

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH**  
(Studi Kasus Kepemimpinan Kepala Madrasah  
di Kabupaten Muaro Jambi Provinsi Jambi)

**M. Syahrhan Jailani<sup>1</sup>, Rahmad Nasution<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Institut Agama Islam (IAIN) Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, Indonesia

<sup>2</sup>Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Ma'arif Jambi, Indonesia

<sup>1</sup>m.syahrhan@ymail.com, <sup>2</sup>nasutionrahmat7020@yahoo.co.id

---

**Abstract.** This study aims to investigate the approach of principals managerial leadership in elementary Islamic school level at Muaro Jambi district, Jambi province. The leadership model where sets the headmaster as a manager who adopted modern management theories. In practical not all the modern management theories can apply in the leadership of headmaster. In this research, the data collection techniques by using observation, interviews, documentation. The analyzing data by using Miles and Huberman (1994: 16-18): data reduction, data display, and verification or conclusion. The findings of the research revealed managerial leadership at the school in the District Muaro not been implemented as expected and has not been effective. The findings also revealed that leadership success is very determined as follows: (1) honesty, (2) openness, (3) exemplary, (4) wisdom, (5) mindset, and (6) the effect of the leader himself.

---

**Keyword:** Leadership; Managerial; Madrasah Principal

---

*Copyright © 2017 Madrasah Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Dasar. All Right Reserved*

---

## A. PENDAHULUAN

Kepemimpinan manajerial berasal dari dua kata yakni kepemimpinan dan manajerial. Perpaduan dua kata tersebut melahirkan suatu istilah baru atau setidaknya belum populer di kalangan ahli manajemen. Menurut Topping (2002: xi) bahwa kepemimpinan manajerial dimaksudkan membangun sebuah kepemimpinan dengan model tersendiri yang mempertimbangkan kemampuan, gaya kepemimpinan, lingkungan organisasi, dan bawahan yang menjadi pengikut. Menurut Ralph M. Stogdill dalam Siswanto (2008: 153) bahwa kepemimpinan manajerial sebagai proses pengarahan dan memengaruhi aktivitas yang dikembangkan dengan tugas dari para anggota kelompok. Kepemimpinan manajerial dapat dimaknai juga dengan manajer profesional yang berarti pemimpin manajemen yang tugas utamanya mencakup kerja perencanaan, pengorganisasian, pemimpin, dan pengendalian dengan memanfaatkan pengetahuan, konsep, asas, dan bahasa teknis bersama, dan yang menjunjung standar praktik pekerjaan dan kode etik yang diakui (Anonim, 1989: 553). Tegasnya, kepemimpinan manajerial adalah kepemimpinan yang eksistensinya dalam ruang lingkup manajemen. Sedangkan Muhaimin dkk (2010: 38) memberi simpulan bahwa pekerjaan memimpin merupakan pekerjaan yang berkaitan dengan menentukan arah suatu lembaga, sedangkan bagaimana arah tersebut dituju merupakan pekerjaan manajerial.

Secara rinci perbedaan manajemen dengan kepemimpinan dikemukakan oleh Stoner et al. dalam Danim dan Suparno (2009:4) bahwa terdapat sejumlah perbedaan yang mendasar antara manajemen dengan kepemimpinan. Untuk jelasnya pendapat tersebut dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel A.1 Perbedaan Manajemen dengan Kepemimpinan menurut Stoner et al.

<b>Manajemen</b>	<b>Kepemimpinan</b>
Membangun dan mempertahankan struktur organisasi.	Membangun dan mempertahankan budaya organisasi.
Alur pengikutan.	Alur penemuan.
Bekerja dengan benar.	Bekerja yang benar.
Manajer mempertahankan dan mengandalkan pengawasan.	Membangun dan memberi kepercayaan.
Mengutamakan hasil yang dicapai.	Fokus pada masa depan.
Mempertahankan kondisi level bawah.	Memberi perhatian pada bawahan, apa yang harus dilakukan dan dengan cara apa dilakukan.
Mendesain dan membuat rencana agar bawahan bekerja efektif.	Membangun misi, pimpinan memberi pengertian.
Belajar dengan organisasi.	Belajar dari organisasi.

