

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Tugas Kepala Madrasah

###### a. Pengertian Tugas

Pada dasarnya tugas adalah suatu kewajiban yang harus dikerjakan, pekerjaan yang merupakan tanggung jawab, perintah untuk berbuat atau melakukan sesuatu demi mencapai sesuatu.<sup>20</sup>

Adapun defeni tugas menurut para ahli, yaitu John dan Mary Miner dalam Moekijat sebagaimana dikutip oleh Muhammad Azzikra,<sup>21</sup> tugas merupakan suatu kegiatan spesifik yang dijalankan dalam organisasi.

Menurut Moekijat sebagaimana yang dikutip oleh Muhammad Azzikra<sup>22</sup> tugas adalah kegiatan pekerjaan tertentu yang dilakukan untuk suatu tujuan khusus.

Dalam kamus bahasa Indonesia kontenporer, kata tugas ialah sesuatu yang harus dikerjakan.<sup>23</sup> Sedangkan dalam tesaurus bahasa

---

<sup>20</sup> Muhammad azzikra, *Teori-Teori Ilmu Politik*, diakses dari <https://muhammadazzikra15.blogspot.com/2016/09/konsep-tugas-dan-wewenang.html>, pada tanggal 13 Maret 2020, pukul 08:17

<sup>21</sup> *Ibid.*

<sup>22</sup> *Ibid.*

<sup>23</sup> Peter Salim, dkk, *Kamus Bahasa Indonesia Kontenporer*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1995), hlm. 1644

Indonesia kata tugas mengartikan darma, kewajiban, atau pekerjaan.<sup>24</sup>

Berdasarkan definisi tugas diatas, dapat disimpulkan bahwa tugas adalah suatu pekerjaan atau kegiatan yang rutin dilakukan oleh para pegawai dalam sebuah organisasi untuk menjalankan jabatan dan tujuan tertentu.

#### **b. Tugas Kepala Madrasah**

Secara etimologi kepala sekolah adalah guru yang memimpin sekolah. Berarti secara terminology kepala sekolah diartikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>25</sup>

Menurut Daryanto “Kepala sekolah merupakan personil sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah.”<sup>26</sup>

Kepala madrasah sebagai pimpinan tertinggi didalam suatu madrasah mempunyai tugas yang kompleks dan sangat menentukan maju mundurnya suatu madrasah, tugas kepala madrasah yang kompleks tersebut, tidak dapat dirumuskan seluruhnya kedalam

---

<sup>24</sup> Eko Endarmoko, *Tesaurus Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2009) hlm. 682.

<sup>25</sup> Poerwadarminto, *Kamus Bahasa Indonesia* (Jakarta : Balai Pustaka, 1976) hlm.482

<sup>26</sup> Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta : Rineka,1998) hlm. 80.

suatu prosedur tugas kepala madrasah. Meskipun demikian, standar minimal prosedur tugas kepala madrasah dapat digolongkan menjadi tujuh pokok<sup>27</sup> se (Wahyusumidjo, 2010)bagai berikut:

1) Kepala madrasah sebagai pendidik (*educator*)

Kepala Madrasah sebagai seorang pendidik dia harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai, yaitu :

- a) mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia.
- b) moral, hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan.
- c) fisik, hah-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah.
- d) artistik, hal-hal yang berkaitan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Hal yang perlu diperhatikan oleh setiap kepala madrasah terhadap peranannya sebagai pendidik, mencakup dua hal pokok, yaitu pertama sasaran atau kepada siapa

---

<sup>27</sup> Jerry H. Makawimbang , *Op.cit.*, hlm 81-87

perilaku sebagai pendidik itu diarahkan. Sedang yang kedua, yaitu bagaimana peranan sebagai pendidik itu dilaksanakan.

Ada tiga kelompok sasaran utama, yaitu para guru atau tenaga fungsional yang lain, tenaga administratif (staf) dan kelompok para siswa atau peserta didik.<sup>28</sup>

2) Kepala madrasah sebagai manajer

Pekerjaan kepala sekolah yang paling rumit dan berat adalah manajemen. Manajemen akan terjadi manakala ada kekacauan itu berasal dari dalam sekolah sendiri dan dapat juga dari luar sekolah. Kekacauan dari dalam antara lain adalah akibat terjadinya kepentingan antar kelompok informal. Sedangkan kekacauan dari luar bisa disebabkan karena tidak puasny sejumlah orang tua siswa akan hasil ujian nasional, dengan memberi cap kepada sekolah sebagai sekolah yang tidak ber bobot.

