

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
DALAM PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN BERPRESTASI
DI MADRASAH ALIYAH MODEL ZAINUL HASAN GENGGONG
PROBOLINGGO**

TESIS



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
Oleh :
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ

Alfian Sifen
NIM : 213206010021

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UINKHAS JEMBER
JUNI 2024**

PERSETUJUAN

Tesis dengan judul **Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo**, yang ditulis oleh Alfian Sifen ini telah direvisi dan disetujui dalam forum Sidang Tesis.

Jember, 21 Juni 2024
Pembimbing I

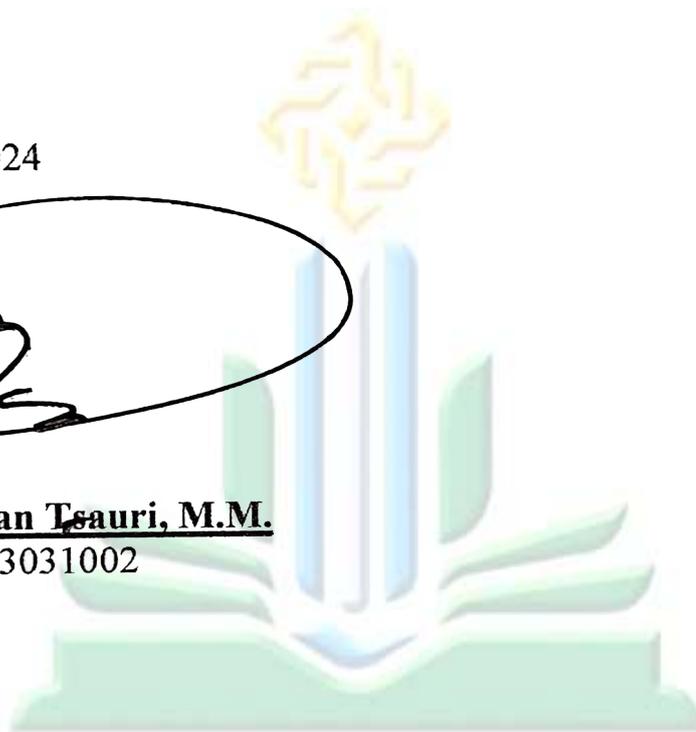


Prof. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M.
NIP 195811111983031002

Pembimbing 2



Dr. Rif'an Humaidi, M.Pd.I
NIP 197905312006041016



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

PENGESAHAN

Tesis dengan judul **Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo** yang ditulis oleh Alfian Sifen ini, telah di uji di depan dewan penguji Tesis Pascasarjana UIN KH. Achmad Siddiq Jember pada hari Rabu, 12 Juni 2024 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd).

DEWAN PENGUJI

1. Ketua Penguji : **Dr. Moh. Anwar M.P.d**
NIP. 196802251987031002
2. Anggota
 - a. Penguji Utama : **Prof. Dr. H. Abdul Mu'is, M.M**
NIP. 195504051986031003
 - b. Penguji I : **Prof. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M**
NIP. 195811111983031002
 - c. Penguji II : **Dr. Rif'an Humaidi, M.Pd.I**
NIP. 197905312006041016



Jember, 21 Juni 2024

Mengesahkan

Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember



Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.
NIP. 197107272002121003

ABSTRAK

Alfian Sifen, 2024. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo

Kata kunci : Kepemimpinan Kepala Madrasah, Peran Kepala Madrasah

Kepala madrasah menempati faktor yang sangat penting dalam mendorong terwujud dan tercapainya visi, misi, dan tujuan madrasah. Kepala Madrasah berada di titik paling sentral dalam kehidupan madrasah. keberhasilan atau kegagalan suatu Madrasah dalam menampilkan kinerjanya secara memuaskan banyak tergantung pada kualitas kepemimpinan kepala madrasah. Demikian juga seorang kepala madrasah mempunyai peranan pimpinan yang sangat berpengaruh di lingkungan yang menjadi tanggung jawabnya

Fokus penelitian ini adalah : 1) Bagaimana peran Kepala Madrasah sebagai *Leader* dalam Pengembangan lembaga pendidikan berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong?. 2) Bagaimana peran Kepala Madrasah sebagai *Manager* dalam Pengembangan lembaga pendidikan berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong?

Tujuan Penelitian: 1) Untuk mendeskripsikan peran Kepala Madrasah sebagai *Leader* dalam Pengembangan lembaga pendidikan berprestasi, di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong. 2) Untuk mendeskripsikan peran Kepala Madrasah sebagai *Manager* dalam Pengembangan lembaga pendidikan berprestasi, di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis meliputi kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan cara triangulasi metode dan sumber serta member check. Informan penelitian yaitu Kepala Madrasah, Wakil kepala Madrasah, Guru dan Siswa.

Hasil dari penelitian ini meliputi : (1) Peran kepala Madrasah sebagai *leader* dalam pengembangan lembaga pendidikan Berprestasi adalah pertama, Rapat perencanaan pengembangan prestasi Madrasah. Kedua, mengundang Motivator dan pembina yang mempunyai jenjang prestasi yang baik. Ketiga, rapat evaluasi. Keempat, melibatkan wali santri dalam kebutuhan kegiatan pengembangan prestasi. (2) Peran Kepala Madrasah sebagai *Manager* dalam pengembangan lembaga pendidikan Berprestasi dengan cara Pertama, melakukan rapat tugas pokok fungsi guru dan pembina pengembangan bakat dan minat. Kedua, sosialisasi target prestasi Madrasah kepada guru dan pembina pengembangan bakat dan minat. Ketiga, pelatihan guru dan pembina bakat dan minat. Keempat, Sumbangi kepala Madrasah terhadap kegiatan pengembangan prestasi. Kelima, penghargaan Kepala Madrasah terhadap siswa berprestasi.

ABSTRACT

Alfian Sifen, 2024. Leadership of the Madrasah Head in the Development of an Outstanding Educational Institution at Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo

Keywords: Leadership of the Madrasah Head, Role of the Madrasah Head

The head of a madrasah plays a crucial role in driving the realization and achievement of the madrasah's vision, mission, and goals. The head of the madrasah holds the most central role in the life of the institution. The success or failure of a madrasah in delivering satisfactory performance largely depends on the quality of the head's leadership. Likewise, the head of the madrasah plays a highly influential leadership role within the environment for which they are responsible.

The focus of this research is (1) The role of the Madrasah Head as a Leader in developing an Outstanding Educational Institution Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong? (2) The role of the Madrasah Head as a Manager in developing an Outstanding Educational Institution Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong?

Research Objectives: 1) To describe the role of the Head of Madrasah as a Leader in the development of an outstanding educational institution at Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong. 2) To describe the role of the Head of Madrasah as a Manager in the development of an outstanding educational institution at Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong.

This research employs a qualitative approach. Data collection was carried out using interviews, observations, and documentation. Data analysis techniques included data condensation, data presentation, and conclusion drawing. The validity of the data was tested through method and source triangulation, as well as member checks. The research informants included the Madrasah Head, Deputy Head, Teachers, and Students.

The findings of this study are as follows: (1) The role of the head of the madrasah as a leader in developing an outstanding educational institution includes: first, planning meetings for the development of madrasah achievements; second, inviting motivators and mentors with a high level of achievement; third, holding evaluation meetings; and fourth, involving parents in activities related to the development of student achievements. 2) As a manager, the head of the madrasah contributes to the development of an outstanding educational institution by: first, organizing meetings to discuss the primary duties and functions of teachers and talent development mentors; second, socializing the madrasah's achievement targets to teachers and talent development mentors; third, conducting training for teachers and talent development mentors; fourth, supporting achievement development activities; and fifth, awarding recognition to high-achieving students.

خلاصة

ألفيان سيفين، ٢٠٢٤. قيادة رئيس المدرسة في تطوير المؤسسات التعليمية التحصيلية في مدرسة زين الحسن

النموذجية علياء جينجونج بروبولينجو

الكلمات المفتاحية: قيادة رئيس المدرسة، دور رئيس المدرسة

ويحتل رئيس المدرسة عاملاً مهماً للغاية في تشجيع تحقيق وتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، كما جاء في قرار وزير الدين (برمنغ) رقم ٥٨ لسنة ٢٠١٨ بشأن معايير رؤساء المدارس. وينص نظام وزير الدين على ١٢ (اثني عشر) كفاءة يجب أن يتمتع بها رئيس المدرسة/المدرسة، وهي: الدين الإسلامي، والقدرة على قراءة وكتابة القرآن، والحد الأدنى من التعليم أربع درجات / دبلوم، وإدارة، وشهادة تعليمية، والحد الأقصى للعمر ٥٥ عاماً، وخبرة في التدريس لا تقل عن ٩ سنوات، وفصل دراسي منخفض يصل إلى III/C، يتمتع بصحة جسدية وعقلية، ولا يخضع للعقاب، ودرجات أداء العمل وشهادة رئيس المدرسة وفقاً للمستوى.

محور هذا البحث هو: (١) ما هو دور مدير المدرسة كقائد في تطوير المؤسسات التعليمية المتميزة في مدرسة زين الحسن جينجونج النموذجية عالية؟ (٢) ما هو دور رئيس المدرسة كمدير في تطوير المؤسسات التعليمية المتميزة في مدرسة زين الحسن جينجونج النموذجية عالية؟

أهداف البحث: (١) وصف دور رئيس المدرسة في تطوير المؤسسات التعليمية المتميزة في مدرسة زين الحسن جينجونج النموذجية عالية. (٢) وصف دور رئيس المدرسة كمدير في تطوير المؤسسات التعليمية المتميزة في مدرسة زين الحسن جينجونج النموذجية عالية.

يستخدم هذا البحث منهجاً نوعياً مع نوع دراسة الحالة البحثية. تم جمع البيانات باستخدام تقنيات المقابلة والملاحظة والتوثيق. وتشمل تقنيات التحليل تكثيف البيانات وعرض البيانات واستخلاص النتائج. ويتم التحقق من صحة البيانات عن طريق تثليث الطرق والمصادر وكذلك فحص الأعضاء. وكان مخبرو البحث هم مدير المدرسة، ونائب مدير المدرسة، والمعلمين والطلاب.

وتشمل نتائج هذا البحث ما يلي: (١) إن دور رئيس المدرسة كقائد في تطوير المؤسسات التعليمية التحصيلية هو الأول، ففي كل اجتماع يقوم رئيس المدرسة دائماً بتوفير التحفيز للمعلمين والمشرفين. والثاني هو دعوة المحفزين والأشخاص ذوي الخبرة الذين لديهم مستوى عالٍ من الإنجاز. ثالثاً: عقد اجتماعات واجتماعات تقييمية ربع سنوية في كل فصل دراسي. رابعاً، يقوم رئيس المدرسة بإشراك أولياء أمور الطلاب في أنشطة البحث عن المواهب من أجل الإنجاز. (٢) يتمثل دور رئيس المدرسة كمدير في تطوير المؤسسات التعليمية الإنجازية أولاً في عقد الاجتماعات ونقل الواجبات والمهام الرئيسية للمعلمين والمدرسين وفقاً لمجالاتهم، ثم تقديم الأهداف التي يجب تحقيقها في الفصل الدراسي. ثانياً، إشراك المعلمين والمدرسين في التدريب أو ورش العمل. ثالثاً، يقدم رئيس المدرسة الدعم ويساهم بالطاقة والأفكار. رابعاً: يقوم رئيس المدرسة بمنح المكافآت للطلاب المتفوقين.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur Alhamdulillah penulis ucapkan atas limpahan rahmat, taufiq, hidayah, maunah, dan bimbingan Allah SWT, tesis yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo.” dapat terselesaikan dengan baik, semoga ada guna dan manfaatnya. Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan limpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing manusia ke jalan kebenaran kebaikan.

Banyak pihak yang telah membantu selesainya tesis ini, untuk itu penulis sampaikan terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya dengan ucapan *Jazakumullah khairan Jaza'*, khususnya kepada:

1. Prof. Dr. Hepni, S.Ag., M.M., selaku rektor Universitas Islam Negeri KH Achmad Siddiq Jember. Yang telah memberikan ijin dan bimbingan yang bermanfaat.
2. Prof. Dr. Moh. Chotib, M.M., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri KH Achmad Siddiq Jember. Yang telah memberikan banyak ilmu bimbingan yang bermanfaat.
3. Dr. H. Moh. Anwar, S.Pd., M.Pd., selaku Ketua Prodi Pendidikan Agama Islam (MPI) Pascasarjana Universitas Islam Negeri KH Achmad Siddiq

Jember yang telah banyak meberikan saran, dan koreksinya dalam penulisan Tesis ini.

4. Prof. Dr. H. Abdul Muis, M.M., selaku dosen penguji yang telah bersedia menguji serta memberikan saran dan kritik kepada peneliti dalam penyusunan tesis ini.
5. Prof. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M., selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan banyak ilmu dan bimbingan dengan penuh kesabaran, petunjuk dan arahan dalam penyusunan tesis ini.
6. Dr. Rif'an Humaidi, M.Pd.I., selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahan dengan penuh kesabaran dalam penyusunan tesis ini.
7. Nastangin, S.E. M.Pd., beserta Guru Madrasah yang telah memberikan ijin penelitian dan berkenan bekerjasama memberikan informasi dan data-data yang dibutuhkan dalam penyelesaian tesis ini.
8. Kedua orang tua, Bapak Hasim,. Ibu Suti'a dan Adik Tutus Zamania yang selalu mendoakan dan memberikan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
9. Kekasih tercinta Vira Setianing Mutia yang selalu memberikan dukugan dan menjadi obor penyemangat dikala semangat mulai meredup.

Jember, 2024
Penulis,

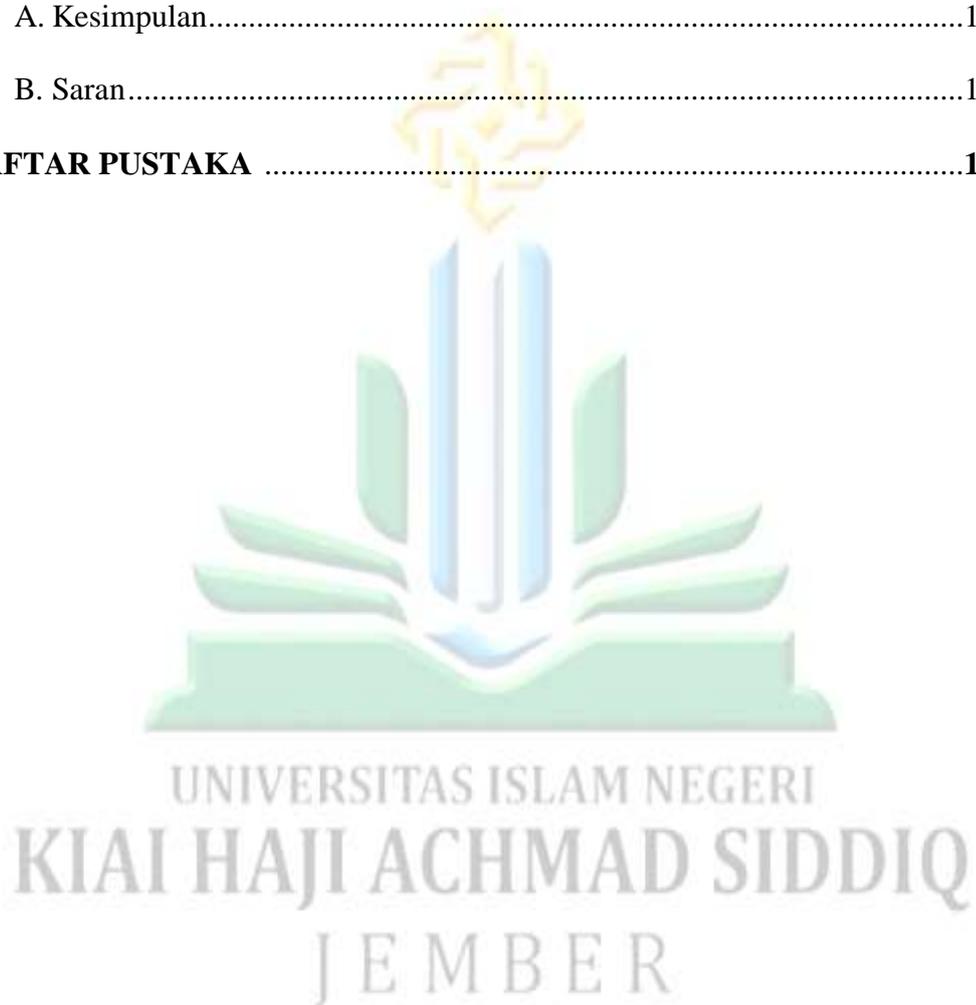
Alfian Sifen
NIM : 213206010021

DAFTAR ISI

COVER	i
PERSETUJUAN.....	ii
PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian	17
C. Tujuan Penelitian	18
D. Manfaat Penelitian	18
E. Definisi Istilah.....	19
F. Sistematika Penulisan.....	20
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	23
A. Penelitian Terdahulu	23
B. Kajian Teori	31
C. Kerangka Konseptual.....	61
BAB III METODE PENELITIAN	62
A. Pendekatan dan jenis Penelitian	62

B. Lokasi Penelitian	63
C. Kehadiran Peneliti	63
D. Subjek Penelitian	66
E. Sumber Data	67
F. Teknik Pengumpulan Data	68
G. Analisa Data	71
H. Keabsahan Data	75
I. Tahapan-Tahapan Penelitian	77
BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISIS	78
A. Paparan Data dan Analisis.....	78
1. Peran Kepala Madrasah sebagai <i>Leader</i> dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo.....	78
2. Peran Kepala Madrasah sebagai <i>Manager</i> dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo.....	94
B. Temuan Penelitian.....	106
BAB V PEMBAHASAN	96
A. Peran Kepala Madrasah sebagai <i>Leader</i> dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo	108

B. Peran Kepala Madrasah sebagai <i>Manager</i> dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo	114
BAB VI PENUTUP	118
A. Kesimpulan.....	118
B. Saran.....	119
DAFTAR PUSTAKA	121



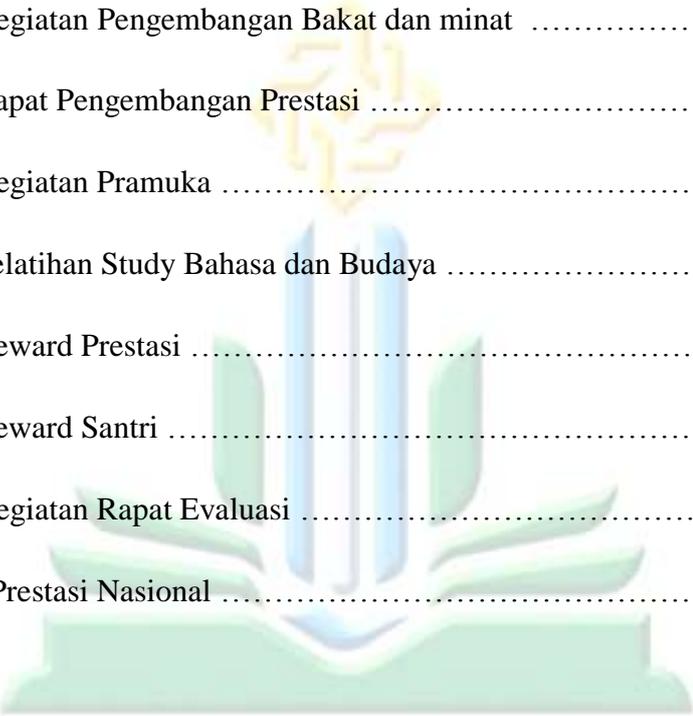
DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Persamaan dan Perbedaan dengan penelitian sebelumnya	27
Tabel 1.2 Posisi Penelitian	31
Tabel 1.3 Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai Leader	46
Tabel 4.1 Daftar Prestasi Internasional	93
Tabel 4.2 Daftar Prestasi Nasional	104
Tabel 4.3 Temuan Penelitian.....	106



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	61
Gambar 4.1 Wawancara peneliti dengan Kepala Madrasah	80
Gambar 4.2 Rapat Kepala Madrasah dan Guru	82
Gambar 4.3 Kegiatan Pengembangan Bakat dan minat	84
Gambar 4.4 Rapat Pengembangan Prestasi	87
Gambar 4.5 Kegiatan Pramuka	88
Gambar 4.6 Pelatihan Study Bahasa dan Budaya	90
Gambar 4.7 Reward Prestasi	92
Gambar 4.8 Reward Santri	96
Gambar 4.9 Kegiatan Rapat Evaluasi	99
Gambar 4.10 Prestasi Nasional	101



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

A. Konsonan Tunggal

Transliterasi huruf Arab ke dalam huruf Latin adalah sebagai berikut :

Aksara Arab		Aksara Latin	
Simbol	Nama (Bunyi)	Simbol	Nama (Bunyi)
ا	<i>Alif</i>	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	<i>Ba</i>	B	Be
ت	<i>Ta</i>	T	Te
ث	<i>Sa</i>	Ṣ	Es dengan titik di atas
ج	<i>Ja</i>	J	Je
ح	<i>Ha</i>	Ḥ	Ha dengan titik di bawah
خ	<i>Kha</i>	Kh	Ka dan Ha
د	<i>Dal</i>	D	De
ذ	<i>Zal</i>	Ḍ	Zet dengan titik di atas
ر	<i>Ra</i>	R	Er
ز	<i>Zai</i>	Z	Zet
س	<i>Sin</i>	S	Es
ش	<i>Syin</i>	Sy	Es dan Ye
ص	<i>Sad</i>	Ṣ	Es dengan titik di bawah
ض	<i>Dad</i>	Ḍ	De dengan titik di bawah
ظ	<i>Ta</i>	Ṭ	Te dengan titik di bawah
ع	<i>Za</i>	ẓ	Z dengan titik di bawah
ء	<i>'Ain</i>	'	Apostrof terbalik
غ	<i>Ga</i>	G	Ge
ف	<i>Fa</i>	F	Ef
ق	<i>Qaf</i>	Q	Qi
ك	<i>Kaf</i>	K	Ka
ل	<i>Lam</i>	L	El
م	<i>Mim</i>	M	Em

ن	<i>Nun</i>	N	En
و	<i>Waw</i>	W	We
ه	<i>Ham</i>	H	Ha
ء	<i>Hamzah</i>	‘	Apostrof
ي	<i>Ya</i>	Y	Ye

B. Vokal

Aksara Arab		Aksara Latin	
Simbol	Nama (Bunyi)	Simbol	Nama (Bunyi)
اَ	<i>Fathah</i>	A	a
اِ	<i>Kasrah</i>	I	i
اُ	<i>Dhammah</i>	U	u

Aksara Arab		Aksara Latin	
Simbol	Nama (Bunyi)	Simbol	Nama (Bunyi)
يَ	<i>fathah dan ya</i>	ai	a dan i
وَ	<i>kasrah dan waw</i>	au	a dan u

C. Maddah

Aksara Arab		Aksara Latin	
Harakat Huruf	Nama (Bunyi)	Simbol	Nama (Bunyi)
اَ وَا	<i>fathah dan alif, fathah dan waw</i>	\bar{A}	a dan garis di atas
يَ	<i>kasrah dan ya</i>	\bar{I}	i dan garis di atas
يُ	<i>dhammah dan ya</i>	\bar{U}	u dan garis di atas

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Madrasah merupakan lembaga pendidikan Islam yang mempersiapkan kualitas sumber daya manusia yang dikelola berdasarkan nilai dan agama Islam, untuk menguatkan kualitas umat Islam sehingga mampu berkontribusi dan bermanfaat bagi lingkungan masyarakat negara dan bangsa. Untuk menghasilkan sumber daya manusia yang bermutu, dibutuhkan pendidikan yang berkualitas, dalam hal ini lembaga pendidikan madrasah yang dikelola oleh pemimpin yang memiliki kemampuan untuk memimpin. Peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi atau lembaga adalah kepemimpinan, bahkan dapat dinyatakan, inti dari manajemen adalah kepemimpinan. Dalam kenyataannya, orang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin tidak semua memiliki kemampuan untuk memimpin. Sebaliknya, beberapa orang yang memiliki bakat menjadi pemimpin namun dalam arti yang sebenarnya tidak pernah mendapat kesempatan untuk menjadi pemimpin. Rumusan definitif manajemen pendidikan Islam ditinjau dari perspektif filsafat telah mencakup sisi : ontologi, epistemologi, dan aksiologi. Ontologi sebagai objek pengelolaan, berupa lembaga pendidikan Islam, sumber-sumber belajar, dan hal hal lain yang terkait; epistemologi sebagai cara atau metode pengelolaan, dalam hal ini berupa proses pengelolaan dan cara menyiasati; sedangkan aksiologi merupakan hasil pengelolaan yang berupa pencapaian tujuan pendidikan Islam. Istilah yang efektif dan efisien

merupakan keterangan yang menjelaskan aksiologi sedangkan efisien menitik beratkan pada epistemologi.¹

Pendidikan terdapat usaha manusia untuk menumbuhkan dan mengembangkan potensi-potensi pembawaan baik jasmani dan Rohani sesuai dengan nilai-nilai yang ada dalam Masyarakat dan kebudayaan dalam lingkungan.

Abdul Muis Thabrani menjelaskan bahwa Pendidikan madrasah merupakan pendidikan yang diperoleh seseorang di madrasah secara teratur, sistematis, bertingkat, dan mengikuti syarat-syarat yang jelas dan ketat, mulai dari pendidikan dasar , pendidikan menengah, sampai pendidikan tinggi.

Ada beberapa karekteristik proses pendidikan yang berlangsung di Madrasah yaitu:

1. Diselenggarakan secara khusus dan di bagi atas jenjang yang memiliki hubungan hierarkis
2. Usia anak didik di suatu jejenjang pendidikan *relative homogen*
3. Waktu pendidikan *relative* lama sesuai dengan program pendidikan yang harus di selesaikan
4. Materi/isi pendidikan lebih banyak bersifat akademis dan umum
5. Adanya penekana tentang kualitas pendidikan sebagai jawaban terhadap kebutuhan dimasa yang akan datang.²

¹ Mujamil Qomar, *Manajemen pendidikan Islam : Strategi baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga,2008)

² H. Abd. Muis Thabrani, *Pengantar dan Dimensi-Dimensi Pendidikan*, (Jember : STAIN Jember Press, 2013)

Sofyan Tsauri menjelaskan dalam bukunya, berbicara Pendidikan adalah berbicara tentang bagaimana membentuk karakter manusia sebagaimana yang diinginkan. Sedangkan karakter akan terbentuk oleh berbagai factor, diantaranya lingkungan. Setiap orang memiliki karakter yang berbeda disebabkan oleh karena mereka tumbuh di lingkungan sangat besar dalam membentuk perilaku seseorang.³

Mulyadi menjelaskan, bahwa kepemimpinan merupakan dimensi hubungan sosial dalam organisasi dalam rangka memberikan pengaruh antara individu atau kelompok melalui interaksi sosial.⁴ Termasuk dalam hal ini adalah kepemimpinan lembaga pendidikan madrasah juga terjadi interaksi sosial, pemimpin yang dipegang oleh kepala Madrasah/ kepala madrasah atau direktur lembaga pendidikan mempengaruhi terhadap semua elemen yang terlibat dalam memajukan pendidikan, diantaranya guru, siswa dan pengurus yayasan (jika lembaga pendidikan tersebut bernaung dalam sebuah yayasan). Umiarso dan Baharudin menyebutnya, kepemimpinan kepala madrasah adalah suatu interaksi antara satu pihak sebagai yang memimpin dengan pihak lain yang dipimpin.⁵

Sebagai pemimpin, kepala madrasah memiliki peranan yang kuat dalam mengkoordinasi, menyerasikan, menggerakkan, dan merencanakan, segala sumberdaya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala

³ Sofyan Tsauri, *Pendidikan Karakter*, (Jember : IAIN Jember Press, 2015)

⁴ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Budaya Mutu*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010)

⁵ Umiarso dan Baharuddin, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Jogjakarta: Arruzmedia, 2012)

madrasah merupakan bagian dari faktor penting yang dapat mendorong madrasah untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan madrasah melalui program yang dilaksanakan secara bertahap dan terencana.