Pendapat lain dikemukakan oleh Joseph H. Boyett dan Jimmie T. Boyett (t.t.:16). Perbedaan antara *manager* dan *leader* dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel A.2 Perbedaan antara *Manager* dan *Leader* menurut Boyett dan Boyett

<b><i>Manager</i></b>	<b><i>Leader</i></b>
Bekerja dengan benar	Bekerja yang benar
Mengutamakan efisiensi	Mengutamakan efektivitas
Berperan sebagai administrator	Berperan sebagai inovator
Berperan sebagai pemelihara	Berperan sebagai pembangun
Fokus pada sistem dan struktur	Fokus pada orang
Mengandalkan pengawasan	Mengandalkan kepercayaan
Organisasi dan staf	Meluruskan dengan bimbingan
Penekanan pada taktik, struktur, dan sistem	Penekanan pada filosofi, nilai-nilai, dan tujuan bersama
Pandangan jangka pendek	Pandangan jangka panjang
Menanyakan bagaimana & kapan	Menanyakan apa & mengapa
Menerima status quo	Menantang status quo
Fokus pada masa sekarang	Fokus pada masa yang akan datang
Melihat garis ke bawah	Melihat garis horizontal
Pengembangan dengan tahap yang rinci dan terjadual	Pengembangan visi dan strategi
Mencari prediksi dan order	Mencari perubahan
Menghindari resiko	Menanggung resiko
Memotivasi bawahan untuk mengikuti standar kerja	Memberi inspirasi bawahan untuk perubahan
Menggunakan pengaruh atasan - bawahan	Menggunakan pengaruh individu - individu
Memberi perintah pada bawahan	Menginspirasi bawahan untuk bergerak

<i>Manager</i>	<i>Leader</i>
Menjalankan aturan organisasi, regulasi, policy, dan prosedur.	Menjalankan aturan di luar aturan organisasi, regulasi, policy, dan prosedur.
Mendapatkan posisi	Mengambil inisiatif untuk memimpin.

John F. Kotter dalam Kennedy (1999: 17-18) yang mengemukakan perbedaan antara manajemen dan kepemimpinan dengan melihat bagian-bagian tertentu seperti pada Tabel berikut:

Tabel A.3 Perbedaan antara Manajemen dan Kepemimpinan menurut John P. Kotter

<b>Manajemen</b>	<b>Kepemimpinan</b>
Merencanakan dan menyusun anggaran.	Menetapkan arah.
Mengorganisasi dan menyusun staf.	Menyelaraskan manusia.
Mengendalikan dan memecahkan masalah.	Memotivasi dan mengilhami.
Menghasilkan suatu derajat kepastian dan ketertiban.	Mengadakan perubahan, yang sering kali dramatis.

Pidarta menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang baik ialah kepemimpinan yang mengintegrasikan orientasi tugas dengan orientasi antarhubungan manusia (Pidarta, 1990: 188-189). Orientasi tugas berkenaan dengan manajemen sedangkan orientasi antarhubungan manusia berkenaan dengan kepemimpinan.

Warren Bennis dalam Boyett and Boyett (t.t.:3) memberi istilah karakteristik kepemimpinan dengan unsur dasar kepemimpinan yang terdiri dari: *guiding vision* (memiliki ide dan visi, apa yang hendak diperbuat agar tidak terjadi kegagalan), *passion* (kemauan yang kuat, ingin perubahan), *integrity* (memiliki integritas tentang pengetahuan, keterbukaan, dan kedewasaan), *trust* (dipercaya), *curiosity* (rasa ingin tahu), dan *daring* (berani untuk mengambil resiko).

Kepemimpinan Islam terbentuk dari keberhasilan Nabi Muhammad di dalam memimpin umatnya dalam membentuk masyarakat madani. Keberhasilan tersebut ditopang oleh sifat-sifatnya yang terpuji. Sifat-sifat terpuji itu menurut Ibrahim al-Baijuri (1359H:77-78) disebut sifat yang wajib bagi rasul sebanyak empat sifat yaitu *Shidq* (benar, jujur), *Tablig* (transparansi), *Amanah* (dipercaya), dan *Fathanah* (cerdas).