Menghadapi gejolak-gejolak tersebut, kepala sekolah dalam menyelesaikan tugas ini menduduki posisi manajer, yang mengatur manajemen. Dalam menyelesaikan masalah-masalah rumit seperti diatas manajer mempunyai empat fungsi yang diantara lain :

---

<sup>28</sup> Wahjosumidjo, *Op. Cit.*, hlm. 122

- a. Perencanaan, yaitu merencanakan tindakan untuk mengatasi masalah tersebut
- b. Pengorganisasian, yaitu mengorganisasi orang dan perlengkapan lainnya agar hasil perencanaan diatas dapat berjalan
- c. Penggerakan, ialah menggerakkan dan memotivasi para personalia agar bekerja dengan giat dan antusias
- d. Pengendalian, ialah mengendalikan proses kerja dan hasil kerja agar tidak menyimpang dari rencana semula dan kalau menyimpang segera dapat diperbaiki.<sup>29</sup>

3) Kepala madrasah sebagai administrator

Administrasi pendidikan merupakan penerapan ilmu adminitrasi ke dalam dunia pendidikan atau dalam pembinaan, pengembangan, dan pengendalian usaha praktik-praktik pendidikan.<sup>30</sup>

Administrasi pendidikan mempunyai fungsi yang integral dalam proses pendidikan, terutama dalam pengelolaan pelaksanaan proses belajar-mengajar di sekolah. Fungsi-fungsi pengelolaan belajar mengajar ini adalah sebagai berikut :

- a) Fungsi Perencanaan, biasanya mencakup kegiatan seperti menentukan kebutuhan, yang diikuti oleh

---

<sup>29</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011) hlm.2

<sup>30</sup> Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008) hlm. 40

penentuan strategi pencapaian tujuan dan penentuan program guna melaksanakan strategi pencapaian tersebut.

- b) Fungsi Organisasi, meliputi personel, sarana dan prasarana, distribusi pengelolaan personel, distribusi tugas dan tanggung jawab, yang terwujud sebagai suatu badan pengelolaan yang integral.
- c) Fungsi koordinasi, merupakan stabilisator antar berbagai tugas, tanggungjawab dan wewenang untuk menjamin tercapainya relevansi dan efektivitas program kerja yang dilaksanakan.
- d) Fungsi motivasi, terutama meningkatkan efisiensi proses dan efektivita hasil kerja.
- e) Fungsi pengawasan, meliputi pengamatan proses pengelolaan secara menyeluruh, sehingga mencapai hasil sesuai dengan program kerja.<sup>31</sup>

Maka, keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin diraih tergantung pada kepemimpinannya, yaitu apakah kepemimpinan tersebut mampu menggerakkan semua potensi sumber daya manusia (SDM), sumber daya alam

---

<sup>31</sup>*Ibid.*, hlm. 55-56

(SDA), sarana, dana, dan waktu secara efisien-efisien secara terpadu dalam proses manajemen.<sup>32</sup>

4) Kepala madrasah sebagai supervisor

Supervisi adalah suatu usaha menstimulasi, mengkoordinasi dan membimbing secara kontinu pertumbuhan guru-guru di sekolah baik secara individual maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran.<sup>33</sup>

Tujuan supervisi pendidikan bukan saja memperbaiki kemampuan mengajar tapi juga untuk mengembangkan potensi kualitas guru. Pendapat ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Olive sebagaimana dikutip oleh Piet A. Suhertian<sup>34</sup> bahwa sasaran supervisi pendidikan adalah :

1. Mengembangkan kurikulum yang sedang dilaksanakan di sekolah
2. Meningkatkan proses belajar-mengajar
3. Mengembangkan seluruh staf di sekolah.