Kepemimpinan di dalam Lembaga Pendidikan merupakan variable penyebab yang diharapkan membawa perubahan pada aspek lainnya baik bidang ekonomi, hukum, politik, sosial budaya, dan sebagainya. Aspek ini akan mengalami perubahan yang positif dan konstruktif saat Lembaga Pendidikan memiliki pemimpin yang berkualitas. Dalam kepemimpinannya yang profesional yang didasari pengalaman, Pendidikan dan ketrampilan. Bahkan diyakini bahwa kepemimpinan Pendidikan adalah pilar utama dalam merealisasikan kemajuan peradaban bangsa dan negara.⁶

Kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam mengarahkan adalah hal penting dalam efektivitas manajer. Bila lembaga pendidikan dapat mengidentifikasi kualitas yang berkaitan dengan kepemimpinan maka itu disebut tehnik kepemimpinan efektif. Kepemimpinan atau *leadership* adalah *being a leader power of leading or the qualities of leader*.⁷ Menurut George R Terry Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.⁸

Secara etimologi kepemimpinan adalah kekuatan seorang pemimpin dalam mengarahkan yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan. Menurut

⁶ Ahmad Patoni, Konsep Dasar Kepemimpinan Profetik Pendidikan Islam, (IAIN Press Tulungagung, 2017), 3

⁷ Hornby, A.S, Oxford Edvanced Dictionary of English, (London : Oxford University, 1990), 481

⁸ George R Terry, Principle of management, 3rd edt, Homewood, illionis, Record D Darwin, Inc. 493

peneliti kepemimpinan merupakan energi besar dalam membangun kekuatan pengelolaan Pendidikan. Kepemimpinan kepala madrasah sebagai manajer merupakan kekuatan seorang pemimpin madrasah yang bisa meningkatkan motivasi dan produktivitas Kinerja khususnya guru yang merupakan ujung tombak keberhasilan suatu kualitas pendidikan.

Kepala madrasah menempati faktor yang sangat penting dalam mendorong terwujud dan tercapainya visi, misi, dan tujuan madrasah, maka negara perlu ikut terlibat dalam mengatur kepala Madrasah/madrasah, setidaknya membuat regulasi tentang beberapa hal yang harus dimiliki oleh kepala madrasah, sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Agama (Permenag) Nomor 24 Tahun 2018 tentang Kepala Madrasah Madrasah. Dalam Permenag tersebut ditetapkan 12 (dua belas) kompetensi yang harus dimiliki seorang kepala Madrasah, yaitu: beragama Islam, memiliki kemampuan baca tulis Alqur'an, berpendidikan paling rendah sarjana atau diploma empat kependidikan atau bukan kependidikan dari perguruan tinggi yang terakreditasi, memiliki pengalaman manajerial di Madrasah, memiliki sertifikat pendidik, berusia paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun pada saat diangkat, memiliki pengalaman mengajar paling singkat 9 (sembilan) tahun pada Madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah dan 6 (enam) tahun pada Madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat. memiliki golongan ruang paling rendah III/c bagi guru pegawai negeri sipil dan memiliki golongan ruang atau pangkat yang disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan/lembaga yang berwenang dibuktikan dengan

keputusan inpassing bagi guru bukan pegawai negeri sipil, sehat jasmani dan rohani berdasarkan surat keterangan sehat dari rumah sakit pemerintah, tidak sedang dikenakan sanksi hukuman disiplin tingkat sedang atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, memiliki nilai prestasi kerja dan nilai kinerja guru paling rendah bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir dan diutamakan memiliki sertifikat Kepala Madrasah sesuai dengan jenjangnya untuk Madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah.⁹

Kepala Madrasah berada di titik paling sentral dalam kehidupan madrasah. keberhasilan atau kegagalan suatu Madrasah dalam menampilkan kinerjanya secara memuaskan banyak tergantung pada kualitas kepemimpinan kepala madrasah. Demikian juga seorang kepala madrasah mempunyai peranan pimpinan yang sangat berpengaruh di lingkungan yang menjadi tanggung jawabnya. Kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Dijelaskan dalam Q.S An-Nissa ayat 58, yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ٥٨

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.(Q.S An-Nissa ayat 58)”¹⁰

⁹ Peraturan Menteri Agama No.24 thn 2017 tentang *Kepala Madrasah*.

¹⁰ *Al-Qur'an dan Terjemah*, Kemenag RI

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah menyuruh menyampaikan amanat kepada yang berhak menerima begitupun dengan kepala Madrasah berkewajiban untuk selalu membina dalam arti berusaha untuk meningkatkan pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan untuk menjadi lebih baik serta menyampaikan amanah kepada yang bersangkutan atau yang telah diberi wewenang, dan memberikan penghargaan serta hukuman kepada mereka yang berhak mendapatkannya, tentunya dengan azaz keadilan.

Kepala Madrasah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Kepala Madrasah memiliki kedudukan tertinggi yaitu sebagai *leader* (pemimpin) di mana membawahi dan mengayomi semua sumber daya manusia di madrasah. Dalam hal ini kepala madrasah adalah penanggung jawab terhadap pelaksanaan keseluruhan proses pendidikan di madrasah yang dilakukan oleh seluruh unsur warga madrasah¹¹

Karena itu dalam pembahasan penelitian ini, kelima kompetensi tersebut harus melekat dalam pribadi seorang kepala madrasah, agar bisa memajukan madrasah sesuai visi, misi, dan tujuan madrasah.

Menurut Akdon yang dikembangkan kembali oleh penulis sesuai dengan penelitian ini, bahwa untuk menunjang dan mempercepat pencapaian visi, misi dan tujuan di madrasah, seorang pemimpin memiliki tanggung jawab yang harus diemban antara lain:

¹¹ Sri Purwanti, Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru dan Pegawai di SMA Bakti Sejahtera Kecamatan Kongbeng Kabupaten Kutai Timur, E-Jurnal Administrasi Negara, un-mul, 2013.

1. Mengendalikan manajemen lembaga pendidikan menuju pada Lembaga Pendidikan unggul dan lembaga pendidikan yang berprestasi.
2. Menerapkan pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan.
3. Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam mendukung program madrasah, dengan memberikan sumbangan pikiran, tenaga, dana dan berbagai sumberdaya lainnya yang dibutuhkan oleh madrasah.¹²

Karena itu, seorang kepala madrasah seharusnya memiliki kemampuan *Managerial* yang bagus. Kepala madrasah, selain sebagai pemimpin, juga merupakan *Manager*, yang diharuskan memiliki kemampuan *Managerial* dalam hubungannya dengan terwujudnya lembaga pendidikan yang berprestasi/ madrasah unggul.

Tugas kepala madrasah sebagai pemimpin sekaligus *Manager* sangat kompleks di madrasah. Seorang kepala madrasah harus kreatif dan inovatif dalam mengelola lembaganya, mulai dari hilir sampai hulu untuk mewujudkan Standar Nasional Pendidikan seperti yang ada dalam PP No 57 tahun 2021 tentang standar pendidikan yang harus dipenuhi oleh setiap lembaga pendidikan termasuk madrasah, yang mana pada jenjang Pendidikan menengah umum mencakup, yaitu: standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar penilaian Pendidikan, standar tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan dan, standar pembiayaan. Standar Nasional Pendidikan digunakan sebagai acuan pengembangan

¹² Akdon. 2006. *Strategic Managemen for Educational Management*. Bandung: Alfabeta

kurikulum dan penyelenggaraan Pendidikan untuk mewujudkan tujuan Pendidikan nasional.¹³ Kepala madrasah juga harus mampu mengelola kurikulum yang telah ditetapkan oleh Pemerintah dan pengembangan diferensiasi kurikulum lokal (*local wisdom*). Beberapa kali kurikulum di Indonesia mengalami perubahan, tetapi seringkali gagal di tengah jalan, karena manajemen madrasah tidak berjalan dengan baik. Manajemen madrasah bisa berjalan dengan baik, apabila kepala madrasah mampu menjalankan manajemen madrasah dengan baik. Untuk itu kunci keberhasilan manajemen madrasah itu bisa berjalan dengan baik adalah salah satunya tergantung sumber daya manusia yaitu kepala madrasah.

Madrasah sebagai sebuah unit sosial atau organisasi yang dibentuk dengan sengaja oleh beberapa orang untuk mencapai tujuan bersama dalam ikatan koordinasi. Sehingga, madrasah bisa dikatakan sebagai lembaga non profit yang di dalamnya terdapat individu-individu yang bersatu secara sengaja, meski dengan kewajiban dan tugas yang berbeda, tetapi memiliki satu tujuan yang sama yaitu untuk mendidik dan mengantarkan siswa menuju tahap pendewasaan, baik secara fisik maupun non fisik, agar siswa memiliki kemandirian secara pribadi maupun sosial.

Terkait tujuan pendidikan, UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menjelaskan:

“Pendidikan nasional bertujuan untuk pengembangan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk

¹³ Peraturan Pemerintah No.57 tahun 2021 tentang *Standar Pendidikan Nasional*

berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.¹⁴

Kepemimpinan kepala madrasah sangat dibutuhkan untuk mengatur kegiatan belajar mengajar, termasuk menyiapkan sarana dan prasarana madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah menjadi hal yang sangat menentukan, apakah tujuan pendidikan dalam madrasah itu bisa tercapai dengan baik atau tidak. Bagaimana supaya kepemimpinan itu bisa berhasil, menurut pandangan Muhammad Karim, jika pemimpin ingin berhasil tidak cukup dengan mengandalkan sederet teori kepemimpinan, soal teknis kepemimpinan juga memengaruhi kepemimpinan seseorang, artinya bukan hanya soal teori yang menyebabkan pemimpin itu sukses dalam memimpin, tetapi keterampilan spontan/ teknis memimpin juga banyak mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan seseorang.¹⁵

Untuk mengetahui kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan Lembaga pendidikan berprestasi, penelitian mengambil obyek penelitian di madrasah di Jawa Timur yang tergolong madrasah sudah mapan dan secara kualitas sangat baik dengan salah satu indikasi sederet prestasi telah diraihnya dan menjadi madrasah favorit bagi orang tua siswa untuk bisa menyekolahkan putra-putrinya di madrasah yang menjadi obyek penelitian ini.

Obyek penelitian adalah Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan

¹⁴ Baharuddin, *Manajemen Pendidikan Islam Transformasi Menuju Madrasah/ Madrasah Unggul*. (Malang: UIN Maliki Press, 2010)

¹⁵ Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang, UIN Maliki Press, 2010)

Genggong Pajarakan Probolinggo merupakan salah satu madrasah yang berprestasi di Probolinggo dan merupakan salah satu Madrasah terpadu Probolinggo. Dikutip dari situs resminya. Berbagai gelar juara tingkat regional dan nasional berhasil diraih, perolehan tersebut tidak lepas dari peran kepala madrasah yang antusias dalam pengembangan prestasi di lembaga tersebut.¹⁶

Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong merupakan Lembaga Pendidikan di bawah naungan Yayasan Pesantren Zainul Hasan Genggong yang didirikan langsung oleh Ketua Yayasan.¹⁷ Sistem Pendidikan yang diterapkan di pesantren tersebut sangat mendukung dan mendorong akan perkembangan lembaga Pendidikan yang berada di bawah naungan tersebut, yang mana sesuai fungsinya, Menurut Undang-Undang No. 18 tahun 2019 Bab I pasal 1: “ Pesantren adalah Lembaga yang berbasis masyarakat dan didirikan oleh perseorangan, yayasan, organisasi masyarakat Islam, dan/atau masyarakat yang menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah Swt., menyemaikan akhlak mulia serta memegang teguh ajaran Islam rahmatan lil'alamin yang tercermin dari sikap rendah hati, toleran, keseimbangan, moderat, dan nilai luhur bangsa Indonesia lainnya melalui pendidikan, dakwah Islam, keteladanan, dan pemberdayaan masyarakat dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.¹⁸

Di samping itu, dari observasi awal yang peneliti lakukan, peneliti menemukan suatu temuan, bahwa mayoritas siswa Madrasah Aliyah Model

¹⁶ [https:// https://mamodelzainulhasan.org/aliyah/](https://mamodelzainulhasan.org/aliyah/) , diakses pada 4 Januari 2024.

¹⁷ Bahruddin, Wawancara, Probolinggo, 20 Maret 2024

¹⁸ Undang-Undang Dasar Republik Indonesia No 18 tahun 2019 *Tentang Pesantren*

Zainul Hasan Genggong mengalami dan menjalani kegiatan pembelajaran secara menyenangkan. Sistem pengajaran yang diselenggarakan di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong menggunakan system Satuan Kredit Semester.¹⁹

Peningkatan Prestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong tidak lepas dari peran penting Kepala Madrasah dalam menjalankan tugasnya, sehingga perkembangan Madrasah dalam bidang prestasi bisa dikatakan mengalami peningkatan secara signifikan baik prestasi akademik maupun non akademik. Salah satu prestasi yang telah di raih Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong yaitu pernah mendapatkan penghargaan Madrasah Adiwiyata di kabupaten Probolinggo. Selain itu, Prestasi juga diraih oleh mayoritas siswa kelas 12 berupa prestasi akademik maupun non akademik. Salah satunya siswa Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong meraih Medali Emas pada ajang Japan Desgin, Idea and Invention Expo, dan Olimpiade Sains Tingkat Nasional pada tahun 2023. Prestasi Non Akademik juga diraih oleh siswa Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong dengan perolehan tiga Medali Emas dalam event Pencak Silat Tingkat Nasional.²⁰

Dalam perkembangannya, dibalik suksesnya peningkatan prestasi lembaga dan prestasi siswa di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong terdapat sebuah sistem dan peranan Kepala Madrasah yang bisa dikatakan sangat berpengaruh secara efektif terhadap perkembangan prestasi

¹⁹ Observasi, Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong, Probolinggo, 20 Maret 2024

²⁰ Nastangin, Wawancara, Probolinggo, 20 Maret 2024

lembaga. Hal itu dibuktikan dengan antusias tenaga pengajar dan tenaga pengembangan diri (ekstrakurikuler) yang di dorong oleh semangat siswa dalam berkeinginan untuk mengharumkan nama baik lembaga dengan menjadi siswa yang berprestasi baik di bidang akademik maupun non akademik. Bahruddin selaku wakil Kepala Madrasah mengungkapkan bahwa perkembangan prestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong tidak lepas dari pengaruh kepemimpinan Kepala Madrasah yang memiliki jiwa kepemimpinan dan peranan yang cukup baik.²¹

Kegiatan pendidikan yang bermutu memberikan persyaratan pada adanya faktor kepemimpinan yang kuat. Apabila tidak ada faktor kepemimpinan yang kuat dan melibatkan banyak faktor, akan mengakibatkan proses pendidikan kehilangan visi misi dan bergerak seolah-olah tanpa arah. Hal tersebut pada gilirannya akan berakibat pada *ineffectivity*, dimana berbagai biaya yang telah dikeluarkan akan menguap begitu saja tanpa ada hasil yang dapat dipertanggungjawabkan. Pemikiran tersebut merupakan landasan bagi pentingnya kepemimpinan dalam pendidikan.²² Kegiatan pendidikan yang sistematis, terstruktur, dan memiliki tujuan yang jelas, menjadikan madrasah sebagai subyek penelitian berbagai faktor penentu keberhasilan pendidikan di semua negara dari dulu hingga saat ini.

Madrasah adalah salah satu lembaga pendidikan Islam yang juga merupakan lembaga untuk membina dan membangun masyarakat. Madrasah

²¹ Bahruddin, Wawancara, Pesantren Zainul Hasan Genggong, Probolinggo. 22 Maret 2024.

²² David Bush and Middlewood, *Leading and Managing People in Education*, (London: Sage Publication, 2005)

juga dapat dikatakan sebagai agen perubahan masyarakat, baik di lingkungan local madrasah, regional maupun global. Manusia Indonesia yang diharapkan saat ini adalah manusia yang mampu mengembangkan keseluruhan potensi yang dimilikinya. Gambaran manusia Indonesia yang seutuhnya tersebut telah dirumuskan di dalam Undang-Undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 3 yang menyatakan bahwa Pendidikan Nasional bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.²³

Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya. Menurut Stoner, semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pemimpin, akan semakin besar potensi kepemimpinan yang efektif.²⁴

Dalam kaitannya dengan arah perubahan lingkungan, organisasi semestinya harus melihat sesuatu yang pasti dan yang tidak pasti. Artinya, organisasi harus adaptif terhadap perubahan yang terjadi pada lingkungan di sekitar organisasi. Oleh karena itu, suatu organisasi hendaknya melakukan pengembangan strategi untuk mengadaptasi perubahan yang terjadi di

²³ Undang-Undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 3.

²⁴ Fattah Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004)

lingkungannya, termasuk strategi melakukan kontrol terhadap lingkungan. Karena itu sangat perlu merencanakan perubahan dan pengembangan organisasi dalam hal ini adalah lembaga madrasah.

Dengan menggunakan kekuasaan yang dimilikinya, pemimpin memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam kerjanya. Kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahan, sehubungan dengan tugas, pokok dan fungsi yang harus dilaksanakannya inilah yang dimaksud dengan kekuasaan. Sedangkan perubahan manajemen di madrasah ditentukan oleh kepemimpinan kepala madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah yang mampu mewujudkan perubahan di madrasah dan menciptakan suasana yang kondusif dan nyaman bagi para guru, akan berimbas pada peningkatan prestasi kerja di madrasah.

Aktivitas organisasi merupakan aktivitas membangun manajemen perubahan (*management of change*) dan interaksi antar anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁵ Untuk menjalani kerjasama yang baik, maka perlu diciptakan hubungan secara harmonis diantara anggota organisasi. Hubungan yang harmonis ini harus dirancang dan dilakukan oleh kepala madrasah sebagai seorang top *leader*, agar kepemimpinannya sukses dan berhasil.²⁶

Selanjutnya yang melatar belakangi pengambilan lokasi penelitian pada madrasah unggulan merupakan ketertarikan penulis terhadap keunikan-keunikan yang ada pada Madrasah tersebut, yang mengedepankan pada

²⁵ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Organisasi Pembelajaran-Learning Organization*, (Bandung: Alfabeta. 2009)

²⁶ Ibid.

keunggulan integrasi kurikulum dan prestasi sehingga peneliti sangat berharap penelitian ini dapat dijadikan sumbangsih untuk madrasah di Indonesia yang diunggulkan oleh Lembaga Pendidikan Islam milik yayasan maupun Pemerintah.

Keunggulan madrasah adalah memadukan pengajaran, pendidikan, dan moralitas luhur. Bahasa asing (Arab-Inggris) diajarkan di madrasah sebagai alat untuk menguasai berbagai pengetahuan dalam kedua bahasa tersebut. Dualisme pendidikan dalam bentuk dikotomi ilmu umum dan agama sudah tidak ada di madrasah. Ilmu umum dan agama sama-sama dikaji dan dikembangkan secara inovatif demi tuntutan globalisasi.²⁷

Diskriminasi kebijakan yang dulu pernah ada, seperti larangan bagi lulusan madrasah untuk melanjutkan studi di perguruan tinggi umum, sudah dihapus. Melalui Surat Keputusan Bersama (SKB) tiga menteri yang mengakui legalitas ijazah lulusan madrasah, para siswa dapat meneruskan pendidikan ke madrasah umum.

Tidak hanya itu, program pembaruan madrasah melalui dana dari *Asian Development Bank* (ADB), dan sebagainya, serta kebijakan adanya Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK), Madrasah Model, dan kebijakan lain, membuat madrasah memiliki kedudukan yang sama dengan Madrasah umum. Dari sini, animo masyarakat untuk menyekolahkan anak-anaknya ke madrasah semakin tinggi, bahkan di beberapa tempat, madrasah lebih diminati dari pada Madrasah umum. Prestasi di berbagai level, mulai

²⁷ Nanang Fathurrochman, *Pendidikan Madrasah Berbasis Entrepreneurship* (Depok : Lentera Hati Pustaka, 2012)

dari lokal, nasional, hingga internasional sudah diukir siswa-siswi madrasah, citra madrasah pun semakin baik.²⁸

Usaha-usaha tersebut semakin beraktualisasi secara maksimal. Hal yang penting saat ini pengelola madrasah mampu bersaing untuk memberikan kualitas yang setara, bahkan melebihi pendidikan umum. Ini adalah peluang sekaligus tantangan serius yang harus dijawab dengan kesungguhan dan ketekunan. Berdasarkan konteks masalah tersebut, permasalahan penelitian ini berfokus pada bagaimana gambaran/ deskripsi peran, strategi dan implikasi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi, pada Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian yang ditemukan peneliti, tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi yang dilakukan di dua lembaga pendidikan Islam unggulan yaitu Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Pajajaran Probolinggo, maka fokus penelitian terkait dengan karakteristik kepemimpinan dan peran kepala madrasah sebagai *leader* dan *Manager* dalam pengembangan Lembaga pendidikan berprestasi yang dirumuskan dalam pertanyaan sebagai berikut:

²⁸ Abuddin Nata, *Sejarah Sosial Intelektual Islam dan Institusi Pendidikannya* (Jakarta: Rajawali Press, 2012)

1. Bagaimana peran Kepala Madrasah sebagai *Leader* dalam Pengembangan lembaga pendidikan berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong?
2. Bagaimana peran Kepala Madrasah sebagai *Manager* dalam Pengembangan lembaga pendidikan berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian yang menjadi kajian penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan peran Kepala Madrasah sebagai *Leader* dalam Pengembangan lembaga pendidikan berprestasi, di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong.
2. Untuk mendeskripsikan peran Kepala Madrasah sebagai *Manager* dalam Pengembangan lembaga pendidikan berprestasi, di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut;

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pengembangan teori-teori kepemimpinan dan peran kepala Madrasah sebagai *leader* dan *Manager* dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam (madrasah), terutama dalam menemukan dan membangun konsep

teoritis peran kepemimpinan kepala madrasah sebagai “*leader as Manager*” dengan menggerakkan perubahan menuju madrasah yang berprestasi.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Sebagai acuan teoritik pengambilan kebijakan, baik ditingkat pusat sampai daerah dalam menetapkan karakteristik kepemimpinan kepala madrasah yang efektif, sehingga dapat dijadikan acuan dalam pembinaan kepala madrasah dalam pengembangan strategi kepemimpinan yang efektif untuk membangun madrasah yang berprestasi
- b. Bagi pelaksana pendidikan pimpinan dalam hal ini kepala madrasah dapat dijadikan sebagai sumber informasi dan acuan diri untuk mengadopsi dan pengembangan diri menjadi kepala madrasah yang berkarakter dan memiliki strategi dalam pengembangan Lembaga pendidikan yang berprestasi.

E. Definisi Istilah

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan di sini merupakan kiat-kiat yang dimiliki kepala madrasah dalam mempengaruhi, menggerakkan dan memberdayakan semua orang yang dipimpinnya dalam melakukan perubahan madrasah menjadi madrasah yang berprestasi. Di dalam kepemimpinan kepala madrasah terdapat peran atau karakteristik dan karakter kepala madrasah sebagai

pemimpin sekaligus *Manager* madrasah dalam mengubah dan menggerakkan lembaga pendidikan menjadi madrasah yang berprestasi, unggul dan efektif. Setiap kepala madrasah memiliki strategi pengembangan madrasah, yang merupakan cara yang ditempuh kepala madrasah secara tepat dan efektif dalam membangun *teamwork*, berkomunikasi, manajemen konflik, mengambil keputusan, dan memelihara budaya madrasah dengan tantangan, hambatan, peluang dan keunggulan madrasah yang diwujudkan dalam prestasi, baik prestasi akademik maupun non akademik.

2. Peran Kepala Madrasah sebagai *Leader*

Peran Kepala Madrasah sebagai *Leader* yaitu sebagai seorang pemimpin kepala madrasah mampu memberikan pengarahan, pengawasan, membuka komunikasi antara atasan dengan bawahan, memberikan perintah serta mengambil setiap keputusan.

3. Peran Kepala Madrasah sebagai *Manager*

Sebagai seorang manajer kepala madrasah harus mempunyai rencana yang tepat sehingga dapat memberdayakan seluruh personel pendidik dengan cara beker jasa, mempengaruhi seluruh tenaga pendidik supaya lebih mengutamakan profesi yang dimilikinya.

F. Sistematika Penulisan

Sistematika pembahasan merupakan susunan pembahasan yang diperlukan guna mempermudah pembaca untuk memahami isi dari penelitian yang diteliti. Oleh karena itu, di bawah ini dikemukakan sistematika

pembahasan penelitian yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo.”. Tesis ini terdiri dari enam bab, secara garis besarnya adalah sebagai berikut:

Bab satu, pendahuluan yang meliputi: latar belakang masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah, sistematika pembahasan.

Bab dua, kajian kepustakaan yang terdiri dari kajian terdahulu yang memuat penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini dan kajian teori yang digunakan sebagai perspektif oleh peneliti.

Bab tiga, penyajian metode penelitian yang digunakan oleh peneliti. Di dalamnya berisi pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subyek penelitian, teknik pengumpulan data, analisa data, keabsahan data, dan terakhir adalah tahap-tahap penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti.

Bab empat, paparan data dan temuan penelitian yang diperoleh dalam pelaksanaan penelitian secara empiris yang terdiri dari gambaran obyek penelitian, penyajian data dan analisis,

Bab lima, pembahasan temuan. Bab ini berfungsi sebagai bahan kajian untuk memaparkan data yang diperoleh guna menemukan kesimpulan.

Bab enam, penutup yang memaparkan tentang kesimpulan dari penelitian yang dilengkapi dengan saran-saran dari penulis. Bab ini berfungsi untuk memperoleh suatu gambaran dari hasil penelitian berupa kesimpulan

penelitian yang dapat membantu memberikan saran-saran yang membangun demi kesempurnaan yang terkait dengan penelitian.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Untuk mengetahui kajian yang sudah diteliti pada penelitian sebelumnya, maka perlu adanya upaya perbandingan (komparasi) apakah terdapat unsur persamaan atau perbedaan dengan konteks penelitian ini, di antara hasil penelitian terdahulu yang masuk pada penelitian sebelumnya adalah:

1. Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Mts Muhammadiyah Bandar Lampung. Penelitian ini ditulis oleh Leni Anggraeni Putri dari Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung jurusan Manajemen Pendidikan Islam 2017. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Muhammadiyah Bandar Lampung, baik melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Maka penulis simpulkan bahwa peran kepala madrasah sangatlah berkaitan dalam meningkatkan kinerja guru karena semakin baik peran dari seorang kepala madrasah maka akan dapat mengembangkan kinerja para guru, sehingga guru dapat menjadi tenaga pendidik yang profesional dalam peningkatan mutu pengajaran disekolah.²⁹
2. Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam Di Smp Darul Ulum Agung Kedung Kandang Malang. Penelitian ini

²⁹ Leni Anggraeni Putri, 2017. Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Mts Muhammadiyah Bandar Lampung. Penelitian ini ditulis oleh , dari Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung jurusan Manajemen Pendidikan Islam

ditulis oleh Trio Wahyu Saputro Program Studi Pendidikan Agama Islam Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang 2015. Berdasarkan dari penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa Peran kepala sekolah adalah untuk memberikan bimbingan kepada guru khususnya Guru bidang studi pendidikan agama Islam dan karyawan secara intensif dalam bidang pengembangan dan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kurikulum. Peran kepala sekolah sebagai *supervisor*, *manajer* dan *administrator* dijalankannya dengan baik.³⁰

3. Isnada Waris Tasrim, hasil temuan penelitiannya adalah kepemimpinan visioner dalam proses perubahan yaitu kepemimpinan dalam pembentukan visi, yang di dasai nilai-nilai personal pemimpin dan nilai dasar organisasi, kedua kepemimpinan visioner dalam mentransformasikan visi dilakukan melalui upaya artikulasi dan komunikasi visi misi dan tujuan organisasi.³¹
4. Imam Muslimin, persamaannya dengan penelitian ini adalah sama-sama menerima gagasan perubahan, sedangkan perbedaannya adalah kesadaran yang berlandaskan pada kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual dapat mendorong perubahan pola pikir termasuk *grand theory* dan hasil penelitian.³²

³⁰ Trio Wahyu Saputro, 2015. Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam Di Smp Darul Ulum Agung Kedung Kandang Malang. Penelitian ini ditulis oleh

³¹ Isnada Waris Tasrim, *Kepemimpinan Visioner dalam Proses Perubahan di Madrasah Efektif (Studi Multikasus pada Madrasah Dasar di Kota Bunga*, Disertasi tidak dipublikasikan (Malang: Program Pascasarjana UM Malang, 2011)

³² Imam Muslimin, *Model Kepemimpinan Dalam Transisi Perubahan (Studi Model Kepemimpinan Dalam Transisi Kelembagaan STAIN Malang Menjadi UIN Malang*, Disertasi tidak dipublikasikan (Malang UIN Maliki 2012)

5. Muhammad Wahid, menjelaskan praktek kepemimpinan yang ada di lapangan kedua kepemimpinan kepala madrasah pada proses perubahan mampu menciptakan *sense of urgency* untuk perubahan adalah membandingkan prestasi madrasah dengan prestasi Madrasah/ madrasah lain dengan melihat *performant* madrasah ekspektasi prestasi dengan menggali eksepektasi ke bawah dengan membandingkan kinerja pada para pemimpin pendahulu di Madrasah tersebut tempat penelitian ini dengan menunjukkan kelemahan dan kekurangannya.³³
6. Sri Rahmi, kesamaannya dengan penelitian ini adalah sama-sama mengkaji kepemimpinan kepala Madrasah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sedangkan perbedaanya adalah penelitian ditolak karena tidak membahas kepemimpinan secara langsung tentang pengambilan keputusan dan kerjasama tim.³⁴
7. Munardji, dalam penelitiannya menemukan peran kepala madrasah sebagai motivator dan innovator yang dilandasi nilai spiritual berimplikasi pada peningkatan mutu pendidikan. Semakin baik peran kepala madrasah, maka semakin baik mutu pendidikan di madrasah yang dipimpinnya.³⁵
8. Nurul Hidayah, menghasilkan penelitian bahwa kepemimpinan visioner muncul sebagai karakteristik unggul dari kepala kepala Madrasah yang unggul, kepala Madrasah yang memiliki visi yang luas, jelas dan aktif

³³ Muhamad Wahid, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Perubahan* (Studi Kasus pada MIN 1 Malang, MAN 1 Malang), Disertasi. tidak dipublikasikan (Malang UIN aliki 2012).

