>

## d. Data Guru Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan

**Tabel 4.2**  
**Data guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan**

No	Jabatan	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1	Kepala Madrasah	1		1
2	Wakil Ka. Madrasah	1	2	3
3	Guru PNS	1	3	3

4	Guru Non PNS	17	25	42
5	Guru Kontrak			
6	Tenaga TU	1	2	3
7	Penjaga Sekolah	1		1
<b>Jumlah</b>		<b>22</b>	<b>32</b>	<b>53</b>

e. Sarana Prasarana

**Tabel 4.3**  
**Sarana Prasarana**

No	Fasilitas	Banyak dan Kondisi			Ket
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	
1	Ruang Yayasan	1	-	-	
2	Ruang Kepala Madrasah	1	1	-	
3	Ruang Osis	-	-	1	
4	Ruang Guru	-	1	-	
5	Ruang TU	1	-	-	
6	Ruang BK	-	1	-	
7	Ruang Kelas	16	13	5	
8	Ruang Perpustakaan	-	1	-	
9	Ruang Lab. Komputer	-	-	1	
10	Ruang Lab. Bahasa	-	-	-	
11	Ruang Lab. IPA	-	1	-	
12	Ruang balai kesenian	-	-	-	
13	Ruang keterampilan	-	1	-	
14	Ruang praktik	-	-	-	
15	Kantin	-	3	-	
16	WC santri putra	6	-	12	
17	WC santri putrid	12	5	12	
18	Kamar mandi santri putra	1	2	-	
19	Kamar mandi santri putrid	3	1	-	
20	Asrama santri putra	1	1	-	
21	Asrama santri putrid	1	-	1	
22	Rumah dewan asatidz	4	1	-	
23	WC dan kamar mandi guru	4	-	-	
24	Dapur umum santri mukim	1	2	-	
25	Mushola	-	-	1	
26	Lapangan sepakbola	-	-	-	
27	Lapangan basket	-	-	-	
28	Lapangan bola voli	-	1	-	
29	Lapangan bulu tangkis	-	1	-	
30	Lapangan tenis meja	-	-	-	
31	Aula	-	-	-	

## **2. Profil Madrasah Tsanawiyah Al Muktariyah Sibuhuan**

### **a. Sejarah Singkat Berdirinya Madrasah Al-Muktariyah Sibuhuan**

Pondok pesantren Al-Mukhtariyah Sibuhuan di bawah naungan Yayasan Syekh Mukhtar Muda yang di dirikan pada tahun 1997, yang didirikan oleh Alm. KH. Syekh Mukhtar Muda Nasution. Pesantren ini mengkaji Kitab Kuning atau Arab gundul sampai sekarang .Sebab Alm. KH Syekh Mukhtar Muda mulai menuntut ilmu si sumatera Utara sampai Arab Saudi, Mekkah. Tidak lepas dari pelajaran kitab kuning, Pesantren Al-Mukhtariyah Mengkaji hukum-hukum Islam berlandaskan Al-Qur'an, Hadist, Ijimak Ulama dan dipahami dengan Ahlussunnah Waljamaah. Dan pesantren ini juga mengelola Madrasah Tsanawiyah SKB dan Kitab Kuning.

### **b. Visi Misi Madrasah Tsanawiyah Swasta Al Muktariyah**

#### 1) Visi

Mencetak Generasi Muda Islami yang Cerdas dan Berprestasi.

#### 2) Misi

- a. Menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif dalam nuansa Islami.
- b. Melaksanakan proses pembelajaran secara efektif dan inovatif.
- c. Menumbuhkembangkan minat, bakat, dan kreativitas peserta didik secara optimal.
- d. Meningkatkan pencapaian prestasi akademik dan non-akademik peserta didik secara berkelanjutan.

## c. Data Siswa Madrasah Tsanawiyah Swasta Al Muktariyah

**Tabel 4.4**  
**Perkembangan Siswa dan Romobongan Belajar**  
**2 Tahun Terakhir**

No	Tingkat/Kelas	Tahun Pelajaran		Rombongan Belajar	
		2021/2022	2022/2023	2021/2022	2022/2023
1	VII (Tujuh)	213	265	7	9
2	VIII (Delapan)	201	222	7	8
3	IX (Sembilan)	164	187	6	6
<b>Jumlah</b>		<b>578</b>	<b>620</b>	<b>21</b>	<b>23</b>

## d. Data Guru Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muktariyah

**Tabel 4.5**  
**Data guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta Al Muktariyah**

No	Jabatan	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1	Kepala Madrasah	1		1
2	Wakil Ka. Madrasah	2	1	3
3	Guru PNS			
4	Guru Non PNS	16	20	36
5	Guru Kontrak			
6	Tenaga TU	1		1
7	Penjaga Sekolah	1		1
<b>Jumlah</b>		<b>21</b>	<b>21</b>	<b>41</b>

## e. Sarana Prasarana

**Tabel 4.6**  
**Kondisi Bangunan Madrasah**

No	Jenis Bangunan	Luas M <sup>2</sup>	Lantai	Ruang	Gudang	W C	Ket
1.	Kep. Madrasah	27	1	1	-	1	Baik
2.	Tata Usaha	40	1	2	-	-	Baik
3.	Guru	80	1	1	-	1	Baik
4.	GRB 1	72	1	3	1	-	Baik
5.	GRB 2	72	1	3	1	-	Rusak Ringan
6.	GRB 3	72	1	3	1	3	Rusak Ringan
7.	GRB 4	72	1	2	-	-	Baik
8.	GRB 5	72	1	2	-	-	Baik
9.	GRB 6	72	1	1	-	-	Baik

10.	Perpustakaan	100	1	1	1	1	Baik
11.	Ruang Guru	100	1	1	-	-	Baik
12.	Lab. Komputer	108	1	1	-	-	Baik
13.	Lab. Dakwah	-	-	-	-	-	-
14.	Lab. Ekonomi	-	-	-	-	-	-
15.	Lab. Keterpl.	-	-	-	-	-	-
16.	UKS	72	1	1	-	1	Baik
17.	Masjid	2000	1	1	-	-	Baik
18.	Pos Jaga	12	1	1	-	-	Rusak Ringan
20.	Rumah Penjaga	216	1	3	-	-	Baik
21.	Kamar Mandi Siswa	36	1	1	-	-	Baik
22.	DLL	1.777	1	5	-	-	Rusak Ringan
	Jumlah	3.223		34	8	7	

### 3. Profil Madrasah Tsanawiyah Swasta Ali Baharuddin

#### a. Sejarah Singkat Berdirinya Madrasah Swasta Ali Baharuddin

Madrasah Tsanawiyah Swasta Ali Baharuddin berdiri pada tanggal 19 Juni 2019 dan memiliki kegiatan Belajar Mengajar pada Tahun ajaran 2019. Didirikan oleh Faqih Faisal Haris Harahap, S.Pd.I bin H.Ali Baharuddin Harahap bin Kholifah Ahmad. Kelahiran Pasar Sibuhuan, 04 September 1987 dan telah menyelesaikan Pendidikannya di Pondok Pesantren Syekh Muhammad Dahlan Padang Lawas  $\pm 9$  tahun dan pendidikan S1 di Sekolah Tinggi Agama Islam Tapanuli  $\pm 4$  Tahun.

Sebagai putra daerah keinginan mendirikan suatu Lembaga Pendidikan Islam di tanah kelahiran sendiri, keinginan itu disampaikan

kepada gurunya yaitu KH. Rahmad Hasibuan, Syekh H. Rohyan Hasibuan, M.Pd, Syekh Zubeir Hasibuan terkhusus kepada ibu sekaligus memohon izin darinya.

Pada tahun 2006 selesai Pendidikannya di Pondok Pesantren Syekh Muhammad Dahlan Padang Lawas  $\pm 9$  tahun, dan pendidikan S1 di Sekolah Tinggi Agama Islam Tapanuli  $\pm 4$  Tahun 2010 sempat mengajar di Pondok Pesantren Al-Hakimiyah Paringgonan Kec Ulu Barumun Kab. Padang Lawas selama  $\pm 6$  dan di Pondok Pesantren Al-Fakih Babussalam Padang Lawas selama  $\pm 5$ . Kemudian di tahun 2019 keinginan mendirikan MTS S disampaikan kepada ibu, keluarga, dan Kepala Desa setempat Alhamdulillah Kepala Desa mendukung dan masyarakat sekitar juga setuju MTS S akan didirikan di wilayahnya tepatnya di Desa Bulu Sonik Kec. Barumun Kab. Padang Lawas lokasinya yang sangat strategis tepatnya diantara kantor SKPD Terpadu Kabupaten Padang Lawas di tepi Jl. SKPD II dan jauh dari kebisingan.

#### **b. Visi Misi Madrasah Tsanawiyah Swasta Ali Baharuddin**

##### 1) Visi

Membentuk manusia yang beriman dan bertaqwa lahir batinnya, giat beramal, kuat beribadah, cerdas dalam berfikir, mandiri dan kreatif.

##### 2) Misi

a) Mengusahakan terbentuknya siswa/i yang mencerminkan nilai Islam dalam kehidupan keseharian.

- b) Menghidupkan semangat berislam dan menjadikan setiap diri suri tauladan umat.
- c) Memberi kesempatan belajar yang lebih luas kepada kaum dhu'afa dan para muallaf.
- d) Mencetak kader penerus perjuangan yang berkesinambungan, penggerak motor da'wahislam.

**c. Data Siswa Madrasah Tsanawiyah Swasta Ali Baharuddin**

**Tabel 4.7**  
**Perkembangan Siswa dan Romobongan Belajar**  
**2 Tahun Terakhir**

No	Tingkat/Kelas	Tahun Pelajaran		Rombongan Belajar	
		2021/2022	2022/2023	2021/2022	2022/2023
1	VII (Tujuh)	84	106	3	4
2	VIII (Delapan)	63	123	2	4
3	IX (Sembilan)	72	83	2	3
<b>Jumlah</b>		<b>219</b>	<b>312</b>	<b>7</b>	<b>11</b>

**d. Data Guru Madrasah Tsanawiyah Swasta Ali Baharuddin**

**Tabel 4.8**  
**Data guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta Ali Baharuddin**

No	Jabatan	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1	Kepala Madrasah	1	-	1
2	Wakil Ka. Madrasah	2	1	3
3	Guru PNS	2	3	5
4	Guru Non PNS	14	18	32
5	Guru Kontrak	-	-	-
6	Tenaga TU	2	1	3
7	Penjaga Sekolah	1	-	1
<b>Jumlah</b>		<b>22</b>	<b>23</b>	<b>44</b>

**e. Sarana Prasarana**

**Tabel 4.9**  
**Kondisi Bangunan Madrasah**

No	Fasilitas	Banyak dan Kondisi			Ket
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	
1	Ruang Yayasan	1	-	-	
2	Ruang Kepala Madrasah	1	1	-	

3	Ruang Osis	-	-	1	
4	Ruang Guru	-	1	-	
5	Ruang TU	1	-	-	
6	Ruang BK		1	-	
7	Ruang Kelas	9	3	-	
8	Ruang Perpustakaan	-	1	-	
9	Ruang Lab. Komputer	-	-	-	
10	Ruang Lab. Bahasa	-	-	-	
11	Ruang Lab. IPA	-	-	-	
12	Ruang balai kesenian	-	-	-	
13	Ruang keterampilan	-	-	-	
14	Ruang praktik	-	-	-	
15	Kantin	-	3	-	
16	WC santri putra	6	-	-	
17	WC santri putrid	6	-	-	
18	Kamar mandi santri putra	1	-	-	
19	Kamar mandi santri putrid	1	-	-	
20	Asrama santri putra	1	1	-	
21	Asrama santri putrid	-	-	-	
22	Rumah dewan asatidz	4	1	-	
23	WC dan kamar mandi guru	4	-	-	
24	Dapur umum santri mukim	1	2	-	
25	Mushola	-	-	1	
26	Lapangan sepakbola	-	-	-	
27	Lapangan basket	-	-	-	
28	Lapangan bola voli	-	1	-	
29	Lapangan bulu tangkis	-	1	-	
30	Lapangan tenis meja	-	-	-	
31	Aula			-	

## B. Temuan Khusus

Data dari hasil penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara mendalam yang dilakukan peneliti dalam kurun waktu Februari sampai dengan bulan Maret 2023. Seluruh informan adalah kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan, Al-Muktariyah, Ali Baharuddin dan beberapa guru Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan, Al-Muktariyah, Ali Baharuddin. Untuk lebih lanjut, berikut ini hasil temuan peneliti di lapangan, sebagai berikut:

## **1. Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah se Kecamatan Barumun Kabupaten Padang Lawas.**

Secara umum kepemimpinan kepala madrasah merupakan hal penting yang harus ada di lingkungan lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan membutuhkan seorang pemimpin untuk memimpin lembaga tersebut agar bisa menjadi lembaga yang berkualitas dan berkompeten sehingga dapat menghasilkan lulusan yang terbaik, dalam hal ini di butuhkan seorang pemimpin yang memiliki model yang sesuai untuk menjadi acuan dirinya dalam memimpin madrasah agar lebih berkembang dan menghasilkan guru-guru yang berkompeten sehingga akan menunjang kualitas kompetensi anak didiknya.