5) Kepala madrasah sebagai *leader* (pemimpin)

Salah satu peran kepala sekolah adalah sebagai pimpinan formal. Oleh sebab itu, kedudukannya yang formal,

---

<sup>32</sup> Abdul Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017) hlm.81

<sup>33</sup> Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010) hlm. 17

<sup>34</sup> *Ibid.*, hlm.19

pengangkatan, pembinaan, dan tanggung jawabnya terkait oleh serangkaian berbagai ketentuan dan prosedur.<sup>35</sup>

Fungsi utama pemimpin adalah menjalankan kepemimpinannya dengan baik dan benar, artinya berdasarkan aturan main yang telah disepakati dan ditetapkan oleh organisasi. Fungsi-fungsi utama yang dimaksud adalah sebagai berikut :

4. Pengelolaan organisasi atau pengendalian utama manajemen organisasi
5. Motivator, yaitu orang yang mendorong dan memberikan dukungan penuh kepada bawahannya untuk bekerja dengan optimal
6. Pembuat keputusan yang akan memengaruhi perkembangan dan kemajuan organisasi serta kesejahteraan para anggotanya
7. Penilai kinerja karyawannya yang akan memberikan penghargaan bagi seluruh prestasi kerja bawahannya
8. Dinamisator dan katalisator organisasi, yaitu orang yang memajukan organisasi dan mengendalikan situasi dan kondisi yang akan berpengaruh pada kemajuan atau kemunduran organisasi

---

<sup>35</sup> Wahjosumidjo, *Op. Cit.*, hlm 128



9. Stabilisator, yaitu orang yang mempunyai kapabilitas terkuat dalam mempertahankan eksistensi organisasi

10. Supervisor, yaitu yang membina, melatih, mendidik, mengawasi, menilai, dan memberikan contoh kerja terbaik bagi seluruh anggota organisasi yang dipimpinnya.<sup>36</sup>

6) Kepala sekolah sebagai innovator

Tugas kepala madrasah sebagai innovator meliputi dua hal yaitu kemampuan untuk mencari / menemukan gagasan baru untuk pembaharuan madrasah, dan kemampuan untuk melaksanakan pembaharuan di madrasah.

a) Kemampuan mencari / menemukan gagasan baru untuk pembaharuan madrasah.

Indikator yang digunakan didalam penilaian kinerja kepala madrasah di dalam kemampuan mencari/menemukan gagasan baru adalah proaktif mencari dan menemukan gagasan baru, dan mampu memilih gagasan baru yang relevan.

b) kemampuan melaksanakan Pembaharuan di Madrasah

---

<sup>36</sup> Hikmat, *Manajemen pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2009 ) hlm.252-253

Indikator yang digunakan didalam penilaian kinerja kepala madrasah di dalam kemampuan melaksanakan pembaharuan di madrasah melalui kemampuan melaksanakan pembaharuan dibidang KMB dan BK, pembaharuan pembinaan guru dan karyawan, pembaharuan dibidang ekstrakurikuler, pembaharuan dalam menggali sumber daya dari Komite/POMG atau masyarakat, mampu berprestasi melalui kegiatan ekstrakurikuler seperti KIR, Paskibra, Pramuka, dsb.<sup>37</sup>

7) Kepala madrasah sebagai motivator.

Menurut Qodri A. Azizy sebagaimana yang dikutip oleh Mulyono,<sup>38</sup> dengan motivasi untuk meningkatkan kualitas, termasuk efektivitas dan efisiensi, penyelenggaraan madrasah dan pelaksanaan akreditasi madrasah perlu dan harus diatur sedemikian rupa sehingga dapat mewedahi hasrat untuk menunjukkan kinerja madrasah kearah yang lebih baik. Karena, Pertama akreditasi dapat mendorong madrasah memenuhi akuntabilitas publik terhadap penyelenggaraan pendidikannya. Kedua, akreditasi madrasah dapat menjadikan ukuran keberhasilan atau tidaknya pengelolaan madrasah dan

---

<sup>37</sup> Jerry H. Makawimbang, *Op.Cit.*, hlm.87

<sup>38</sup> Mulyono, *Op.Cit.*, hlm.271

dimana letak kekurangan yang terjadi selama ini. Ketiga, akreditasi madrasah dapat membantu pengelolaan madrasah untuk lebih terfokus dalam tugas pengelolaan madrasah.