³⁴ Sri Rahmi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kerjasama Tim* (Studi Kasus di SDI Aceh), Disertasi tidak dipublikasikan, (Malang, UIN Maliki 2013).

³⁵ Munardji, *Peran Kepala madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus tentang Kepala Madrasah Sebagai Motivator dan Inovator pada MTSN Ponorogo, MTSN Tulungagung dan MTSN Kediri 2*, Disertasi tidak dipublikasikan, (Malang, UIN Maliki 2013).

ambisius yang berorientasi pada kinerja, untuk mencari model konseptual dari peran kepemimpinan visioner yang dijalankan di dua Lembaga Pendidikan Islam unggul yang terpilih sebagai tempat penelitian ini.³⁶

9. Dewi Puspita Sari, dalam penelitiannya dapat ditarik kesimpulan bahwa: a) Terdapat kontribusi gaya kepemimpinan kepala Madrasah terhadap mutu pendidikan dengan memberikan sumbangan yang efektif yaitu 18,2%, b) Terdapat kontribusi pemberian motivasi berprestasi terhadap mutu pendidikan dengan memberikan sumbangan yang efektif sebesar 30,3%, c) Terdapat kontribusi gaya kepemimpinan kepala Madrasah dan motivasi berprestasi terhadap mutu pendidikan dengan memberikan sumbangan yang efektif sebesar 32,2%.³⁷
10. Siti Nurbaya M. Ali, Cut Zahri Harun, Djailani, Penelitian ini menunjukkan bahwa (1) kepala Madrasah menerapkan gaya kepemimpinan instruktif (telling) dalam meningkatkan kedisiplinan, (2) kepala Madrasah menerapkan gaya kepemimpinan konsultatif (selling) dalam meningkatkan motivasi kerja guru, (3) kepala Madrasah menerapkan gaya kepemimpinan delegatif (delegating) dalam meningkatkan tanggung jawab guru, dan (4) kendala-kendala yang dihadapi kepala Madrasah yaitu menurunnya kedisiplinan guru, kurangnya motivasi kinerja guru, dan rendah rasa tanggung jawab guru dalam

³⁶ Nurul Hidayah, *Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multisitus di MAN 3 Malang, MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya*, Disertasi tidak dipublikasikan, (Malang: UIN Maliki 2014).

³⁷ Dewi Puspita Sari, *Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Berprestasi Guru Terhadap Mutu Pendidikan di Gugus Rama 2 UPT Disdikpora Kecamatan Kembang Kabupaten Jepara*, PPs Manajemen Pendidikan IKIP PGRI Semarang, JMP, Volume 2 Nomor 1, April 2013.

pembelajaran. Disarankan agar kepada kepala Madrasah dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih baik atau bervariasi agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik dan maksimal.³⁸

Lebih jelasnya, peneliti dapat menunjukkan perbedaan dan persamaan fokus penelitian ini dengan penelitian sebelumnya sebagaimana tabel berikut;

Tabel 2.1.

Persamaan, Perbedaan dan Keaslian Penelitian dengan Peneliti Sebelumnya

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian dan Judul Tesis	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1.	Leni Anggraeni, 2017, Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Mts Muhammadiyah Bandar Lampung	Adanya pembahasan tentang peran kepala madrasah	Leni Anggraeni tentang peningkatan kinerja guru, sedangkan penelitian ini pengembangan lembaga pendidikan	Penelitian Tesis ini merupakan karya asli peneliti, yang diharapkan dapat menghasilkan analisis tentang peran sebagai <i>Leader</i> dan <i>Manager</i> kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan lembaga pendidikan berprestasi, untuk mendeskripsikan dan menganalisa konsep
2.	Trio Wahyu Saputro, 2015, Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam Di Smp Darul Ulum Agung Kedung Kandang Malang.	Adanya pembahasan tentang peran kepala madrasah	Trio Wahyu Saputro membahas tentang peningkatan mutu pendidikan, sedangkan penelitian ini pengembangan lembaga pendidikan	
3.	Isnada Waris Tasrim, Disertasi 2011, Kepemimpinan Visioner dalam	Kepemimpinan visioner dan proses perubahan	Kepemimpinan visioner dalam mentransformasikan visi dilakukan melalui upaya	

³⁸ Siti Nurbaya, M.Ali, Prof, Dr. Cut Zahri Harun, M.Pd. , Dr. Djailani AR, M.Pd, *Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan Kinerja Guru Pada SD Negeri Lambarongan*, Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Jurnal Administrasi Pendidikan ISSN2302-0156 Volume 3, No.2, Mei 2015, Hlm 116-127.

	Proses Perubahan di Madrasah Efektif.		artikulasi dan komunikasi visi misi dan tujuan organisasi	kepemimpinan, peran sebagai <i>leader</i> dan <i>Manager</i>
4.	Imam Muslimin, Disertasi 2012, Model Kepemimpinan Dalam Transisi Perubahan.	Menerima gagasan perubahan	Kesadaran yang berlandaskan pada kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual dapat mendorong perubahan pola pikir termasuk grand theory dan hasil penelitian.	kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan lembaga pendidikan berprestasi, di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong.
5.	Muhamad Wahid, Disertasi 2014, Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Perubahan.	Kepemimpinan visioner dan Kepemimpinan madrasah sukses	Tentang tahapan pengembangan kelembagaan	Maka pendapat peneliti dalam pembahasan manajemen pendidikan Islam, perlu membahas
6.	Sri Rahma, Disertasi 2103, Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kerjasama Tim.	Kepemimpinan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah	Penelitian tidak membahas kepemimpinan secara langsung tentang pengambilan keputusan	tentang kepemimpinan kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan lembaga pendidikan berprestasi, dengan memperhatikan peran sebagai <i>leader</i> dan <i>Manager</i> sehingga dapat menjadi rujukan pengembangan keilmuan Manajemen Pendidikan Islam dalam upaya peningkatan mutu
7.	Munardji, Disertasi 2013, Peran Kepala madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.	Kepala madrasah dan mutu pendidikan	Peran kepala madrasah sebagai motivator dan innovator yang dilandasi nilai spiritual berimplikasi pada peningkatan mutu pendidikan	
8.	Nurul Hidayah, Disertasi 2013, Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.	Peran kepemimpinan visioner dan mutu pendidikan	Kepemimpinan visioner muncul sebagai karakteristik unggul dari kepala kepala Madrasah yang unggul, kepala Madrasah yang memiliki visi	

			yang luas, jelas dan aktif ambisius yang berorientasi pada kinerja, untuk mencari model konseptual dari peran kepemimpinan visioner yang dijalankan di dua Lembaga Pendidikan Islam unggul yang terpilih sebagai tempat penelitian ini	pendidikan di Lembaga pendidikan berprestasi.
9.	Dewi Puspita Sari, <i>Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Berprestasi Guru Terhadap Mutu Pendidikan di Gugus Rama 2 UPT Disdikpora Kecamatan Kembang Kabupaten Jepara, PPs Manajemen Pendidikan IKIP PGRI Semarang, JMP, Volume 2 Nomor 1, April 2013.</i>	Kontribusi gaya kepemimpinan kepala Madrasah terhadap mutu pendidikan	Terdapat kontribusi gaya kepemimpinan kepala Madrasah dan motivasi berprestasi terhadap mutu pendidikan dengan memberikan sumbangan yang efektif	
10.	Siti Nurbaya, M.Ali, Prof, Dr. Cut Zahri Harun, M.Pd. , Dr. Djailani AR, M.Pd, <i>Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan Kinerja Guru Pada SD Negeri Lambarongan, Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Jurnal Administrasi Pendidikan ISSN2302-0156 Volume 3, No.2, Mei 2015, Hlm 116-127.</i>	Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan Kinerja Guru	Kepala Madrasah dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih baik atau bervariasi agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik dan maksimal	

Penelitian yang terkait dengan Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di madrasah unggulan pada madrasah unggulan di Jawa Timur seperti yang tertulis pada tabel di atas merupakan penelitian yang sama-sama kualitatif dari persamaan dan perbedaan serta kajian yang terdahulu tentang (1) peran kepemimpinan kepala madrasah, (2) langkah-langkah, konsep dan kepemimpinan kepala madrasah sebagai *leader* dan *Manager*, (3) factor pendukung, (4) faktor kendala, dan (5) solusi kepala madrasah dalam memberdayakan faktor pendukung dan upaya mengatasi kendala dalam meningkatkan prestasi madrasah. Ketiga fokus penelitian tersebut dianalisis secara lintas situs untuk memahami dan mendeskripsikan persamaan dan perbedaan antar situs.

Dari hasil paparan penelitian di atas dapat dipahami bahwa ada persamaan dan ada perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan penulis pada Tesis ini. Penelitian difokuskan pada Kepala Madrasah dalam Pengembangan lembaga pendidikan berprestasi, baik akademik maupun non akademik dengan mengacu pada peran Kepala Madrasah sebagai *leader* dan *Manager* dalam pengembangan lembaga pendidikan berprestasi dan analisis lintas situs untuk memahami persamaan dan perbedaannya dengan penelitian terdahulu. Adapun posisi penelitian lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 1.2, berikut ini:

Tabel 2.2
Posisi Penelitian

Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Fokus Penelitian
Alfian Sifen, 2024, “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo”.	Fokus penelitian Tesis ini adalah untuk mendeskripsikan peran Kepala Madrasah sebagai <i>Leader</i> dan <i>Manager</i> dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi pada Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo.

B. Kajian Teori

1. Kepemimpinan

Menurut Robbins mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok tertentu untuk mencapai visi dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh sebuah organisasi. Menurut Robbins bahwa optimalisasi sebuah organisasi ditentukan oleh pemimpin dan manajemen yang kuat.³⁹

Menurut Ford istilah kepemimpinan dipandang sebagai aktivitas dalam mempengaruhi individu dan kelompok sehingga mau menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya dalam mencapai tujuan organisasinya⁴⁰.

Menurut Schreuder kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi

³⁹ Stephen P. Robbins, *Esentials of Organizational Behavior*, (Prentice-Hall, 1983),h 112

⁴⁰ Ford, M.W. 2015. *Baldrige Assesment and Organization Learning: The Need for Change Management*. Quarterly Management Journal, 8 (3), 145-153

individu-individu dalam sebuah komunitas supaya sanggup berusaha dan mengemban tugasnya demi tercapainya tujuan bersama⁴¹.

G. Yukl berpendapat kepemimpinan merupakan kemampuan mengatur, mempengaruhi serta memotivasi individu-individu dan organisasi untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan bersama⁴². Setyadin (2010) mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi individu atau kelompok demi tujuan yang disepakati dengan cara bekerja keras dan semangat.

Menurut Prajudi Atmosudirjo dalam bukunya "Administrasi dan Supervisi Pendidikan" mengemukakan bahwa "Kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu kepribadian (personality) seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang-orang untuk mencobanya atau mengikutinya, atau memancarkan suatu pengaruh tertentu, suatu kekuatan atau wibawa yang demikian rupa sehingga membuat sekelompok orang-orang mau melakukan apa yang dikehendakinya".⁴³

Sedangkan menurut Wahjosumidjo, dalam praktek organisasi, kata "memimpin" mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya⁴⁴. Anoraga mengartikan "Kepemimpinan sebagai hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama secara sukarela dalam usaha

⁴¹ Schreuder. J. 2017. *Implication of Culturally Based Assumptions of Leadership for The Process of Educational Transformation*. Educational Management & Administration, 62 (2), 37-61.

⁴² Yukl, G. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima. Jakarta; PT Indeks.

⁴³ Wahyudin Nur Nasution. "Kepemimpinan Pendidikan di Madrasah." *Jurnal Tarbiyah* 22, No. 1. (2015): 67-68

⁴⁴ Soehardjono, *Kepemimpinan: Suatu Tinjauan singkat tentang Pemimpin dan Kepemimpinan serta Usaha-usaha Pengembangannya*, (Malang: APDN Malang Jawa Timur, 1998), hlm.127

mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pimpinan tersebut”⁴⁵. Sebagai proses, kepemimpinan di fokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses dimana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi. Adapun dari atribut, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin dapat didefinisikan sebagai seorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka.

Para pakar manajemen telah banyak memberikan tentang pengertian dan teori kepemimpinan dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, hal tersebut disebabkan organisasi tidak dapat dipisahkan dengan kepemimpinan. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerja sama (mengolaborasi dan mengolaborasikan potensinya) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan⁴⁶.

⁴⁵Anoraga, Pendekatan Kepemimpinan Lembaga Pendidikan, (Surabaya:Usaha Nasional, 1990), hlm.2

⁴⁶Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktik*, (Jogjakarta:AR-RUZZ MEDIA,2012), hlm.48

Dari definisi-definisi kepemimpinan yang berbeda-beda tersebut, pada dasarnya mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum seperti :

- (1) didalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih
- (2) didalam melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja digunakan oleh pemimpin terhadap bawahan.

Berdasarkan uraian tentang definisi kepemimpinan diatas, terlihat bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak di pengaruh. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi / lembaga tetentu untuk mencapai tujuan.

2. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan dalam suatu lembaga pendidikan sangat menentukan keberhasilan atau tidaknya suatu lembaga pendidikan dalam mewujudkan tujuannya. Kepala Madrasah sebagai penanggungjawab pendidikan dan pembelajaran di Madrasah hendaknya dapat meyakinkan kepada masyarakat bahwa segala sesuatunya telah berjalan dengan baik. Kepala Madrasah merupakan unsur vital bagi efektifitas lembaga pendidikan. Kegiatan kepemimpinan harus diselenggarakan oleh seseorang yang menduduki posisi atau jabatan tertentu yang dilingkungannya terdapat sejumlah orang yang harus bekerjasama untuk mencapai tujuan.

Kepala Madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala Madrasah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti : latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas⁴⁷.

Kepala Madrasah memiliki jabatan paling tinggi yang diembankan seseorang, dalam organisasi Madrasah yang bertanggung jawab atas terwujudnya kegiatan dalam terlaksananya organisasi pendidikan. Serta menjalankan tugasnya sebagaimana mestinya seorang pemimpin bukan karena semata hawa nafsunya, terdapat dalam QS. As Saad Ayat 26:

يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ □ ٢٦ ○

Artinya: Hai Daud, sesungguhnya kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan. (QS. As Saad :26)

Dari ayat di atas dijelaskan bahwa salah satu tugas dan kewajiban seorang pemimpin adalah menegakkan kebenaran, dengan menjalankan tugasnya sesuai dengan peraturan bukan karena nafsu

Jadi dapat dijelaskan bahwa kepala Madrasah adalah jabatan pemimpin yang didasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu, penggerak juga berperan melakukan kontrol segala aktivitas guru, staf dan

⁴⁷ Soetjipto, Rafli Kosasi, *Profesi Keguruan*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2007), hlm. 68

siswa dan sekaligus untuk meneliti persoalan-persoalan yang timbul di lingkungan Madrasah.

Dengan demikian dari uraian berbagai pendapat di atas, maka peneliti dapat simpulkan bahwa kepemimpinan kepala Madrasah merupakan kemampuan dan wewenang untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan tindakan serta mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing demi kemajuan dan memberikan inspirasi Madrasah dalam mencapai tujuan.

Orientasi kepala Madrasah sebagai pemimpin sangatlah cocok dengan misi daripada Madrasah sebagai organisasi terbuka dan *Agent of Change*, yang mana Madrasah dituntut inovatif, aspiratif dan tanggap terhadap perkembangan zaman. Kesempatan ini lebih didukung dengan adanya otonomi pendidikan dengan program Manajemen Berbasis Madrasah (*School Based Management*). Dengan program tersebut kepala Madrasah mempunyai kewenangan yang lebih luas dalam rangka mengelola Madrasah, sehingga dituntut memahami secara komprehensif manajemen Madrasah. Kemampuan *Managerial* yang tinggi menjadikan Madrasah efisien. Tetapi juga tidak dikendalikan dengan kemampuan kepemimpinannya yang efektif, maka kepala Madrasah akan menjadi *Manager* yang tangguh yang menggunakan kekuasaannya dengan semena-mena, dengan kurang begitu memperhatikan aspek-aspek moral, etika dan sosial. Harus diingat bahwa kepala Madrasah sebagai pemimpin harus

memegang pada prinsip utama saat melaksanakan tugasnya yaitu bahwa orang lebih penting ketimbang benda-benda mati.

Dari penjelasan di atas merupakan kepemimpinan kepala Madrasah yang sangat diharapkan pada era globalisasi ini. Kemampuan *Managerial* dan kepemimpinan harus menjadikan dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan dalam kinerja kepala Madrasah. Lemahnya salah satu sisi akan menimbulkan berbagai persoalan. Untuk memahami lebih jauh perbedaan antara pemimpin dengan *Manager*, sebagai berikut :

- a. *Manager* mengurus administrasi, pemimpin membuat inovasi.
- b. *Manager* adalah salinan, pemimpin adalah asli
- c. *Manager* memelihara, pemimpin mengembangkan
- d. *Manager* berfokus pada sistem dan struktur, pemimpin berfokus pada orang.
- e. *Manager* mengandalkan pengendalian pemimpin mengilhamkan kepercayaan.
- f. *Manager* mempunyai pandangan jangka pendek, pemimpin menanyakan apa dan mengapa.
- g. *Manager* menunjukkan matanya, ke lini dasar, pemimpin menunjukkan matanya ke cakrawala⁴⁸.

Dari uraian di atas dapat disintesis bahwa kepala Madrasah sebagai *Manager, administrator, supervisor, Manager* berada pada ruang

⁴⁸ Siagian Sondang P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1996), hlm. 153

lingkup kepala Madrasah sebagai *Manager*, dan educator, *inovator* dan *leader* berada pada ruang lingkup kepala Madrasah sebagai pemimpin.

3. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader*

Kepemimpinan ataupun *leadership* dapat diartikan sebagai pengaruh, seni atau proses yang mempengaruhi orang-orang sehingga mau berjuang, bekerja secara sukarela, dan juga penuh antusias untuk mencapai tujuan kelompok. Definisi tersebut senada dengan pendapat Wahjosumidjo, yang mengatakan bahwasanya kepemimpinan merupakan suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan dan tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan kelompok yang ada. Jadi segala macam bentuk kepemimpinan merupakan tanggung jawab terbesar bagi seorang *leader* di dalam memimpinya. Kesalahan yang terdapat di dalam kepemimpinan akan berdampak buruk dan bahkan mengakibatkan gagalnya organisasi untuk menjalankan misinya.⁴⁹

Manajemen pada dasarnya merupakan suatu proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu. Istilah manajemen biasa dikenal dalam ilmu ekonomi, yang memfokuskan pada profit (keuntungan) dan komoditas komersial. Seorang manajer adalah orang yang menggunakan wewenang dan kebijaksanaan organisasi/perusahaan untuk menggerakkan staf atau bawahannya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karen itu, seorang manajer

⁴⁹ Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2001), 167

biasanya bertugas untuk mengelola sumber daya fisik, yang berupa capital (modal), human skills (keterampilan-keterampilan manusia), raw material (bahan mentah), dan technology, agar dapat melahirkan produktivitas, efisiensi, tepat waktu (sesuai dengan rencana kerja), dan kualitas.⁵⁰

Berbeda halnya dengan seorang pemimpin (*leader*), yang lebih memfokuskan pada visi. Ia berusaha mengajak dan memotivasi staf atau bawahannya untuk bersama-sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karena itu, seorang pemimpin (*leader*) biasanya berusaha mengelola sumber-sumber emosional dan spiritual, yang berupa: values (nilai-nilai), commitment (keberpihakan), dan aspiration (aspirasi) staf atau bawahannya, agar dapat melahirkan kebanggaan dan kepuasan dalam bekerja. Menurut teori manajemen, bahwa manajer yang sukses adalah manajer yang memiliki unsur kepemimpinan (*leadership*) dan mampu menerapkan serta mengembangkannya. Dengan kata lain, manajer yang mampu bertindak sebagai pemimpin (*manager as a leader*).⁵¹

Keberadaan kepala madrasah sebagai pemimpin di lembaga sangat esensial. Seorang kepala madrasah dalam menjalankan tugas dan fungsinya seyogyanya memiliki kebijaksanaan serta wawasan luas. Terlepas dari pola dan gaya kepemimpinan, kepala madrasah sebagai pimpinan di institusinya juga memiliki peran penting untuk mengembangkan budaya organisasi berprestasi Robbins berpendapat

⁵⁰ Muhaimin dkk, Manajemen pendidikan, (Kencana : Jakarta, 2010), 4.

⁵¹ Muhaimin dkk, Manajemen pendidikan, (Kencana : Jakarta, 2010), 5.

bahwa fungsi budaya organisasi yaitu: (a) membuat diferensiasi yang jelas antar organisasi, (b) membawa *sense identity* bagi personil organisasi, dan (c) sebagai perekat sosial guna mempersatukan organisasi dengan memberikan standar berperilaku bagi individu atau kelompok⁵².

Kepemimpinan sangat memiliki pengaruh untuk menentukan arah dan tujuan maupun proses pembimbingan serta menentukan visi dan misi atau proses pemberian bimbingan serta menciptakan iklim kinerja yang dapat mendukung Pendidikan secara keseluruhan. *Leader* juga dapat diartikan memiliki sebuah kecakapan dan keterampilan tertentu dapat mempengaruhi orang yang ada dalam lingkungan madrasah. Menurut Koontz, adapun keterampilan yang harus dimiliki seorang *leader* dalam mencapai tujuan tersebut meliputi: a) otoritas pemimpin, b) kemampuan menyatukan human resources, c) mengembangkan iklim kerja, d) mengembangkan gaya-gaya kepemimpinan.⁵³ Keempat keterampilan tersebut harus dimiliki seorang *leader* dapat mencapai tujuan pendidikan. Disamping itu, ia dituntut juga untuk memiliki banyak kelebihan dan kecakapan dibandingkan anggota lainnya seperti kelebihan moral, semangat kerja, kecerdasan, keuletan, *skill*, dan sebagainya.⁵⁴

Sebagai seorang *leader* kepala Madrasah harus mampu dalam memimpin, melaksanakan, mampu merencanakan, mengawasi hubungan

⁵² Robins Stephen P, *Perilaku Organisasi*, Terj. Hidayana Pujaatmaka (Jakarta: PT. Prehalindo, 2006), hlm. 123

⁵³ Koontz, *Manajemen*, Terjemahan Hutahurug, (Jakarta : Erlangga, 1990)

⁵⁴ Hanifah, *Kepala Madrasah sebagai Pemimpin dan Supervisor*, (Jurnal Al-Hikmah, 2018).68

antara anggota-anggota, memberi sanksi terhadap para pelanggar, menindak, dan bertanggung jawab terhadap apa yang dipimpinnya.⁵⁵ Adanya keterampilan dan kecakapan yang dimiliki maka akan memiliki pengaruh dalam peningkatan kualitas kepemimpinan kepala madrasah menjadi lebih baik, berkopeten dan memiliki dampak yang positif terhadap pelaksanaan proses Pendidikan yang ada dalam madrasah.

Kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk di dalamnya sebagai pemimpin pengajar.⁵⁶ Peran seorang pemimpin, akan sangat menentukan kemana dan akan menjadi apa organisasi yang dipimpinnya. Sekhingga dengan kehadiran seorang pemimpin akan membuat organisasi menjadi satu kesatuan yang memiliki kekuatan untuk berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar. Kepala madrasah juga dituntut agar memiliki kemampuan dalam memimpin tenaga pendidik dan struktural dalam lembaga, Kepala Madrasah harus bisa memposisikan diri dalam memimpin, mengambil kebijakan-kebijakan yang bisa menyesuaikan dengan keadaan lembaga. Sebagaimana telah dijelaskan dalam Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 27 :

65 ⁵⁵ Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : PT.Rosdakarya, 2002),

⁵⁶ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: Elkaf, 2006), hlm. 133

الَّذِينَ يَنْقُضُونَ عَهْدَ اللَّهِ مِنْ بَعْدِ مِيثَاقِهِ وَيَقْطَعُونَ مَا أَمَرَ اللَّهُ بِهِ أَنْ يُوصَلَ وَيُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ أُولَئِكَ هُمُ
الْخَسِرُونَ ٢٧

Artinya: “Nabi mereka mengatakan kepada mereka: “Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu. ”Mereka menjawab: “Bagaimana Thalut memerintah kami, padahal kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak? ”Nabi (mereka) berkata: “Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa. ”Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Allah Maha luas Pemberian-Nya lagi Maha Mengetahui.) (Q.S Al-Baqarah :27)

Pihak Madrasah dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu di tunjang oleh kemampuan Kepala Madrasah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Dalam pelaksanaannya pekerjaannya Kepala Madrasah merupakan pekerjaan berat yang menuntut kemampuan ekstra⁵⁷.

Kepala Madrasah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan profesionalisme guru, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Dalam hal kepemimpinan yang efektif Wiles dan Bondi sebagaimana yang telah dikutip oleh Sulistyorini menyarankan bahwa:

Untuk mencapai tujuan Madrasah yang efektif dan efisien, Kepala Madrasah perlu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guru yang menjadi anak buahnya. Dengan pembagian kerja yang baik, pelimpahan wewenang dan tanggungjawab yang tepat serta mengingat prinsip-prinsip pengorganisasian, kiranya kegiatan Madrasah akan berjalan

⁵⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional, dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya,2005), hlm. 98

lancar dan tujuan dapat tercapai secara optimal⁵⁸. Terkait dengan hal tersebut, Kepala Madrasah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu Madrasah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Berkenaan dengan pernyataan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa Kepala Madrasah merupakan seorang yang mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk memimpin suatu lembaga pendidikan (Madrasah), yang di dalamnya diselenggarakan proses belajar mengajar untuk mencapai suatu tujuan.

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

⁵⁸ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm. 83.

ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan⁵⁹. Dalam hal ini Kepala Madrasah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan, maupun penciptaan iklim Madrasah yang kondusif, bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif, efisien dan produktif.