Upaya untuk mencapai kualitas yang baik pada sebuah lembaga pendidikan sangat membutuhkan adanya model kepemimpinan kepala madrasah yang berdampak pada pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) para guru-gurunya. Oleh karena itu, kepala madrasah dituntut untuk mempunyai kemampuan dalam melakukan model kepemimpinan yang baik di lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Penelitian yang dilakukan penulis di Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Barumun Kabupaten Padang Lawas menemukan hasil yang baik yakni secara singkat dapat dinyatakan bahwa model kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah memang betul berdampak baik pada pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) para guru-gurunya. Untuk

lebih lanjut, berikut ini uraian hasil observasi dan wawancara yang dilakukan penulis di lapangan, yaitu:

**a. Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan.**

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan dan beberapa guru, bahwa kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah lebih mengarah kepada beberapa peran aktif yaitu sebagai edukator, manajer, administrator, motivator, supervisor, inovator, dan leader.

Untuk lebih lanjut, berikut ini pemaparan hasil penelitian yang dilakukan penulis di Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan, yaitu:

**1. Kepala Madrasah sebagai edukator**

Hasil observasi penulis pada mulanya, melihat bahwa kriteria sosok Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan ini memang merupakan sosok yang mampu memerankan diri sebagai kepala madrasah. Beliau mampu mengarahkan setiap individual maupun organisasi dalam hal untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang ia pimpin. Seperti ketika pelaksanaan apel pagi Bapak Kepala madrasah menyampaikan agar kiranya pelaksanaan apel pagi itu lebih di efektifkan dan itu langsung ditindaklanjuti oleh guru yang memiliki wewenang dalam hal pelaksanaan apel pagi.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup>Hasil observasi penulis di Lingkungan MTs NU Sibuhuan.

Hasil wawancara penulis dengan Bapak Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan mengatakan bahwa:

Sebenarnya sebagai kepala madrasah, salah satu peran yang harus kami lakukan adalah sebagai edukator. Maksud edukator dalam hal ini adalah memberikan pengarahan atau bimbingan kepada guru-guru dan tenaga pendidik, supaya mereka melaksanakan tugas pokok masing-masing, karena jika peran ini tidak kami lakukan, berdampak pada banyaknya tugas dan fungsi yang tidak terkelola dengan baik. Misalnya terhadap siswa, guru seringkali bermasalah dengan siswa karena guru belum memahami karakter siswa itu sehingga masalahnya berlarut-larut. Inilah perlunya kepala madrasah untuk menerapkan model kepemimpinan yang baik.<sup>67</sup>

Selanjutnya, untuk menemukan hasil yang lebih valid peneliti melakukan interviw dengan Ibu Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum yang menyampaikan bahwa:

Saya sebagai wakil kepala madrasah di sekolah ini, sangat memahami betul bagaimana model kepemimpinan kepala madrasah ini. Kepala madrasah di sekolah memiliki rasa tanggung jawab yang baik, sehingga beliau pun melaksanakan tugasnya dengan baik. Seperti ketika pelaksanaan rapat, kepala madrasah selalu memberikan arahan dan bimbingan tentang bagaimana perencanaan pendidikan yang selanjutnya di madrasah ini, dan beliau juga memberikan ketegasan bila ada guru yang tidak melaksanakan tugas dengan baik.<sup>68</sup>

Kepala madrasah sebagai edukator merupakan satu model kepemimpinan yang sangat baik untuk dilakukan oleh tiap-tiap kepala madrasah. Kepala madrasah berperan aktif dalam memberikan arahan atau bimbingan kepada guru dan staff merupakan satu bukti kepedulian kepala madrasah terhadap lembaga pendidikan yang

---

<sup>67</sup>H. Umar Soleh Hasibuan, S.Ag. Kepala MTs NU Sibuhuan, *Wawancara*, di Ruang Kepala MTs NU Sibuhuan, pada tanggal 6 Maret 2023.

<sup>68</sup>Salmaida Rizka Lubis, Wakamad MTs NU Sibuhuan, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs NU Sibuhuan, pada tanggal 6 Maret 2023.

dipimpinannya. Hal ini seperti yang disampaikan oleh salah satu guru bidang studi akidah akhlak yang menyampaikan bahwa:

Menurut hemat saya, model kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala di madrasah ini sudah baik. Bapak kepala melakukan hal-hal yang urgen dalam upaya meningkatkan kedisiplinan dan ketertiban para guru dan staf di madrasah ini. Bapak kepala madrasah sering memberikan arahan dan bimbingan dengan tujuan supaya guru-guru tetap memiliki semangat dalam mengajar dan berupaya untuk memberikan yang terbaik kepada siswa.

## 2. Kepala Madrasah sebagai Administrator

Lain daripada edukator, kepala madrasah sebagai manajer juga memiliki peran dan fungsi yang sangat potensial untuk menggerakkan, menata dan mengelola madrasah bersama staf yang lainnya dengan asas saling bahu membahu untuk menjalankan fungsi manajemen. Hal ini sejalan dengan hasil interviw peneliti dengan bapak Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan yang menyampaikan bahwa:

Tugas kami sebagai manajer juga harus mampu berperan sebagai administrator, tidak lain adalah menata administrasi ketenagaan/ kepegawaian dan kesiswaan, dalam hal ini semua file guru harus lengkap termasuk honorer dan data siswa. Selain itu juga yang harus ditata dan dikelola adalah administrasi sarpas, administrasi pembelajaran dan keuangan, dan lain sebagainya. Dengan sistem pengelolaan yang baik dilakukan akan menghasilkan hasil yang baik.<sup>69</sup>

Kepala Madrasah memang harus menjalankan fungsi dan tugasnya sebagai administrator. Tugas sebagai administrator, selain membuat perencanaan, juga harus membuat struktur organisasi

---

<sup>69</sup>H. Umar Soleh Hasibuan, S.Ag. Kepala MTs NU Sibuhuan, *Wawancara*, di Ruang Kepala MTs NU Sibuhuan, pada tanggal 6 Maret 2023.

Madrasah dengan baik, dengan tujuan untuk membagi tugas masing-masing anggotanya dan harus bisa menyesuaikan antara tugas dan kemampuannya, sehingga bisa bekerja secara optimal.

Pernyataan di atas sesuai dengan apa yang disampaikan oleh bendahara Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan yang mengatakan bahwa:

Saya sebagai bendahara di madrasah ini, merasakan betul bagaimana langkah-langkah yang dilakukan oleh bapak kepala madrasah. Secara pribadi, saya dulu bertugas di madrasah ini adalah sebagai guru, tapi setelah adanya pergantian kepala, saya diamanahkan menjadi bendahara sebagai tugas tambahan. Menurut saya pribadi hal yang dilakukan bapak kepala madrasah ini juga termasuk bagian daripada model kepemimpinan yang baik.<sup>70</sup>

### 3. Kepala Madrasah sebagai Motivator

Lain daripada ungkapan di atas, kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan yaitu dengan berperan aktif sebagai motivator. Motivator yang dimaksud dalam hal kepemimpinan kepala madrasah yaitu sebagai pemberi dukungan dan semangat kepada tenaga pendidik dan kependidikannya dalam mengemban tugas.

Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan yang menyampaikan dengan pernyataan sebagai berikut:

Apa yang kita inginkan untuk tercapai, khususnya di madrasah kita ini, tentu saya sebagai kepala harus mampu mendorong para guru-guru dan pegawai lainnya untuk mengembangkan

---

<sup>70</sup>Siti Maryam, Bendahara MTs NU Sibuhuan, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs NU Sibuhuan, pada tanggal 7 Maret 2023

diri sebagai tuntutan profesi, mendorong siswa untuk memperkuat karakter, mendorong guru dan siswa mengikuti event dan ajang lomba, reward bagi setiap keberhasilan.<sup>71</sup>

Sejalan dengan ungkapan Ibu Hj. Faidah Hanum Daulay, selaku penanggungjawab ekstrakurikuler yang menyampaikan bahwa:

Kalau menurut saya, kepala madrasah memang betul-betul memiliki niat yang baik untuk memajukan madrasah ini. beliau memang selalu mendorong siswa untuk aktif dalam kegiatan organisasi siswa seperti Kelompok Ilmiah Remaja, OSIS, Pramuka, Olahraga. Apalagi kegiatan kesenian marawis, grup nasyid dan banyak lagi yang lain.<sup>72</sup>

Hasil observasi penulis terkait dengan peran kepala madrasah sebagai motivator dapat dilihat dari perhatian dan kepedulian kepala madrasah terhadap proses pendidikan di madrasah yang ia pimpin. Kepala madrasah yang mempunyai rasa perhatian yang cukup terhadap apa yang dirasakan oleh guru dan siswa. Seperti yang dilihat langsung oleh penulis bahwa perhatian kepala madrasah terhadap siswa yang kurang mampu untuk memenuhi biaya administrasinya, langsung ditanggapi dengan memberikan keringan biaya administrasi.<sup>73</sup>

Motivasi dalam dunia pendidikan merupakan hal yang urgen untuk dilakukan oleh setiap pemimpin. Dengan motivasi seorang kepala mampu membangkitkan minat dan mampu mendorong

---

<sup>71</sup>H. Umar Soleh Hasibuan, S.Ag. Kepala MTs NU Sibuhuan, *Wawancara*, di Ruang Kepala MTs NU Sibuhuan, pada tanggal 6 Maret 2023.

<sup>72</sup>Hj. Faidah Hanum. Penanggungjawab Ekstrakurikuler MTs NU Sibuhuan, *Wawancara*, di Ruang Kepala MTs NU Sibuhuan, pada tanggal 7 Maret 2023.

<sup>73</sup>Hasil Observasi Penulis di Lingkungan MtsNU Sibuhuan.

seseorang untuk lebih semangat untuk melakukan apa saja yang diinginkan.

#### 4. Kepala Madrasah sebagai Supervisor

Selanjutnya, kepemimpinan kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan yang ditemukan oleh peneliti yaitu berperan sebagai supervisor. Berikut pernyataan kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan tentang peran beliau sebagai supervisor.

Tugas saya sebagai kepala madrasah juga berperan sebagai supervisor. Supervisor yang dimaksud adalah memeriksa perangkat pembelajaran guru, program dan kegiatan bimbingan dan konseling, pekerjaan staf, program dan kegiatan wakamad, dan pekerjaan bendahara. Selain itu, saya juga sebagai supervisor harus memantau pembelajaran di kelas.<sup>74</sup>

Dipertajam melalui hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum yang menyampaikan bahwa:

Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan ini, kalau saya pribadi boleh dikatakan tegas dan bijak dalam menentukan langkah ke depannya. Salah satu kebijakan yang dilakukan bapak kepala yaitu melakukan supervisi terhadap kesiapan perangkat pembelajaran guru-guru dan juga bagaimana praktek mengajar yang dilakukan oleh guru-guru. Pada awal tahun ajaran baru dan di akhir semester, langsung mengumpulkan guru, dan dia minta tolong sama saya untuk periksa perangkat pembelajarannya kawan guru. Bahkan kadang saya kewalahan, tapi ya jalani saja.<sup>59</sup>

Kepala madrasah dalam mengemban tugas tidak hanya cukup dibagian administrasi, akan tetapi kepala madrasah juga harus ikut andil dalam menentukan arah tercapainya tujuan pendidikan. Oleh karena itu, kepala madrasah juga harus berperan aktif sebagai

---

<sup>74</sup>H. Umar Soleh Hasibuan, S.Ag. Kepala MTs NU Sibuhuan, *Wawancara*, di Ruang Kepala MTs NU Sibuhuan, pada tanggal 6 Maret 2023.

inovator. Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan yang menyampaikan bahwa:

Setiap struktural pada madrasah ini memang harus melakukan pembaharuan dalam pengembangan sistem manajemen informasi madrasah, memperbaharui tradisi madrasah untuk penguatan karakter, membangun jaringan antar lembaga eksternal, dan optimalisasi supervisi. Tugas yang seperti ini, tidak sepenuhnya diemban oleh guru-guru, tapi juga harus dimulai dari kepala madrasah sebagai pemimpin.<sup>75</sup>

Bapak Muhammad Safii Damanik selaku operator di Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan yang menyampaikan, bahwa:

Pada mulanya beliau menjabat sebagai kepala di madrasah ini, langsung beliau tanya kepada saya selaku operator tentang bagaimana blognya Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan, dan secara langsung beliau menyampaikan untuk diaktifkan kembali dan bisa dioperasikan kembali layaknya madrasah yang aktif, supaya orang bisa tahu perkembangan di madrasah.<sup>76</sup>

Sesuai dengan ungkapan di atas, dapat dipahami bahwa salah satu bentuk kepemimpinan kepala madrasah yaitu dengan berperan sebagai inovator, dan ini telah dilakukan yaitu dengan melakukan pembaharuan blog Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan.