### c. Peran Kepala Sekolah

Peran kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah untuk mencapai tujuannya adalah peran yang sangat penting, ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam rumusan tersebut yaitu :

- 1) Kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah.
- 2) Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah serta memiliki kepedulian pada staf dan siswa.<sup>39</sup>

Kepala sekolah bertanggungjawab atas terciptanya tujuan pendidikan meliputi upaya menggerakkan bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dalam hal ini kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan maupun penciptaan iklim dan budaya

---

<sup>39</sup> Kompri, *Motivasi pembelajaran perspektif Guru dan Siswa*, (Bandung: Rosdakarya, 2015) hlm.189

sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar secara efektif, efisien, dan produktif.<sup>40</sup>

## 2. Pimpinan Pendidikan

### a. Pengertian pimpinan

Dilihat dari sisi bahasa indonesia pemimpin sering disebut penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun raja, tua-tua, dan sebagainya. Sedangkan istilah memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya memengaruhi orang lain dengan berbagai cara.<sup>41</sup>

Dalam islam kepemimpinan sering dikenal dengan perkataan khalifah yang bermakna wakil, sebagaimana firman Allah Swt dalam surah Al-Baqarah (2):30 :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِي الْاَرْضِ خَلِيْفَةً قَالُوْۤا اَنْتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ۝۳۰

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

---

<sup>40</sup> Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta:Kaukaba, 2012) hlm. 106

<sup>41</sup> Veithzal Rivai, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014) hlm.1

mensucikan Engkau? “Tuhan berfirman: “Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (Al-Baqarah, 2:30)

Berdasarkan ayat diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dalam islam secara mutlak bersumber dari Allah Swt, yang telah menjadikan manusia sebagai khalifah fil arldi. Tetapi dalam sejarah kehidupan sangat banyak pengalaman kepemimpinan yang dapat di pelajari.

Kemunculan seorang pemimpin dapat dijelaskan dengan teori yang ada. Paling tidak terdapat tiga teori tentang kemunculan pemimpin, yaitu teori genetis, soial, dan ekologis/sintesi. Ketiga teori munculnya pemimpin tersebut dapat diringkas dalam tabel berikut.<sup>42</sup>

Tabel .01  
Teori Munculnya Pemimpin

Teori Munculnya Pemimpin		
Teori Genetis	Teori Sosial	Teori Ekologis/Sintesis
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin itu tidak dibuat, tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat-bakat yang luar biasa sejak lahirnya.</li> <li>• Dia ditakdirkan lahir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin itu harus disiapkan, dididik, dan dibentuk, tidak terlahir beitu saja.</li> <li>• Setiap orang bisa menjadi pemimpin,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seorang akan sukses menjadi pemimpin, bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, dan</li> </ul>

<sup>42</sup> Didin kurniadin dan Imam Machali, Op. Cit., hlm. 297

menjadi pemimpin dalam situasi dan kondisi yang bagaimanapun juga, yang khusus.	melalui usaha penyiapan dan pendidikan, serta didorong oleh kemauan sendiri.	bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan, juga sesuai dengan tuntutan lingkungan ekologis.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secara filosofis, teori tersebut menganut pandangan deterministik.</li> </ul>		

Berikut ini adalah beberapa teori tentang kepemimpinan yang dirangkum oleh Kartini Kartono dari G.R. Terry sebagaimana dikutip oleh Didin Kurniadin dan Imam Machali.<sup>43</sup>

1) Teori Otokratis dan Pemimpin Otokratis

Pemimpin tersebut pada dasarnya selalu mau berperan sebagai pemain orkes tunggal dan berambisi untuk merajai situasi. Oleh karena itu, dia disebut otokrat keras. Pada intinya, otokrat keras itu memiliki sifat-sifat tepat, saksama, sesuai dengan prinsip, namun

---

<sup>43</sup> *Ibid.*, hlm.298

keras dan kaku. Pemimpin tidak pernah akan mendelegasikan otoritas. Lembaga atau organisasi yang dipimpinnya merupakan *a one-man how*. Dengan keras ia menekankan prinsip-prinsip business business; “waktu adalah uang”; untuk bisa makan, orang harus bekerja keras”; dan “yang kita kejar adalah kemenangan mutlak”. Sikap dan prinsipnya sangat konservatif. Pemimpin hanya akan bersikap baik terhadap orang-orang yang patuh dan loyal dan sebaiknya, dia akan bertindak keras dan kejam terhadap mereka yang membangkang.