Teori-teori di atas menegaskan bahwa kepemimpinan manajerial Kepala Madrasah khususnya kepala madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Muaro Jambi belum berjalan sebagaimana yang diharapkan, dalam prakteknya kepemimpinan manajerial kepala madrasah belum bertumpu pada teori-teori manajemen modern, apalagi bila kita merujuk pada model kepemimpinan Muhammad SAW sebagai pemimpin yang mampu merubah tatanan kehidupan umat manusia. Konsep kejujuran dalam kepemimpinan, keteladanan, transparansi terhadap bawahan belum terlaksana sebagaimana yang diinginkan terutama dalam bidang keuangan.

Selain itu, permasalahan di bidang kearifan dalam memimpin, pola pikir, dan pengaruh menjadi bagian dari permasalahan yang ditemukan di lapangan. Kearifan merupakan modal dasar bagi seorang pemimpin, berbagai permasalahan yang dihadapi seharusnya diselesaikan dengan bijak agar semua pihak dapat menerima keputusan yang diambil. Begitu juga dengan pola pikir, pola pikir yang dimiliki seorang pemimpin akan

memengaruhi tindakan dan perilaku yang dilakukan oleh si pemimpin dalam kegiatan sehari-hari. Tidak kalah pentingnya tentang pengaruh. Pengaruh yang dimiliki oleh si pemimpin akan memberikan corak terhadap kepemimpinannya, apabila si pemimpin memiliki pengaruh yang besar maka dengan sendirinya dengan mudah ia dapat mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh sebab itu penelitian ini memiliki urgensi untuk dilaksanakan agar kepemimpinan yang dimiliki kepala madrasah khususnya madrasah Ibtidaiyah dapat diketahui bagaimana model kepemimpinan yang sesungguhnya.

## B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian fenomenologis-studi kasus. Subyek penelitian adalah kepala madrasah Kabupaten Muaro Jambi. Selain kepala madrasah dijadikan sebagai subyek penelitian, diikutsertakan juga sejumlah personalia admistasi yang berada di madrasah tersebut. Termasuk di antaranya wakil kepala madrasah, guru, staf tata usaha, dan wali murid.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dokumentasi, dan teknik Delphi. "Teknik Delphi dimaksudkan untuk menentukan konsensus pendapat para ahli terhadap sesuatu permasalahan yang ingin dipecahkan." (Witkin, 1984:153). Menurut Chang dalam Marimin (2004:24), Ali Haryadi (2005:15), dan Pusat Penelitian Kebijakan dan Inovasi Pendidikan Kementerian Pendidikan Nasional (Anonim, 2008:18-20) bahwa substansi dari teknik Delphi adalah suatu proses untuk mendapatkan konsensus dari para pakar terhadap permasalahan yang diteliti.

Hasil teknik Delphi terdapat enam komponen kepemimpinan manajerial yakni kejujuran, keterbukaan, keteladanan, kearifan, pola pikir, dan pengaruh. Masing-masing komponen terdiri dari berbagai indikator-indikator. Analisis data dilakukan mengikuti pendapat Nasution (1998:129) bahwa analisis terhadap penelitian kualitatif dilakukan sebelum, sedang, dan setelah selesai dari lapangan. Dikaitkan dengan pendapat Miles dan Huberman (1994:16-18) bahwa analisis data dalam penelitian kualitatif dimulai dari reduksi data, display data, dan verifikasi atau konklusi.

## C. TEMUAN PENELITIAN

Hasil temuan penelitian kepemimpinan manajerial Kepala Madrasah di Kabupaen Muaro Jambi Provinsi jambi, terungkap sebagai berikut:

### 1. Kejujuran

Kejujuran dalam kepemimpinan menjadi barang langka. Hal ini tergambar dari hasil Hasil observasi peneliti terhadap Kepala madrasah A dalam beberapa aktivitas yang dilakukan antara lain ketika diwawancarai oleh peneliti dari perguruan tinggi lain, ketika memimpin rapat bulanan, ketika memberi amanat pada upacara bendera, dan ketika menerima tamu semua informasi yang disampaikan dikatakan dengan jujur. Yang agak diragukan kejujurannya tentang keuangan madrasah. Ketika ditanyakan tentang pengelolaan keuangan madrasah, tidak mendapat jawaban yang memuaskan, bahkan peneliti diminta menanyakannya kepada bendahara. Ketika ditanyakan kepada bendahara, bendahara tidak berani menjelaskan secara jujur kondisi keuangan terutama yang menyangkut dengan jumlah dana per mata anggaran. Sedangkan perlakuan keadilan terhadap para bawahan dalam memberikan tugas, pemberian fasilitas, dan pengambilan keputusan dilakukan secara adil. Lebih dari itu, tidak terdengar keluhan dari para bawahan tentang perlakuan ketidakadilan yang mereka terima.