Tambahan dari Wakil Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan yang menyampaikan bahwa:

Kepala Madrasah harus mempunyai keterampilan melakukan komunikasi, menangani konflik, dan membangun iklim kerja yang positif di lingkungan lembaga pendidikan. Kepala

<sup>75</sup>H. Umar Soleh Hasibuan, S.Ag. Kepala MTs NU Sibuhuan, *Wawancara*, di Ruang Kepala MTs NU Sibuhuan, pada tanggal 6 Maret 2023.

<sup>76</sup>Muhammad Safii Damanik. Operator MTs NU Sibuhuan, *Wawancara*, di Ruang TU MTs NU Sibuhuan, pada tanggal 6 Maret 2023.

Madrasah harus mampu melakukan proses pengambilan keputusan, dan bisa melakukan proses delegasi wewenang secara baik. Sebagai kepala madrasah saya rasa ibu telah melakukannya.<sup>77</sup>

#### **b. Kepemimpinan Kepala MTs Swasta Ali Baharuddin**

Sesuai dengan temuan penulis di lokasi penelitian yang salah satunya adalah Madrasah Tsanawiyah Ali Baharuddin yang dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia yaitu dengan bertindak sebagai manajer. Manajer pada sebuah lembaga pendidikan harus mampu berperan sebagai penggerak pada setiap program, dan dalam hal ini kepala madrasah tidak hanya sebagai pemantau, namun juga harus memberikan pengarahan dan bergerak sebisa mungkin.

##### **1) Kepala Madrasah sebagai Manajer**

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah MTs Swasta Ali Baharuddin dan beberapa guru, yang memberikan tanggapan bahwa:

Upaya dalam meningkatkan berbagai aspek di lembaga pendidikan, barangtentu kepala madrasah harus berperan aktif dalam membimbing dan mengarahkan guru-gurunya. Karena peran aktif saya sebagai kepala di madrasah ini sangat berdampak pada ketercapaian tujuan pendidikan yang telah dirancang sedemikian rupa pada setiap awal tahun ajaran baru. Tugas saya boleh dibilang sebagai edukator yaitu membimbing guru, tenaga kependidikan, siswa, mengikuti perkembangan iptek, dan memberi teladan yang baik, karena masih banyak yang tugas dan fungsi yang tidak terkelola dengan baik.<sup>50</sup>

---

<sup>77</sup> Muhammad Amsal Nasution, Wakamad Kesiswaan MTs NU Sibuhuan, *Wawancara*, di Ruang Kepala MTs NU Sibuhuan, pada tanggal 6 Maret 2023.

Hasil wawancara peneliti dengan Bapak Setia Pasaribu yang menyampaikan bahwa:

Kepala kami di madrasah, memiliki jiwa kepemimpinan yang baik, karena bapak tersebut selalu berusaha untuk menemukan ide cemerlang demi meningkatnya kualitas pendidikan di madrasah ini. Bapak kepala tidak bosan memberikan pengarahan dan masukan kepada kami selaku tenaga pendidiknya, agar apa yang tertulis pada visi misi madrasah ini dapat tercapai.<sup>78</sup>

Selanjutnya, peneliti melaksanakan interviw dengan bapak Wakil Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Ali Baharuddin yang menyampikan bahwa:

Realitanya di madrasah ini, sebelum suatu kegiatan dimulai, bapak kepala selalu bertanya kepada kami tentang kegiatan apa saja yang telah rutin dilaksanakan di madrasah ini, dan mempertegas apa yang menjadi hambatan dan apa yang harus kita lakukan supaya semua kegiatan di madrasah ini dapat berjalan dengan lancar. Saya rasa tindakan kepala itu menggambarkan adanya jiwa kepemimpinan untuk mencapai tujuan pendidikan yang dimaksud.<sup>79</sup>

Kepala madrasah sebagai manajer memiliki peran dan fungsi yang sangat potensial untuk menggerakkan, menata dan mengelola madrasah bersama staf yang lainnya dengan asas saling bahu membahu untuk menjalankan fungsi manajemen.

## 2) Kepala Madrasah sebagai Administrator

Hasil interviw dengan Bapak Kepala MTs Swasta Ali Baharuddin yang menyampaikan bahwa:

<sup>78</sup>Setia Pasaribu. Penanggung Jawab Ekstarkurikuler MTs Ali Baharuddin, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Ali Baharuddin, pada tanggal 13 Maret 2023.

<sup>79</sup>Faisal Haris Harahap. Kepala MTs Ali Baharuddin, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Ali Baharuddin, pada tanggal 13 Maret 2023.

Tugas kepala madrasah itu salah satu adalah sebagai administrator tidak lain adalah menata administrasi ketenagaan/ kepegawaian dan kesiswaan, dalam hal ini semua file guru harus lengkap termasuk honorer dan data siswa. Selain itu juga yang harus ditata adalah administrasi sarpas, administrasi pembelajaran dan keuangan.<sup>80</sup>

Kepala Madrasah harus menjalankan fungsi dan tugasnya sebagai administrator. Tugas sebagai administrator, selain membuat perencanaan, juga harus membuat struktur organisasi Madrasah dengan baik. Berdasarkan pernyataan tersebut, kita dapat melihat bahwa kepala MTs Swasta Ali Baharuddin, menunjuk bawahannya untuk melakukan sebuah pekerjaan, sesuai dengan kemampuan yang ia lihat dalam keseharian bawahannya.

### 3) Kepala Madrasah sebagai Motivator

Untuk mempertajam hasil penelitian, peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Madrasah MTs Swasta Ali Baharuddin yang mengatakan sebagai berikut:

Kepala madrasah sebagai motivator, saya harus mampu mendorong guru dan pegawai untuk mengembangkan diri sebagai tuntutan profesi, mendorong siswa untuk memperkuat karakter, mendorong guru dan siswa mengikuti event dan ajang lomba, reward bagi setiap keberhasilan.<sup>81</sup>

Hal tersebut sejalan dengan penuturan Bapak Setia Pasaribu, SH, selaku penanggungjawab ekstrakurikuler yang menyampaikan bahwa:

---

<sup>80</sup>Faisal Haris Harahap. Kepala MTs Ali Baharuddin, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Ali Baharuddin, pada tanggal 13 Maret 2023

<sup>81</sup>Faisal Haris Harahap. Kepala MTs Ali Baharuddin, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Ali Baharuddin, pada tanggal 13 Maret 2023

Bapak kepala madrasah memang selalu mendorong siswa untuk aktif dalam kegiatan organisasi siswa seperti OSIS, Pramuka, Olahraga. Apalagi kegiatan kesenian marawis, grup nasyid dan banyak lagi yang lain.<sup>82</sup>

Sudah diketahui bahwa motivasi dalam dunia pendidikan merupakan hal yang penting. Dengan motivasi mampu membangkitkan minat dan mampu mendorong seseorang untuk melakukan apa saja yang diinginkan.

#### 4) Kepala Madrasah sebagai Supervisor

Selanjutnya, kepemimpinan kepala madrasah juga dilihat dari peran aktifnya sebagai supervisor. Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala MTs Swasta Ali Baharuddin yang menyampaikan bahwa:

Sebagai kepala tentu harus bertindak dan berbuat maksimal untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Tugas kami sebagai supervisor adalah memeriksa perangkat pembelajaran guru, program dan kegiatan bimbingan dan konseling, pekerjaan staf, program dan kegiatan wakamad, dan pekerjaan bendahara. Selain itu, kami juga sebagai supervisor harus memantau pembelajaran di kelas.<sup>83</sup>

Hasil interviw dengan Menurut Wakamad Kurikulum Madrasah MTs Swasta Ali Baharuddin yang mengatakan bahwa :

Begini, terkadang beliau di awal-awal sekolah atau di akhir semester, langsung mengumpulkan guru, dan dia minta tolong sama saya untuk periksa perangkat pembelajarannya kawan guru. Bahkan kadang saya kewalahan, tapi ya jalani saja. Kita

<sup>82</sup>Setia Pasaribu. Penanggung Jawab Ekstarkurikuler MTs Ali Baharuddin, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Ali Baharuddin, pada tanggal 13 Maret 2023

<sup>83</sup>Faisal Haris Harahap. Kepala MTs Ali Baharuddin, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Ali Baharuddin, pada tanggal 13 Maret 2023

dapat melihat bahwa apa yang dilakukan kepala Madrasah sejalan dengan apa yang dirasakan oleh bawahannya.<sup>84</sup>

#### 5) Kepala Madrasah sebagai Inovator

Masih berbicara tentang kepemimpinan kepala madrasah yang dikaitkan dengan tugas pokoknya. Tugas Kepala Madrasah sebagai Inovator, seperti yang disampaikan oleh Kepala MTs Swasta Ali Baharuddin, bahwa:

Kita memang harus melakukan pembaharuan dalam pengembangan sistem manajemen informasi madrasah, memperbaharui tradisi madrasah untuk penguatan karakter, membangun jaringan antar lembaga eksternal, dan optimalisasi supervisi.<sup>85</sup>

Hasil interviw berikutnya tentang Tugas Kepala Madrasah sebagai Leader. Bapak Kepala MTs Swasta Ali Baharuddin memberikan jawaban bahwa:

Kemampuan yang harus dimiliki kepala Madrasah adalah: Pertama, kemampuan membangun visi, misi, dan strategi lembaga. Kedua, sebagai leader, kepala Madrasah harus mampu berperan sebagai innovator. Ketiga, kepala Madrasah harus mampu membangun motivasi kerja yang baik bagi seluruh guru, karyawan, dan berbagai pihak yang terlibat di Madrasah.<sup>86</sup>

Dipertajam melalui hasil wawancara dengan Wakamad Kesiswaan Madrasah MTs Swasta Ali Baharuddin yang menyampaikan bahwa:

---

<sup>84</sup>Ali Juman Hasibuan. Wakamd MTs Ali Baharuddin, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Ali Baharuddin, pada tanggal 13 Maret 2023

<sup>85</sup>Faisal Haris Harahap. Kepala MTs Ali Baharuddin, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Ali Baharuddin, pada tanggal 13 Maret 2023

<sup>86</sup>Faisal Haris Harahap. Kepala MTs Ali Baharuddin, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Ali Baharuddin, pada tanggal 13 Maret 2023

Kepala Madrasah harus mempunyai keterampilan melakukan komunikasi, menangani konflik, dan membangun iklim kerja yang positif di lingkungan lembaga pendidikan. Kepala Madrasah harus mampu melakukan proses pengambilan keputusan, dan bisa melakukan proses delegasi wewenang secara baik. Sebagai kepala madrasah saya rasa itu telah melakukannya.<sup>87</sup>

### c. Kepemimpinan Kepala MTs Swasta Al-Muktariyah

Salah satu lembaga pendidikan tingkat tsanawiyah di Kecamatan Barumun adalah Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muktariyah. Madrasah ini adalah salah satu lokasi penelitian yang ditetapkan oleh penulis, karena terkait dengan kepemimpinan kepala madrasah yang cukup baik dan dengan kebijakan dan ketegasan kepala madrasah ini dapat meningkatkan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) para guru-gurunya.