Kepala Madrasah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, mengembangkan kemauan tenaga pendidik dan kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala Madrasah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap guru dan staff, visi dan misi Madrasah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Kepribadian kepala Madrasah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar emosi stabil, dan menjadi teladan bagi warga Madrasah. Pengetahuan kepala Madrasah terhadap guru dan staf akan tercermin dalam kemampuan memahami kondisi guru dan staf, memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, menyusun program pengembangan guru dan staf, menerima masukan, kritik dan saran dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya. Pemahaman terhadap visi dan misi Madrasah akan tercermin dari kemampuannya untuk mengembangkan visi dan misi Madrasah, serta melaksanakan program

⁵⁹ Moch. Idochi Anwar, *Adminstrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan: Teori Konsep dan Isu*, (Bandung: Alfabeta, 2004), hlm. 86

untuk mewujudkan visi dan misi Madrasah ke dalam tindakan. Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam mengambil keputusan bersama guru dan staf, serta mengambil keputusan untuk kepentingan internal dan Madrasah. Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya dalam berkomunikasi secara lisan dengan guru dan staf di Madrasah, menuangkan gagasan dalam bentuk lisan maupun tulisan, berkomunikasi dengan peserta didik, berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan Madrasah

Kepala Madrasah sebagai *leader* harus mampu memimpin Madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya Madrasah secara optimal. Dalam upaya menggerakkan potensi tersebut, kepala Madrasah dituntut untuk menerapkan prinsip-prinsip dan metode-metode kepemimpinan yang sesuai dengan mengedepankan keteladanan, pemotivasian, dan pemberdayaan guru serta staf.

Kepala Madrasah *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas.⁶⁰ Gaya mendelegasikan dapat digunakan oleh kepala Madrasah, jika tenaga kependidikan telah

E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008),115

memiliki kemampuan yang tinggi dalam menghadapi suatu persoalan, demikian pula kemampuan untuk meningkatkan profesionalismenya.⁶¹

Dalam implementasinya, kepala Madrasah sebagai *leader* dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinannya, yakni demokratis, otoriter, dan *laissez faire* (kendali bebas). Ketiga sifat kepemimpinan tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang *leader*, sehingga ketika melaksanakan kepemimpinannya, ketiga sifat tersebut muncul secara situasional. Oleh karena itu, kepala Madrasah sebagai *leader* bisa menjadi bersifat demokratis, otoriter, ataupun *laissez faire*.

Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai *Leader* dituntut untuk memiliki segala aspek dan indikatornya sebagai berikut:

Tabel 2.3 Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai *Leader*

Komponen	Aspek	Indikator
<i>Leader</i>	1. Memiliki kepribadian yang kuat	<ul style="list-style-type: none"> • Sikap empati • Memberi sanksi bagi yang melanggar disiplin • Memberi contoh keteladanan
	2. kondisi guru, karyawan dan siswa.	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan penghargaan bagi yang berprestasi • Menghargai guru • Memberikan gagasan-gagasan baru dalam pembelajaran
	3. Memiliki visi dan misi Madrasah	<ul style="list-style-type: none"> • Memberdayakan guru sebagai tim kerja dalam pelaksanaan program kegiatan • Membuat program supervisi dan melaksanakan kepada guru yang mengajar di kelas • Memberikan penugasan kepada guru

⁶¹ Ibid, 117

		untuk penyusunan rencana kerja
	4. Kemampuan mengambil keputusan.	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu mengambil keputusan yang tepat dan cepat • Melakukan evaluasi dan memberikan solusi pelaksanaan program kegiatan • Melakukan pembinaan kepada guru melalui rapat dan memutuskan secara matang hasil rapat

4. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Manager*

Manager adalah orang yang bertanggung jawab dalam mengarahkan usaha untuk membantu organisasi mencapai sasaran. Sedangkan manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan tujuan dari usaha-usaha manusia dan sumber lainnya.⁶² Jadi *Manager* adalah orang yang melaksanakan manajemen. Ada beberapa kemampuan yang harus dimiliki terkait peranannya sebagai *Manager* di Madrasah (1) mampu memprediksi masa depan Madrasah, terutama berkaitan dengan kualitas yang diinginkan masyarakat, (2) mampu melakukan suatu inovasi dengan mengambil inisiatif yang kreatif untuk kemajuan Madrasah, (3) mampu menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran-pikiran yang inovatif (4) mampu menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional, (5) mampu untuk menemukan sumber- sumber Pendidikan lainnya dan menyediakan fasilitas Pendidikan yang mempunyai (6) mampu melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya.

⁶² Triyono, *Manager dan Pengelolaan Pada Era Milenium*, <http://jurnal.unimus.ac.id>

Kepala Madrasah sebagai *Manager* pada prinsipnya adalah melaksanakan fungsi manajemen. Dengan demikian, maka kepala Madrasah sebagai *Manager* Madrasah mengatur dan mengelola segenap potensi atau sumber daya Madrasah melalui tahapan merencanakan, mengorganisasikan, mengerakkan dan mengawasi potensi-potensi yang ada guna mendukung tercapainya tujuan Pendidikan di Madrasah.

Perencanaan adalah proses menetapkan sasaran dan tindakan yang diperlu dalam rangka mencapai sasaran. Tugas *Manager* memikirkan dengan secara matang terlebih dahulu sasaran dan Tindakan, dalam melaksanakan tindakan harus didasarkan pada beberapa metode, rencana, atau logika dan bukan berdasarkan perasaan semata. Perencanaan dapat disebut sebagai sebuah fungsi manajemen yang meliputi penafsiran sasaran, penetapan strategi untuk mencapai sasaran, dan pengembangan rencana kerja untuk mengelola program kegiatan.

Perencanaan adalah proses menetapkan sasaran dan tindakan yang diperlu dalam rangka mencapai sasaran. Tugas *Manager* memikirkan dengan secara matang terlebih dahulu sasaran dan Tindakan, dalam melaksanakan tindakan harus didasarkan pada beberapa metode, rencana, atau logika dan bukan berdasarkan perasaan semata. Perencanaan dapat disebut sebagai sebuah fungsi manajemen yang meliputi penafsiran sasaran, penetapan strategi untuk mencapai sasaran, dan pengembangan rencana kerja untuk mengelola program kegiatan.

Fungsi perencanaan antara lain sebagai pedoman dalam pelaksanaan, pengendalian, penentuan strategi pelaksanaan kegiatan, serta sebagai pedoman dalam menentukan tujuan atau kerangka pencapaian tujuan.⁶³ Kemudian dalam mendesain perencanaan ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu menetapkan tentang apa yang harus dikerjakan, kapan, dan bagaimana melakukannya, membatasi sasaran dan menetapkan pelaksanaan-pelaksanaan kerja untuk mencapai efektifitas maksimum melalui proses penentuan target, mengembangkan alternatif-alternatif rencana, mempersiapkan dan mengkomunikasikan rencana-rencana dan keputusan. Perencanaan yang ideal harus disusun secara sistematis yang didasarkan pada fakta serta data yang kongkrit untuk memastikan apa yang direncanakan benar-benar dapat menyentuh sasaran Lembaga. Sehingga kebutuhan perbaikan Madrasah dan pengembangannya dapat diakomodir secara jelas oleh kepala Madrasah sebagai manajer dalam bentuk rencana yang komprehensif berdasarkan kebutuhan Madrasah.

Mengorganisasikan adalah suatu proses mempekerjakan dua orang atau lebih untuk bekerja sama dengan cara terstruktur dalam rangka mencapai sasaran secara spesifik atau beberapa sasaran.⁶⁴

Mengorganisasikan (*organizing*) merupakan proses yang menghubungkan orang-orang yang terlibat dalam organisasi tertentu dan menyatukan tugas serta fungsinya dalam suatu organisasi. Dalam prosesnya dilakukan pembagian tugas, wewenang sehingga terintegrasi hubungan kerja

⁶³ Fitrah, *Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jurnal Penjaminan Mutu). 31-32

⁶⁴ Triyono, *Manager dan Pengelolaan Pada Era Milenium*, <http://jurnal.unimus.ac.id>

yang bersinergis, harmonis. Dalam tugas pengorganisasian kepala Madrasah perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut: (a) Menyediakan fasilitas, perlengkapan, dan staf yang diperlukan untuk melaksanakan rencana; (b) Mengelompokkan dan membagi kerja menjadi struktur organisasi yang tersistem; (c) Membentuk struktur kewenangan dan mekanisme koordinasi; (d) Menentukan metode kerja dan prosedurnya; (e) Memilih, melatih dan memberi informasi kepada staf.

Pada hakekatnya pengorganisasian adalah merupakan langkah untuk menentukan "siapa melakukan apa" harus jelas. Kejelasan akan tugas individu atau kelompok dapat melahirkan tanggungjawab. Kepala Madrasah sebagai pemimpin harus memberikan tugas kepada guru dan stafnya harus tepat, sesuai dengan latar belakang Pendidikan dan kompetensinya agar pekerjaan itu dapat berjalan sesuai dengan mutu yang diharapkan. Dengan demikian, terdapat bermacam-macam tugas dan kegiatan yang dilakukan oleh banyak orang, namun semuanya memerlukan koordinasi dari pimpinan. Koordinasi yang baik dapat terhindari dari terjadinya persaingan yang tidak sehat, namun bila terjadi koordinasi yang baik disemua bagian, maka akan tercipta kerja sama yang baik dalam menuju satu arah yaitu tujuan Lembaga.

Ada lima istilah yang artinya hampir sama, namun makna berbeda seperti: (a) *Directing*, maknanya menggerakkan orang lain dengan memberikan berbagai pengarahan; (b) *Actuating*, bermakna menggerakkan orang lain dalam artian umum; (c) *Leading*, adalah menggerakkan orang

lain dengan cara menempatkan diri dimuka orang-orang yang digerakan, membawa mereka ke suatu tujuan tertentu serta memberikan contoh-contoh; (d) *Commanding*, adalah menggerakkan orang lain disertai unsur paksaan; (e) *Motivating*, bermakna menggerakkan orang lain dengan terlebih dahulu memberikan alasan-alasan mengapa hal itu harus dikerjakan. Kelima penggerak diatas dapat disimpulkan bahwa penggerak merupakan aspek hubungan manusiawi dalam kepemimpinan yang mengikat para bawahan untuk bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaga secara efektif, efisien dalam mencapai tujuan bersama. Selanjutnya, penggerak adalah hubungan antara aspek-aspek individual yang ditimbulkan oleh adanya hubungan terhadap bawahan supaya dapat memahami dan dimengeti terkait pembagian tugas atau pekerjaan secara efektif dan efisien.

Dengan demikian, penggerak atau directing adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok suka berusaha untuk mencapai sasaran dengan perencanaan yang handal. Maka *actuating*, yaitu menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif. Dengan mengutamakan tiga prinsip; (a)Prinsip Mengarah Kepada Tujuan, (b)Prinsip Keharmonisan Dengan Tujuan, (3) Prinsip Kesatuan Komando. Pengawasan (*Controlling*) adalah salah satu fungsi manajemen yang berusaha mengadakan penilaian, mengadakan koreksi terhadap semua hal yang akan dilakukan oleh para

bawahan sehingga dapat diarahkan ke jalan yang benar tepan dan sesuai dengan tujuan.⁶⁵

Pengawasan dapat juga diartikan sebagai peneliti dan mengawasi agar semua tugas terlaksana dengan baik dan sesuai dengan peraturan dan prosedur yang ada atau sesuai dengan deskripsi kerja masing-masing personal. Pelaksanaan pengawasan dapat dilakukan baik secara vertikal ataupun horizontal, pimpinan dapat melakuk pengontrolan terhadap semua kinerja bawahannya, begitu juga dengan bawahan dapat memberikan kritik dan saran kepada atasannya. yang sering disebut dengan sistem pengawasan melekat. Pengawasan melekat lebih fokus pada kesadaran dan keikhlasan dalam bekerja. Karena tidak ada pekerjaan yang sempurna, selalu ada kekurangan, kelemahan dan kehilapan dalam pelaksanaannya, namun fungsi pengawasan yang ideal adalah memastikan bahwa sebuah pekerjaan dapat diselamatkan dari kegagalan, dengan cara pimpinan harus memastikannya melalui pengawasan yang ketat. selanjutnya pimpinan mampu dan trampil dalam mengukur ketercapaian suatu program baik dari sisi kuantitas maupun kualitascapaiannya.⁶⁶

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencana, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan

⁶⁵ Maujud, *Implementasi Fungsi-Fungsi Manajemen Dalam Lembaga Pendidikan Islam*, (Jurnal Penelitian KeIslaman, 2018). 31-51

⁶⁶ Winarsih Sri, *Kebijakan dan Implementasi Manajemen Pembiayaan Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah*, (International Conference Of Muslem Society 1). 124

efisien⁶⁷. Kepala Madrasah sebagai *Manager* mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen Madrasah, berhasil tidaknya tujuan Madrasah dapat dipengaruhi bagaimana Kepala Madrasah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengontrol)⁶⁸.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai *Manager*, Kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan profesionalisme guru melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para profesionalisme guru untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh profesionalisme guru dalam berbagai kegiatan yang menunjang program Madrasah.

Pertama, mendayagunakan profesionalisme guru melalui kerjasama atau kooperatif, dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme profesionalisme guru di Madrasah, Kepala Madrasah harus mementingkan kerjasama dengan profesionalisme guru dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan kegiatan. Sebagai *Manager* Kepala Madrasah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya Madrasah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala Madrasah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di

⁶⁷ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), hlm. 1

⁶⁸ Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Madrasah Efektif*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 16

Madrasah, berpikir secara analitik, dan konseptual, menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para profesionalisme guru yang menjadi bawahannya, serta berusaha mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua pihak.

Kedua, memberi kesempatan kepada para profesionalisme guru untuk meningkatkan profesinya. Dalam hal ini Kepala Madrasah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh profesionalisme guru untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran, *workshop*, seminar, diklat, dan loka karya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh profesionalisme guru, dimaksudkan bahwa Kepala Madrasah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua profesionalisme guru dalam kegiatan di Madrasah (partisipatif).⁶⁹

Peran Kepala Madrasah, yang menjalankan peran dan fungsinya sebagai *Manager*, sebagaimana yang diungkapkan oleh Wahjosumidjo yaitu: (a) peranan hubungan antar perseorangan, (b) peranan informasional, dan (c) sebagai pengambil keputusan. Dari tiga peranan Kepala Madrasah sebagai *Manager* tersebut, dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Peranan Hubungan antar Perseorangan (*Interpersonal roles*)

⁶⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 103-104.

- 1) *Figurehead*, berarti lambang. Kepala Madrasah dianggap lambang Madrasah. Oleh karena itu seorang Kepala Madrasah harus selalu dapat memelihara integritas diri agar peranannya sebagai lambang Madrasah tidak menodai nama baik Madrasah.
- 2) Kepemimpinan (*leadership*). Kepala Madrasah adalah pemimpin yang mencerminkan tanggungjawab untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di Madrasah, sehingga dapat melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan.
- 3) Penghubung (*liasion*). Kepala Madrasah menjadi penghubung antara kepentingan Madrasah dengan kepentingan lingkungan di luar Madrasah. Sedangkan secara internal fungsi penghubung Kepala Madrasah menjadi alat perantara antara guru, staf Madrasah lainnya, dan siswa, untuk memperoleh informasi dari berbagai pihak demi tercapainya keberhasilan pendidikan.

b. Peranan Informasional (*Informational roles*)

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

c. Sebagai Pengambil Keputusan (*Desicional roles*)

- 1) *Entrepreneur*. Kepala Madrasah selalu berusaha memperbaiki penampilan Madrasah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru serta malakukan survei untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan Madrasah.
- 2) Orang yang memperhatikan gangguan (*Disturbance handler*). Kepala Madrasah harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil.
- 3) Orang yang menyediakan segala sumber (*A resource allocator*). Kepala Madrasah bertanggungjawab untuk menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan dan dibagikan. Sumber-sumber yang dimaksud meliputi; sumber daya manusia, dana, peralatan, dan berbagai sumber kekayaan Madrasah yang lain.
- 4) *A negotiator roles*. Kepala Madrasah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar untuk menjalin dan Kepala Madrasah bekerja dengan dan melalui orang lain. Artinya Kepala Madrasah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan Madrasah (*as channel of communication within the organization*).

5. Lembaga Pendidikan Berprestasi

a. Lembaga Pendidikan

Lembaga diterjemahkan sebagai organisasi yang membentuk, menunjang dan melindungi hubungan normatif dan pola-pola kegiatan tertentu dan sekaligus membentuk fungsi-fungsi dan jasa yang dihargai didalam suatu lingkungan.⁷⁰ Sedangkan pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar 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.⁷¹ Maka jika kita membahas masalah pendidikan berarti kita membahas tentang sesuatu yang penting, karena pendidikan merupakan pemberdayaan manusia dalam menjalani kehidupan dan sekaligus untuk memperbaiki masa depan.⁷² Jadi lembaga pendidikan adalah lembaga atau tempat dimana didalamnya terdapat proses belajar mengajar berlangsung dan bertujuan untuk merubah tingkah laku individu dan membawanya ke arah yang lebih baik lewat hubungan dengan lingkungan sekitar.

Lembaga pendidikan merupakan suatu lembaga yang senantiasa diperlukan oleh masyarakat, namun tidak semua lembaga pendidikan

⁷⁰ 3 Munawar Noor, "Analisis Kelembagaan Pogram Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perkotaan (PNPM-MP) Untuk Penanggulangan Kemiskinan," Jurnal Ilmiah UNTAG 3, no. 2 (2015): 116

⁷¹ 4 Abd Rahman Bp dkk., "Pengertian Pendidikan, Ilmu Pendidikan dan Unsur-Unsur Pendidikan," Al-Urwatul Wutsqa 2, no. 1 (2022): 2-3.

⁷² 5 Siti Farikhah, Manajemen Lembaga Pendidikan, 1 (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2015), 237. 20

diminati oleh masyarakat, ada beberapa lembaga pendidikan yang semakin tahun semakin menurun baik jumlah siswa. maupun kualitasnya sampai akhirnya ditutup, akan tetapi tidak sedikit pula lembaga pendidikan yang semakin tahun semakin eksis dan semakin maju.⁷³

lembaga pendidikan juga dikatakan sebagai sebuah wadah untuk membina manusia dan membawa ke arah masa depan yang lebih baik. Setiap individu yang berada pada wadah tersebut akan mengalami perubahan dan perkembangan menurut warna dan corak institusi tersebut.⁷⁴ Untuk menciptakan serta membina sumber daya manusia yang berkualitas, lembaga pendidikan menjadi salah satu wahana yang strategis. Berkaitan dengan tuntutan kualitas pendidikan yang semakin tinggi, maka pendidikan tidak cukup bila hanya diartikan dengan *Schooling*, karena pendidikan lebih dari itu. Tuntutan kualitas tidak memungkinkan peserta didik untuk melaksanakan kegiatan pendidikan formal saja, tapi harus serentak dan bersamaan dengan butuhnya keseimbangan antara pendidikan formal, nonformal, dan informal.

Dengan demikian, dapat diketahui bahwa upaya lembaga pendidikan merupakan suatu hal yang bersifat mengusahakan, dan usaha tersebut guna untuk mencapai tujuan dari sebuah lembaga pendidikan atau menangani sebuah problem yang terdapat dalam

⁷³ Farikhah, 237.

⁷⁴ Marlina Gazali, "Optimalisasi Peran Lembaga Pendidikan Untuk Mencerdaskan Bangsa," *Jurnal Al-Ta'dib* 6, no. 1 (2013): 128.

lembaga pendidikan yang mana lembaga pendidikan merupakan tempat diberlangsungkannya proses belajar mengajar.

b. Prestasi

Prestasi menurut beberapa ahli, prestasi merupakan keberhasilan usaha yang sudah dicapai oleh seseorang untuk memperoleh pengalaman belajar atau mempelajari sesuatu. Sebenarnya prestasi ini berasal dari bahasa Belanda dengan arti hasil bisnis. Prestasi bisa dikatakan sebagai upaya yang sudah dilakukan untuk mencapai tujuan. Prestasi diri merupakan hasil dari bisnis seseorang. Prestasi juga bisa dicapai dengan mengandalkan kemampuan intelektual emosional dan spiritual. Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, prestasi merupakan penguasaan pengetahuan atau keterampilan yang sudah dikembangkan oleh mata pelajaran. Biasanya prestasi ini ditunjukkan dengan nilai tes atau nilai dari guru.⁷⁵

Macam-Macam Prestasi Ada macam-macam prestasi yang harus kamu ketahui. Dari banyaknya jenis prestasi tersebut, mungkin salah satunya sudah pernah kamu dapatkan. Berikut ini beberapa macam-macam dari prestasi.

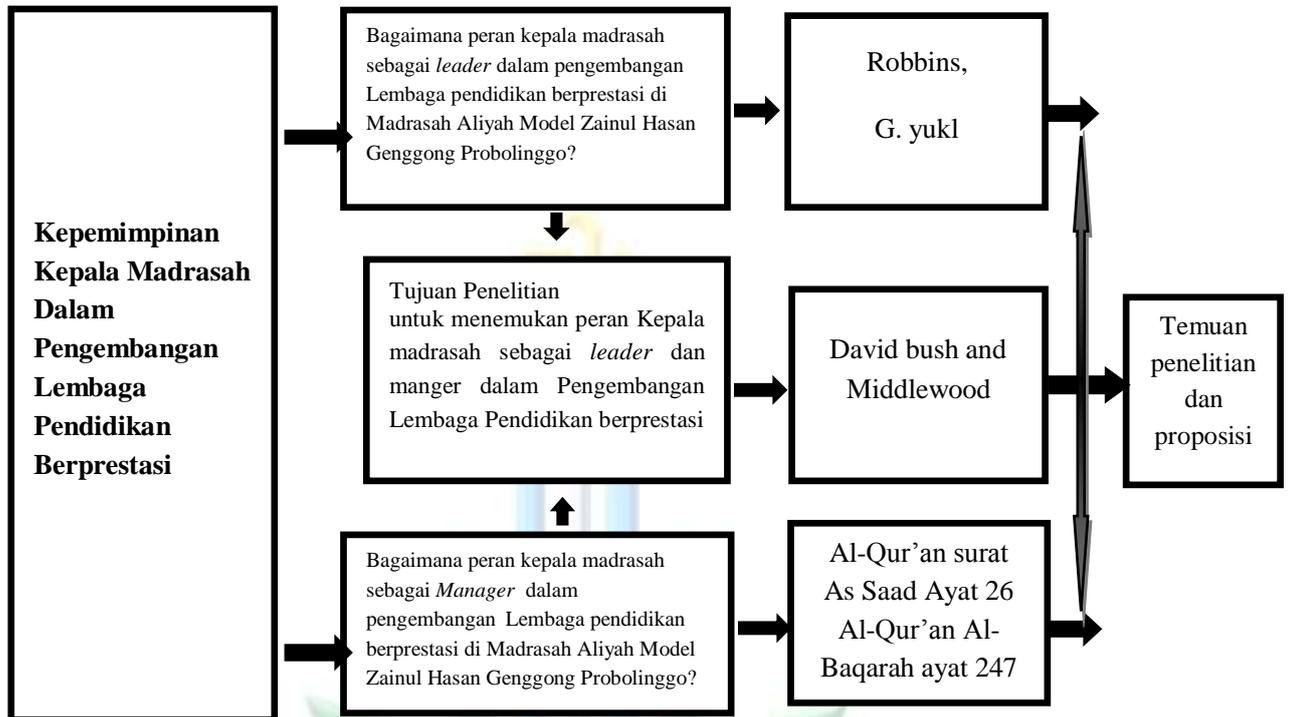
- 1) Prestasi belajar. Prestasi belajar bisa diperoleh dengan usaha untuk belajar. Biasanya prestasi ini didapatkan oleh para siswa di sekolah atau menjadi juara umum setiap tahun.

⁷⁵ <https://www.universitas123.com/news/pengertian-prestasi-dan-berbagai-jenisnya>

- 2) Prestasi kerja, didapatkan dari hasil usaha kerja yang sudah dilakukan. Bukti dari prestasi kerja ini biasanya didapatkan dari promosi kerja atau penghargaan untuk pencapaian.
- 3) Prestasi seni. Prestasi ini diperoleh dari bisnis ini. Misalnya, pencapaian penyanyi atau bentuk lain dari seniman.
- 4) Prestasi olahraga, merupakan hasil yang sudah diperoleh untuk usaha kerja keras di bidang olahraga. Misalnya seorang atlet mendapatkan medali emas ketika mengikuti Pekan Olahraga Nasional.
- 5) Prestasi lingkungan hidup, sebuah prestasi yang bisa diperoleh dengan upaya untuk menyelamatkan lingkungan. Misalnya, individu maupun kelompok mendapatkan penghargaan untuk konservasi lingkungan penanaman pohon atau penghijauan. Beberapa jenis prestasi tersebut bisa kamu dapatkan. Sebenarnya, kamu tidak harus memiliki prestasi belajar. Ada banyak jenis prestasi yang mungkin salah satunya adalah bidang yang kamu sukai.⁷⁶

⁷⁶ <https://www.universitas123.com/news/pengertian-prestasi-dan-berbagai-jenisnya>

C. Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir Penelitian

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kualitatif, sebagaimana dikutip oleh Miles dan Huberman, aktifitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Kejenuhan data ditandai dengan tidak diperolehnya data atau informasi baru.⁷⁷ Sedangkan Jenis penelitian yang peneliti gunakan adalah pendekatan studi kasus.⁷⁸ dimana peneliti mengeksplorasi sistem terikat (kasus) yang terjadi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo. Banyak temuan Terkait Peran Kepala Madrasah sebagai *leader* dan *manager* dengan melakukan rapat pembentuk koordinatör dan pembina pengembangan bakat dan minat, mengundang motivator yang berpengalaman di bidang berprestasi, melakukan evaluasi dan pengawasan.

⁷⁷ Mathew B. miles dan A. Michael Huberman, *Analisis data Kualitatif: Buku Sumber tentang metode-metode Baru* (Bandung: PT Remaja Rosda karya, 2002), 3.

⁷⁸ Abd.Muhith, Wahid Amirul dan Rahmat Baitullah, *Metodologi Penelitian...* 13

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo. Lokasi penelitian tersebut memiliki karakter Kultur akademik seperti kebiasaan berpikir ilmiah dan *learning organization*. Kultur religius seperti kebiasaan menerapkan akhlak karimah, sholat berjama'ah, membaca Al qur'an dan sebagainya. Ada pertimbangan dipilihnya lokasi penelitian ini yakni, (1) meneliti tentang kepemimpinan madrasah dalam pengembangan Lembaga pendidikan berprestasi, (2) keahlian dan disiplin ilmu peneliti sesuai dengan masalah tersebut, yakni manajemen pendidikan Islam.

C. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini, peneliti sebagai instrumen, yang dimaksudkan sebagai pewawancara dan pengamat. Peneliti disini akan melakukan penelitian secara terus menerus untuk mendapatkan kevalidan data. Peneliti akan mewawancarai beberapa informan dan beberapa pihak terkait dengan fokus penelitian, termasuk juga mewawancarai beberapa mahasiswa. Sementara itu, dalam penelitian ini, peneliti berperan penuh sebagai pengamat.

Adapun beberapa hal yang akan peneliti perhatikan ketika terjun ke lapangan, diantaranya: 1) memperhatikan, menghargai, dan menjunjung tinggi hak-hak dan kepentingan informan; 2) mengkomunikasikan maksud penelitian kepada informan; 3) tidak melanggar kebebasan dan tetap menjaga privasi informan; 4) tidak mengeksploitasi informan; 5) mengkomunikasikan

hasil laporan penelitian kepada informan atau pihak-pihak terkait secara langsung dalam penelitian, jika diperlukan; 6) menghargai pandangan informan; 7) nama lokasi penelitian dan nama informan tidak disamarkan karena melihat sisi positifnya dengan seizin informan; dan 8) penelitian dilakukan secara cermat sehingga tidak mengganggu aktifitas subjek penelitian sehari-hari.

Pada penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrument aktif dalam upaya mengumpulkan data-data di lapangan. Kehadiran dan keterlibatan peneliti tidak dapat digantikan oleh alat lain. Selain itu, melalui keterlibatan langsung di lapangan dapat diketahui adanya informasi tambahan dari informan berdasarkan cara pandang, pengalaman, keahlian dan kedudukannya. Peneliti haruslah responsive, dapat menyesuaikan diri, menekankan kejujuran, mendasarkan diri atas perluasan pengetahuan, serta memanfaatkan kesempatan untuk mengklarifikasi dan mengikhtisarkan.