Tidak jauh berbeda dengan observasi yang dilakukan oleh peneliti terhadap Kepala madrasah B, bahwa berbagai informasi yang disampaikan memiliki kejujuran yang tinggi kecuali dalam pengelolaan keuangan seakan ditutup-tutupi. Perlakuan keadilan terhadap para bawahan dilakukan tanpa pilih kasih. Hasil observasi tersebut dibenarkan oleh salah seorang karyawan dengan mengatakan: "Sepengetahuan saya kejujuran kepala madrasah berada pada posisi yang sedang-sedang saja. Menurut pendapat saya, kepala madrasah lebih mendekati kepada titik keadilan yang sesungguhnya." (Wawancara, 2 Mei 2011). Pendapat tersebut diperkuat oleh salah seorang staf tata usaha dengan mengatakan: "Pendapat saya tentang kejujuran kepala madrasah lebih tepat dikatakan setengah jujur. Ada jujurnya dan ada juga tidak jujurnya. Kaitannya dengan perlakuan keadilan terhadap bawahan menurut pendapat saya lebih mendekati keadilan." (Wawancara, 2 Mei 2011).

Sedangkan observasi yang dilakukan terhadap Kepala MI C bahwa secara umum memiliki kejujuran tetapi pada bidang keuangan dapat dikatakan tertutup. Perlakuan keadilan terhadap para bawahan terkadang ada yang pilih kasih berdasarkan *like and dislike*. Hasil observasi tersebut dibenarkan oleh salah seorang responden dengan mengatakan: "Sepengetahuan saya kejujuran kepala madrasah berada pada posisi yang sedang-sedang saja. Ada kejujuran dan ada juga ketidakjujuran. Kaitannya dengan keadilan, menurut saya perlakuan keadilan kepala madrasah terhadap bawahan kurang adil. Terkadang ada pilih kasih terhadap sesama guru." (Sarman, 8 Juni 2011). Pendapat tersebut dibenarkan dan diperkuat oleh responden lain dengan mengatakan: "Menurut pendapat saya, model kejujuran kepala madrasah kadang-kadang jujur, kadang-kadang tidak jujur. Kaitannya dengan keadilan, menurut saya boleh dikatakan kurang dapat bertindak secara adil. Sifatnya memilih-milih sesuai kehendaknya." (Saleha, 11 Juni 2011).

## 2. Keterbukaan

Observasi peneliti terhadap Kepala MI A bahwa komponen keterbukaan sebagian besar sudah dilakukan. Informasi-informasi penting tentang madrasah disampaikan apa adanya kepada bawahan ketika rapat bulanan antara lain tentang kondisi madrasah, program yang akan dilaksanakan, pelaksanaan ujian nasional, dan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peserta rapat. Yang masih belum terbuka sepenuhnya dalam bidang keuangan. Hanya bendahara dan kepala madrasah yang mengetahui secara rinci tentang keuangan madrasah, yang lain tidak diberi tahu. Indikator komunikasi sosial dengan berbagai pihak termasuk guru, karyawan, wali murid, dan tamu dilakukan dengan baik dan bersahabat. Indikator pemberian kepercayaan kepada bawahan kelihatannya cukup tinggi. Sebagai contoh, surat-surat yang akan ditandatangani tidak perlu dikoreksi dan diteliti baris per baris tetapi langsung ditandatangani. Begitu juga tugas-tugas lainnya yang diberikan kepada bawahan, kepala madrasah memberikan kepercayaan sepenuhnya. Indikator pemberian arahan kepada bawahan (guru dan karyawan) ada dilakukan tetapi tidak selalu, lebih banyak menyerahkan sepenuhnya kepada petugas yang ditunjuk.