Berikut ini kepemimpinan kepala madrasah yang dilihat dari beberapa hal, yaitu:

#### 1) Kepala Madrasah sebagai Motivator

Hasil penelitian yang ditemukan penulis diawali dengan hasil wawancara dengan Bapak Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muktariyah yang menyampaikan bahwa:

Kepemimpinan ini sebenarnya bermuara pada tujuan yang hendak kita capai. Jika memang kita ingin madrasah kita ini dapat menjangkau hasil tujuan pendidikan yang maksimal, tentu kita sebagai penggerak harus berupaya semaksimal mungkin untuk melakukan yang terbaik. Seperti saya sebagai kepala madrasah harus berperan aktif dalam menyikapi perkembangan di madrasah ini. Saya sebagai kepala tentu saya harus bisa jadi motivator yang dapat membangkitkan semangat

---

<sup>87</sup> Faisal Haris Harahap. Kepala MTs Ali Baharuddin, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Ali Baharuddin, pada tanggal 13 Maret 2023

para guru-guru dan tenaga kependidikan. Jadi kalau berbicara mengenai kepemimpinan kepala madrasah pasti sudah mengarah pada pembahasan tentang peran kepala madrasah yang salah satunya adalah sebagai motivator.<sup>88</sup>

Tidak cukup hanya beberapa ungkapan di atas, penulis terus melakukan wawancara dengan Wakamad Kurikulum Madrasah MTs Swasta Al Muktariyah yang menyampaikan bahwa:

Harus mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah, seorang manajer harus dapat memenej semua persoalan yang terjadi di sekolah, serta mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik dan konseptual, dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan.<sup>89</sup>

Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan Bapak Kepala MTs Swasta Al Muktariyah, bahwa:

Sebelum menyusun program madrasah, maka terlebih dahulu mengidentifikasi permasalahan madrasah bersama dengan guru dan staf baru bisa menentukan skala prioritas. Diantaranya, mengatur pembagian tugas, menetapkan aturan akademik, memperkuat kemitraan, dan menyusun SOP setiap kegiatan.<sup>90</sup>

## 2) Kepala Madrasah sebagai Administrator

Kepala madrasah sebagai manajer memiliki peran dan fungsi yang sangat potensial untuk menggerakkan, menata dan mengelola madrasah bersama staf yang lainnya dengan asas saling bahu membahu untuk menjalankan fungsi manajemen.

<sup>88</sup> Panahan Hasibuan. Kepala Madrasah MTs Al Muktariyah, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Al Muktariyah, pada tanggal 18 Maret 2023

<sup>89</sup> Paarman Hasibuan. Wakamad MTs Al Muktariyah, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Al Muktariyah, pada tanggal 18 Maret 2023

<sup>90</sup> Panahan Hasibuan. Kepala Madrasah MTs Al Muktariyah, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Al Muktariyah, pada tanggal 18 Maret 2023

Lalu ditanyakan lagi tentang tugas kepala madrasah sebagai administrator. Bapak Kepala MTs Swasta Al-Muktariyah menjawab:

Tugas kami sebagai administrator tidak lain adalah memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara khusus, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola staf, kurikulum, administrasi peserta didik, personalia, sarana dan prasarana, kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.<sup>91</sup>

Kepala Madrasah seyogyanya harus menjalankan fungsi dan tugasnya sebagai administrator. Tugas sebagai administrator, berperan sebagai pengatur penatalaksanaan sistem administrasi pada bidang-bidang: kesiswaan, kurikulum dan pembelajaran, personil, keuangan, tata usaha, sarana prasarana, dan hubungan masyarakat, dengan berorientasi pada program kegiatan : mengelola Administrasi KBM dan BK, mengelola Administrasi Kesiswaan, Mengelola Administrasi Keuangan, mengelola Administrasi Sarana/Prasarana dan mengelola Administrasi Komite Sekolah. Kepala Sekolah sebagai supervisor berperan sebagai orang yang berupaya dalam membantu dan mengembangkan profesionalitas guru, dengan berorientasi pada: Teknik Individu, Kelompok, dan Kunjungan Kelas. Kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan dalam konteks Kepala Sekolah sebagai Supervisor, adalah: menyusun program supervisi, melaksanakan supervisi dan memanfaatkan hasil supervise

---

<sup>91</sup> Panahan Hasibuan. Kepala Madrasah MTs Al Muktariyah, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Al Muktariyah, pada tanggal 18 Maret 2023

### 3) Kepala Madrasah sebagai Inovator

Selanjutnya, penulis melakukan wawancara dengan Kepala Madrasah MTs Swasta Al Muktariyah sebagai yang menjawab sebagai berikut:

Sebagai Inovator, berperan sebagai pemimpin yang senantiasa memberi masukan untuk sebuah perubahan agar seluruh komponen pendidikan dapat berkembang secara profesional. Untuk peranan ini maka kepala Sekolah harus memiliki kemampuan-kemampuan untuk: mengatur lingkungan kerja, mengatur suasana kerja, menerapkan prinsip, dan memberikan penghargaan dan hukuman.<sup>92</sup>

Hal tersebut sesuai dengan penuturan Muna Hasibuan, S.Pd.I penanggungjawab ekstrakurikuler yang mengatakan bahwa bahwa:

Kepala madrasah selalu memberikan semangat kepada siswa serta mendorong siswa untuk aktif dalam kegiatan organisasi siswa seperti OSIS, Pramuka, Olahraga. Apalagi kegiatan kesenian marawis, grup nasyid dan banyak lagi yang lain.<sup>93</sup>

Sudah diketahui bahwa suatu perubahan yang harus dicapai dalam dunia pendidikan merupakan hal yang sangat penting. Dengan inovasi mampu membangkitkan minat serta bakat siswa dan mampu mendorong seseorang untuk melakukan apa saja yang diinginkan.

### 4) Kepala Madrasah sebagai Supervisor

Pertanyaan berikutnya adalah tentang Tugas Kepala Madrasah sebagai Supervisor. Berikut pernyataan kepala MTs Swasta Al Muktariyah :

---

<sup>92</sup>Muna Hasibuan. Guru Bidang Studi MTs Al Muktariyah, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Al Muktariyah, pada tanggal 18 Maret 2023

<sup>93</sup>Panahan Hasibuan. Kepala Madrasah MTs Al Muktariyah, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Al Muktariyah, pada tanggal 18 Maret 2023

Tugas kami sebagai supervisor adalah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.<sup>94</sup>

Menurut Wakamad Kurikulum Madrasah MTs Swasta Al Muktariyahyang menyampaikan bahwa:

Jadi terkadang beliau, di awal-awal sekolah atau di akhir semester, langsung mengumpulkan guru, dan dia minta tolong sama saya untuk periksa perangkat pembelajarannya kawan guru. Bahkan kadang saya kewalahan, tapi ya jalani saja. Kita dapat melihat bahwa apa yang dilakukan kepala Madrasah sejalan dengan apa yang dirasakan oleh bawahannya.<sup>95</sup>

##### 5) Kepala Madrasah sebagai Leader

Hasil wawancara yang selanjutnya, tentang Tugas Kepala Madrasah sebagai Leader. Bapak Kepala MTs Swasta Al-Muktariyah memberikan tanggapan bahwa:

Kemampuan yang harus dimiliki kepala Madrasah adalah: Pertama, kemampuan membangun visi, misi, dan strategi lembaga. Kedua, sebagai leader, kepala Madrasah harus mampu berperan sebagai innovator. Ketiga, kepala Madrasah harus mampu membangun motivasi kerja yang baik bagi seluruh guru, karyawan, dan berbagai pihak yang terlibat di Madrasah.<sup>96</sup>

Ditanggapi oleh Wakamad Kesiswaan Madrasah MTs Swasta Al Muktariyah dengan uraian bahwa:

<sup>94</sup>Parman Hasibuan. Wakamad MTs Al Muktariyah, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Al Muktariyah, pada tanggal 18 Maret 2023

<sup>95</sup>Panahan Hasibuan. Kepala Madrasah MTs Al Muktariyah, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Al Muktariyah, pada tanggal 18 Maret 2023

<sup>96</sup>Panahan Hasibuan. Kepala Madrasah MTs Al Muktariyah, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Al Muktariyah, pada tanggal 18 Maret 2023

Kepala Madrasah harus mempunyai keterampilan melakukan komunikasi, menangani konflik, dan membangun iklim kerja yang positif di lingkungan lembaga pendidikan. Kepala Madrasah harus mampu melakukan proses pengambilan keputusan, dan bisa melakukan proses delegasi wewenang secara baik. Sebagai kepala madrasah saya rasa itu telah melakukannya<sup>97</sup>

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan informan penelitian dapat dipahami bahwa kepemimpinan kepala madrasah tsanawiyah Se Kecamatan Barumun masih mampu berperan sebagai manajerial, edukator, motivator, supervisor, administrator, inovator, dan leader.

## **2. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah se Kecamatan Barumun Kabupaten Padang Lawas.**

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) guru perlu dilakukan pada setiap Madrasah untuk memastikan bahwa mereka tetap dapat mempertahankan kualitas profesionalitasnya sesuai dengan kebutuhan madrasah. Program pengembangan tersebut memberi penekanan pada pembentukan keterampilan profesional mereka guna perbaikan layanan madrasah. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh pihak madrasah dalam pengembangan SDM guru yaitu mengikutsertakan guru pada kegiatan seperti pelatihan, penataran, seminar, workshop, pemagangan, dan pendampingan yang diselenggarakan oleh pemerintah, perguruan tinggi, atau lembaga non pemerintah. Namun semua itu tetap bermuara pada model

---

<sup>97</sup>Parman Hasibuan. Kepala Madrasah MTs Al Muktariyah, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Al Muktariyah, pada tanggal 18 Maret 2023

kepemimpinan kepala madrasah, sehingga semua cara-cara tersebut dapat diikuti oleh guru-guru di madrasah ini.

**a. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan**

Hasil wawancara dengan informan penelitian tentang bagaimana strategi kepala Madrasah dalam Pengembangan SDM. Ibu Leli Suryani Nasution, S. Pd. selaku guru bidang studi bahasa indonesia, bahwa :

Salah satu keunggulannya juga dalam mengajar di Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan adalah kita sering mengikuti pelatihan-pelatihan atau diklat-diklat. Baik di tingkat Madrasah, tingkat Kabupaten, tingkat Provinsi. Yang diutus oleh Kepala Madrasah adalah guru bidang studi yang ada dalam undangan. Ini salah satu yang membuat kami semangat dan termotivasi untuk mengajar disini, karena nilai positif dari diklat dan pelatihan itu sangat banyak.<sup>98</sup>

Pendapat Ibu Leli Suryani Nasution, S. Pd juga diperkuat oleh Bapak H. Umar Soleh Hasibuan, S.Ag selaku Kepala Madrasah mengatakan, bahwa:

Banyak sekali pelatihan yang dilakukan misalnya bab kurikulum, strategi pembelajaran, PTK dan lainnya, tiap ada undangan baik untuk guru bidang studi maupun yang lain, guru selalu diikutkannya, sesuai dengan permintaan yang memberi undangan ditujukan pada guru dibidang apa. Tapi kalau tempatnya di Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan, semua guru kalau bisa diusahakan ikut semua.<sup>99</sup>

Pernyataan tersebut yang sama juga diungkapkan oleh Bapak

Rihmat Hasibuan, S.Pd bahwa:

<sup>98</sup> Leli Suryani. Guru Bidang Studi MTs NU Sibuhuan, Wawancara, di Ruang Guru MTs NU Sibuhuan, pada tanggal 8 Maret 2023

<sup>99</sup> Leli Suryani. Guru Bidang Studi MTs NU Sibuhuan, Wawancara, di Ruang Guru MTs NU Sibuhuan, pada tanggal 8 Maret 2023

Kalau diikuti pelatihan itu pasti tergantung permintaan dari pihak yang mengundang kalau misalkan yang dibutuhkan itu guru mata pelajaran umum yang dikirim juga harus guru mata pelajaran tersebut jadi guru yang lain tidak iri, akan tetapi kalau tempatnya di Madrasah sendiri ya diusahakan semua guru ikut.<sup>100</sup>

Motivasi yang dapat diberikan oleh kepala madrasah kepada guru, seperti yang disampaikan Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan, bahwa:

Siswa harus memang di motivasi, kasi hadiah, bikin kompetisi, evaluasi, pemberian tugasnya sesuai kemampuan, pujian kalo dia berprestasi, Pemberian hadiah dan hukuman, suasana belajar harus menyenangkan.<sup>101</sup>

Sama halnya yang diungkapkan oleh Ibu Leli Suryani Nasution, S. Pd selaku guru Bahasa Indonesia Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan tentang motivasi yang diberikan oleh kepala madrasah, yaitu bahwa :

Semangat mengajar bagi Guru-guru sangat penting dalam proses belajar mengajar, karena guru adalah teladan bagi muridnya dan juga pengendali dalam ruangan belajar. Jika Guru kurang gairah dalam mengajar maka murid pun akan ikut lesuh, jika guru kurang gairah mengajar, maka kelas tidak akan mampu dikontrolnya.<sup>102</sup>

Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Syahminan selaku Guru

Bidang Studi Matematika:

Pelayanan Kepala Madrasah yang sangat ramah dan menghargai para guru membuat kami guru-guru bidang studi umum bersemangat untuk datang mengajar di Madrasah Tsanawiyah

<sup>100</sup> Rihmat Hasibuan. Guru Bidang Studi MTs NU Sibuhuan, Wawancara, di Ruang Guru MTs NU Sibuhuan, pada tanggal 8 Maret 2023

<sup>101</sup> H. Umar Soleh Hasibuan, S.Ag. Kepala MTs NU Sibuhuan, Wawancara, di Ruang Kepala MTs NU Sibuhuan, pada tanggal 6 Maret 2023

<sup>102</sup> Leli Suryani. Guru Bidang Studi MTs NU Sibuhuan, Wawancara, di Ruang Guru MTs NU Sibuhuan, pada tanggal 8 Maret 2023

Swasta NU Sibuhuan, kami diperlakukan seperti tamu istimewa setiap kali datang mengajar.<sup>103</sup>

Pelayanan yang baik yang dilakukan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan menjadi motivasi utama kepada para Guru-guru sehingga mereka bersemangat dalam mengajar. Perlakuan baik tidak hanya dilakukan ketika Guru-guru datang ke madrasah saja tetapi juga dilakukan di luar madrasah. Misalkan ketika ada di antara Guru yang sakit maka Kepala Madrasah mengajak guru-guru beserta perwakilan siswa untuk menjenguk Guru tersebut.