## 2) Teori Psikologis

Teori ini menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja para pengikut dan anak buah. Pemimpin merangsang bawahan agar mereka mau bekerja guna mencapai sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi. Oleh karena itu, pemimpin yang mampu memotivasi orang lain akan sangat mementingkan aspek-aspek psikis manusia seperti pengakuan (*recognizing*), martabat, status sosial, kepastian emosional, memerhatikan keinginan

dan kebutuhan pegawai, kegairahan kerja, minat, suasana, dati dan lain-lain.

### 3) Teori Sosiologis

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan artar-relasi dalam organisasi dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikutnya agar tercapai kerja sam ayang baik. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan, dengan menyertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir.

### 4) Teori Suportif

Menurut teori ini, para pengikut harus berusaha sekuat mungkin dan bekerja dengan penuh gairah, sedangkan pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui kebijakan tertentu. Untuk maksud ini, pemimpin perlu menciptakan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan dan bisa membantu mempertebal keinginan setiap pengikutnya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, sanggup bekerja sama dengan pihak lain, mau mengembangkan bakat dan keterampilanya, dan menyadari benar keinginan untuk maju.



Teori suportif ini biasa dikenal dengan teori partisipatif atau teori kepemimpinan demokratis.

5) Teori Laissez Faire

Kepemimpinan laissez faire ditampilkan seorang tokoh “ketua dewan” yang sebenarnya tidak mampu mengurus dan dia menyerahkan tanggung jawab serta pekerjaan kepada bawahan atau kepada semua anggota. Pemimpin adalah seorang “ketua” yang bertindak sebagai simbol. Pemimpin semacam ini biasanya tidak memiliki keterampilan teknis.

6) Teori Kelakuan Pribadi

Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi. Pemimpin dalam kategori ini harus mengambil langkah yang paling tepat untuk suatu masalah.

**b. Fungsi Pemimpin**

Strategi utama dalam kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin menjalankan fungsi sebagai anggota organisasi. Untuk menjalankan strategi utama itu pemimpin harus memiliki kemampuan mengimplementasikan fungsi-

fungsi kepemimpinan agar mendapatkan dukungan, tanpa kehilangan rasa hormat, rasa segan dan kepatuhan dari semua anggota organisasi.

Sehubungan dengan itu fungsi pemimpin menurut pendapat Charles J Keating dalam A. Mangunhardjana sebagaimana yang dikutip oleh H. Hadari Nawawi,<sup>44</sup> adalah Leadership Function dan Relation Function. Tugas/fungsi kepemimpinan yang berhubungan dengan pekerjaan antara lain tugas memulai (*initiating*), mengatur (*regulating*), memberitahu (*informating*), mendukung (*supporting*), menilai (*evaluating*), mengimpulkan (*summering*). Sedangkan sebagaimana yang terhadap didalam buku Kepemimpinan yang Efektif,<sup>45</sup> penulis telah membahas juga tentang fungsi-fungsi kepemimpinan sebagaimana diuraikan dibawah ini :

#### 1) Fungsi Pengambilan Keputusan

Pemimpin harus mampu mengambil keputusan dalam berbagai situasi, dengan memilih satu alternatif terbaik di antara sejumlah alternatif keputusan yang dihadapinya. Alternatif itu harus dipilih yang resiko negatifnya paling kecil/rendah, agar tidak merugikan anggota atau organisasi.

---

<sup>44</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, (Yogyakarta:Gajah Mada University Press, 2006) hlm.45

<sup>45</sup> *Ibid.*, hlm 46

## 2) Fungsi Instruksi

Setiap pemimpin harus memahami bahwa di dalam posisi dan perannya secara implisit terdapat kekuasaan dan/atau wewenang dan tanggung jawab, yang harus dijalankan secara efektif. Salah satu caranya adalah kekuasaan dan/atau wewenang memerintahkan anggotanya melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai anggota organisasi. Perintah harus disampaikan secara jelas, baik mengenai isinya maupun dari segi bahasa yang harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan/pendidikan atau kematangan anggota yang menerima perintah.

## 3) Fungsi Konsultatif

Pemimpin menjadi figur sentral dan tumpuan harapan anggota di lingkungan organisasi yang di pimpinnya. Pemimpin tersebut ditempatkan sebagai tokoh utama yang diyakini mengetahui dan dapat membantu menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi anggota organisasi dalam bekerja. Pemimpin dipandang sebagai alamat yang paling tepat untuk berkonsultasi dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang beragam di lingkungan organisasinya.