Kehadiran peneliti di lokasi penelitian melalui beberapa tahap yaitu, *exploration*, *cooperation*, dan *participation*.⁷⁹ Peneliti harus dapat menghindari pengaruh subyektif dan menjaga lingkungan secara alamiah agar proses sosial terjadi sebagaimana mestinya.

Pada tahap *exploration* peneliti lakukan pada tahap awal peneliti mengunjungi objek penelitian yang dalam hal ini adalah Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong untuk mencari data awal mengenai penelitian ini. Pada tahap *cooperation* peneliti akan lakukan setelah proposal penelitian

⁷⁹ Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasardan Aplikasi*, (Malang: Yayasan Asah, Asih, Asuh, 1989), hlm. 12

di seminarkan dan bersamaan dengan memulai penelitian terkait dengan Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai *leader* dan *Manager* dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi agar terjalin kerjasama dan hubungan baik dengan pihak-pihak terkait yang akan menjadi informan dalam penelitian ini. Kemudian pada tahap *participation* peneliti lakukan pada saat penggalian data mengenai fokus penelitian yang kedua yaitu terkait kebijakan-kebijakan serta program yang dikembangkan dalam konteks Peran Kepala Madrasah sebagai *leader* dan *Manager* dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi, sehingga dapat memperoleh data yang valid tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi Model Zainul Hasan Genggong.

Sementara itu, kaitannya dengan pemilihan informan, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu peneliti memilih orang yang dianggap mengetahui secara jelas permasalahan yang diteliti. Kehadiran peneliti dilapangan dalam rangka menggali informasi menggunakan tahapan sebagai berikut:

1. Pemilihan informan awal, peneliti memilih informan yang menurut peneliti memiliki informasi memadai berkenaan dengan Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi yaitu, Kepala Madrasah, Pengasuh, Guru, Asatid, Alumni, Wali murid dan murid.
2. Pemilihan informan lanjutan, peneliti ingin memperluas informasi yang berhubungan Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan

Lembaga Pendidikan Berprestasi. Apabila sudah tidak ada lagi informasi baru yang relevan dengan informasi sebelumnya maka hal ini tidak dilakukan.

D. Subjek Penelitian

Subyek penelitian yaitu orang yang berkaitan dengan penelitian yang menjadi pelaku dari suatu kegiatan yang diharapkan dapat memberikan informasi yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan. Subyek penelitian merupakan sumber data untuk mendapatkan atau memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam penelitian.⁸⁰

Penentuan subyek penelitian dalam penelitian ini dilakukan secara *Purposive*, yaitu pengambilan sumber data dipilih dengan pertimbangan tertentu.⁸¹ Subyek penelitian yang dipilih adalah orang yang paling tahu dan mengerti serta dapat memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo sehingga terpilihlah subyek penelitian dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Kepala MA Model Zainul Hasan
Nastangin
2. Wakil Kepala MA Model Zainul Hasan
Bahruddin
3. Guru MA Model Zainul Hasan

⁸⁰ Suharsimi, *Prosedur Penelitian*, 216.

⁸¹ Sugiyono, *Metode Penelitian*, 300.

Fadil Syakur

4. Pembina Pengembangan bakat minat bidang pencak silat

Ainul Yakin

E. Sumber Data

Data dalam penelitian ini berupa informasi atau fakta yang diperoleh melalui pengamatan atau penelitian di lapangan yang disajikan dalam bentuk uraian deskriptif. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian yaitu tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong.

Pengambilan data dalam penelitian ini dengan cara *snowball sampling* yaitu informan kunci akan menunjuk orang-orang yang mengetahui masalah yang akan diteliti untuk melengkapinya dan orang-orang yang ditunjuk dan menunjuk orang lain bila keterangan kurang memadai begitu seterusnya.⁸²

Jenis data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Adapun data primer dari fokus 1 penelitian ini didapatkan melalui observasi dan *interview* antara lain: peran kepala madrasah sebagai *leader* sehingga disebut sebagai pemimpin di madrasah, sedangkan fokus 2 menemukan terkait gambaran masa depan yang diimpikan kepala madrasah dan peran sebagai *Manager* yang dilakukannya dengan melihat rancangan yang dibangun kepala madrasah dalam pengembangan Lembaga

⁸² W. Mantja, *Etnografi Desain Penelitian Kualitatif dan Manajemen Pendidikan*, (Malang: Winwka Media, 2003), hlm.7.

pendidikan yang berprestasi.

Adapun data sekunder dari fokus 1, fokus dan fokus 2 diperoleh dari dokumen-dokumen, foto-foto, dan benda-benda yang dapat digunakan sebagai pelengkap data primer. Data sekunder ini didapatkan dari lokasi ketiga lembaga pendidikan tersebut, yaitu Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong, jumlah guru, pegawai dan siswa, data *input* dan *output* siswa, data prestasi, data kegiatan proses belajar mengajar, dan sebagainya.

F. Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis observasi partisipasi pasif⁸³ artinya peneliti tidak terlibat secara aktif dalam kegiatan yang dilakukan oleh subyek yang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Peneliti hanya bertugas sebagai pengamat kegiatan yang dilakukan oleh subyek penelitian. Data yang diperoleh dalam kegiatan observasi adalah :

a. Peran Kepala Madrasah sebagai *Leader* dalam Pengembangan lembaga pendidikan berprestasi, di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong.

- 1) Deskripsi kegiatan rapat pengembangan Prestasi Madrasah
- 2) Deskripsi Pelaksanaan kegiatan pengembangan Prestasi
- 3) Deskripsi rapat evaluasi Madrasah

b. Perran Kepala Madrasah sebagai *Manager* dalam Pengembangan

⁸³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung:Alfabeta, 2014), 224

lembaga pendidikan berprestasi, di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong.

- 1) Deskripsi pelatihan guru dan pembina pengembangan bakat dan minat
- 2) Deskripsi proses pelaksanaan pengembangan Prestasi
- 3) Deskripsi pemberian penghargaan siswa berprestasi

2. Wawancara

Wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara).⁸⁴

Wawancara adalah sebuah dialog yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi. Pertukaran pertanyaan dan jawaban dilakukan secara lisan dan tatap muka.⁸⁵ Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik wawancara semi terstruktur karena ada beberapa data yang secara garis besar telah peneliti ketahui. Metode ini digunakan untuk mendapatkan data tentang bagaimana Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi dengan batasan dua fokus penelitian yaitu, Peran Kepala Madrasah sebagai *leader* dan *manager* dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo. Data yang diperoleh melalui wawancara meliputi :

⁸⁴ Moh. Nazir, *Metode Penelitian* (Jakarta: Ghalia, 1998), 234.

⁸⁵ S. Nasution, *Metode Research* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 113.

a. Peran Kepala Madrasah sebagai Leader dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo :

- 1) Informasi bagaimana Langkah yang dilakukan kepala madrasah dalam pengembangan lembaga pendidikan bverprestasi
- 2) Informasi tentang keterlibatan guru dan Pembina dalam mendukung program Kepala Madrasah dalam pengembangan prestasi

b. Peran Kepala Madrasah sebagai manager dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo :

- 1) Informasi data wawancara terkait peran Kepala Madrasah dalam pengembangan prestasi
- 2) Informasi data wawancara terkait evaluasi kepala Madrasah dalam program pengembangan prestasi
- 3) Informasi data wawancara terkait pengawasan yang dilakukan Kepala Madrasah kegiatan pengembangan prestasi
- 4) Informasi data wawancara terkait hasil prestasi yang berhasil diraih oleh Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo

3. Dokumentasi

Data dari observasi dan wawancara dilengkapi dengan data dan literatur dari studi yang sama. Mencari informasi mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, prasasti,

majalah, notulen rapat, dan sebagainya, yang disebut oleh Arikunto sebagai pengumpulan data dengan dokumentasi. Karena sumber datanya tidak berubah, maka kekeliruan tidak akan mempengaruhi keakuratan analisis.⁸⁶

Data yang diperoleh adalah Dokumentasi, Gambar, Tulisan atau dokumentasi lainnya yang berkaitan dengan :

- a. Peran Kepala Madrasah sebagai *leader* dalam pengembangan lembaga pendidikan berprestasi
 - 1) Dokumen guru dan pembina pengembangan bakat dan minat
 - 2) Foto kegiatan rapat pengembangan prestasi Madrasah
 - 3) Foto pelaksanaan pengembangan bakat dan minat
 - 4) Foto pelaksanaan rapat evaluasi madrasah
- b. Peran kepala Madrasah sebagai Manager dalam pengembangan lembaga pendidikan berprestasi
 - 1) Dokumen hasil prestasi Madrasah
 - 2) Foto kegiatan rapat tugas pokok dan fungsi guru
 - 3) Foto siswa berprestasi madrasah
 - 4) Foto pemberian penghargaan prestasi

G. Teknik Analisis Data

Analisis data ini menggunakan analisa data deskriptif kualitatif dengan model interaktif Miles, Huberman dan Saldana yang terdiri dari kondensasi

⁸⁶ Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik.* (Jakarta: Rineka Cipta 2016)

data (*kondensation*), penyajian data (*data display*) penarikan kesimpulan/verifikasi (*conclusion drawing/verification*).⁸⁷

1. Kondensasi data (*data condensation*)

Kondensasi data didefinisikan sebagai proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksikan, dan/atau mengubah data yang terjadi dalam keseluruhan isi catatan lapangan tertulis, transkrip wawancara, makalah, dan materi empiris lainnya. Data diperkuat dengan kompresi.

*“Data condensation refers to the process of selecting, focusing, simplifying, abstracting, and/or transforming the data that appear in the full corpus (body) of written-up field notes, interview transcripts, documents, and other empirical materials. By condensing, we’re making data stronger.”*⁸⁸

Kondensasi adalah sejenis analisis yang merampingkan dan menyederhanakan informasi untuk memperoleh dan memverifikasi temuan final. Langkah-langkah yang terlibat dalam kompresi data adalah sebagai berikut.

a. *Selecting*, pada proses ini peneliti menyeleksi keseluruhan data yang beragam, peneliti memilih dari berbagai macam informasi dan kemudian mempersempitnya menjadi bagian-bagian yang paling relevan dengan studinya. Setelah mengumpulkan informasi, peneliti menyaring apa yang relevan dengan studinya. Kepemimpinan Kepala

⁸⁷ Miles Huberman dan Saldana. *Qualitative data Analysis a Methods Sourcebook*. (Arizonastate

University: Third Edition 2014), 1

⁸⁸ Miles, Huberman, dan Saldana, *Qualitative Data Analysis a Methods Sourcebook* (Arizona State University: Third Edition, 2014), 9-14.

Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo, maka peneliti menyimpan dan menggunakan semua data yang relevan untuk mendukung temuan-temuannya.

- b. *Focusing*, pada tahapan ini peneliti memfokuskan dan menyaring informasi yang tidak relevan. Data dikategorikan oleh peneliti sesuai dengan fokus penelitian. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo adalah topik yang peneliti soroti. Data yang tidak relevan dengan tujuan penelitian dibuang.
- c. *Simplifying*, pada tahapan ini peneliti menyederhanakan data yang diperoleh dilakukan dengan cara mengidentifikasi tema-tema menyeluruh dan aspek-aspek kunci yang dapat diperluas dalam penelitian berikutnya. Dalam situasi ini, informasi yang dikumpulkan berkaitan dengan peran Kepala Madrasah sebagai leader dan manager, perencanaan Kepala Madrasah tentang program pengembangan prestasi, rapat kepala madrasah dengan guru dan pembina, kegiatan pengembangan bakat dan minat, evaluasi Kepala Madrasah, pengawasan Kepala Madrasah.
- d. *Abstracting*, pada proses ini, peneliti membuat ringkasan atau resume dari berbagai data yang didapatkan yang berkaitan dengan fokus penelitian. peneliti menyusun sinopsis temuan yang berkaitan dengan topik penelitian. Jika sudah memadai, peneliti dapat melanjutkan ke

langkah berikutnya, namun jika pertanyaan penelitian belum terjawab oleh rangkuman data tersebut, maka peneliti harus kembali ke informan untuk menanyakan lebih banyak hal tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo.

e. Transforming, pada Tahapan ini peneliti menyatukan data yang diperoleh dengan menyusunnya menjadi kalimat yang berkelanjutan untuk mempermudah pengecekan dalam setiap temuan dan pembahasan sekaligus dalam melakukan analisa data. Hal ini dilakukan secara hati-hati dan seksama pada setiap data yang berhasil dikumpulkan dari setiap partisipan. Ini merupakan tahapan terakhir dalam rangkaian tahapan kondensasi data.

2. Penyajian data (data display)

Setelah melakukan kondensasi data, tampilan data adalah tahap berikutnya. Informasi ini dapat disajikan dalam berbagai cara dalam penelitian kualitatif, termasuk namun tidak terbatas pada tabel, grafik, *phie card*, pictogram, dan sejenisnya. Data disusun melalui presentasi. dikelompokkan bersama dalam urutan yang logis untuk memudahkan pemahaman. Cara ini menganjurkan tampilan yang lebih sistematis, kuat, dan mendorong pendekatan yang lebih inventif, sadar diri, dan berulang dalam pembuatan dan penggunaannya. Meskipun tampilan yang baik

adalah jalan utama menuju analisis kualitatif yang kuat, namun mendesain tampilan juga memiliki implikasi kondensasi data yang jelas⁸⁹

3. Kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing / verification*)

Proses penarikan kesimpulan sementara dari informasi yang didapat dari lapangan. Kesimpulan awal masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti - bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Selanjutnya peneliti melakukan verifikasi dari hasil penelitian. Bila kesimpulan sementara tersebut perlu mendapat data tambahan, maka dilakukan proses pengumpulan data kembali. Setelah selesai verifikasi maka peneliti melakukan pembahasan hasil temuan dari lapangan.

H. Keabsahan Data

Adapun uji keabsahan data dalam penelitian ini ialah menggunakan triangulasi, adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Yang berarti membandingkan dan mengecek derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui sumber-sumber lain.⁹⁰ Triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber dan teknik.

1. Triangulasi

Pertama, Triangulasi sumber, bertujuan untuk menguji keabsahan data dengan melakukan pengecekan data yang diperoleh menggunakan teknik yang sama melalui beberapa sumber berbeda. Dalam penelitian

⁸⁹ Miles dan Huberman. *Qualitative data Analysis a Methods Sourcebook*. 2

⁹⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2010),69.

yang berjudul Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo dilakukan dengan cara membandingkan hasil wawancara antara kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, Pembina pengembangan bakat minat dan sebagian siswa pada program pengembangan prestasi di madrasah.

Kedua, Triangulasi teknik, merupakan uji kredibilitas keabsahan data dengan menggunakan teknik yang berbeda, teknik yang digunakan disini adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Data tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong yang didapatkan dari wawancara dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, pembina dikroscek kebenarannya dengan melakukan observasi kegiatan dimaksud dan mencari bukti dokumen terkait.

2. *Member check*

Pengecekan anggota (*Member check*), Teknik pengecekan anggota dilakukan setelah data yang dikumpulkan kemudian di analisis, melakukan pengkategorian, dan penarikan kesimpulan dapat diuji kembali dengan menggunakan konfirmasi dari informan. Data di uji kembali dari anggota kelompok atau informan yang lain dimana data tersebut dikumpulkan. Penelitian dikatakan kredibel apabila hasil penelitian telah disepakati oleh anggota *check*. Dalam penelitian ini

member check dengan cara mengkonfirmasi data yang diperoleh dari teknik pengumpulan yang dilakukan kepada sejumlah narasumber dalam pengumpulan data kemudian dilakukan pengecekan kembali terhadap ketepatan dan kesesuaiannya dengan data yang diperoleh sebelumnya terkait dengan penelitian mengenai Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo.

I. Tahap-tahap Penelitian

Dalam melaksanakan kegiatan penelitian dilakukan melalui beberapa tahapan penelitian yaitu:

a. Tahap Pra lapangan

- 1) Menentukan lokasi penelitian, yaitu di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong..
- 2) Menyusun proposal penelitian
- 3) Mengurus surat izin (jika diperlukan)

b. Tahapan Pelaksanaan Penelitian

Pada tahap ini peneliti mengadakan observasi dengan melibatkan beberapa informan untuk memperoleh data. Yaitu kepada pimpinan Madrasah, Guru, Pembina dan Siswa berprestasi.

c. Tahap Penyelesaian

Tahap penyelesaian merupakan tahap yang paling akhir dari sebuah penelitian. Pada tahap ini, peneliti menyusun data yang telah dianalisis dan disimpulkan dalam bentuk karya ilmiah yang berlaku di UIN KHAS Jember.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN ANALISIS

A. Paparan Data dan Analisis

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo. Penyajian data yang berasal dari observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rumusan fokus penelitian pada bab sebelumnya. Penyajian data ini sesuai kondisi riil di lapangan yang diperoleh dari observasi, wawancara dan dokumentasi dengan informan sebagai validasi data atas gambaran penelitian tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo.

1. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader* dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo

Kepala Madrasah Sebagai *leader* Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo sangatlah berpengaruh dalam menjalankan sebuah lembaga. Selain mengatur bawahannya, kepala Madrasah juga harus memiliki kemampuan yang dapat mempengaruhi serta mengajak seluruh bawahannya untuk bekerjasama guna mencapai tujuan yang diinginkan. Dibutuhkan komunikasi yang baik antara kepala Madrasah dengan guru, siswa, maupun karyawan lainnya agar setiap permasalahan yang dihadapi dapat

terselesaikan dengan baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah

Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo sebagai berikut :

“Di awali dari berusaha menjadi *uswatun hasanah*, kami lebih mengutamakan praktek dalam memberi contoh terhadap tenaga pendidik dari pada terlalu banyak memberikan saran dan kritikan. Sebagai *leader* kami berupaya 1. Bagaimana guru-guru mengajar, mengerjakan tugas-tugas sesuai kompetensinya secara maksimal, 2. Selain memberikan ilmu, bukan untuk kepentingan mengajar juga membimbing, mendidik dan mendampingi siswa supaya lebih dewasa karna dianggap anak sendiri oleh guru di Madrasah.”⁹¹

Demikian tadi ulasan dari Ustadz Nastangin selaku kepala Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong, yang menyatakan bahwa sebagai *leader* harus dapat berusaha sebisa mungkin dengan memberikan contoh baik, sesuai tupoksi sebagai kepala Madrasah dan harus punya keinginan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin yang sesuai dengan visi lembaga tersebut.

Selanjutnya Ustadz Nastangin menyampaikan bahwa ada beberapa hal yang dilakukan dalam pengembangan Lembaga Pendidikan berprestasi sebagai berikut :

“Dalam pengembangan Lembaga Pendidikan berprestasi kita ada beberapa hal yang dilakukan. Pertama, kepala Madrasah memonitor, mengukur sejauh mana keberhasilan kualitas produk dari guru dilihat dari perkembangan siswa dalam melaksanakan pembelajaran dan pengembangan diri. Kedua, melatih guru menjadi pemimpin-pemimpin, ada koordinator- koordinator kegiatan yang sifatnya memeratakan; baik kegiatan akademik siswa ataupun non akademik. Seperti kegiatan pengembangan diri ekstrakurikuler, bimbingan mata Pelajaran, dll. Semua kegiatan itu ada penanggung jawab yang ditentukan di awal tahun pada rapat kerja. Sehingga ketika masuk guru-guru sudah siap. Ketiga, Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong mempunyai prioritas dalam program tahunan yaitu

⁹¹ Nastangin, Wawancara, Probolinggo 29 Maret 2024

meningkatkan prestasi siswa dengan mengembangkan bakat minat siswa dalam pengembangan diri berupa kegiatan tambahan mata Pelajaran dan ekstrakurikuler yang diharapkan dapat mendorong siswa agar berprestasi di bidang yang mereka pilih.⁹²

Hasil wawancara tersebut dapat di buktikan dengan dokumentasi sebagai berikut :



Gambar 4.1 Kegiatan rapat pengembangan prestasi Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo.⁹³

Berkaitan dengan peran kepala Madrasah sebagai *leader* dalam Pengembangan lembaga Pendidikan berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong menyatakan sebagai berikut :

“Mengadakan kegiatan workshop dan pelatihan, yakni manajemen mutu Madrasah tentang akademik (mentrainer, melatih guru), dan dengan mata hati center yakni tentang pembentukan karakter guru dalam antusias untuk meningkatkan prestasi Lembaga pendidikan. Pengembangan kita harus mengerucut ke atas yakni visi lembaga. Diantaranya berkarakter dan menjadi Lembaga yang maju di bidang prestasi, contohnya dengan adanya target di setiap penanggung jawab yang telah kami tunjuk untuk mencapai prestasi target yang telah ditentukan sehingga para siswa mampu meraih prestasi di event Nasional maupun Internasional.”

Jadi dapat disimpulkan bahwa peran kepala Madrasah sebagai *leader*

⁹² Nastangin, wawancara, Probolinggo 29 Maret 2024

⁹³ Nastangin, wawancara, Probolinggo 29 Maret 2024

dalam Pengembangan Lembaga pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo adalah dengan mengikutsertakan guru dalam rapat kerja, diklat, pelatihan dan workshop tentang pengembangan prestasi lembaga. Selain itu, kepala Madrasah sebagai *leader* adalah dengan melatih menjadi pemimpin-pemimpin dan koordinator-koordinator kegiatan. Yang difokuskan agar para guru dan koordinator dapat mengembangkan prestasi masing-masing pada bidangnya dan mencapai target yang telah ditentukan.

Kepala Madrasah sebagai *leader* dalam Pengembangan lembaga pendidikan berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo, Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala Madrasah yang merupakan *leader* pada satuan pendidikan. Karena kepala Madrasah merupakan seorang pejabat profesional dalam organisasi Madrasah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan kepala Madrasah yang profesional, maka pengembangan profesionalisme tenaga pendidik dan pengembangan bakat siswa mudah dilakukan karena sesuai dengan fungsi dan manfaatnya, kepala Madrasah memahami kebutuhan Madrasah yang ia pimpin. Sehingga pengembangan prestasi tidak hanya bergantung pada guru dan siswa dalam mengembangkan bakat melainkan membutuhkan peran kepala madrasah yang sangat penting sehingga prestasi yang menjadi target madrasah akan terwujud. Berikut pernyataan dari Ustadz Nastangin terkait

perannya sebagai *leader* dalam pengembangan lembaga pendidikan berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo :

“Profesional itu bisa saja dikatakan terlatih dan terdidik .Menjadi guru itu kan harus profesional. Saya bisa mengembangkan itu yang pertama yaitu guru mengikuti kegiatan pelatihan tentang bagaimana meningkatkan pengembangan bakat dan minat belajar siswa. Jadi setiap guru saya beri tanggung jawab untuk menjadi penanggung jawab dalam pengembangan bakat dan minat sesuai dengan bidang mereka, misal ada yang di bidang akademik seperti tambahan belajar mata pelajaran dan di Non akademik yakni di bidang olahraga dll. dan yang kedua selain pelatihan tersebut kami mencari pembina untuk pengembangan bakat dan minat belajar siswa sesuai dengan bidangnya dengan catatan pembina tersebut selain mempunyai pengetahuan juga mempunyai pengalaman, para pembina merupakan orang-orang yang jenjang prestasinya sudah tinggi. Dengan itu tugas pokok dan fungsi guru dan pembina sudah jelas, Guru bertugas untuk mengembangkan minat dan karakter siswa dan mendampingi serta mendukung program-program yang diajukan pembina, sedangkan pembina untuk melatih siswa sesuai dengan bidangnya masing-masing agar mencapai target yang ditentukan. langkah selanjutnya saya selalu menawasi dan memantau setiap kegiatan yang telah dilakukan agar saya bisa melihat perkembangan di setiap waktu.”⁹⁴

Hasil wawancara tersebut di perkuat dengan bukti dokumentasi pelaksanaan Rapat Kepala Madrasah dan Guru sebagai berikut :



Gambar 4.1 Rapat Kepala Madrasah dan guru Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo.⁹⁵

⁹⁴ Nastangin, wawancara, Probolinggo 29 Maret 2024

⁹⁵ Dokumentasi, Rapat Madrasah, Probolinggo 30 Maret 2024

Dari pemaparan di atas dapat diketahui bahwa menurut Ustadz Nastangin, profesional adalah orang yang sudah terlatih atau terdidik, dan hal tersebut harus dimiliki seorang guru dan pembina. Untuk mengembangkan prestasi lembaga yang dilakukan kepala Madrasah adalah dengan mengikutsertakan guru dalam pelatihan bakat minat pengembangan diri siswa, melakukan pelatihan kerja sama antara guru dan pembina pengembangan bakat minat, selanjutnya tugas kepala Madrasah adalah memantau atau supervisi. Guru dan pembina sebagai seorang pendidik yang profesional harus bisa menempatkan diri sebagai fungsional transfer ilmu kepada anak didiknya yang meliputi tiga aspek, yaitu kognitif, afektif, dan psikomotorik. Selain itu, guru dan pembina merupakan fasilitator harus membuat dan menyiapkan bahan ajar dan pelatihan sesuai dengan kurikulum Madrasah dan konsep pencapaian prestasi. Maka sebagai *leader*, kepala Madrasah harus dapat mewujudkan guru dan pembina agar profesional. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Bahruddin Zaini selaku wakil kepala madrasah Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong, bahwa:

“Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong memberikan target terhadap guru dan pembina di bidang pengembangan bakat dan minat belajar siswa meliputi target prestasi yang mana di setiap bidang yang mereka pegang harus mampu menyumbangkan prestasi bagi lembaga. Selain itu, guru dan pembina juga harus melihat kondisi dari siswanya, siswanya memang banyak yang masih belum siap. Tapi tetap diusahakan untuk menerapkannya. Guru dan pembina yang profesional harus mampu melaksanakan pembelajaran dan pelatihan dengan baik, menguasai materi dan juga harus

membuat perangkat pembelajaran dan pelatihan. Disini saya rasa sudah seperti itu.”⁹⁶

Lebih lanjut Ustadz Ainul Yakin selaku pembina pengembangan bakat dan minat di bidang Pencak Silat menjelaskan :

“Dalam mengembangkan prestasi lembaga pendidikan, Kepala Madrasah mengadakan rapat evaluasi triwulan yang dikhususkan untuk melihat perkembangan prestasi siswa dan planing event yang akan diikuti siswa lembaga Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong, dimana kepala Madrasah selalu menekankan target terhadap guru dan pembina pengembangan bakat dan minat, yang lebih jelasnya, setiap guru dan pembina harus melaporkan hasil prestasi apa yang telah diraih selama tiga bulan berlalu. Kami tidak menganggap itu sebuah tekanan bagi kami, melainkan itu adalah sebuah motivasi bagi kami agar lebih semangat lagi dalam membina dan melatih siswa agar mampu meraih prestasi sesuai target yang telah di tentukan”⁹⁷

Peneliti melakukan observasi pada saat kegiatan pengembangan bakat dan Minat berlangsung sebagai berikut :



Gambar 4.3 Observasi Kegiatan Pengembangan bakat dan minat.⁹⁸

Dari hasil wawancara dan observasi di atas Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong sudah menerapkan beberapa ketentuan dalam pengembangan prestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong yang mana itu merupakan langkah yang bagus dalam menekankan

⁹⁶ Bahruddin, Probolinggo 23 April 2024

⁹⁷ Ainul Yakin, wawancara, Probolinggo 24 April 2024

⁹⁸ Observasi, Probolinggo 24 April 2024

pertanggung jawaban yang di emban oleh guru dan pembina. Kepala madrasah sangat antusias dalam membantu kegiatan pengembangan bakat dan minat. Hal itu dibuktikan dengan keterlibatan kepala madrasah serta memberi contoh yang baik berupa kedisiplinan, semangat yang tinggi dan dukungan terhadap guru dan siswa. Kepala madrasah selalu datang lebih awal guna untuk memantau secara langsung kegiatan pengembangan bakat dan minat. Kepala madrasah juga sering bertanya tentang kebutuhan dan kendala yang dialami guru dan pembina selama proses kegiatan berlangsung.⁹⁹

Kepala Madrasah sebagai *leader* dalam pengembangan lembaga pendidikan berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong di mana Kepala Madrasah yang merupakan jabatan tertinggi disetiap lembaga. Dengan kekuasaan yang dimilikinya, seorang kepala Madrasah dapat mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya guna mencapai kepentingan lembaga. Menjadi kepala Madrasah bukanlah hal yang mudah, akan tetapi jika dijalani dengan hati yang ikhlas dan penuh ketelatenan tentu akan mudah dalam mencapai tujuan lembaga secara maksimal. Berikut petikan wawancara Ustadz Nastangin selaku kepala Madrasah terkait perannya sebagai *leader* dalam pengembangan lembaga pendidikan berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong :

“Yang pertama, dalam rapat saya selalu memberikan motivasi dan saran terhadap Guru dan Pembina. Bagaimana Guru dan pembina menaati peraturan atau tata tertib, supaya anak-anak kita, peserta

⁹⁹ Observasi, MA Model 23 April 2024

didik itu bisa mencontoh, meniru hal-hal yang baik, pribadi yang baik dari bapak ibu guru. Yang kedua, mengundang salah satu motivator yang jenjang prestasinya tinggi untuk mengembangkan prestasi lembaga kami. Yang ketiga, setiap semester saya biasanya melaksanakan Rapat yang di fokuskan kepada Guru dan pembina agar melaporkan hasil yang telah mereka capai sesuai target yang diberikan. Yang keempat, Saya juga menyempatkan diri untuk terjun langsung agar dapat memantau kegiatan pengembangan bakat dan minat siswa untuk melihat perkembangan mereka setiap waktu. Kemudian yang kelima, Saya mengadakan rapat dengan wali santri dengan tujuan meminta Kerjasama wali santri dan bantuan dana atau berupa fasilitas dalam mengikuti kegiatan pencarian prestasi Lembaga dalam pengembangan prestasi Lembaga yang di khususkan kepada siswa atau anak-anak mereka. Bersamaan dengan itu saya membut kebijakan dan sekaligus menyampaikan kepada wali santri bahwasanya Ketika nanti siswa lulus, syarat pengambilan Ijazah siswa salah satunya ialah siswa menyerahkan piagam prestasi yang artinya setiap siswa diwajibkan minimal satu kali berprestasi selama menempuh Pendidikan di Madrasah Aliyah Model Zaiul Hasan Genggong. Awalnya kebijakan itu menuai kiontraveri mas, banyak wali santri yang keberatan akan kebijakan tersebut. Namun tidak lama kemudian setelah ada beberapa siswa kami yang berhasil meraih prestasi di event yang bagus wali santri perlahan-lahan mendukung kebijakan tsebut. Bahkan wali santri juga sangat antusias dalam membantu memberikan sumbangan berupa dana dan fasilitas yang diutuhkaan selama kegiatan pencarian prestasi.”¹⁰⁰

Ada beberapa hal yang dilakukan kepala Madrasah sebagai *leader* dalam pengembangan lembaga pendidikan berprestasi yang telah disebutkan dalam wawancara yaitu yang pertama, dalam setiap rapat kepala Madrasah selalu memberikan motivasi, saran, dan nasehat terhadap para guru. Bagaimana sifat, tingkah laku, kedisiplinan, dan etos kerja yang harus dilakukan dan tidak boleh dilakukan oleh guru dibahas dalam setiap rapat. Yang kedua adalah dengan mengundang motivator yang berpengalaman dan mempunyai jenjang prestasi yang tinggi. Yang ketiga adalah mengadakan rapat evaluasi di setiap semester yang di fokuskan kepada guru dan pembina

¹⁰⁰ Nastangin, 29 Maret 2024

agar melaporkan hasil yang telah mereka capai sesuai target yang ditentukan. Yang keempat adalah pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah dengan terjun langsung untuk memantau dan melihat perkembangan siswa. yang kelima, Saya mengadakan rapat dengan wali santri dengan tujuan meminta Kerjasama wali santri dan bantuan dana atau berupa fasilitas dalam mengikuti kegiatan pencarian prestasi dan mewajibkan semua siswa agar mampu mraih prestasi selama menempuh Pendidikan di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong sebagai syarat pengambilan ijazah. Dalam hal ini diperkuat dengan dokumentasi rapat evaluasi dan pengarahan dari Kepala Madrasah kepada Guru dan Pembina terkait ketentuan-ketentuan Kepala Madrasah dalam pengembangan Prestasi sebagai berikut :



Gambar 4.4 Rapat pembentukan koordinator dalam pengembangan prestasi Lembaga bersama guru koordinator dan Pembina.¹⁰¹

Hal serupa juga disampaikan oleh Ustadzah Fadhil Syakur selaku guru dan koordinator di salah satu bidang pengembangan bakat dan minat siswa :

¹⁰¹ Dokumentasi, Madrasah Aliyah Model, Diakses 26 April 2024

“Dalam rapat kepala Madrasah selalu memberikan saran dan motivasi kepada para guru dan pembina . Ketika rapat yang dibahas tidak hanya satu namun juga kepala Madrasah memberikan saran-saran atau bisa juga nasihat. Kemudian juga sering mengundang motivator untuk mengembangkan kemampuan guru dan pembina . Kepala Madrasah juga memberikan contoh atau tauladan yang baik.”¹⁰²

Selain memberikan saran, nasihat, motivasi, dan mengundang motivator untuk para guru dan pembina , kepala Madrasah juga memberikan contoh atau tauladan yang baik. Pernyataan Ustadz Fadhil Syukur ini didukung oleh pernyataan dari Ustadzah Indah Nihayatul :

“Ustadz Nastangin merupakan *leader* yang baik. Beliau selalu memberikan contoh yang baik, tauladan yang baik. Beliau tidak sungkan untuk membantu membersihkan sampah di tempat kegiatan, beliau juga sering menemani siswa dalam kegiatan pengembangan bakat dan minat seperti Ekstrakurikuler dan mata pelajaran tambahan, bahkan beliau menyempatkan untuk menghibur mereka dengan hal-hal yang menarik namun berbuah motivasi.”

Pernyataan dari Ustadzah Indah Nihayatul dapat dibuktikan dengan observasi peneliti sebagai berikut :



Gambar 4.5 Observasi Kegiatan Pramuka Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong.¹⁰³

¹⁰² Fadil Syukur, Probolinggo 26 April 2024

¹⁰³ Observasi, Probolinggo 27 April 2024

Kepala Madrasah sangat antusias dalam mendampingi kegiatan pengembangan bakat dan minat. Kepala Madrasah juga memberikan pengarahan dan support terhadap siswa agar antusias dalam pencarian bakat prestasi. Dalam pelaksanaan kegiatan tersebut Kepala Madrasah juga ikut serta dalam membimbing siswa dalam kegiatan pengembangan bakat dan minat di bidang tersebut. Para guru dan siswa terlihat sangat senang dan nyaman dengan bimbingan Kepala Madrasah yang mengedepankan pengayoman dan memberi contoh yang baik berupa semangat dan antusias dalam mengikuti pelaksanaan kegiatan pengembangan bakat dan minat.¹⁰⁴

Dari hasil wawancara dan observasi berikut dapat disimpulkan bahwa peran kepala Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong sebagai *leader* dalam pengembangan lembaga pendidikan. Berprestasi adalah pertama, dalam setiap rapat kepala Madrasah selalu memberikan motivasi, saran, dan nasihat kepada para guru. Yang kedua adalah dengan mengundang motivator yang pengalaman dan mempunyai jenjang prestasi yang tinggi. Yang ketiga, melakukan rapat evaluasi triwulan dan rapat tiap semester di khususkan untuk pengembangan prestasi lembaga, Selain itu, kepala Madrasah juga memberikan contoh atau teladan yang baik bagi para guru dan yang keempat melakukan pengawasan guna melihat perkembangan siswa di setiap waktu. Yang keempat adalah pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah dengan terjun langsung untuk memantau dan melihat perkembangan siswa. yang kelima, Mengadakan rapat dengan wali santri

¹⁰⁴ Observasi, Probolinggo 27 April 2024

dengan tujuan meminta Kerjasama wali santri dan bantuan dana atau berupa fasilitas dalam mengikuti kegiatan pencarian prestasi dan mewajibkan semua siswa agar mampu meraih prestasi selama menempuh Pendidikan di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong sebagai syarat pengambilan ijazah. Kepala Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo juga antusias dalam mendampingi siswa untuk memantau langsung kegiatan pengembangan bakat dan minat siswa. Hal itu diperkuat dengan dokumentasi Guru Madrasah dengan Narasumber dan Motivator dalam pelatihan Study Bahasa dan Budaya untuk meningkatkan Prestasi di bidang tersebut :



Gambar 4.6 Pelatihan study bahasa dan budaya.¹⁰⁵

Kepala Madrasah sebagai *leader* dalam pengembangan lembaga pendidikan berprestasi dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerjasama yang baik antara Madrasah dan masyarakat. Tujuan pendidikan akan dapat tercapai apabila adanya hubungan yang sehat dan baik antara kepala Madrasah, guru, Pembina dan masyarakat.

¹⁰⁵ Dokumentasi, Madrasah Aliyah Model, diakses 29 April 2024

Dalam melaksanakan tugas di Madrasah, dan dengan adanya keterbukaan serta pengertian maka guru dan pembina akan merasa dirinya lebih akrab dengan kepala Madrasah.

Berikut pernyataan dari kepala Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo terkait perannya sebagai *leader* dalam pengembangan lembaga pendidikan prestasi :

“Dalam mengembangkan prestasi lembaga, seorang pendidik atau tenaga kependidikan harus terinspirasi kepada hablum minallah wahablum minan nas. Oleh karena itu, guru yang ada di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo ini harus terinspirasi pada hal tersebut. Oleh karena itu sebagai *leader* maka kita juga melakukan beberapa terobosan dalam mengembangkan prestasi lembaga Pendidikan. Yang pertama, mengarahkan guru dan pembina agar bersama-sama dengan siswa untuk mengikuti kegiatan lomba di event Provinsi maupun Nasional . Kedua, Sebagai *leader* juga dalam rapat-rapat tertentu, saya juga memberikan kalimat-kalimat toyyibah yang berkaitan dengan bagaimana kita untuk mengembangkan bakat minat belajar dan pengembangan diri. Ketiga, di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo ada hari yang di khususkan untuk kegiatan pengembangan bakat dan minat siswa tepatnya sekali dalam seminggu pada hari sabtu. Keempat, merencanakan dan mengupayakan Dana sebagai faktor penunjang event yang di ikuti siswa dalam meraih prestasi . Kelima, Setiap bertemu dengan guru dan pembina , saya berusaha untuk mengembangkan salah satu kata memmanage hati, karena kalau hati kita sudah ter-manage dengan bagus insya Allah maka tanggung jawab dari seseorang atau pribadi seseorang itu bagus. Ya Alhamdulillah mas dalam setiap rapat evaluasi banyak perkembangan yang saya lihat mengenai prestasi, ada yang meraih prestasi di kancah Nasional Maupun Internasional.”¹⁰⁶

Pernyataan dari Ustadz Nastangin dapat dibuktikan dengan Dokumentasi sebagai berikut :

¹⁰⁶ Nastangin, Probolinggo, 29 April 2024



Gambar 4.7 Juara 1 KSM Biologi tingkat Provinsi.¹⁰⁷

Dalam pelaksanaannya, Kepala Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong mengarahkan guru dan pembina agar bersama-sama dengan siswa untuk mengikuti kegiatan lomba di event Provinsi maupun Nasional . Kedua, Sebagai *leader* juga dalam rapat-rapat tertentu, Kepala Madrasah juga memberikan kalimat-kalimat toyyibah yang berkaitan dengan bagaimana kita untuk mengembangkan bakat minat belajar dan pengembangan diri. Ketiga, di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo ada hari yang di khususkan untuk kegiatan pengembangan bakat dan minat siswa tepatnya sekali dalam seminggu pada hari sabtu. Keempat, merencanakan dan mengupayakan Dana sebagai faktor penunjang event yang di ikuti siswa dalam meraih prestasi . Kelima, Setiap bertemu dengan guru dan pembina , Kepala Madrasah berusaha untuk mengembangkan salah satu kata memanage hati. Dalam setiap rapat evaluasi banyak perkembangan yang Kepala Madrasah lihat mengenai

¹⁰⁷ Dokumentasi, Madrasah Aliyah Model, diakses 29 April 2024

prestasi bik di kancah Nasional Maupun Internasional. Hal itu dapat diperkuat dengan bukti sebagai berikut :

Tabel 4.1 Daftar santri Peraih Prestasi Internasional Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo

NO	NAMA SANTRI	KELAS/JURUSAN	BIDANG	PENYELENGGARA	HASIL
1	FIORENZA AN-NAFISAH,	XII IBB	RISET (JAPAN DESIGN IDEA AND INVENTION	World Invention Intellectual	GOLD MEDAL
	JINANI FIRDAUSIYAH	XII MIPA	RISET (JAPAN DESIGN IDEA AND INVENTION	World Invention Intellectual	GOLD MEDAL
	WILNI WAHDA ULWIYATI	XII IBB	RISET (JAPAN DESIGN IDEA AND INVENTION	World Invention Intellectual	GOLD MEDAL
2	LAILATUL FIRDAUSIYAH	X MIPA	OLIMPIADE MATEMATIKA (Philippine International	LHCA PARTNERS FOR P	MERIT MEDAL
	SITI NUR HIDAYATI	XI MIPA	OLIMPIADE MATEMATIKA (Philippine International	LHCA PARTNERS FOR P	MERIT MEDAL
3	MOH. HILU MAULIDI	XII MIPA	SEOUL INTERNATIONAL INVENTION FAIRS	Korea Invention Promotion	SILVER MEDAL
	MOH AHASAN ANWAR SHIDDIQY,	XII MIPA	SEOUL INTERNATIONAL INVENTION FAIRS	Korea Invention Promotion	SILVER MEDAL
	AULIA NAZWA BILLAH	X IBB	SEOUL INTERNATIONAL INVENTION FAIRS	Korea Invention Promotion	SILVER MEDAL
	EVELYN DYTA	X MIPA	SEOUL INTERNATIONAL INVENTION FAIRS	Korea Invention Promotion	SILVER MEDAL
4	NAZEERA AMSYAR AZIZI	X IAI	MQK INTERNATIONAL NU COMPETITION	PCINU MESIR	MERIT MEDAL
5	Callista Justine Marghandi	XII MIPA	INTARG INTERNATIONAL INVENTION AND	World Intellectual Property	BRONZE MEDAL
	Evelyn Dyta Nabilah	XI MIPA	INTARG INTERNATIONAL INVENTION AND	World Intellectual Property	BRONZE MEDAL
	Iftitah Hidayati	XI IBB	INTARG INTERNATIONAL INVENTION AND	World Intellectual Property	BRONZE MEDAL
	Nazeera Amshar Azizi	XI IAI	INTARG INTERNATIONAL INVENTION AND	World Intellectual Property	BRONZE MEDAL
	M. Qodi Zaka Avda	XI IAI	INTARG INTERNATIONAL INVENTION AND	World Intellectual Property	BRONZE MEDAL
6	Aulia Nazwa Billah,	XI IBB	(RISET)WORLD YOUNG INVENTORS EXHIBITIONS	WYIE (World Young Inven	SILVER MEDAL
	Salum Malika Aliya Rohma	XII IAI	(RISET)WORLD YOUNG INVENTORS EXHIBITIONS	WYIE (World Young Inven	SILVER MEDAL
	Nadzifa Setya Rahman	XII IPS	(RISET)WORLD YOUNG INVENTORS EXHIBITIONS	WYIE (World Young Inven	SILVER MEDAL
	Abdul Hamid Abdullah	XI MIPA	(RISET)WORLD YOUNG INVENTORS EXHIBITIONS	WYIE (World Young Inven	SILVER MEDAL
	Mohammad Afif Nafili.	XII MIPA	(RISET)WORLD YOUNG INVENTORS EXHIBITIONS	WYIE (World Young Inven	SILVER MEDAL
	Ilham Maulana Abdullah	XII MIPA	7th Annual Edition of The International Invention	World Invention Intellectual	GOLD MEDAL
7	Moch Alfian Ainur Ridho Humaidi	XI IPS	7th Annual Edition of The International Invention	World Invention Intellectual	GOLD MEDAL
	Ana Maulida Fajria Filqis	XII MIPA	7th Annual Edition of The International Invention	World Invention Intellectual	GOLD MEDAL
	Habibah Khair Lu'lu'	XII IBB	7th Annual Edition of The International Invention	World Invention Intellectual	GOLD MEDAL
	Syela Urfani	XI IPS	7th Annual Edition of The International Invention	World Invention Intellectual	GOLD MEDAL
	CALLISTA JUSTINE M	XII MIPA	2022 KAOHSIUNG INTERNATIONAL INVENTION &	International Convention C	SILVER MEDAL
8	NAJZWA RAMAESYA	XII IBB	2022 KAOHSIUNG INTERNATIONAL INVENTION &	International Convention C	SILVER MEDAL
	RIZKI KHOIRUL TANJUNG	XI IBB	2022 KAOHSIUNG INTERNATIONAL INVENTION &	International Convention C	SILVER MEDAL
	DIAYAH SHAFARIANI	X1	2022 KAOHSIUNG INTERNATIONAL INVENTION &	International Convention C	SILVER MEDAL
	ALMIRA ADHWA SALSABILA	X4	2022 KAOHSIUNG INTERNATIONAL INVENTION &	International Convention C	SILVER MEDAL

Dari pemaparan di atas, kepala Madrasah menyatakan bahwa seorang guru dan pembina yang ada di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong harus terinspirasi pada hablumminallah wa hablum minan nas agar tanggung jawab guru dan pembina dalam melaksanakan tugas bukan hanya sekedar menganggap itu tugas melainkan kewajiban dan keinginan hati agar bermanfaat bagi orang lain.

Jadi dapat disimpulkan bahwa peran kepala Madrasah sebagai *leader* dalam mengembangkan Prestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong yaitu seorang guru harus terinspirasi pada hablum minallah wa

hablumminan nas, selalu berhubungan dengan Allah dan selalu berhubungan dengan manusia.

2. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Manager* Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo

Kepala Madrasah orang yang diberi tugas dan tanggung jawab mengelola Madrasah, menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi Madrasah secara optimal untuk mencapai tujuan. Kepala Madrasah sebagai "*Human Resource Manager*" yang mana merupakan individu biasanya menduduki jabatan yang memainkan peran sebagai adviser (staf khusus) tatkala bekerja dengan *Manager* lain terkait dengan urusan SDM.

Pengelolaan pendidikan dengan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif secara berkelanjutan merupakan komitmen dalam pemenuhan janji sebagai pemimpin pendidikan. Tugas utama yang diemban oleh kepala Madrasah sebagai seorang pemimpin strategi pelaksanaan pendidikan yang efektif dan efisien. Peranan kepala Madrasah sangat penting dalam menentukan operasional kerja harian, mingguan, bulanan, semesteran, dan tahunan yang dapat memecahkan berbagai problematika pendidikan di Madrasah. Pemecahan berbagai problematika ini sebagai komitmen dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui kegiatan supervisi pengajaran oleh kepala Madrasah, konsultasi, dan perbaikan-perbaikan penting guna meningkatkan kualitas pembelajaran.

Kepala Madrasah sebagai *Manager* dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo. Berikut wawancara dengan Ustadz Nastangin tentang perannya sebagai *Manager* :

“Sebagai *Manager* ada beberapa hal yang harus dipersiapkan, seperti Menyusun program agenda kegiatan Madrasah minimal dalam 1 semester. Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong memiliki waka, memiliki koordinator- koordinator dan pembina Pengembangan Bakat dan Minat siswa di Madrasah Madrasah yang membantu kepala Madrasah dalam menjalankan tugas *Managerialnya*. Ada tupoksi yang diamanahkan kepada setiap elemen masing-masing. Tugasnya ada dalam rapat kerja dan mereka semua adalah teamwork. Tidak ada superman, supergirl, yang ada superteam.”¹⁰⁸

Hal serupa juga disampaikan oleh Fadil Syakur selaku guru di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo :

“Untuk mengembangkan prestasi lembaga di Madrasah kepala Madrasah mengikutsertakan guru-guru dan pembina pengembangan bakat dan minat diklat, seminar, workshop sama supervisi juga. Terus di Madrasah Aliyah Model ini banyak guru dan pembina yang mempunyai jejak prestasi yang tinggi mas, baik di bidang akademik maupun non akademik, jadi itu sangat berpengaruh terhadap peluang prestasi siswa, dimana mereka memahami konsep tersendiri dalam mencapai target yang ingin kamu wujudkan.”¹⁰⁹

Dari pemaparan diatas dapat diketahui bahwa guru dan pembina di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong mempunyai jejak dan pengalaman yang bagus di bidang prestasi . Ustadz Novel Romadhani

¹⁰⁸ Nastangin, Probolinggo 29 Maret 2024

¹⁰⁹ Fadil Syakur, Wawancara, Probolinggo 26 April 2024

selaku pembina pengembangan Bakat dan minat siswa di bidang Non Akademik juga menjelaskan :

“Antusias Kepala Madrasah dalam pengembangan prestasi itu sangat tinggi mas. Awal saya di rekrut sebagai pembina, saya hanya di beri waktu 3 bulan dan di beri target bisa membawa anak didik saya berprestasi di event provinsi. Awalnya saya merasa berat dengan amanah itu, namun setelah saya jalani dalam beberapa pelatihan, saya justru lebih bersemangat dan antusias karena motivasi dan dorongan dari kepala Madrasah itu sangat nampak. Dimulai dari beliau menemani saya ketika kegiatan pengembangan bakat dan minat siswa, hingga beliau seringkali support saya dan anak didik saya lewat perhatian kecil seperti contoh beliau selalu menanyakan kebutuhan saya, kebutuhan siswa bahkan beliau sering mengeluarkan uang pribadinya demi kesejahteraan saya dan anak didik saya. Beliau juga tidak lupa selalu memberikan penghargaan bagi siswa yang berprestasi. Itu sangat bagus karena menurut saya bisa menjadi motivasi yang berharga”¹¹⁰

Pernyataan dari Ustadz Novel Ramadhani Tersebut dapat dibuktikan dengan Dokumentasi sebagai berikut :



Gambar 4.8 Reward Santri peraih Prestasi Internasional.¹¹¹

Pada waktu Observasi, peneliti melihat kepala Madrasah sedang berkeliling memantau kegiatan pengembangan Bakat dan minat, guna untuk

¹¹⁰ Novel Ramadhani, Wawancara, Probolinggo 27 April 2024

¹¹¹ Dokumentasi, Madrasah Aliyah Model, diakses 27 April 2024

melihat guru dan pembina siapa saja yang hadir dan melihat perkembangan siswanya. Hal ini sangat penting sebagaimana di jelaskan oleh Ustadz Nastangin selaku kepala Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong :

“Supervisi itu penting. Untuk menindak lanjuti dari hasil rapat kerja dan dalam membina para guru untuk bisa bertanggung jawab atas amanah yang telah diberikan Madrasah. Selain itu mendistribusi jam mengajar sesuai dengan kompetensi. Contoh saja kepala Madrasah adalah pucuk pimpinan di lembaga, jika ada kelas pembinaan yang masih kosong dan ada waktu mengisi kelas tersebut, maka kepala Madrasah tetap harus izin terlebih dahulu kepada waka kurikulum mengingat segala sesuatu yang dilakukan harus sesuai dengan prosedur Madrasah dan terstruktur.”¹¹²

Berdasarkan penjelasan Ustadz Nastangin tersebut, melakukan supervisi itu penting guna mengetahui keadaan yang ada dalam Madrasah. Selain itu, supervisi juga merupakan tugas seorang kepala Madrasah. Dan kondisi guru serta pembina telah melaksanakan kegiatan pembinaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang di sampaikan ketika rapat dan Diklat.

Dengan demikian kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala Madrasah sudah terjadwal. Kepala Madrasah bisa melakukan supervisi kepada para guru untuk melihat sejauh mana perkembangan yang dimiliki guru, pembina dan siswa dalam upaya mencapai target prestasi yang mereka ingin wujudkan. Jadi dapat disimpulkan bahwa peran kepala Madrasah sebagai *Manager* dalam Pengembangan lembaga pendidikan berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong yaitu melakukan supervisi. Supervisi ini terjadwal dan dilakukan untuk mengetahui kondisi

¹¹² Nastangin, Wawancara, Probolinggo 29 Maret 2024

yang sebenarnya dari guru, khususnya dalam hal ini adalah Prestasi siswa di lembaga. Dan kondisi Guru, pembina dan siswa telah mengalami banyak peningkatan di setiap waktunya.

Pada waktu melakukan observasi, peneliti melihat bahwa kepala Madrasah memang selalu mengingatkan kepada guru dan pembina agar mempersiapkan siswanya dalam mencari event berprestasi, Kepala Madrasah selalu menyampaikan itu dengan acuan rapat evaluasi triwulan sudah hampir tiba. kepala Madrasah melaksanakan kegiatan supervisi dan evaluasi secara berkala. Melalui kegiatan tersebut akan dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dan pembina dalam melaksanakan tugasnya. Selanjutnya diupayakan solusi atau tindak lanjut tertentu, sehingga guru dan pembina dapat memperbaiki kelemahannya sekaligus mempertahankan keunggulannya.

Berikut pernyataan dari Ustadzah Novi indah setiani selaku pembina pengembangan bakat dan minat di bidang sains :

“Untuk evaluasi Ustadz Nastangin masuk kelas-kelas, jadi beliau mensupervisi sekaligus mengevaluasi. Karena memang tugas pokoknya ya disitu, mensupervisi guru-guru dan pembina. Ustadz Nastangin masuk juga dikelas, tiba-tiba duduk dibelakang, melihat dan mendengarkan. Kemudian beliau akan memberikan saran, artinya ketika dalam pembinaan misalnya ada yang salah Ustadz Nastangin tidak pernah menyalahkan namun memberikan saran,. Ustadz Nastangin juga selalu menanyakan jika Guru koordinator di bidang pengembangan bakat tidak hadir, karena beliau

mengintruksikan agar guru ikut serta mendampingi pembina di setiap kegiatan pembinaan.”¹¹³

Dari hasil wawancara tersebut, dapat dikatakan bahwa kepala Madrasah telah menerapkan supervisi dan evaluasi bagi guru dan Pembina di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong, dengan cara melalui pengamatan ketika pembelajaran di kelas. Untuk evaluasi bagi guru-guru dan pembina dilakukan pada setiap akhir semester. Hal itu dapat di buktikan dengan dokumentasi sebagai berikut :



Gambar 4.9 Kegiatan rapat evaluasi triwulan.¹¹⁴

Jadi dapat disimpulkan bahwa peran kepala Madrasah sebagai *Manager* dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong yaitu selalu mengingatkan kepada guru dan pembina agar mempersiapkan siswanya dalam mencari *event* berprestasi, Kepala Madrasah selalu menyampaikan itu dengan acuan rapat evaluasi triwulan sudah hampir tiba. kepala Madrasah melaksanakan kegiatan supervisi dan evaluasi secara berkala. Melalui kegiatan tersebut akan dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dan pembina

¹¹³ Novi Indah, Wawancara, Probolinggo 2024

¹¹⁴ Dokumentasi, Madrasah Aliyah Model, diakses 29 April 2024

dalam melaksanakan tugasnya. Selanjutnya diupayakan solusi atau tindak lanjut tertentu, sehingga guru dan pembina dapat memperbaiki kelemahannya sekaligus mempertahankan keunggulannya, hal itu sangat berpengaruh terhadap perkembangan siswa dalam impiannya mencapai prestasi yang tinggi. Kepala Madrasah juga menekankan kepada Guru dan Pembina agar lebih Update karena pendidikan itu dinamis, jadi guru dan pembina juga harus mampu mengikuti perkembangan zaman.