#### **b. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah Swasta Ali Baharuddin**

Hasil interviw tentang bagaimana strategi kepala Madrasah dalam Pengembangan SDM. Ibu Nur Halimah Harahap, S. Pd. selaku guru bidang studi bahasa indonesia, bahwa:

Salah satu keunggulannya juga dalam mengajar di Madrasah MTs Swasta Ali Baharuddin adalah kita sering mengikuti pelatihan-pelatihan atau diklat-diklat. Baik di tingkat Madrasah, tingkat Kabupaten, tingkat Provinsi. Yang diutus oleh Kepala Madrasah adalah guru bidang studi yang ada dalam undangan. Ini salah satu yang membuat kami semangat dan termotivasi untuk mengajar disini, karena nilai positif dari diklat dan pelatihan itu sangat banyak.<sup>104</sup>

Pendapat Ibu Nur Halimah Harahap, S.Pd juga diperkuat Paisal

Haris Harahap selaku Kepala Madrasah mengatakan, bahwa:

Banyak sekali pelatihan yang dilakukan misalnya bab kurikulum, strategi pembelajaran, PTK dan lainnya, tiap ada undangan baik untuk guru bidang studi maupun yang lain, guru selalu diikutkannya..., sesuai dengan permintaan yang memberi

<sup>103</sup> Syahminan. Guru Bidang Studi MTs NU Sibuhuan, Wawancara, di Ruang Guru MTs NU Sibuhuan, pada tanggal 8 Maret 2023

<sup>104</sup> Nur Halimah Harahap. Guru Bidang Studi MTs Ali Baharuddin, Wawancara, di Ruang Guru MTs Ali Baharuddin, pada tanggal 14 Maret 2023

undangan ditujukan pada guru dibidang apa. Tapi kalau tempatnya di Madrasah MTs Swasta Ali Baharuddin, semua guru kalau bisa diusahakan ikut semua.<sup>105</sup>

Pernyataan tersebut yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Muhammad Ridhoan, S.Pd bahwa:

Kalau diikutkan pelatihan itu pasti tergantung permintaan dari pihak yang mengundang kalau misalkan yang dibutuhkan itu guru mata pelajaran umum yang dikirim juga harus guru mata pelajaran tersebut jadi guru yang lain tidak iri, akan tetapi kalau tempatnya di Madrasah sendiri ya diusahakan semua guru ikut.<sup>106</sup>

Motivasi yang dapat diberikan kepada siswa, antara lain seperti yang disampaikan Kepala Madrasah MTs Swasta Ali Baharuddin, bahwa:

Siswa harus memang di motivasi, kasi hadiah, bikin kompetisi, evaluasi, pemberian tugasnya sesuai kemampuan, pujian kalo dia berprestasi, Pemberian hadiah dan hukuman, suasana belajar harus menyenangkan.<sup>107</sup>

Sama halnya yang diungkapkan oleh Ibu Nur Halimah Harahap, S. Pd selaku guru Bahasa Indonesia Madrasah MTs Swasta Ali Baharuddin tentang motivasi yang diberikan oleh kepala madrasah, yaitu bahwa :

Semangat mengajar bagi Guru-guru sangat penting dalam proses belajar mengajar, karena guru adalah teladan bagi muridnya dan juga pengendali dalam ruangan belajar. Jika Guru kurang gairah dalam mengajar maka murid pun akan ikut lesuh, jika guru kurang gairah mengajar, maka kelas tidak akan mampu dikontrolnya.<sup>108</sup>

<sup>105</sup> Faisal Haris Harahap. Kepala MTs Ali Baharuddin, Wawancara, di Ruang Guru MTs Ali Baharuddin, pada tanggal 13 Maret 2023

<sup>106</sup> Muhammad Ridhoan. Guru Bidang Studi MTs Ali Baharuddin, Wawancara, di Ruang Guru MTs Ali Baharuddin, pada tanggal 14 Maret 2023

<sup>107</sup> Nur Halimah Harahap. Guru Bidang Studi MTs Ali Baharuddin, Wawancara, di Ruang Guru MTs Ali Baharuddin, pada tanggal 14 Maret 2023

<sup>108</sup> Nur Halimah Harahap. Guru Bidang Studi MTs Ali Baharuddin, Wawancara, di Ruang Guru MTs Ali Baharuddin, pada tanggal 14 Maret 2023

Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Pahet Martua selaku

Guru Bidang Studi Matematika:

Pelayanan Kepala Madrasah yang sangat ramah dan menghargai para guru membuat kami guru-guru bidang studi umum bersemangat untuk datang mengajar di Madrasah MTs Swasta Ali Baharuddin, kami diperlakukan seperti tamu istimewa setiap kali datang mengajar.<sup>109</sup>

Pelayanan yang baik yang dilakukan oleh Kepala Madrasah MTs Swasta Ali Baharuddin menjadi motivasi utama kepada para Guru-guru sehingga mereka bersemangat dalam mengajar. Perlakuan baik tidak hanya dilakukan ketika Guru-guru datang ke madrasah saja tetapi juga dilakukan di luar madrasah. Misalkan ketika ada di antara Guru yang sakit maka Kepala Madrasah mengajak guru-guru beserta perwakilan siswa untuk menjenguk Guru tersebut.

Pertanyaan berikut adalah hambatan dalam pengembangan profesionalisme guru. Kepala Madrasah MTs Swasta Ali Baharuddin menuturkan bahwa:

Ketahuilah, guru akan sulit menerima perubahan jika kompetensinya rendah. Pendidikan akan semakin rumit ke depan bila kualitas guru kita memang lemah. Maka kompetensi guru harus segera ditingkatkan, itulah titik penting mutu pendidikan Indonesia.<sup>110</sup>

Lalu beliau menambahkan, bahwa:

Namun ada pandangan sebagian guru tentang tunjangan dimana tunjangan profesi dianggap hanya sebagai tunjangan

<sup>109</sup> Paet Martua. Guru Bidang Studi MTs Ali Baharuddin, Wawancara, di Ruang Guru MTs Ali Baharuddin, pada tanggal 15 Maret 2023

<sup>110</sup> Faisal Haris Harahap. Kepala MTs Ali Baharuddin, Wawancara, di Ruang Guru MTs Ali Baharuddin, pada tanggal 13 Maret 2023

kesejahteraan sehingga tidak dimanfaatkan untuk menunjang tugas profesinya.<sup>111</sup>

Senada dengan apa yang disampaikan Kepala Madrasah MTs Swasta Ali Baharuddin, Wakamad Kurikulum Madrasah MTs Swasta Ali Baharuddin mengatakan bahwa:

Guru sangat senang dengan metode ceramah karena metode itu murah dan mudah untuk dilakukan, dapat menyajikan materi pelajaran yang luas. Artinya, materi pelajaran yang banyak dapat dirangkum atau dijelaskan pokok-pokoknya oleh guru dalam waktu yang singkat.<sup>112</sup>

### **c. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Muktariyah**

Penelitian yang dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara yang menemukan hasil bahwa strategi kepala Madrasah dalam Pengembangan SDM. Ibu Lelis Nasution, S. Pd. selaku guru bidang studi IPS bahwa :

Salah satu keunggulannya juga dalam mengajar di Madrasah MTs Swasta Al Muktariyah adalah kita sering mengikuti pelatihan-pelatihan atau diklat-diklat baik di luar madrasah maupun didalam madrasah.<sup>113</sup>

Pendapat Ibu Rapita Sari Lubis juga diperkuat oleh Bapak

Panahan Hasibuan selaku Kepala Madrasah mengatakan, bahwa:

Banyak sekali pelatihan yang dilakukan misalnya, strategi pembelajaran, PTK, workshop dan seminar-seminar dan lainnya, sementara kalau dilaksanakan di dalam Madrasah kadang kepala Madrasah mengundang dosen-dosen yang mengajar di STKIP

<sup>111</sup> Faisal Haris Harahap. Kepala MTs Ali Baharuddin, Wawancara, di Ruang Guru MTs Ali Baharuddin, pada tanggal 13 Maret 2023

<sup>112</sup> Ali Juman. Wakamad MTs Ali Baharuddin, Wawancara, di Ruang Guru MTs Ali Baharuddin, pada tanggal 14 Maret 2023

<sup>113</sup> Lelis Nasution. Guru Bidang Studi MTs Al Muktariyah, Wawancara, di Ruang Guru MTs Al Muktariyah, pada tanggal 18 Maret 2023

Padang Lawas dan STAI Barumun Raya untuk mengadakan Workshop ataupun pelatihan.<sup>114</sup>

Sama halnya yang diungkapkan oleh Bapak Abbas Siregar, S. Pd selaku guru Bahasa Indonesia Madrasah MTs Swasta Al Muktariyah tentang motivasi yang diberikan oleh kepala madrasah, yaitu bahwa :

Semangat mengajar bagi Guru-guru sangat penting dalam proses belajar mengajar, karena guru adalah teladan bagi muridnya dan juga pengendali dalam ruangan belajar. Jika Guru kurang gairah dalam mengajar maka murid pun akan ikut lesuh, jika guru kurang gairah mengajar, maka kelas tidak akan mampu dikontrolnya.<sup>115</sup>

Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Muhammad Ali Barani selaku Guru Bidang Studi Akidah Akhlak:

Pelayanan Kepala Madrasah yang sangat ramah dan menghargai para guru membuat kami guru-guru bidang studi PAI atau Umum bersemangat untuk datang mengajar di Madrasah MTs Swasta Al Muktariyah, kami diperlakukan seperti tamu istimewa setiap kali datang mengajar.<sup>116</sup>

Pelayanan yang baik yang dilakukan oleh Kepala Madrasah MTs Swasta Al Muktariyah menjadi motivasi utama kepada para Guru-guru sehingga mereka bersemangat dalam mengajar. Perlakuan baik tidak hanya dilakukan ketika Guru-guru datang ke madrasah saja tetapi juga dilakukan di luar madrasah. Misalkan ketika ada di antara

---

<sup>114</sup> Rapita Sari Lubis. Guru Bidang Studi MTs Al Muktariyah, Wawancara, di Ruang Guru MTs Al Muktariyah, pada tanggal 18 Maret 2023

<sup>115</sup> Abbas Sirega. Guru Bidang Studi MTs Al Muktariyah, Wawancara, di Ruang Guru MTs Al Muktariyah, pada tanggal 18 Maret 2023

<sup>116</sup> Muhammad Ali Barani. Guru Bidang Studi MTs Al Muktariyah, Wawancara, di Ruang Guru MTs Al Muktariyah, pada tanggal 18 Maret 2023

Guru yang sakit maka Kepala Madrasah mengajak guru-guru beserta perwakilan siswa untuk menjenguk Guru tersebut.