## 4) Fungsi Partisipatif

Fungsi partisipatif sebagai strategi kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, yaitu kemampuan pemimpin mengikutsertakan anggota organisasi sesuai posisi dan kewenangannya agar berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan yang relevan.

#### 5) Fungsi Delegatif

Pemimpin yang efektif tidak bekerja sendiri, pemimpin dalam pengertian manajemen yang efektif harus mampu mendayagunakan orang lain agar bekerja untuk diri dan/atau organisasinya. Untuk itu pemimpin harus mampu membagi pekerjaan dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab pelaksanaannya, termasuk juga dalam mengambil keputusan sesuai batas kekuasaan dan tanggung jawab yang telah dilimpahkan itu.

Semua fungsi pemimpin tersebut diatas pada dasarnya merupakan strategi mengefektifkan organisasi sebagai teknik dan taktik mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku atau menggerakkan anggota organisasi agar melaksanakan kegiatan/bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

### c. Pimpinan dalam Pendidikan

Kepemimpinan pendidikan merupakan pemimpin yang ada dilingkungan lembaga pendidikan, termasuk didalamnya

kepala sekolah. Kepala sekolah yang merupakan kepemimpinan tertinggi di sekolah sangat berpengaruh, bahkan sangat menentukan terhadap mutu pendidikan di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam memengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua, dan pihak lain yang telah diterapkan. Dengan kata lain, bagaimana cara kepala sekolah untuk membuat orang lain bekerja untuk mencapai tujuan sekolah.<sup>46</sup>

Kepala sekolah disarankan untuk memiliki beberapa kemampuan sebagai seorang pemimpin seperti pendapat Noris (dalam Aziz Wahab, 1996) sebagaimana yang dikutip oleh Prof. Dr. Nanang Fattah<sup>47</sup>, yaitu :

- 1) Seorang pemimpin yang memiliki pengetahuan yang luas tentang teori pendidikan
- 2) Kemampuan menganalisis situasi sekarang berdasarkan apa yang seharusnya
- 3) Mampu mengidentifikasi masalah, dan
- 4) Mampu mengonseptualkan arah baru untuk perubahan.

---

<sup>46</sup> Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan*, (Jogjakarta : Ar-Ruzz Media, 2011) hlm.214

<sup>47</sup> Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012) hlm. 124

Jadi , perubahan dalam pengelolaan sekolah hendaknya dapat menghasilkan sekolah yang efektif dan produktif.

### **3. Faktor yang Mempengaruhi Tugas Kepala Madrasah sebagai Pimpinan pendidikan**

Pemimpin ketika mengaplikasikan gaya atau aktivitas kepemimpinannya sangat tergantung pada pola organisasi yang melingkupinya. Juga, dalam melaksanakan aktivitas nya pemimpin dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Faktor-faktor tersebut sebagaimana dikemukakan oleh H. Jodeph Reitz (dalam Nanang Fattah, 1996:102)<sup>48</sup> sebagai berikut:

- 1) Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pimpinan hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya.
- 2) Pengharapan dan perilaku atasan.
- 3) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan, mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan manajer.
- 4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin .
- 5) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.

---

<sup>48</sup> Abd. Wahab dan Umiarso, *Op. Cit.*, hlm. 111

Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuan, dengan pengertian tercapainya tujuan perusahaan berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota perusahaan yang bersangkutan.

Motivasi sebagai proses psikologis yang terjadi pada diri seorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, misalnya faktor ekstern, seperti lingkungan kerja, pimpinan, dan kepemimpinan. Selain itu, motivasi juga ditentukan oleh faktor intern yang melekat pada diri setiap orang seperti pembawaan, tingkat pendidikan, pengalaman masa lampau, keinginan, atau harapan. Dalam lingkungan organisasi, faktor-faktor yang dimaksud antara lain sebagai berikut :

- 1) Kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan, termasuk rencana dan program kerja
- 2) Persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh para pekerja atau bawahan
- 3) Saran prasarana dan seperangkat peralatan yang diperlukan dalam mendukung pelaksanaan kerja
- 4) Gaya kepemimpinan atasan atau perilaku atasan terhadap bawahan.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Didin Kumaidi dan Imam Machali, *Op.Cit.*, hlm.333