Riyan Fasly selaku siswa Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan yang berprestasi di Event Provinsi menjelaskan :

“Ustadz Nastangin sangat baik, antusias beliau dalam mengembangkan prestasi kami sangat luar biasa, dimulai dari ketika kami ingin mengikuti event perlombaan, beliau selalu menyumbangkan tenaga dan pikiran beliau agar membantu. Bahkan ketika kami kemarin mendapatkan Juara dan Medali, pada saat sampai di Madrasah, kami mendapatkan kejutan dari beliau berupa reward/penghargaan. Bahkan diadakan Upacara penyambutan ketika kami hendak tiba di Madrasah. Dalam sambutannya beliau menyampaikan kalau hal semacam itu dilakukan agar menjadi motivasi bagi siswa yang lain untuk lebih semangat dan antusias lagi dalam mengejar prestasi impian mereka. Maka bisa dikatakan bahwa kepala Madrasah Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong merupakan tauladan yang baik bagi para siswa maupun guru.”¹¹⁵

Jadi dapat disimpulkan bahwa peran kepala Madrasah sebagai *Manager* dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi adalah memberikan motivasi dan menumbuhkan memberi dukungan antara pembina, guru dengan siswa, selain itu nantinya akan berimbas pula pada perkembangan Prestasi lembaga. Seorang guru dan pembina haruslah

¹¹⁵ Riyan, Wawancara, Probolinggo 1 Mei 2024

bersikap arif dan penyayang terhadap siswanya. Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong juga antusias dalam membantu segala kebutuhan sebagai penunjang pencarian prestasi siswa. Selain itu kepala Madrasah selalu memberikan penghargaan kepada siswa yang berprestasi dengan tujuan sebagai motivasi kepada siswa yang lain agar semangat dalam mengembangkan bakatnya menuju prestasi. Seperti ketika santri Madrasah Aliyah Model meraih prestasi di tingkat Internasional pada ajang International Japan Design Idea and Invention Exporesearch. Hal itu juga diperkuat dengan bukti dokumentasi sebagai berikut :



Gambar 4.10 Pemenang Internasional Japan Design Idea And Invention Exporesearch.¹¹⁶

Pada waktu melakukan observasi, peneliti juga melihat keakraban antara kepala Madrasah dengan para guru dan pembina. Kepala Madrasah dan guru juga pembina sering sekali terlihat berkomunikasi, baik itu membahas tentang kegiatan pembinaan, lomba, bergurau, maupun sekedar menyapa dan berbicara ringan. Ustadz Nastangin menjelaskan :

“Hal ini dilakukan untuk merangkul para guru dan pembina dengan mendekati secara emosional dan pengayoman. Dibalik itu kita merasa sangat nyaman bahkan merasakan suasana kekeluargaan. Itu

¹¹⁶ Dokumentasi, YPP Zainul Hasan, diakses 1 Mei 2024

sebenarnya hal yang paling saya fokuskan sebelum saya memberikan mereka tugas dan tanggung jawab. Selain itu, saya sering menanyakan kepada guru dan pembina, terkait kebutuhan penunjang apa yang mereka butuhkan dalam pembinaan yang Mereka laksanakan. Dan Alhamdulillah apa yang telah kami harapkan perlahan-lahan terwujud dan kami bangga terhadap semua guru, Pembina dan wali santri yang telah antusias dan menjalani semua dengan kekeluargaan”¹¹⁷

Dalam setiap tahunnya, Prestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong mengalami perkembangan yang sangat pesat. Hal itu tidak lepas dari Peran penting Kepala Madrasah sebagai *Manager* dalam pengembangan prestasi Lembaga pendidikan. Para guru dan pembina dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan target yang di tentukan. Di setiap semesternya perkembangan Prestasi Lembaga cukup pesat. Antusias Guru, pembina dan Siswa dalam melakukan kegiatan pengembangan semakin meningkat. Itu membuktikan bahwa peran kepala Madrasah dalam pengembangan Prestasi sangat penting. Ketentuan yang diterapkan kepala Madrasah terbukti cukup efektif dalam pengembangan Pendidikan Prestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong. Berikut hasil observasi peneliti di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong :

¹¹⁷ Nastangin, Probolinggo 29 Maret 2024



Gambar 4.11 Hasil prestasi Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong.¹¹⁸

Banyak siswa yang sudah mencapai Prestasi di tingkat Nasional maupun internasional. Hal itu dibuktikan dengan tabel prestasi siswa sebagai berikut :

NO	NAMA	KELAS	JENIS LOMBA	TINGKAT	GOALS	TEMPAT	YELENGGARA
1	Ibnatus Syarifah	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERAK	ONLINE	OSI (OLIMPIADE SAINS INDONESIA)
2	Jinani Firdausiyah	XII MIPA	OLIMPIADE KIMIA	NASIONAL	EMAS	ONLINE	OSI (OLIMPIADE SAINS INDONESIA)
3	Lailatul Firdausiyah	XI MIPA	OLIMPIADE KIMIA	NASIONAL	EMAS	ONLINE	OSI (OLIMPIADE SAINS INDONESIA)
4	Ananda Putri F. Izzah	XII IPS	OLIMPIADE	NASIONAL	EMAS	ONLINE	OSAIN (OLIMPIADE SAINS NASIONAL)
5	Gita Nurwahyuni	X IPS	OLIMPIADE	NASIONAL	PERAK	ONLINE	OSAIN (OLIMPIADE SAINS NASIONAL)
6	Nayzila Irgiani Putri	X IPS	OLIMPIADE	NASIONAL	PERAK	ONLINE	OSAIN (OLIMPIADE SAINS NASIONAL)
7	Arini Bariro	X IPS	OLIMPIADE	NASIONAL	PERAK	ONLINE	OSAIN (OLIMPIADE SAINS NASIONAL)
8	Siti Shofiatul Husni	XI IPS	OLIMPIADE	NASIONAL	EMAS	ONLINE	OSAIN (OLIMPIADE SAINS NASIONAL)
9	Makrifatul Mukarromah	XI IPS	OLIMPIADE GEOGRAFI	NASIONAL	PERAK	ONLINE	LIGA OLIMPIADE
10	Evelyn Dyta	X IPA	OLIMPIADE	NASIONAL	EMAS	ONLINE	LIGA OLIMPIADE
11	Ana Maulida Fajria Filqis	XI MIPA	OLIMPIADE	NASIONAL	PERUNGGU	ONLINE	LIGA OLIMPIADE
12	Madani Nur Filayati	XI MIPA	OLIMPIADE	NASIONAL	PERUNGGU	ONLINE	LIGA OLIMPIADE
13	Callista Justine	XI MIPA	OLIMPIADE	NASIONAL	PERUNGGU	ONLINE	LIGA OLIMPIADE
15	Farisha	X MIPA	OLIMPIADE	NASIONAL	PERAK	ONLINE	OI (OLIMPIADE INDONESIA)
16	Radita	X MIPA	OLIMPIADE	NASIONAL	PERAK	ONLINE	OI (OLIMPIADE INDONESIA)
17	Azizah Amelia citra	X MIPA	OLIMPIADE FISIKA	NASIONAL	PERAK	ONLINE	OI (OLIMPIADE INDONESIA)
18	Nuril Firdausiyah	X MIPA	OLIMPIADE FISIKA	NASIONAL	PERUNGGU	ONLINE	OI (OLIMPIADE INDONESIA)
19	Siti Rusdianti	X IPS	OLIMPIADE	NASIONAL	PERUNGGU	ONLINE	OI (OLIMPIADE INDONESIA)
20	Laila Fitria	X IPS	OLIMPIADE	NASIONAL	PERUNGGU	ONLINE	OI (OLIMPIADE INDONESIA)
21	Amelia Ikmatius	XI IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERUNGGU	ONLINE	OI (OLIMPIADE INDONESIA)
22	Rahmasari	XI IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERUNGGU	ONLINE	OI (OLIMPIADE INDONESIA)
23	Makrifatul	XI IPS	OLIMPIADE	NASIONAL	PERUNGGU	ONLINE	OI (OLIMPIADE INDONESIA)
24	Siti Shofiyatul Husni	XI IPS	OLIMPIADE	NASIONAL	PERUNGGU	ONLINE	LSP (LEMBAGA SAINS PELAJAR INDONESIA)
25	Davina Kamila	XI MIPA	OLIMPIADE KIMIA	NASIONAL	EMAS	ONLINE	LSP (LEMBAGA SAINS PELAJAR INDONESIA)
26	Ida Lailatul	XI MIPA	OLIMPIADE KIMIA	NASIONAL	EMAS	ONLINE	LSP (LEMBAGA SAINS PELAJAR INDONESIA)
27	M. Iqbal Alifi	XI IAI	OLIMPIADE	NASIONAL	PERAK	ONLINE	LSP (LEMBAGA SAINS PELAJAR INDONESIA)
28	Siti Aisyah	X IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERAK	ONLINE	LSP (LEMBAGA SAINS PELAJAR INDONESIA)
29	Evelyn Dyta	X MIPA	OLIMPIADE	NASIONAL	PERUNGGU	ONLINE	LSP (LEMBAGA SAINS PELAJAR INDONESIA)
47	Nur ajeng S	XI MIPA	OLIMPIADE PKN	NASIONAL	PERUNGGU	ONLINE	DYVIA COMPETITION
48	Khoirunnisa'	XI MIPA	OLIMPIADE PKN	NASIONAL	PERUNGGU	ONLINE	DYVIA COMPETITION
49	Iftitah H.	XI IBB	OLIMPIADE PKN	NASIONAL	PERUNGGU	ONLINE	DYVIA COMPETITION
50	Wasifah Jannati	XI IAI	OLIMPIADE	NASIONAL	PERUNGGU	ONLINE	DYVIA COMPETITION
51	Wasifah Jannati	XI IAI	OKP BAHASA	NASIONAL	PERUNGGU	ONLINE	DYVIA COMPETITION
52	Siti Aisah	XI IAI	OKP BAHASA	NASIONAL	PERAK	ONLINE	DYVIA COMPETITION
53	Raudhah Jinani F	XI IAI	OKP BAHASA	NASIONAL	PERAK	ONLINE	DYVIA COMPETITION
54	Nabilus Su'ada	XI IAI	OKP BAHASA	NASIONAL	PERAK	ONLINE	DYVIA COMPETITION
55	Nadina U.H	XI IAI	OKP BAHASA	NASIONAL	PERUNGGU	ONLINE	DYVIA COMPETITION
56	Iftitah Hidayati	XI IBB	OLIMPIADE PPRN	NASIONAL	PERUNGGU	ONLINE	DYVIA COMPETITION
57	Riyan Fasi	XI IBB	PENCAK SILAT	KABUPATEN	EMAS	ONLINE	KAJURCAB PROBOLINGGO
58	ROSA ADELIA ZAHWA	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERAK	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
59	ROSA ADELIA ZAHWA	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERUNGGU	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)

¹¹⁸ Dokumentasi, Probolinggo 2 Mei 2024

60	SABILA S HAFSHAWATY	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERAK	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
61	HABIBAH KHAIR LU'LU'	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	EMAS	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
62	KHUSNOL KHOTIMAH	XII IBB	YASPRINDO	NASIONAL	PERUNGGU	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
63	HABIBAH KHAIR LU'LU'	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERAK	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
64	HABIBAH KHAIR LU'LU'	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERAK	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
65	KHUSNOL KHOTIMAH	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERAK	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
66	NURUL ISNAINI	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERAK	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
67	KHUSNOL KHOTIMAH	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	EMAS	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
68	KHUSNOL KHOTIMAH	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERAK	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
69	NURUL ISNAINI	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERUNGGU	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
70	KHUSNOL KHOTIMAH	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERAK	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
71	NURUL ISNAINI	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	EMAS	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
72	KHUSNOL KHOTIMAH	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	EMAS	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
73	NURUL ISNAINI	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERUNGGU	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
74	KHUSNOL KHOTIMAH	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	EMAS	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
75	NURUL ISNAINI	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	EMAS	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
76	KHOIRUN NISAK	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERUNGGU	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
77	NURUL ISNAINI	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	EMAS	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
78	KHOIRUN NISAK	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERAK	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
79	KHOIRUN NISAK	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	EMAS	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
80	NURUL ISNAINI	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERAK	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
81	KHOIRUN NISAK	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERAK	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
82	KHOIRUN NISAK	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERAK	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
83	NAJZWA RAMAESYA	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERAK	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
84	KHOIRUN NISAK	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	EMAS	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
85	NAJZWA RAMAESYA	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERAK	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
86	KHOIRUN NISAK	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	EMAS	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
87	NAJZWA RAMAESYA	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERAK	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
88	NAJZWA RAMAESYA	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	EMAS	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
89	SOFIA AGUSTIN	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERUNGGU	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
90	SOFIA AGUSTIN	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERAK	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
91	INAYATUL LUSSİYANA	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERAK	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
92	SOFIA AGUSTIN	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	EMAS	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
93	INAYATUL LUSSİYANA	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	EMAS	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
94	SOFIA AGUSTIN	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERAK	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
95	INAYATUL LUSSİYANA	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERAK	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
96	SOFIA AGUSTIN	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERAK	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
97	INAYATUL LUSSİYANA	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERAK	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
98	SOFIA AGUSTIN	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERAK	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
99	DWI RAHMAWATI	XII IBB	OSN BAHASA	NASIONAL	EMAS	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)
100	INAYATUL LUSSİYANA	XII IBB	OLIMPIADE	NASIONAL	PERAK	ONLINE	NYSC (NATIONAL YOUTH SAINS COMPETITION)

Tabel 4.2 Daftar santri Peraih Prestasi Nasioal Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo.¹¹⁹

¹¹⁹ Dokumentasi, Madrasah Aliyah Model, diakses 1 Mei 2024

Jadi dapat disimpulkan bahwa peran kepala madrasah sebagai *Manager* dalam pengembangan lembaga pendidikan berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong adalah Kepala madrasah melakukan beberapa hal. Pertama, melakukan rapat dan menyampaikan tugas pokok dan fungsi guru dan pembina sesuai bidangnya, kemudian memberikan target yang harus dicapai dalam semesternya. Kedua, mengikut sertakan guru dan pembina dalam pelatihan-pelatihan atau workshop yang berkaitan dengan pengembangan prestasi lembaga. Ketiga, Kepala Madrasah memberikan dukungan dan sumbangsi tenaga dan fikiran guna untuk memberikan semangat terhadap guru, pembina dan siswa dalam mencapai target yang telah ditentukan. Keempat, Kepala Madrasah memberikan reward/penghargaan kepada siswa berprestasi guna untuk memotivasi para guru, pembina dan siswa yang lain agar termotivasi dan lebih antusias lagi dalam mengembangkan pembinaan mereka agar prestasi terwujud. Kelima, Kepala Madrasah melakukan pendekatan secara emosional dan pengayoman yang baik sehingga dalam diri kepala Madrasah dengan guru, dan pembina muncul suasana kekeluargaan yang baik.

B. Temuan Penelitian

Berdasarkan pada paparan data yang didapatkan melalui kegiatan teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi, maka temuan penelitian sesuai dengan fokus penelitian diformulasikan dan dijelaskan pada tabel berikut :

Tabel 4.3
Matrik Hasil Penelitian

No	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
1.	Peran Kepala Madrasah sebagai <i>Leader</i> dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo	Peran sebagai <i>Leader</i> dalam pengembangan Prestasi : a. Melakukan rapat dan pembentukan koordinator pengembangan bakat dan minat b. Melakukan pengawasan kegiatan pengembangan bakat dan minat c. Mendukung fasilitas dan kegiatan tentang pencarian bakat siswa
2.	Peran Kepala Madrasah sebagai <i>Manager</i> dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo	Peran sebagai <i>Manager</i> dalam pengembangan prestasi : a. Melakukan rapat dan menyampaikan tugas pokok dan fungsi guru b. Mengikut sertakan guru

No	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
		<p>dan pembina dalam pelatihan-pelatihan atau workshop</p> <p>c. Kepala Madrasah memberikan dukungan dan sumbangsi tenaga dan pikiran.</p> <p>d. Kepala Madrasah memberikan reward/penghargaan kepada siswa berprestasi guna untuk memotivasi para guru.</p> <p>e. Kepala Madrasah melakukan pendekatan secara emosional dan pengayoman yang baik.</p>

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB V

PEMBAHASAN

Dalam bab ini peneliti akan menganalisis dan memaparkan penelitian yang peneliti lakukan di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo lalu di cakupan dengan teori yang sesuai dengan fokus penelitian lalu menyimpulkan sejauh mana keterkaitan teori dengan hasil penelitian yang peneliti dapatkan.

A. Peran Kepala Madrasah sebagai *Leader* di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong

Sebagai seorang *leader* kepala Madrasah harus mampu dalam memimpin, melaksanakan, mampu merencanakan, mengawasi hubungan antara anggota-anggota, memberi sanksi terhadap para pelanggar, menindak, dan bertanggung jawab terhadap apa yang dipimpinnya.¹²⁰ Untuk mencapai tujuan Madrasah yang efektif dan efisien, Kepala Madrasah perlu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guru yang menjadi anak buahnya. Dengan pembagian kerja yang baik, pelimpahan wewenang dan tanggungjawab yang tepat serta mengingat prinsip-prinsip pengorganisasian, kiranya kegiatan Madrasah akan berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai secara optimal.¹²¹

Pelaksanaan proses Pendidikan yang ada dalam madrasah. Kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas

65 ¹²⁰ Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : PT.Rosdakarya, 2002),

¹²¹ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm. 83.

dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk di dalamnya sebagai pemimpin pengajar.¹²²

Peran seorang pemimpin, akan sangat menentukan kemana dan akan menjadi apa organisasi yang dipimpinnya. Sekhingga dengan kehadiran seorang pemimpin akan membuat organisasi menjadi satu kesatuan yang memiliki kekuatan untuk berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar.

Kepala Madrasah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan profesionalisme guru, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Dalam hal kepemimpinan yang efektif Wiles dan Bondi sebagaimana yang telah dikutip oleh Sulistyorini menyarankan bahwa: Untuk mencapai tujuan Madrasah yang efektif dan efisien, Kepala Madrasah perlu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guru yang menjadi anak buahnya. Dengan pembagian kerja yang baik, pelimpahan wewenang dan tanggungjawab yang tepat serta mengingat prinsip-prinsip pengorganisasian, kiranya kegiatan Madrasah akan berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai secara optimal¹²³. Terkait dengan hal tersebut, Kepala Madrasah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu Madrasah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Berdasarkan hasil temuan penelitian pada fokus pertama yaitu Peran Kepala Madrasah sebagai *Leader* dalam pengembangan Lembaga Pendidikan

¹²² Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: Elkaf, 2006), hlm. 133

¹²³ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm. 83.

Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong, diketahui bahwa dalam pengembangan Prestasi lembaga pendidikan peran kepala Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong sebagai *leader* dalam pengembangan lembaga pendidikan Berprestasi adalah pertama, dalam setiap rapat kepala Madrasah selalu memberikan motivasi, saran, dan nasihat kepada para guru dan pembina. Yang kedua adalah dengan mengundang motivator dan Narasumber yang berpengalaman dan mempunyai jenjang prestasi yang tinggi. Yang ketiga, melakukan rapat evaluasi triwulan dan rapat tiap semester di khususkan untuk pengembangan prestasi lembaga. Keempat, kepala Madrasah melibatkan Wali Santri dalam kegiatan pencarian bakat prestasi siswa berupa sumbangan dana ataupun fasilitas yang dibutuhkan selama kegiatan. Selain itu, kepala *Madrasah* juga memberikan contoh atau teladan yang baik bagi para guru dan yang keempat melakukan pengawasan guna melihat perkembangan siswa di setiap waktu.

Guru dan pembina pengembangan bakat dan minat belajar siswa dalam mengembangkan prestasi mempunyai bakat di bidang masing-masing sesuai dengan tugas dan fungsi mereka, selain itu para guru dan pembina juga mempunyai jejak pengalaman yang tinggi dalam prestasinya sesuai bidang masing-masing.

Kepala Madrasah sebagai *leader* dalam Pengembangan Lembaga pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Zainul Hasan Genggong. Yang mana setiap kepala Madrasah tentu menginginkan lembaga pendidikan yang dinaunginya menjadi lebih baik. Menurut kepala Madrasah Aliyah Model

Zainul Hasan Genggong Probolinggo, kepala Madrasah sebagai leader harus dapat membuat lembaga dan sumber daya yang ada di dalamnya menjadi lebih baik khususnya di bidang prestasi sesuai dengan visi dari lembaga pendidikan tersebut. Maka dari itu kepala Madrasah merupakan kunci keberhasilan pengembangan Prestasi lembaga Pendidikan. Kepala Madrasah adalah orang yang di beri tanggung jawab untuk mengelola dan mengembangkan berbagai potensi yang ada untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan Madrasah yang dalam hal ini dikhususkan dalam pengembangan prestasi lembaga pendidikan.

Keberadaan pemimpin pada suatu organisasi sangat diperlukan, karena organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi dimana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan dan organisasi menjadi tempat membina dan mengembangkan karir-karir sumber daya manusia di dalamnya.¹²⁴ Oleh karena itu seorang kepala Madrasah harus mampu mengembangkan pengetahuan, karir, dan membina sumber daya manusia di dalam Madrasah. Kepala Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong mengemukakan bahwa dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi, yang dilakukan kepala Madrasah sebagai leader adalah pertama, dalam setiap rapat kepala Madrasah selalu memberikan motivasi, saran, dan nasihat kepada para guru dan pembina, Tujuannya agar pembina dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik. Dalam rapat itu kepala Madrasah selalu meminta pendapat dan masukan kepada guru dan pembina di setiap bidangnya, alasannya karena Kepala Madrasah menganggap para guru

¹²⁴ Wahyosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah, 95-96

dan pembina lebih berpengalaman dalam hal itu, kepala Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong juga menyampaikan bahwa beliau akan selalu antusias dan mengupayakan fasilitas dan apa yang dibutuhkan di setiap bidangnya.

Yang kedua adalah dengan mengundang motivator dan Narasumber yang pengalaman dan mempunyai jenjang prestasi yang tinggi. Ketika melaksanakan pelatihan dan workshop yang ditujukan kepada guru dan pembina, kepala madrasah selalu mengundang Narasumber yang berpengalaman dalam bidang prestasi, tidak jarang kepala madrasah selalu mengundang Narasumber yang jam terbangnya dalam pencarian prestasi sudah tidak diragukan lagi. Misalnya mengundang ketua KONI dalam materi prestasi keolahragaan, Mengundang seniman di bidang Seni dan mengundang Narasumber di bidang sains dll.

Yang ketiga, melakukan rapat evaluasi triwulan dan rapat tiap semester di khususkan untuk pengembangan prestasi lembaga. Dalam rapat evaluasi tersebut kepala Madrasah juga meminta laporan tentang hasil yang telah anak didik guru dan pembina peroleh. Kepala Madrasah sering memberikan peringatan terhadap guru dan pembina yang gagal membawa anak didiknya berprestasi dalam 3 bulan terakhir.

Keempat, Kepala Madrasah melibatkan Wali Santri dalam pengembangan Prestasi Madrasah berupa sumbangan dana ataupun fasilitas yang dibutuhkan ketika pelaksanaan lomba ataupun kegiatan pencarian bakat lainnya. Awalnya kebijakan kepala Madrasah terkait hal itu menuai kontra

dengan Wali Santri, hal itu dikarenakan dianggap memberatkan wali santri. Namun kebijakan tersebut perlahan-lahan diterima dengan wali santri dengan baik setelah banyak dari putra-putri mereka yang berprestasi di tingkat provinsi dan Nasional. Selain itu, kepala Madrasah juga memberikan contoh atau teladan yang baik bagi para guru dan yang keempat melakukan pengawasan guna melihat perkembangan siswa di setiap waktu.

Kepala Madrasah sebagai leader dalam pengembangan prestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo. Profesional adalah orang yang sudah terlatih atau terdidik, dan hal tersebut harus dimiliki seorang guru. Untuk mengembangkan prestasi lembaga pendidikan yang dilakukan kepala Madrasah adalah dengan memotivasi guru agar antusias dalam tugasnya agar target prestasi pendidikan terwujud.

Kepala Madrasah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru dan pembina untuk dapat melaksanakan kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan bakat siswa. Seperti contoh mengikuti kegiatan lomba tingkat Nasional maupun internasional, mengadakan jam tambahan untuk pengembangan Bakat dan minat belajar siswa. Hal itu diharapkan mampu meningkatkan kemampuan siswa secara signifikan.¹²⁵

Pada waktu melakukan observasi, peneliti juga melihat keakraban antara kepala Madrasah dengan para guru dan pembina. Kepala Madrasah dengan guru dan pembina sering sekali terlihat berkomunikasi, baik itu

¹²⁵ Andang, Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, 169.

membahas tentang kegiatan Madrasah, bergurau, maupun sekedar menyapa dan berbicara ringan. Hal ini dilakukan untuk membangun hubungan yang baik antar warga Madrasah dan dapat juga mengembangkan kompetensi sosial guru. Selain itu, kepala Madrasah tidak sungkan meminta pendapat kepada guru dan pembina di setiap akan mengambil keputusan atau kebijakan, kepala Madrasah akan mengkomunikasikannya terlebih dahulu.

Pemimpin atau leader adalah seorang yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan atau kelebihan pada satu bidang sehingga dia mampu memengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.¹²⁶

B. Peran Kepala Sebagai *Manager* Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi.

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencana, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien¹²⁷. Kepala Madrasah sebagai *Manager* mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen Madrasah, berhasil tidaknya tujuan Madrasah dapat dipengaruhi bagaimana Kepala Madrasah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah *planning* (perencanaan),

¹²⁶ Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan Pendidikan*, 11.

¹²⁷ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), hlm. 1

organizing (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengontrol)¹²⁸.

Kepala Madrasah sebagai *Manager* pada prinsipnya adalah melaksanakan fungsi manajemen. Dengan demikian, maka kepala Madrasah sebagai *Manager* Madrasah mengatur dan mengelola segenap potensi atau sumber daya Madrasah melalui tahapan merencanakan, mengorganisasikan, mengerakkan dan mengawasi potensi-potensi yang ada guna mendukung tercapainya tujuan Pendidikan di Madrasah.

Kepala Madrasah sebagai *Manager* dalam Pengembangan Prestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong. Kegiatan supervisi juga merupakan tugas seorang kepala Madrasah. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Veithzal Rivai bahwa seorang *Manager* berpikir jangka pendek dan sebatas tugas dan tanggung jawabnya.¹²⁹ supervisi juga merupakan tugas seorang kepala Madrasah. Dan kondisi guru serta pembina telah melaksanakan kegiatan pembinaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang di sampaikan ketika rapat dan Diklat. Dengan demikian kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala Madrasah sudah terjadwal. Kepala Madrasah bisa melakukan supervisi kepada para guru untuk melihat sejauh mana perkembangan yang dimiliki guru, pembina dan siswa dalam upaya mencapai target prestasi yang mereka ingin wujudkan.

¹²⁸ Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Madrasah Efektif*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 16

¹²⁹ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, 218

Kepala Madrasah Sebagai *Manager* Dalam Pengembangan Prestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong untuk mengetahui sejauh mana guru dan pembina mampu melaksanakan profesinya, kepala Madrasah melaksanakan kegiatan supervisi dan evaluasi secara berkala. Melalui kegiatan tersebut akan dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dan dalam melaksanakan tugasnya. Selanjutnya diupayakan solusi atau tindak lanjut tertentu, sehingga guru dapat memperbaiki kelemahannya sekaligus mempertahankan keunggulannya. Dengan cara melalui pengamatan ketika pembelajaran di kelas. Hal ini sesuai dengan tujuan umum supervisi yaitu untuk membantu guru mengembangkan kemampuannya agar menjadi guru yang lebih baik dalam melaksanakan pengajaran. Sebaiknya tiap enam bulan atau satu tahun diadakan evaluasi kinerja guru dan hasil evaluasi itu ditindak lanjuti dengan mengembangkan pelatihan dalam jabatan. Sesuai dengan teori tersebut Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong melakukan evaluasi bagi guru-guru dan pembina pada setiap akhir semester.

Peran kepala Madrasah sebagai *Manager* dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong yaitu selalu mengingatkan kepada guru dan pembina agar mempersiapkan siswanya dalam mencari event berprestasi, Kepala Madrasah selalu menyampaikan itu dengan acuan rapat evaluasi triwulan sudah hampir tiba. Kepala Madrasah melaksanakan kegiatan supervisi dan evaluasi secara berkala. Melalui kegiatan tersebut akan dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dan pembina dalam melaksanakan tugasnya. Selanjutnya

diupayakan solusi atau tindak lanjut tertentu, sehingga guru dan pembina dapat memperbaiki kelemahannya sekaligus mempertahankan keunggulannya, hal itu sangat berpengaruh terhadap perkembangan siswa dalam impiannya mencapai prestasi yang tinggi. Kepala Madrasah juga menekankan kepada Guru dan Pembina agar lebih Update karena pendidikan itu dinamis, jadi guru dan pembina juga harus mampu mengikuti perkembangan zaman.