Pertanyaan berikut adalah hambatan dalam pengembangan profesionalisme guru. Kepala Madrasah MTs Swasta Al Mukтарыyah menuturkan bahwa:

Ketahuilah, guru akan sulit menerima perubahan jika kompetensinya rendah. Pendidikan akan semakin rumit ke depan bila kualitas guru kita memang lemah. Maka kompetensi guru harus segera ditingkatkan, itulah titik penting mutu pendidikan Indonesia.<sup>117</sup>

### **3. Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan SDM di Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Barumun Kabupaten Padang Lawas.**

Seseorang pemimpin seperti kepala madrasah dalam menduduki jabatannya ditetapkan dan diangkat oleh atasannya. Akan tetapi untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik sebagai seorang pemimpin harus mampu membantu stafnya untuk memahami tujuan bersama yang akan dicapai. Kepala madrasah sebagai pemimpin hendaknya memiliki pengertian dan pengetahuan yang luas tentang penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di madrasah, sifat-sifat pribadi yang bisa menjamin pelaksanaan kegiatan pemimpin yang baik dan kecakapan-kecakupan atau keterampilan-keterampilan tertentu yang diperlukan kepala madrasah, yang antara lain adalah keterampilan kepemimpinan, pendidikan dan pengajaran, teknis yang

---

<sup>117</sup> Panahan Hasibuan. Kepala Madrasah MTs Al Mukтарыyah, Wawancara, di Ruang Guru MTs Al Mukтарыyah, pada tanggal 18 Maret 2023

berhubungan dengan penggunaan alat-alat penunjang pendidikan, kemampuan konseptual, dan keterampilan hubungan manusia. Oleh karena itu, sangat diharapkan setiap kepala madrasah memiliki model kepemimpinan yang baik untuk mencapai tujuan yang maksimal.

#### **a. Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan SDM di Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan**

Pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana model kepemimpinan kepala Madrasah dalam pengembangan SDM. Ibu Salmaida Rizka Lubis, S.Pd Wakamad Kurikulum sekaligus Guru Bidang Studi IPA Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan mengatakan bahwa :

Mengenai kepemimpinan Bapak Kepala Madrasah, saya kira bagus. Ini di buktikan karena beliau mampu melakukan dan membuat perencanaan program madrasah dengan melibatkan stakeholder guru-guru dan selanjutnya melakukan evaluasi dari tingkat keberhasilan sebuah kegiatan yang telah di rencanakan tersebut.<sup>118</sup>

Hal yang sama diutarakan oleh Syahminan Hasibuan selaku guru

bidang studi Matematika Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan, beliau mengatakan :

Bagus, cara membina dan mengarahkan para bawahannya cara dalam menjalankan tugas dan pada kesempatan itu juga saya biasa di tunjuk oleh beliau untuk mewakili sebagai pembina upacara bendera setiap hari senin di Madrasah.<sup>119</sup>

---

<sup>118</sup>Syahminan. Guru Bidang Studi MTs NU Sibuhuan, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs NU Sibuhuan, pada tanggal 8 Maret 2023

<sup>119</sup>Syahminan. Guru Bidang Studi MTs NU Sibuhuan, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs NU Sibuhuan, pada tanggal 8 Maret 2023

Salah satu fungsi manajemen yang dijalankan Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan yaitu melakukan pembinaan dan arahan kepada para bawahannya.

Menurut Ibu Leli Suryani Nasution, S.Pd selaku guru bidang studi bahasa indonesia Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan, beliau mengatakan:

Menurut saya kepemimpinan Kepala Madrasah sangat memperhatikan bawahannya dan memberikan pembinaan dan pengarahan kepada guru-guru dalam setiap menjalankan tugas, terutama pemberian motivasi untuk terus meningkatkan kualitas SDM para stakeholder madrasah.<sup>120</sup>

Senada dengan wawancara diatas, Bapak Rihamt Hasibuan, S.Pd guru bidang studi Fikih Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan juga mengungkapkan:

Selama beliau memimpin sebagai Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan, model kepemimpinan beliau sangat disukai oleh teman-teman guru, termasuk ketika memberikan pengarahan dan motivasi itu melibatkan semua unsur guru-guru di madrasah dalam menentukan keputusan terkait program kerja madrasah.<sup>121</sup>

Menurut Ibu Leli Suryani Nasution, S.Pd guru bidang studi Bahasa Indonesia Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan bahwa:

Terkait kepemimpinan Kepala Madrasah menurut saya sangat bagus selama saya mengabdikan di Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan, karena cara beliau memberikan perintah dan arahan kepada guru-guru itu disertai dengan melakukan evaluasi apa yang menjadi hambatan dan tantangan ketika program yang

---

<sup>120</sup>Leli Suryani. Guru Bidang Studi MTs NU Sibuhuan, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs NU Sibuhuan, pada tanggal 8 Maret 2023

<sup>121</sup>Rihmat. Guru Bidang Studi MTs NU Sibuhuan, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs NU Sibuhuan, pada tanggal 8 Maret 2023

telah direncanakan tidak berjalan sesuai dengan perencanaan yang telah disepakati bersama.<sup>122</sup>

Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Mhd. Wildan, S.Sy, beliau mengatakan :

Secara tegas model kepemimpinan Kepala Madrasah, saya masih agak kesulitan, kadang-kadang bisa di masukkan demokratis, dan kadang-kadang otoriter, kadang-kadang perpaduan antara keduanya. Sehingga kalau saya menilai secara umum saya masih melihatnya dari sisi mana pola itu kita lihat, misalnya pada masalah tertentu demokratis betul, pada masalah tertentu bisa otoriter, karena ada hal yang menjadi dasar pada kasus atau kebijakan apa yang akan di ambil. Karena ada kebijakan langsung. Jadi, dari Kepala Madrasah, ada yang dimusyawarahkan dan ada juga yang diserahkan langsung kepada guru-guru.<sup>123</sup>

Ungkapan yang sama disampaikan oleh Bapak Hasnawi Hasibuan, S.Ag saat wawancara. beliau mengatakan bahwa:

Menurut pengamatan saya selama ini model kepemimpinan yang diterapkan Bapak H. Umar Soleh Hasibuan, S.Ag dalam memimpin Madrasah Tsanawiyah Swasta NU Sibuhuan ini adalah model kepemimpinan demokratis dan otoriter karena dalam hal-hal tertentu beliau demokratis, meminta saran dan pendapat dari kami tetapi dalam hal yang lain beliau otoriter, tanpa konfirmasi lebih dulu kepada kami. Tetapi dari dua model kepemimpinan ini, yang paling banyak diterapkan adalah demokratis dan hanya sedikit gaya otoriter.<sup>124</sup>

Hal tersebut di perkuat oleh Ibu Irmawani, beliau mengatakan bahwa:

Model kepemimpinan Kepala Madrasah Bapak H. Umar Soleh Hasibuan, S.Ag adalah demokratis, tapi pada situasi kondisi tertentu bisa otoriter, itu terlihat pada waktu ada masalah selalu

---

<sup>122</sup>Leli Suryani. Guru Bidang Studi MTs NU Sibuhuan, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs NU Sibuhuan, pada tanggal 8 Maret 2023

<sup>123</sup>Mhd. Wildan. Guru Bidang Studi MTs NU Sibuhuan, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs NU Sibuhuan, pada tanggal 9 Maret 2023

<sup>124</sup>Hasnawi. Guru Bidang Studi MTs NU Sibuhuan, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs NU Sibuhuan, pada tanggal 9 Maret 2023

menyelesaikan dengan musyawarah dan keputusannya dari hasil kesepakatan bersama, dan otoritas Kepala Madrasah muncul apabila situasi dan kondisinya tidak membutuhkan atau tidak memungkinkan untuk melakukan musyawarah misalnya pengiriman delegasi untuk mengikuti workshop, seminar baik tingkat Madrasah, tingkat Kabupaten dan tingkat Provinsi.<sup>125</sup>

Terkait hal tersebut, Kepala Madrasah Bapak H. Umar Soleh

Hasibuan, S.Ag mengatakan bahwa:

Begini Pak...sebenarnya yang mengetahui model kepemimpinan saya kan orang lain, tapi yang jelas pada suatu saat harus otoriter, suatu saat harus demokratis. Karena menurut saya kalau menggunakan model demokratis terus ya... jalannya lambat karena harus menunggu kumpul dan musyawarah dulu. Seperti dalam kebijakan, secara umum kebijakan ada pada Kepala Madrasah namun secara khusus sudah saya serahkan pada mereka (para guru-guru). Sebagai contoh: pengaturan jam mengajar, secara umum saya katakan bahwa guru harus sesuai dengan bidang studinya, tidak boleh membagi seenaknya, namun secara teknis ya...sudah urusan mereka. Kalau ada hal yang menyimpang dari aturan umum yang telah kita sepakati, saya tinggal menegurnya. Begitu juga dengan yang lain. Kan sudah ada penanggungjawab masing-masing, kecuali ada hal-hal yang perlu saya tegur yang sifatnya secara umum saja, jadi itu model kepemimpinan saya.

Seperti penjelasan di atas, Bapak Ridho Santoso, S. Pd

menambahkan sebagai berikut :

Kepemimpinan yang diterapkan Kepala Madrasah, saya rasa menggunakan model kepemimpinan demokratis, kami sebagai guru diberi kebebasan untuk memberi saran, ide, masukan bahkan kritikan ketika dalam rapat, dalam proses pembelajaran kami juga diberi kebebasan berkreasi, meskipun kegiatan yang kami lakukan tidak lepas dari pengawasannya, tetapi sewaktu-waktu Kepala Madrasah akan mendikte kami kalau kami dalam keadaan tidak semangat.<sup>126</sup>

<sup>125</sup>Irmawani. Guru Bidang Studi MTs NU Sibuhuan, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs NU Sibuhuan, pada tanggal 9 Maret 2023

<sup>126</sup>Ridho Santoso. Guru Bidang Studi MTs NU Sibuhuan, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs NU Sibuhuan, pada tanggal 9 Maret 2023

## **b. Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan SDM di Madrasah MTs Swasta Ali Baharuddin**

Pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana model kepemimpinan kepala Madrasah dalam pengembangan SDM. Ali Juman Hasibuan, S.Pd Wakamad Kurikulum MTs Swasta Ali Baharuddin mengatakan bahwa :

Mengenai kepemimpinan Bapak Kepala, saya kira bagus. Ini di buktikan karena beliau mampu melakukan dan membuat perencanaan program madrasah dengan melibatkan stakeholder guru-guru dan selanjutnya melakukan evaluasi dari tingkat keberhasilan sebuah kegiatan yang telah di rencanakan tersebut.<sup>127</sup>

Hal yang sama diutarakan oleh Paet Martua selaku guru bidang studi Matematika Madrasah MTs Swasta Ali Baharuddin, beliau mengatakan :

Bagus, cara membina dan mengarahkan para bawahannya cara dalam menjalankan tugas dan pada kesempatan itu juga saya biasa di tunjuk oleh beliau untuk mewakili sebagai pembina upacara bendera setiap hari senin di Madrasah.<sup>128</sup>

Salah satu fungsi manajemen yang dijalankan Kepala Madrasah MTs Swasta Ali Baharuddin yaitu melakukan pembinaan dan arahan kepada para bawahannya.