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi dilakukan agar para karyawan mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

## B. Kajian Penelitian yang Relevan

Kajian pustaka merupakan perbandingan penelitian yang ada sebelumnya baik mengenai kelebihan maupun kekurangan. Kajian berfungsi untuk memperoleh sebuah informasi dalam pembuatan skripsi ini. Untuk menghindari adanya kesamaan dan keserasian hasil temuan yang membahas permasalahan yang sama dari karya ilmiah seseorang. Penulis akan memaparkan artikel, skripsi dan buku yang sudah ada sebagai perbandingan dalam menyelesaikan sebuah permasalahan yang akan dikaji.

Pertama, Artikel yang berjudul "*Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Bulakamba Kabupaten Brebes* " oleh Mulyadi, Junal 2019. Peneliti mengkaji tentang perilaku kepala madrasah yang mampu memprakarsai pemikiran baru dalam proses interaksi dilingkungan madrasah dengan melakukan perubahan atau penyesuaian tujuan, visi, misi madrasah. Perilaku kepemimpinan merupakan perilaku spesifik seorang pemimpin dalam mengarahkan koordinasi dan peningkatankinerja guru.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Mulyadi, *Pengaruh perilaku kepemimpinan kepala Madrasah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di madrasah ibtidaiyah kecamatan Bulakamba Kabupaten Brebes* (Doctoral



Kedua, Artikel yang berjudul “Implementasi Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Madinatussalam Tembung” oleh Wahida Syafitri Arharahap, Jurnal 2019. Peneliti ini mengkaji tentang kebijakan kepala madrasah yang dilakukan berdasarkan 8 Standar Nasional Pendidikan yang diterapkan oleh pemerintah yaitu pemenuhan standart isi, pemenuhan standar proses, pemenuhan standar kompetensi lulusan, pemenuhan standar pendidik dan tenaga kependidikan, pemenuhan standar sarana dan prasarana, pemenuhan standar pengelolaan, pemenuhan standar pembiayaan dan pemenuhan standar penilaian pendidikan yang dituang dalam program kepala madrasah, dibuat didalam kebijakan-kebijakan yang sudah disepakati bersama.<sup>51</sup>

Ketiga, skripsi yang berjudul “*Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MTs. Miftahul Huda Raguklampitan Batealit Jepara tahun pelajaran 2014/2015*” : oleh Siti Saudah, UNISNU Jepara 2015. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian ini terfokus pada suatu strategi yang efektif yang dilakukan oleh kepala madrasah agar memiliki guru yang professional di madrasah sebagai salah satu cara untuk mewujudkan tujuan pendidikan di MTs. Miftahul Huda Raguklampitan Batealit Jepara. Pembinaan Kepala madrasah terhadap profesionalisme guru

---

dissertation, IAIN Purwokerto). Diakses dari Repositiry.iainpurwokerto.ac.id. pada tanggal 2 maret 2020 pukul 10:00 WIB

<sup>51</sup> Wahida Syafitri, *Implemetasi Kebijakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Madinatussalam Tembung*, diakses dari repository.uinsu.ac.id pada tanggal 2 maret 2020 pukul 10:45 WIB

dilakukan dengan : (1). Menyusun dan menetapkan anggaran untuk pembinaan profesionalisme guru; (2). Guru diberikan kesempatan untuk mengikuti kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan profesionalisme guru baik yang bersifat intern maupun ekstern; (3). Melakukan superviser pendidikan dengan tehnik perorangan maupun kelompok; (4). Melakukan evaluasi atau penilaian yang dilakukan secara periodik.<sup>52</sup>

Keempat, skripsi yang berjudul “*Pola Kepemimpinan Kyai sebagai Kepala Madrasah (Studi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Nu Mustafidin Papringan Kaliwungu Kudus)*” : oleh Musta’in, UNISNU Jepara 2015. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian ini terfokus pada pola kepemimpinan Kyai pesantren di MI NU Mustafidin Papringan Kaliwungu Kudus memiliki kharismatik, manajerial otoritas, dan mampu menentukan semua aspek kegiatan pendidikan dan kehidupan agama atas tanggungjawabnya sendiri. Dia mencoba mengkolaborasikan manajemen di pesantren dengan manajemen di madrasah.<sup>53</sup>

Kelima, buku yang berjudul “*Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*” ditulis oleh Jerry H. Wakawimbang berisi tentang pemimpin yang

---

<sup>52</sup> Siti Saudah, *Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Mts. Miftahul Huda Raguklampitan Bateali Jepara tahun Pelajaran 2014/2015*, Skripsi, (Jepara: UNISNU, 2015).