Sesuai dengan Teori di atas dapat disimpulkan bahwa Peran Kepala Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong sebagai *Manager* dalam pengembangan lembaga pendidikan Berprestasi dengan cara Pertama, melakukan rapat dan menyampaikan tugas pokok dan fungsi guru dan pembina sesuai bidangnya, kemudian memberikan target yang harus dicapai dalam semesternya. Kedua, mengikut sertakan guru dan pembina dalam pelatihan-pelatihan atau workshop yang berkaitan dengan pengembangan prestasi lembaga. Ketiga, Kepala Madrasah memberikan dukungan dan sumbangsi tenaga dan fikiran guna untuk memberikan semangat terhadap guru, pembina dan siswa dalam mencapai target yang telah ditentukan. Keempat, Kepala Madrasah memberikan reward/penghargaan kepada siswa berprestasi guna untuk memotivasi para guru, pembina dan siswa yang lain agar termotivasi dan lebih antusias lagi dalam mengembangkan pembinaan mereka agar prestasi terwujud. Kelima, Kepala Madrasah melakukan pendekatan secara emosional dan pengayoman yang baik sehingga dalam diri kepala Madrasah dengan guru, dan pembina muncul suasana kekeluargaan yang baik.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data tentang “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi” dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Peran kepala Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong sebagai *leader* dalam pengembangan lembaga pendidikan Berprestasi adalah pertama, dalam setiap rapat kepala Madrasah selalu memberikan motivasi, saran, dan nasihat kepada para guru dan pembina. Yang kedua adalah dengan mengundang motivator dan Narasumber yang berpengalaman dan mempunyai jenjang prestasi yang tinggi. Yang ketiga, melakukan rapat evaluasi triwulan dan rapat tiap semester di khususkan untuk pengembangan prestasi lembaga. Keempat, kepala Madrasah melibatkan Wali Santri dalam kegiatan pencarian bakat prestasi siswa berupa sumbangan dana ataupun fasilitas yang dibutuhkan selama kegiatan. Selain itu, kepala Madrasah juga memberikan contoh atau teladan yang baik bagi para guru dan yang keempat melakukan pengawasan guna melihat perkembangan siswa di setiap waktu.
2. Peran Kepala Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong sebagai *Manager* dalam pengembangan lembaga pendidikan Berprestasi dengan cara Pertama, melakukan rapat dan menyampaikan tugas pokok dan fungsi guru dan pembina sesuai bidangnya, kemudian memberikan target yang

harus dicapai dalam semesternya. Kedua, mengikut sertakan guru dan pembina dalam pelatihan-pelatihan atau workshop yang berkaitan dengan pengembangan prestasi lembaga. Ketiga, Kepala Madrasah memberikan dukungan dan sumbangsi tenaga dan fikiran guna untuk memberikan semangat terhadap guru, pembina dan siswa dalam mencapai target yang telah ditentukan. Keempat, Kepala Madrasah memberikan reward/penghargaan kepada siswa berprestasi guna untuk memotivasi para guru, pembina dan siswa yang lain agar termotivasi dan lebih antusias lagi dalam mengembangkan pembinaan mereka agar prestasi terwujud. Kelima, Kepala Madrasah melakukan pendekatan secara emosional dan pengayoman yang baik sehingga dalam diri kepala Madrasah dengan guru, dan pembina muncul suasana kekeluargaan yang baik.

B. Saran

1. Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, Guru dan pembina, dalam hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu informasi dan referensi tentang pentingnya Peran Kepala Madrasah sebagai *leader* di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong. Hal ini menjadi penting karena Kepala Madrasah merupakan kunci keberhasilan pengembangan Prestasi lembaga Pendidikan. Kepala Madrasah adalah orang yang di beri tanggung jawab untuk mengelola dan mengembangkan berbagai potensi yang ada untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan *Madrasah* yang dalam hal ini dikhususkan dalam pengembangan prestasi lembaga pendidikan.

2. Program pengembangan Prestasi lembaga pendidikan telah dilaksanakan dengan baik, beberapa hal yang perlu ditingkatkan kembali adalah kelengkapan Fasilitas sebagai bahan penunjang agar Madrasah mampu mencapai prestasi sesuai target yang di tentukan.
3. Guru dan pembina, Para guru dan pembina diharapkan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan maksimal dalam jangka panjang. Guru dan pembina juga diharapkan dapat menjadi contoh yang baik dalam pembentukan karakter siswa
4. Peneliti lanjutan, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi dalam melakukan penelitian lebih lanjut secara mendalam tentang Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi yang dirasa masih perlu perbaikan dengan fokus lain yang berbeda dengan penelitian ini.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Addumaiji, *Konsep Kepemimpinan dalam Islam*, Jakarta:Ummul Ouro,2016
- Abd. Muis Thabrani, *Pengantar dan Dimensi-Dimensi Pendidikan*, Jember : STAIN Jember Press, 2013.
- Ach.Muhyi, *Teori Dan Prilaku Organisasi*,Malang: UMM Press,2013 Afifuddin, *Dasar- dasar manajemen*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Andang, *Kepempimpinan Kepala Madrasah*. Jogjakarta: Arruzmedia, 2014
- Anwar, Moch. Idhochi, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*, Bandung: CV. Alfabeta, 2003.
- Arikunto, Suharsimi, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Asmani, Jamal Ma'ruf, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional: Panduan Quality Control Bagi Pelaku Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: Diva Press, 2009.
- Bafadal, Ibrahim. *Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Dasar dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*. Jakarta: Bumi Aksara: 2006.
- Baharuddin. *Manajemen Pendidikan Islam Transformasi Menuju Madrasah/ Madrasah Unggul*. Malang: UIN Maliki Press, 2010.
- Bakri, Masykuri, *Quo Vadis Pendidikan Islam Klasik Perspektif Intelektual Muslim*, Surabaya:Visi Press Media ,2009
- Bawani, Imam, *Metodologi Penelitian Pendidikan Islam*, Sidoarjo: Hazanah Ilmu, 2016.
- Bungin Burhan, *Metodologi Penelitian Kualitatif* , Jakarta :Raja Grafindo Persada,2001.
- Bush and Middlewood. David, *Leading and Managing People in Education*.
- Carnall,Colin A. *Managing Change in Organizations*. London: Harlow England, Prentice, 2003.
- Daryanto. *Kepala Madrasah sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Jogjakarta: Gava media, 2011.

- David D. Gurr, Lawrie Drysdale, Elizabeth Di Natale, Patricia Ford, Richard Hardy, & R Swan, Successful Principal *Leadership* in Victoria. Three Case Studies, *Leading and Managing*, 9 (1). 2003.
- Day C. Harris, Hadfield M. Tolley & J. Beresford, *Loading Schools in Time of Change* (Buchingham: Open University Press, 2000).
- Departemen Pendidikan Nasional Universitas Negeri Malang, *Buku Petunjuk Lokakarya Metodologi Penelitian Kualitatif* Tahun 2004, Rancangan Penelitian Kualitatif, Malang :UMN, 2004.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2000.
- Djam'an Satori. Manajemen Berbasis Madrasah (MBS)*, Bandung: Alfabeta, 2000.
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional, dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- Fadjar, Malik, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, Bandung: Mizan Press, 2001.
- Ford, M.W.. *Baldrige Assesment and Organization Learning: The Need for Change Management*. *Quarterly Management Journal*, 8. 2015.
- Gary, Yukl. *Kepemimpinan dalam organisasi*. Jakarta: Indeks, 2001.
- George Maksidi, *The Rise Of Colleges Institutions Of Learning In Islam West*, Eniburgh University Press 1981.
- Hamidi, *Metode Penelitian Kualitatif*, Malang: UMM Press 2010.
- Hasan, Calidjah. *Dimensi-dimensi Psikologi Pendidikan*, Surabaya: al- Ihklas. 2004.
- Hasibuan, HS. *Fungsi-fungsi Manajemen pada Madrasah*, (Padang: Makalah, Universitas Negeri Padang, 2006.
- Hikmat, *Manajemen Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2009.

- Imam Muslimin, *Model Kepemimpinan dalam Transisi Perubahan (Studi Model kepemimpinan dalam transisi kelembagaan STAIN Malang Menjadi UIN Malang*, Tesis tidak di publikasikan. UIN Maliki 2012.
- Imma Helianti Kusuma, *Manajemen Pendidikan di Era Reformasi*, Jakarta: Jurnal Pendidikan Penabur, 2006.
- James A Black, Dean J Champion, *Metode Masalah Penelitian Sosial*, Bandung Refrika Adi tama, 2001.
- Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta, Teras, 2009)
- Mahmud, *Model-model Pembelajaran di Pesantren*, (Tangerang: Media Nusantara, 2006.
- Marzuki, *Metodologi Riset*. Yogyakarta : BPFE – UII, 2000.
- Mudjia Rahardjo, *Makalah Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif Konsep dan Prosedurnya*, Malang: Pascasarjana UIN Malang, 2017.
- Schreuder. J. *Implication of Culturally Based Assumptions of Leadership for The Process of Educational Transformation*. Educational Management & Administration, 62 (2), 2017.
- Sofyan Tsauri, *Pendidikan Karakter*, Jember : IAIN Jember Press, 2015.
- Stephen P. Robbins, *Esentials of Organizational Behavior*, (Prentice-Hall, 1983)
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Usman Husaeni, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Veithzal dan Dedy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011.
- Veithzal dan Fauzi Bahar, *Islamic Education Management Dari Teori ke Praktik Mengelola Pendidikan Secara Professional dalam Persepektif Islam*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013.
- W. Manfja, *Etnografi Desain Penelitian Kualitatif dan Manajemen Pendidikan*, Malang: Wineka Media, 2003.

Wahjosumijo. *Kepemimpinan kepala Madrasah-finjuan teoritis dan permasalahanya*. Jakarta: Grafindo, 2013.

Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Ke Pembelajaran Learning Organization*. Bandung: Alfabeta. 2009.

Wibisono Dermawan, *Panduan Penyusunan Skripsi, Tesis Tesis*, Jogjakarta: Andi, 2013.



LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini adalah:

Nama : Alfian Sifen
NIM : 213206010021
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (S2)
Institusi : Pascasarjana UIN KHAS Jember

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa tesis yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo” ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atas karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Jember, 8 Mei 2024

Yang menyatakan



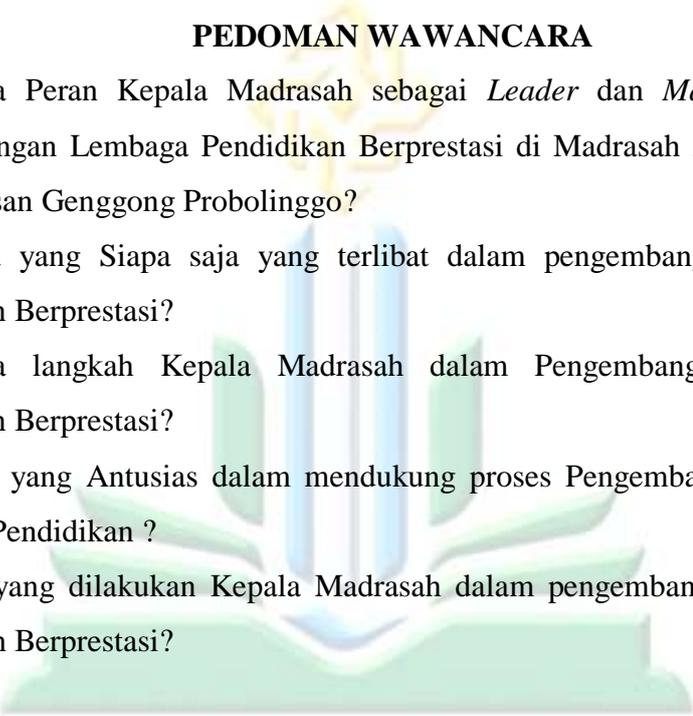
Alfian Sifen

Sumber Informasi :

1. Kepala Madrasah
2. Wakil Kepala Madrasah
3. Guru Madrasah
4. Pembina Siswa
5. Siswa

PEDOMAN WAWANCARA

1. Bagaimana Peran Kepala Madrasah sebagai *Leader* dan *Manager* dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo?
2. Siapa saja yang terlibat dalam pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi?
3. Bagaimana langkah Kepala Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi?
4. Siapa saja yang Antusias dalam mendukung proses Pengembangan Prestasi Lembaga Pendidikan ?
5. Apa saja yang dilakukan Kepala Madrasah dalam pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi?



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Observasi meliputi tiga hal :

1. Proses perencanaan
2. Kegiatan pelaksanaan
3. Evaluasi hasil dari pelaksanaan

PEDOMAN OBSERVASI

1. Aktivitas peran Kepala Madrasah sebagai *Leader* dalam pengembangan Prestasi lembaga pendidikan
2. Aktivitas Kepala Madrasah sebagai *Manager* dalam Pengembangan Prestasi Lembaga Pendidikan
3. Langkah yang dilakukan Kepala Madrasah dalam pengembangan Prestasi
4. Pihak-pihak yang dilibatkan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Prestasi
5. Rekapitan hasil Prestasi Madrasah



TRANSKIP WAWANCARA

Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo		
No	Informan	Jawaban
1.	Kepala Madrasah	Di awali dari berusaha menjadi uswatun hasanah, kami lebih mengutamakan praktek dalam memberi contoh terhadap tenaga pendidik dari pada terlalu banyak memberikan saran dan kritikan. Sebagai <i>leader</i> kami berupaya 1. Bagaimana guru-guru mengajar, mengerjakan tugas-tugas sesuai kompetensinya secara maksimal, 2. Selain memberikan ilmu, bukan untuk kepentingan mengajar juga membimbing, mendidik dan mendampingi siswa supaya lebih dewasa karna dianggap anak sendiri oleh guru di Madrasah
2.	Guru Madrasah	Dalam rapat kepala Madrasah selalu memberikan saran dan motivasi kepada para guru dan pembina . Ketika rapat yang dibahas tidak hanya satu namun juga kepala Madrasah memberikan saran-saran atau bisa juga nasihat. Kemudian juga sering mengundang motivator untuk mengembangkan kemampuan guru dan pembina . Kepala Madrasah juga memberikan contoh atau tauladan yang baik.
Peran Kepala Madrasah sebagai <i>Leader</i> dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo		
1.	Pengasuh/ Ketua Yayasan	Dalam pengembangan Lembaga Pendidikan berprestasi kita ada beberapa hal yang dilakukan. Pertama, kepala Madrasah memonitor, mengukur sejauh mana keberhasilan kualitas produk dari guru dilihat dari perkembangan siswa dalam melaksanakan pembelajaran dan pengembangan diri. Kedua, melatih guru menjadi pemimpin-pemimpin, ada koordinator-koordinator kegiatan yang sifatnya memeratakan; baik kegiatan akademik siswa ataupun non akademik. Seperti kegiatan pengembangan diri ekstrakurikuler, bimbingan mata Pelajaran, dll. Semua kegiatan itu ada penanggung jawab yang ditentukan di awal tahun pada rapat kerja. Sehingga ketika masuk guru-guru sudah siap. Ketiga, MA Model Zainul Hasan Genggong mempunyai prioritas dalam program tahunan yaitu meningkatkan prestasi siswa dengan mengembangkan bakat minat siswa dalam pengembangan diri berupa kegiatan

		tambahan mata Pelajaran dan ekstrakurikuler yang diharapkan dapat mendorong siswa agar berprestasi di bidang yang mereka pilih.
2.	Kepala Bidang Pendidikan dan Jaringan	MA Model Zainul Hasan Genggong memberikan target terhadap guru dan pembina di bidang pengembangan bakat dan minat belajar siswa meliputi target prestasi yang mana di setiap bidang yang mereka pegang harus mampu menyumbangkan prestasi bagi lembaga. Selain itu, guru dan pembina juga harus melihat kondisi dari siswanya, siswanya memang banyak yang masih belum siap. Tapi tetap diusahakan untuk menerapkannya. Guru dan pembina yang profesional harus mampu melaksanakan pembelajaran dan pelatihan dengan baik, menguasai materi dan juga harus membuat perangkat pembelajaran dan pelatihan. Disini saya rasa sudah seperti itu
3.	Kapala Bagian Asrama	Dalam mengembangkan prestasi lembaga pendidikan, Kepala Madrasah mengadakan rapat evaluasi triwulan yang dikhususkan untuk melihat perkembangan prestasi siswa dan planing event yang akan diikuti siswa lembaga MA Model Zainul Hasan Genggong, dimana kepala Madrasah selalu menekankan target terhadap guru dan pembina pengembangan bakat dan minat, yang lebih jelasnya, setiap guru dan pembina harus melaporkan hasil prestasi apa yang telah diraih selama tiga bulan berlalu. Kami tidak menganggap itu sebuah tekanan bagi kami, melainkan itu adalah sebuah motivasi bagi kami agar lebih semangat lagi dalam membina dan melatih siswa agar mampu meraih prestasi sesuai target yang telah di tentukan.
4.	Kepala Divisi IT	Dalam rapat kepala Madrasah selalu memberikan saran dan motivasi kepada para guru dan pembina . Ketika rapat yang dibahas tidak hanya satu namun juga kepala Madrasah memberikan saran-saran atau bisa juga nasihat. Kemudian juga sering mengundang motivator untuk mengembangkan kemampuan guru dan pembina . Kepala Madrasah juga memberikan contoh atau tauladan yang baik.
5.	Perwakilan Guru	Ustadz Nastangin merupakan <i>leader</i> yang baik. Beliau selalu memberikan contoh yang baik, tauladan yang baik. Beliau tidak sungkan untuk membantu membersihkan sampah di tempat kegiatan, beliau juga sering menemani siswa dalam kegiatan pengembangan bakat dan minat seperti Ekstrakurikuler dan mata pelajaran tambahan, bahkan beliau menyempatkan untuk

		menghibur mereka dengan hal-hal yang menarik namun berbuah motivasi.
Peran Kepala Madrasah sebagai <i>Manager</i> dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo		
2.	Kepala Bidang Pendidikan dan Jaringan	Sebagai <i>Manager</i> ada beberapa hal yang harus dipersiapkan, seperti Menyusun program agenda kegiatan Madrasah minimal dalam 1 semester. MA Model Zainul Hasan Genggong memiliki waka, memiliki koordinator- koordinator dan pembina Pengembangan Bakat dan Minat siswa di Madrasah Madrasah yang membantu kepala Madrasah dalam menjalankan tugas <i>Managerialnya</i> . Ada tupoksi yang diamanahkan kepada setiap elemen masing-masing. Tugasnya ada dalam rapat kerja dan mereka semua adalah teamwork. Tidak ada superman, supergirl, yang ada superteam
3.	Kapala Bagian Asrama	Antusias Kepala Madrasah dalam pengembangan prestasi itu sangat tinggi mas. Awal saya di rekrut sebagai pembina, saya hanya di beri waktu 3 bulan dan di beri target bisa membawa anak didik saya berprestasi di event provinsi. Awalnya saya merasa berat dengan amanah itu, namun setelah saya jalani dalam beberapa pelatihan, saya justru lebih bersemangat dan antusias karena motivasi dan dorongan dari kepala Madrasah itu sangat nampak. Dimulai dari beliau menemani saya ketika kegiatan pengembangan bakat dan minat siswa, hingga beliau seringkali support saya dan anak didik saya lewat perhatian kecil seperti contoh beliau selalu menanyakan kebutuhan saya, kebutuhan siswa bahkan beliau sering mengeluarkan uang pribadinya demi kesejahteraan saya dan anak didik saya. Beliau juga tidak lupa selalu memberikan penghargaan bagi siswa yang beprestasi. Itu sangat bagus karena menurut say aitu bisa menjadi motivasi yang berharga
4.	Kepala Divisi IT	Untuk evaluasi Ustadz Nastangin masuk kelas-kelas, jadi beliau mensupervisi sekaligus mengevaluasi. Karena memang tugas pokoknya ya disitu, mensupervisi guru-guru dan pembina. Ustadz Nastangin masuk juga dikelas, tiba-tiba duduk dibelakang, melihat dan mendengarkan. Kemudian beliau akan memberikan saran, artinya ketika dalam pembinaan misalnya ada yang salah Ustadz Nastangin tidak pernah menyalahkan namun memberikan saran,. Ustadz Nastangin juga selalu menanyakan jika Guru koordinator di bidang pengembangan bakat tidak hadir, karena beliau mengintruksikan agar guru ikut

		serta mendampingi pembina di setiap kegiatan pembinaan.
5.	Perwakilan Guru	Ustadz Nastangin sangat baik, antusias beliau dalam mengembangkan prestasi kami sangat luar biasa, dimulai dari ketika kami ingin mengikuti event perlombaan, beliau selalu menyumbangkan tenaga dan fikiran beliau agar membantu. Bahkan ketika kami kemarin mendapatkan Juara dan Medali, pada saat sampai di Madrasah, kami mendapatkan kejutan dari beliau berupa reward/penghargaan. Bahkan diadakan Upacara penyambutan ketika kami hendak tiba di Madrasah. Dalam sambutannya beliau menyampaikan kalau hal semacam itu dilakukan agar menjadi motivasi bagi siswa yang lain untuk lebih semangat dan antusias lagi dalam mengejar prestasi impian mereka. Maka bisa dikatakan bahwa kepala Madrasah MA Model Zainul Hasan Genggong merupakan tauladan yang baik bagi para siswa maupun guru.





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQJEMBER
PASCASARJANA



Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur, Indonesia KodePos 68136 Telp. (0331) 487550
Fax (0331) 427005e-mail :uinkhas@gmail.com Website : http://www.uinkhas.ac.id

NO : B-PPS/702/Un.22/PP.00.9/3/2024
Lampiran : -
Perihal :Permohonan Izin Penelitian untuk Penyusunan Tugas Akhir Studi

Yth.
Di -
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan tugas akhir studi mahasiswa berikut ini:

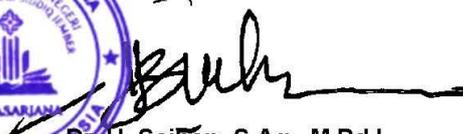
Nama : Alfian Sifen
NIM : 213206010021
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (S2)
Jenjang : S2 Magister
Judul :Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Berprestasi Studi Multikasus di Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Pajarakan Probolinggo.
Pembimbing 1 : Prof. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M.
Pembimbing 2 : Dr. Rif'an Humaidi, M.Pd.I
Waktu Penelitian: 3 bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkannya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.
Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Jember, 25 Maret 2024

Direktur,
A.n. Direktur,
Wakil Direktur




Dr. H. Saifan, S.Ag., M.Pd.I.
NIP. 197202172005011001



YAYASAN HAFSHAWATY PESANTREN ZAINUL HASAN
MADRASAH ALIYAH MODEL ZAINUL HASAN
GENGGONG PAJARAKAN PROBOLINGGO JAWA TIMUR
NSM : 131235130045

Alamat :
Area Pendidikan At-Tachriiyah
Kode Pos 67281
Pesantren Zainul Hasan Genggong
Telp. 0335 - 84603
Fax. 0335 - 84603

Basic Kompetensi Bahasa Arab, Inggris dan Kitab Salaf

Nomor : 106 /MAM-ZAHA/A-1/IV/2024
Lampiran :
Perihal : Surat Keterangan Penelitian

Yth.

Pascasarjana UIN KHAS Jember

Di_ T E M P A T

Dengan hormat,

Menindak lanjuti surat dari Pascasarjana UIN KHAS Jember Nomor B-PPS/702/Un22/PP.00.9/3/2024 berkenaan dengan Permohonan Penelitian maka dengan ini kami memberikan ijin untuk melakukan di Lembaga Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong kepada :

Nama : Alfian Sifen
NPM : 213206010021
Fakultas : Pascasarjana UIN KHAS Jember
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Terhitung mulai tanggal 27 Maret 2024 sampai dengan tanggal 4 Mei 2024, yang bersangkutan telah melaksanakan penelitian di Madrasah Aliyah Zainul Hasan Genggong Probolinggo, yang dimaksudkan untuk penulisan Tesis dengan judul "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Berprestasi di Madrasah Aliyah Zainul Hasan Genggong Probolinggo.

Demikianlah surat ini kami sampaikan. Atas kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.

Probolinggo, 25 April 2024
Madrasah,



gim, S.E. M.Pd

JADWAL KEGIATAN PENELITIAN
KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
DALAM PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN BERPRESTASI
DI MADRASAH ALIYAH MODEL ZAINUL HASAN GENGGONG
TAHUN 2024

NO	TANGGAL	KEGIATAN	PARAF
1	27 Maret 2024	Observasi lokasi penelitian	
2	29 Maret 2024	Observasi awal dan mohon izin penelitian	
3	29 Maret 2024	Wawancara dengan Kepala Madrasah terkait pengembangan prestasi	
4	20 April 2024	Observasi kegiatan pengembangan diri siswa	
5	23 April 2024	Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah terkait peran Kepala Madrasah dalam pengembangan prestasi	
6	24 April 2024	Wawancara dengan guru terkait peran kepala madrasah sebagai leader dan manager dalam pengembangan prestasi	
7	26 April 2024	Wawancara dengan guru terkait sistem yang diterapkan Kepala Madrasah	
8	29 April 2024	Wawancara dengan guru terkait peran kepala madrasah sebagai leader dan manager	
9	4 Mei 2024	Mengurus surat telah selesai melakukan penelitian	

Probolinggo, 4 Mei 2024

Kepala
 Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong

 Angin, S.E., M.Pd



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur, Indonesia KodePos 68136 Telp. (0331) 487550
Fax (0331) 427005e-mail :uinkhas@gmail.com Website : http://www.uinkhas.ac.id



SURAT KETERANGAN
BEBAS TANGGUNGAN PLAGIASI

Nomor: B-PPS/1377/Un.22/PP.00.9/5/2024

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember dengan ini menerangkan bahwa telah dilakukan cek similaritas* terhadap naskah tesis

Nama	:	Alfian Sifen
NIM	:	213206010021
Prodi	:	Manajemen Pendidikan Islam (S2)
Jenjang	:	Magister (S2)

dengan hasil sebagai berikut:

BAB	ORIGINAL	MINIMAL ORIGINAL
Bab I (Pendahuluan)	22 %	30 %
Bab II (Kajian Pustaka)	10 %	30 %
Bab III (Metode Penelitian)	9 %	30 %
Bab IV (Paparan Data)	13 %	15 %
Bab V (Pembahasan)	17 %	20 %
Bab VI (Penutup)	1 %	10 %

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagai salah satu syarat menempuh ujian tesis.

Jember, 27 Mei 2024

an. Direktur,
Wakil Direktur



Dr. H. Saihan, S.Ag., M.Pd.I
NIP. 197202172005011001

*Menggunakan Aplikasi Turnitin



DOKUMENTASI KEGIATAN



Wawancara peneliti dengan Kepala Madrasah



Rapat Perencanaan pengembangan prestasi Madrasah



Dokumentasi Peraihan Medali dan Piala Madrasah



Pelatihan Studi Bahasa dan Budaya (Konsulat Jendral jepang di surabaya)



Kegiatan Pramuka



Kegiatan pelatihan inovasi kurikulum dalam mewujudkan lembaga Berprestasi



Rapat Kepala Madrasah dengan guru dan pembina



Kegiatan pengembangan bakat dan minat



Peneliti dan kepala Madrasah



Kegiatan lomba tahunan Madrasah



Pemberian penghargaan Lembaga produktif Internasional



Kegiatan Penguatan Pembelajaran



Pemenang Internasional "Seoul International Invention Fairs (Research)"



Reward Pemenang Internasional Japan Design Idea And Invention Exporesearch



Juara 1 KSM Biologi tingkat provinsi



Kegiatan rapat evaluasi



BIODATA PENULIS



A. BIODATA DIRI

Nama : Alfian Sifen

Tempat Tanggal Lahir : Bondowoso, 24 April 1998

Jenis Kelamin : Laki-laki

Agama : Islam

Alamat : Keccek RT 13 RW 007 Lojajar Tenggarang
Bondowoso

No. HP : 085280607040

Email : alfiansifen2@gmail.com

B. RIWAYAT PENDIDIKAN

- SDN LOJAJAR : 2004-2010
- SMPN 1 TENGGARANG : 2010-2013
- SMA ZAINUL HASAN 1 GENGGONG : 2013-2016
- S1 UNZAH GENGGONG : 2016-2020