Menurut Ibu Nur Halimah Harahap selaku guru bidang studi bahasa indonesia Madrasah MTs Swasta Ali Baharuddin, beliau mengatakan:

Menurut saya kepemimpinan Kepala Madrasah sangat memperhatikan bawahannya dan memberikan pembinaan dan pengarahan kepada guru- guru dalam setiap menjalankan

<sup>127</sup>Ali Juman. Wakamad MTs Ali Baharuddin, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Ali Baharuddin, pada tanggal 14 Maret 2023

<sup>128</sup>Paet Martua. Guru Bidang Studi MTs Ali Baharuddin, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Ali Baharuddin, pada tanggal 14 Maret 2023

tugas, terutama pemberian motivasi untuk terus meningkatkan kualitas SDM para stakeholder madrasah.<sup>129</sup>

Senada dengan wawancara di atas, Bapak Muhammad Ridhoan, S.Pd guru bidang studi Madrasah MTs Swasta Ali Baharuddin juga mengungkapkan:

Selama beliau memimpin sebagai Madrasah MTs Swasta Ali Baharuddin, model kepemimpinan beliau sangat disukai oleh teman-teman guru, termasuk ketika memberikan pengarahan dan motivasi itu melibatkan semua unsur guru-guru di madrasah dalam menentukan keputusan terkait program kerja madrasah.<sup>130</sup>

Menurut Ibu Nur Halimah Harahap guru bidang studi Bahasa Indonesia Madrasah MTs Swasta Ali Baharuddin bahwa:

Terkait kepemimpinan Kepala Madrasah menurut saya sangat bagus selama saya mengabdikan di Madrasah MTs Swasta Ali Baharuddin, karena cara beliau memberikan perintah dan arahan kepada guru-guru itu disertai dengan melakukan evaluasi apa yang menjadi hambatan dan tantangan ketika program yang telah direncanakan tidak berjalan sesuai dengan perencanaan yang telah disepakati bersama.<sup>131</sup>

Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Hamdan Pohan, S.Pd, beliau mengatakan:

Secara tegas model kepemimpinan Kepala Madrasah, saya masih agak kesulitan, kadang-kadang bisa dimasukkan demokratis, dan kadang-kadang otoriter, kadang-kadang perpaduan antara keduanya. Sehingga kalau saya menilai secara umum saya masih melihatnya dari sisi mana pola itu kita lihat, misalnya pada masalah tertentu demokratis betul, pada masalah tertentu bisa otoriter, karena ada hal yang menjadi dasar pada kasus atau kebijakan apa yang akan di ambil. Karena ada kebijakan

<sup>129</sup>Nur Halima Harahap. Guru Bidang Studi MTs Ali Baharuddin, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Ali Baharuddin, pada tanggal 14 Maret 2023

<sup>130</sup>Muhammad Ridhoan. Guru Bidang Studi MTs Ali Baharuddin, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Ali Baharuddin, pada tanggal 14 Maret 2023

<sup>131</sup>Nur Halima Harahap. Guru Bidang Studi MTs Ali Baharuddin, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Ali Baharuddin, pada tanggal 14 Maret 2023

langsung. Jadi, dari Kepala Madrasah, ada yang dimusyawarahkan dan ada juga yang diserahkan langsung kepada guru-guru.<sup>132</sup>

Ungkapan yang sama disampaikan oleh Bapak Panguduran saat wawancara, beliau mengatakan bahwa:

Menurut pengamatan saya selama ini model kepemimpinan yang diterapkan Bapak Paisal Haris Harahap dalam memimpin MTs Swasta Ali Baharuddin ini adalah model kepemimpinan demokratis dan otoriter karena dalam hal-hal tertentu beliau demokratis, meminta saran dan pendapat dari kami tetapi dalam hal yang lain beliau otoriter, tanpa konfirmasi lebih dulu kepada kami. Tetapi dari dua model kepemimpinan ini, yang paling banyak diterapkan adalah demokratis dan hanya sedikit gaya otoriter.<sup>133</sup>

Hal tersebut di perkuat oleh Bapak Sukron Hamidi Lubis, beliau mengatakan bahwa:

Model kepemimpinan Kepala Ibu Setia Pasaribu, SH adalah demokratis, tapi pada situasi kondisi tertentu bisa otoriter, itu terlihat pada waktu ada masalah selalu menyelesaikan dengan musyawarah dan keputusannya dari hasil kesepakatan bersama, dan otoritas Kepala Madrasah muncul apabila situasi dan kondisinya tidak membutuhkan atau tidak memungkinkan untuk melakukan musyawarah misalnya pengiriman delegasi untuk mengikuti workshop, seminar baik tingkat Madrasah, tingkat Kabupaten dan tingkat Provinsi.<sup>89</sup>

Terkait hal tersebut, Kepala Madrasah Bapak Paisal Haris

Harahap mengatakan bahwa:

Begini Pak...sebenarnya yang mengetahui model kepemimpinan saya kan orang lain, tapi yang jelas pada suatu saat harus otoriter, suatu saat harus demokratis. Karena menurut saya kalau menggunakan model demokratis terus ya... jalannya lambat karena harus menunggu kumpul dan musyawarah dulu. Seperti

<sup>132</sup>Hamdan Pohan. Guru Bidang Studi MTs Ali Baharuddin, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Ali Baharuddin, pada tanggal 15 Maret 2023

<sup>133</sup>Panguduran. Guru Bidang Studi MTs Ali Baharuddin, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Ali Baharuddin, pada tanggal 15 Maret 2023

dalam kebijakan, secara umum kebijakan ada pada Kepala Madrasah namun secara khusus sudah saya serahkan pada mereka (para guru-guru). Sebagai contoh: pengaturan jam mengajar, secara umum saya katakan bahwa guru harus sesuai dengan bidang studinya, tidak boleh membagi seenaknya, namun secara teknis ya...sudah urusan mereka. Kalau ada hal yang menyimpang dari aturan umum yang telah kita sepakati, saya tinggal menegurnya. Begitu juga dengan yang lain. Kan sudah ada penanggungjawab masing-masing, kecuali ada hal-hal yang perlu saya tegur yang sifatnya secara umum saja, jadi itu model kepemimpinan saya.

### c. Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan SDM di Madrasah MTs Swasta Al Muktariyah

Pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana model kepemimpinan kepala Madrasah dalam pengembangan SDM. Parman Hasibuan, S.Pd Wakamad Kurikulum MTs Swasta Al Muktariyah mengatakan bahwa

Mengenai kepemimpinan Bapak Kepala, saya kira bagus. Ini di buktikan karena beliau mampu melakukan dan membuat perencanaan program madrasah dengan melibatkan stakeholder guru-guru dan selanjutnya melakukan evaluasi dari tingkat keberhasilan sebuah kegiatan yang telah di rencanakan tersebut.<sup>134</sup>

Hal yang sama diutarakan oleh Muhammad Ali Barani Nst selaku guru bidang studi Akidah Akhlak Madrasah MTs Swasta Al Muktariyah, beliau mengatakan:

Bagus, cara membina dan mengarahkan para bawahannya cara dalam menjalankan tugas dan pada kesempatan itu juga saya biasa di tunjuk oleh beliau untuk mewakili sebagai pembina upacara bendera setiap hari senin di Madrasah.<sup>135</sup>

Salah satu fungsi manajemen yang dijalankan Kepala Madrasah MTs Swasta AlMuktariyah yaitu melakukan pembinaan dan arahan

<sup>134</sup>Parman Hasibuan. Wakamad MTs Al Muktariyah, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Al Muktariyah, pada tanggal 18 Maret 2023

<sup>135</sup>Panahan Hasibuan. Kepala Madrasah MTs Al Muktariyah, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Al Muktariyah, pada tanggal 18 Maret 2023

kepada para bawahannya. Menurut Bapak Abbas Siregar selaku guru bidang studi bahasa Indonesia Madrasah MTs Swasta Al Muktariyah, beliau mengatakan:

Menurut saya kepemimpinan Kepala Madrasah sangat memperhatikan bawahannya dan memberikan pembinaan dan pengarahan kepada guru-guru dalam setiap menjalankan tugas, terutama pemberian motivasi untuk terus meningkatkan kualitas SDM para stakeholder madrasah.<sup>136</sup>

Senada dengan wawancara di atas, Bapak Hasanuddin Nasution guru bidang studi Madrasah MTs Swasta Al-Muktariyah juga mengungkapkan:

Selama beliau memimpin sebagai Madrasah MTs Swasta Al Muktariyah, model kepemimpinan beliau sangat disukai oleh teman-teman guru, termasuk ketika memberikan pengarahan dan motivasi itu melibatkan semua unsur guru-guru di madrasah dalam menentukan keputusan terkait program kerja madrasah.<sup>137</sup>

Menurut Bapak Abbas Siregar guru bidang studi Bahasa Indonesia Madrasah MTs Swasta Al Muktariyah bahwa:

Terkait kepemimpinan Kepala Madrasah menurut saya sangat bagus selama saya mengabdikan di Madrasah MTs Swasta Al Muktariyah, karena cara beliau memberikan perintah dan arahan kepada guru-guru itu disertai dengan melakukan evaluasi apa yang menjadi hambatan dan tantangan ketika program yang telah direncanakan tidak berjalan sesuai dengan perencanaan yang telah disepakati bersama.<sup>138</sup>

Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Uhum Hasibuan, beliau mengatakan bahwa:

---

<sup>136</sup>Abbas Siregar. Guru Bidang Studi MTs Al Muktariyah, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Al Muktariyah, pada tanggal 18 Maret 2023

<sup>137</sup>Hasanuddin Nasution. Guru Bidang Studi MTs Al Muktariyah, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Al Muktariyah, pada tanggal 18 Maret 2023

<sup>138</sup>Panahan Hasibuan. Kepala Madrasah MTs Al Muktariyah, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Al Muktariyah, pada tanggal 18 Maret 2023

Secara tegas model kepemimpinan Kepala Madrasah, saya masih agak kesulitan, kadang-kadang bisa di masukkan demokratis, dan kadang-kadang otoriter, kadang-kadang perpaduan antara keduanya. Sehingga kalau saya menilai secara umum saya masih melihatnya dari sisi mana pola itu kita lihat, misalnya pada masalah tertentu demokratis betul, pada masalah tertentu bisa otoriter, karena ada hal yang menjadi dasar pada kasus atau kebijakan apa yang akan di ambil. Karena ada kebijakan langsung. Jadi, dari Kepala Madrasah, ada yang dimusyawarahkan dan ada juga yang diserahkan langsung kepada guru-guru.<sup>87</sup>

Ungkapan yang sama disampaikan oleh Bapak Awaluddin Pohan saat wawancara. beliau mengatakan bahwa:

Menurut pengamatan saya selama ini model kepemimpinan yang diterapkan Bapak Panahan Hasibuan ndalam memimpin MTs Swasta Al Muktariyah ini adalah model kepemimpinan demokratis dan otoriter karena dalam hal-hal tertentu beliau demokratis, meminta saran dan pendapat dari kami tetapi dalam hal yang lain beliau otoriter, tanpa konfirmasi lebih dulu kepada kami. Tetapi dari dua model kepemimpinan ini, yang paling banyak diterapkan adalah demokratis dan hanya sedikit gaya otoriter.<sup>139</sup>

Hal tersebut di perkuat oleh Bapak Afrizal, beliau mengatakan bahwa:

Model kepemimpinan Bapak Panahan Hasibuan adalah demokratis, tapi pada situasi kondisi tertentu bisa otoriter, itu terlihat pada waktu ada masalah selalu menyelesaikan dengan musyawarah dan keputusannya dari hasil kesepakatan bersama, dan otoritas Kepala Madrasah muncul apabila situasi dan kondisinya tidak membutuhkan atau tidak memungkinkan untuk melakukan musyawarah misalnya pengiriman delegasi untuk mengikuti workshop, seminar baik tingkat Madrasah, tingkat Kabupaten dan tingkat Provinsi.<sup>140</sup>

<sup>139</sup> Awaluddin Pohan. Guru Bidang Studi MTs Al Muktariyah, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Al Muktariyah, pada tanggal 18 Maret 2023

<sup>140</sup> Afrizal. Guru Bidang Studi MTs Al Muktariyah, *Wawancara*, di Ruang Guru MTs Al Muktariyah, pada tanggal 18 Maret 2023

Terkait hal tersebut, Kepala Madrasah Bapak Panahan Hasibuan mengatakan bahwa:

Dalam mengetahui model kepemimpinan saya, bukanlah saya sendiri melainkan orang lain, tapi yang jelas pada suatu saat harus otoriter, suatu saat harus demokratis. Karena menurut saya kalau menggunakan model demokratis terus jalannya lambat karena harus menunggu kumpul dan musyawarah dulu. Seperti dalam kebijakan, secara umum kebijakan ada pada Kepala Madrasah namun secara khusus sudah saya serahkan pada mereka (para guru-guru). Sebagai contoh: pengaturan jam mengajar, semua guru-guru di panggil rapat untuk sama-sama menyaksikan power point yang di tampilkan wakamad kurikulum sehingga dalam pembagian jam jelas, secara umum saya katakan bahwa guru harus sesuai dengan bidang studinya, tidak boleh membagi seenaknya, namun secara teknis sudah urusan mereka. Kalau ada hal yang menyimpang dari aturan umum yang telah kita sepakati, saya tinggal menegurnya. Begitu juga dengan yang lain. Kan sudah ada penanggungjawab masing-masing, kecuali ada hal-hal yang perlu saya tegur yang sifatnya secara umum saja, jadi itu model kepemimpinan saya.

### C. Analisis Hasil Penelitian

Kepemimpinan Kepala Madrasah adalah kemampuan dan tanggungjawab untuk memimpin, menggerakkan, melakukan koordinasi, atau mempengaruhi para guru dan segala sumber daya yang ada di madrasah sehingga dapat di daya gunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan Kepala Madrasah berkaitan erat dengan bagaimana seorang kepala Madrasah mampu melaksanakan tugasnya secara manajerial sebagai edukator, manajer, administrator, motivator, supervisor, inovator dan leader.