<sup>53</sup> Muata’in, *Pola Kepemimpinan Kyai sebagai Kepala Madrasah (Studi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Nu Mustafidin Papringan Kaliwungu Kudus)*, Skripsi, (Jepara: UNISNU, 2015).

sukses karena mampu bertindak sebagai seorang pengarah tugas, pendorong yang kuat dan berorientasi pada hasil sehingga mendapatkan nilai kepemimpinan yang tinggi.<sup>54</sup> Jika hal tersebut dijalankan dengan baik, maka akan mempengaruhi situasi kerja, semangat kerja anggota dan staf, dan seluruh bagian dalam pendidikan. Sehingga kualitas hasil kerja dapat tercapai dengan baik.

Keenam, buku yang berjudul “*Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Madrasah*”, ditulis oleh Mulyasa berisi tentang kinerja kepemimpinan kepala madrasah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala madrasah dalam mengimplementasikan manajemen madrasah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, produktif dan akuntable. Oleh karena itu, kepala madrasah memiliki posisi yang sangat penting dalam menggerakkan manajemen madrasah agar dapat berjalan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan kebutuhan zaman, khususnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, budaya dan seni.<sup>55</sup>

Dari enam tinjauan pustaka diatas, pada hakikatnya beberapa urgennya kepala madrasah dan kepemimpinan pendidikan. Apabila merujuk pada penelitian terdahulu yang telah diungkapkan diatas, maka belum ada yang kajian spesifik yang membahas tentang tugas kepala madrasah. Adapun yang menjadi perbedaan antara skripsi penulis dengan penelitian dan artikel diatas adalah dari segi subyek dan fokus penelitian. Dimana dalam penelitian

---

<sup>54</sup> Jerry H. Wakawimbang. *Op.Cit.*, hlm. 44

<sup>55</sup> Mulyasa. *Op.Cit.*, hlm. 17-18

ini subyek penelitiannya yaitu kepala madrasah yang memiliki berbagai tugas dalam pengelolaan pendidikan. Dengan fokus penelitiannya yaitu untuk mengetahui penerapan tugas kepala madrasah sebagai pimpinan pendidikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan di MAN 1 Jepara.

### C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian dari latar belakang dan perumusan masalah maka disusun pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- 1) Wawancara kepada guru dan staff sebagai sumber data sekunder  
Pada tahap ini, Penulis berkepentingan untuk mendapatkan informasi terkait dengan latar belakang MAN 1 Jepara.
  1. Bagaimana sejarah berdirinya MAN 1 Jepara?
  2. Apakah yang menjadi visi, misi dan tujuan madrasah?
  3. Apakah tugas kepala madrasah telah dilaksanakan dengan baik di MAN 1 Jepara ini?
  4. Bagaimana peran guru dalam pelaksanaan tugas kepala madrasah sebagai pimpinan pendidikan?
  5. Apa yang diharapkan oleh para guru dalam pelaksanaan tugas kepala madrasah sebagai pimpinan pendidikan?
- 2) Wawancara kepada kepala madrasah MAN 1 Jepara yaitu Drs. H. Ah. Rif'an, M.Ag

Pada tahap ini, Penulis berkepentingan untuk mendapatkan informasi terkait dengan implementasi tugas kepala madrasah sebagai pimpinan pendidikan di MAN 1 Jepara.

1. Bagaimana cara bapak untuk meningkatkan kualitas pendidikan di MAN 1 Jepara?
2. Apa saja tugas kepala madrasah yang bapak terapkan dalam memajukan MAN 1 Jepara?
3. Bagaimana cara menerapkan tugas kepala madrasah kepada guru dan murid di MAN 1 Jepara?
4. Selama bapak menjabat apa saja yang menjadi faktor pendukung dan penghambat dalam proses meningkatkan kualitas pendidikan di MAN 1 Jepara?