Strategi Kepala Madrasah dalam pengembangan SDM guru di Madrasah Tsanawiyah se Kecamatan Barumun adalah mengikutkan guru dalam penataran, mengikutkan guru dalam kursus pendidikan, memperbanyak

kegiatan membaca, mengadakan kunjungan ke madrasah lain, menambah jam pelajaran, mengorganisasikan materi, menyesuaikan materi dengan kemampuan siswa, peningkatan pemakaian metode dan sarana, membangkitkan motivasi belajar dan motivasi guru, melatih kedisiplinan, pemberian insentif tepat waktu. Sedangkan hambatan kepala madrasah dalam pengembangan SDM guru di Madrasah Tsanawiyah se kecamatan barumun antara lain rendahnya profesionalisme guru dan pendidikan, kebiasaan guru yang berkinerja lemah, salah persepsi tentang tunjangan profesi, kurangnya pemahaman informasi dan teknologi.

Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan SDM Guru di Madrasah Tsanawiyah se Kecamatan Barumun adalah dominan menggunakan model demokratis, dan sebagian kecil menggunakan model pacesetting dan otokrasi. Model demokratis (partisipatif) digunakan pada saat musyawarah bersama guru dan kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengungkapkan ide, gagasan dan saran. Model pacesetting digunakan dalam mendisiplinkan guru, dalam hal kehadiran. Kepala Madrasah selalu hadir lebih awal dan pulang lebih akhir agar guru dapat mencontohnya. Model otokrasi digunakan pada saat kepala madrasah harus menggunakan kepemimpinannya, misalnya pada saat ada undangan pelatihan guru, workshop, dan sejenisnya. Beliau yang langsung menunjuk guru atau siswa yang bersangkutan sesuai bidang keahlian mereka masing-masing.

## BAB V

### KESIMPULAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan penulis, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Barumun

Kabupaten Padang Lawas dapat dinilai baik, karena kepala madrasah memiliki kemampuan dan tanggungjawab untuk memimpin, menggerakkan, melakukan koordinasi, atau mempengaruhi para guru dan segala sumber daya ada di madrasah sehingga dapat di dayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan mampu berperan sebagai berikut ini:

- a. Manajer
- b. Edukator
- c. Administrator
- d. Motivator
- e. Supervisor
- f. Inovator
- g. Leader.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Barumun Kabupaten Padang Lawas yaitu dengan melakukan penataran guru, kursus pendidikan, memperbanyak membaca, kunjungan madrasah, menambah jam pelajaran, mengorganisasikan materi,

menyesuaikan materi dengan kemampuan siswa, peningkatan pemakaian metode, peningkatan sarana, membangkitkan motivasi belajar dan motivasi guru, melatih kedisiplinan, pemberian insentif tepat waktu.

Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan SDM Guru di Madrasah Tsanawiyah se Kecamatan Barumun adalah dominan menggunakan model demokratis, dan sebagian kecil menggunakan model *pacesetting* dan otokrasi. Model demokratis (partisipatif) digunakan pada saat musyawarah bersama guru dan kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengungkapkan ide, gagasan dan saran. Model *pacesetting* digunakan dalam mendisiplinkan guru, dalam hal kehadiran. Kepala Madrasah selalu hadir lebih awal dan pulang lebih akhir agar guru dapat mencontohnya. Model otokrasi digunakan pada saat kepala madrasah harus menggunakan kepemimpinannya, misalnya pada saat ada undangan pelatihan guru, workshop, dan sejenisnya. Kepala madrasah yang langsung menunjuk guru atau siswa yang bersangkutan sesuai bidang keahlian mereka masing-masing.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh, penulis dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi Kepala Madrasah
  - a. Perlu meningkatkan dan mengembangkan model kepemimpinan yang ada, terutama dalam mempererat hubungan dan kerjasama dengan

guru dan staf madrasah lainnya.

- b. Perlu memberikan kebijakan terhadap pemenuhan kebutuhan belajar siswa dan kebutuhan mengajar guru baik dalam hal sarana dan prasarana. Menjalin hubungan yang baik dengan guru dan staf, serta orangtua siswa demi meningkatkan kualitas pendidikan dan profesionalisme di madrasah yang dipimpinnya.

## 2. Bagi Guru

- a. Diharapkan mampu membimbing, mengarahkan, dan mengantisipasi cara belajar siswa dengan menerapkan metode pengajaran yang bervariasi sesuai dengan materi yang disampaikan. Selalu membantu siswa dalam belajar dan mengatasi kesulitan serta tetap menjalin kerjasama yang baik dengan guru lain dan siswa itu sendiri untuk meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif, Cet.III*. Malang:Ar-RuzzMedia, 2010
- Abdullah Munir. *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. Yogyakarta : Ar Ruzz Media, 2008.
- Abi Sujak. *Kepemimpinan, Manajer (Eksistensinya dalam Prilaku Organisasi)*. Jakarta : Rajawali Pers, 2009.
- Abrori, M dan Chusnul. M. 2020. *Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Melalui Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jurnal Manajemen Pendidikan. Vol. 1, No. 1, Februari – Oktober 2020.
- Afifuddin. *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung : Pustaka Setia, 2015
- AgusDharma, *Manajemen Supervisi (Petunjuk Praktis bagi Para Supervisor)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014.
- Arief, Muhammad. *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Profesionalisme Guru di MAN 2 Parepare*. Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Parepare. Tesis, 2018.
- Arismunandar, *Pengembangan Kewirausahaan Sekolah*. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, 2006.
- Asmiyati. *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Giriliyo I Wukirsari Imogiri Bantul*. Jurnal Pendidikan Madrasah, Volume 3, Nomor 1, Mei 2018. P-ISSN: 2527-4287 - E-ISSN: 2527-6794. Tesis, 2018.
- Danim, Sudarwan. *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*, Jakarta .PT Rineka Cipta, 2004.
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Jakarta: CV. Indah Press, 1996.
- Engkoswara, *Paradigma Manajemen Pendidikan, Menyongsong Otonomi Daerah*. Bandung: Yayasan Amal Keluarga, 2004.
- H. Moedjarto, *Karakteristik Sekolah Unggul*. Jakarta: Duta Graha Pustaka, 2002.
- Hadari Nawawi, *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003.

- Hasan Basri. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2015.
- Ibrahim Bafadal. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar: Dalam Kerangka Manajemen peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta : PT Bumi Aksara, 2003.
- Iqbal, Muhammad. *Kepemimpinan Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Swasta Al Washliyah Tebing Tinggi. Magister Manajemen Pendidikan*. Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. Tesis, 2020.
- John. M. Echols dan Hasan Syadily. *Kamus Inggris-Indonesia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1990.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P., 1996, *Balanced Scorecard, Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi, Alih Bahasa : Peter R. Yosi Pasla*, Jakarta : Erlangga, 2000.
- M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda arya, 2006.
- M. Ngalim Purwanto. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006.
- Mahsun, Mohamad. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik : Cetakan Pertama*. Yogyakarta: Penerbit BPFE-Yogyakarta, 2006.
- Miftah Thoha. *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Prilaku*, Jakarta: PT. Grafindo Persada, 1999.
- Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Cet. I, Malang: UIN-Maliki Press, 2010.
- Mulyadi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang : UIN Maliki Press, 2010.
- Mulyadi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Cet. I, Malang: UIN-maliki press, 2010.
- Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002.
- Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menuju Kesuksesan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2003.
- Nurkolis. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: PT. Grasindo Setia, 2015.

- Ondi Saondi, Aris Suherman. *Etika Profesi Keguruan*. Bandung: PT. Rafika Aditama, 2010.
- Priansa, Donni Juni, Rismi Somad. *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung : Penerbit Alfabeta, 2014.
- Rahman. *Psikologi: Suatu Pengantar dalam Perspektif Islam*. Jakarta : Kencana, 2009.
- Rivai, Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : dari Teori Ke Praktik*, Edisi Pertama, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006.
- Robbin P. Steppen. *Prilaku Organisasi*. Jilid 2. Prenhallindo. Jakarta, 2000.
- Rokayah, Yoyoh. *Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Sekolah di SMA Negeri 1 Dukupuntang Kabupaten Cirebon*. Pascasarjana Studi Manajemen Pendidikan Islam. IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Tesis. 2013.
- Rudolf Kempa. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Ombak, 2015.
- Sayuti Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia : pendekatan non sekuler*, Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2000.
- Septiana, dkk, *Penggunaan Model Pembelajaran Kooperatif Take and Give Meningkatkan Aktivitas dan Hasil Belajar Siswa SMA N Way Tenong*. Jurnal Kependidikan, 2013.
- Soandi dan Suherman, *Etika dan Profesi Keguruan*. Bandung : Refika Aditama, 2010.
- Soetjipto, Raflis Kosasi, *Profesi Keguruan*. Jakarta : Rineka Cipt, 2007.
- Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi)*, Pustaka Pelajar. Yogyakarta, 2009.
- Suharto, Kamus Umum Bahasa Indonesia. Surabaya: Pt. Indah, 1995.
- Susetyarsidan Sri. W. *Model Kepemimpinan dalam Organisasi*. <https://media.neliti.com/media/publications/134049-ID-model-kepemimpinan-dalam-organisasi.pdf>, 2013.
- Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010

Syafaruddin., dkk, *Kepemimpinan dan Kewirausahaan*. Perdana Publishing. Medan, 2010.

Syamsul, Herawati, *Penerapan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP)*. Jurnal Idaarah. Vol. I. No. 2. Desember 2017.

Usman,Husaini, *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Pendidikan* jilid 3. Jakarta: Bumi aksara, 2011.

Wahed, abdul, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dan permasalahannya*. Al-Ibroh Jurnal. Vol. 1 No. 1 Juni 2016.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002.

Wahjosumij, *Kepemimpinan Kepala Sekolah : Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.

WinaSanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media, 2006



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY  
PADANGSIDIMPUAN

## INSTRUMEN PENELITIAN

### C. Daftar Pertanyaan Untuk Kepala Madrasah

1. Bagaimana Bapak/Ibu menjalankan tugas Kepala Madrasah sebagai educator, manajer, administrator, motivator, innovator, supervisor dan leader?
2. Dalam mengambil keputusan apakah bapak/ibu mengadakan rapat dengan guru-guru?
3. Bagaimana tanggapan bapak/ibu ketika guru-guru menyampaikan saran/masukan terhadap pengembangan sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan penyampaian bapak/ibu?
4. Bagaimana bapak/ibu dalam mengambil suatu keputusan di lingkungan madrasah bapak/ibu?
5. Bagaimana bapak/ibu menanggapi perbedaan pendapat dengan guru-guru tentang pengembangan sumber daya manusia?
6. Apa saja strategi Bapak/Ibu dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah se Kecamatan Barumun?
7. Apa saja yang menjadi hambatan dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah se Kecamatan Barumun?

### D. Daftar Pertanyaan Untuk Guru PAI Madrasah

1. Bagaimana peran kepala madrasah dalam mengembangkan sumber daya manusia?
2. Bagaimana strategi kepala madrasah dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah se Kecamatan Barumun?
3. Bagaimana kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala Madrasah dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia?
4. Usulan-usulan apa yang bapak/ibu berikan pengembangan sumber daya manusia ?
5. Adakah aturan tambahan yang diterapkan oleh Kepala Madrasah terkait pengembangan Sumber Daya Manusia?
6. Adakah aturan kepala madrasah di luar aturan yang di sepakati bersama?

## DOKUMENTASI PENDUKUNG





SYEK... PADANGSIDIMPUAN



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : MUHAMMAD EFENDI HASIBUAN  
Tempat/Tanggal Lahir : Hasahatan Julu, 16 Agustus 1994  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Agama/Status : Islam/ Menikah  
Nomor Identitas : 1221071608940001  
Alamat : Desa Hasahatan Julu Kecamatan Barumun  
Kabupaten Padang Lawas  
No. HP : 0853 6104 7141  
Email : [efendihasiswa889@gmail.com](mailto:efendihasiswa889@gmail.com)



Riwayat Pendidikan :

- SD Negeri 0122 Hasahatan Julu
- SMP Negeri 2 Barumun
- MAS NU Sibuhuan
- STAI Barumun Raya Sibuhuan

Pekerjaan :

- Tenaga Pelatih Balai Latihan Kerja Komunitas Pondok Pesantren Syekh Muhammad Dahlan Aek Hayuara Sibuhuan
- Operator Yayasan Pondok Pesantren Syekh Muhammad Dahlan Aek Hayuara Sibuhuan
- Kepala MDTA NU Aek Hayuara Sibuhuan