Hasil observasi tersebut dikuatkan oleh hasil wawancara dengan wakil kepala bidang kesiswaan:

*Model keterbukaan dalam memimpin yang dimiliki kepala madrasah, pada mulanya bersifat tertutup, atas saran saya belakangan ini sudah banyak terbuka. Pemberi informasi yang benar dilakukan dengan baik. Komunikasi sosial dengan berbagai pihak dalam kondisi baik, komunikatif, dan familiar. Pemberian kepercayaan terhadap bawahan dilakukan dengan kepercayaan yang tinggi, banyak urusan yang diserahkan sepenuhnya kepada bawahan.*

*Sedangkan memberi arahan kepada bawahan, sepengetahuan saya ada dilaksanakan tetapi belum maksimal. (Harun, 27 April 2011).*

Pendapat tersebut dikuatkan oleh wakil kepala bidang kurikulum dengan mengatakan:

*Keterbukaan kepala madrasah, akhir-akhir ini sudah terbuka walau dahulunya kurang terbuka. Pemberi informasi disampaikan dengan baik. Komunikasi sosial tidak ada masalah berjalan dengan baik. Pemberian kepercayaan kepada bawahan cukup tinggi. Pemberi arahan terhadap bawahan ada dilaksanakan. Cuma belum maksimal. (Ismiyati, 25 April 2011).*

Sedikit berbeda dengan observasi yang dilakukan peneliti terhadap Kepala MI B, komponen keterbukaan kelihatannya kurang terbuka terutama tentang keuangan madrasah. Komunikasi sosial dengan berbagai pihak kelihatannya berjalan dengan baik. Pemberi kepercayaan kepada bawahan termasuk dalam tingkat yang tinggi. Sedangkan pemberian arahan kepada bawahan jarang dilakukan. Hasil observasi tersebut dibenarkan oleh salah seorang karyawan dengan mengatakan:

*Model keterbukaan kepala madrasah, menurut pendapat saya kurang terbuka. Pemberi informasi terkadang kurang nyambung. Komunikasi sosial dengan berbagai pihak dalam kondisi sedang-sedang saja. Pemberian kepercayaan terhadap bawahan pada posisi yang tinggi. Memberi arahan kepada bawahan, ada dilaksanakan tetapi jarang. (Lukman Edi, 2 Mei 2011).*

Pendapat tersebut diperkuat oleh salah seorang staf tata usaha dengan mengatakan: *Keterbukaan kepala madrasah sudah mendekati yang sebenarnya tetapi terkadang masih ada yang ditutup-tutupi. Pemberian informasi sedang-sedang saja. Komunikasi sosial menurut saya berjalan dengan baik. Pemberian kepercayaan terhadap bawahan, baik. Sedangkan memberi arahan pada bawahan ada dilakukan sekali-sekali. (Agus Rianto, 2 Mei 2011).*

Sedangkan observasi yang dilakukan terhadap Kepala MI C bahwa komponen keterbukaan dalam memimpin belum menunjukkan keterbukaan yang sesungguhnya. Belum semua situasi dan kondisi madrasah diketahui bawahan terlebih dalam bidang keuangan sama sekali tidak diketahui oleh bawahan. Indikator komunikasi sosial dengan berbagai pihak pada umumnya dilakukan dengan baik. Indikator pemberian kepercayaan terhadap bawahan, dapat dikatakan kurang mempercayai bawahan. Sedangkan indikator memberi arahan kepada bawahan dilakukan ketika diadakan rapat bulanan dan terkadang ketika apel bendera setiap Senin.

Hasil observasi tersebut dibenarkan oleh salah seorang responden dengan mengatakan: "Model keterbukaan kepala madrasah, menurut pendapat saya kurang terbuka. Pemberi informasi berada pada posisi yang sedang. Komunikasi sosial dengan berbagai pihak dalam kondisi baik. Pemberian kepercayaan terhadap bawahan pada posisi yang sedang-sedang saja. Memberi arahan kepada bawahan, ada dilaksanakan." (Sarman, 8 Juni 2011). Pendapat tersebut diperkuat oleh responden lain: "Keterbukaan kepala madrasah, menurut saya pada hal-hal tertentu saja, tidak semuanya. Pemberian informasi kadang-kadang ada. Komunikasi sosial yang dilakukan sedang-sedang saja. Pemberian kepercayaan kepada bawahan, menurut saya, kurang. Pemberi arahan terhadap bawahan kadang-kadang ada dilaksanakan." (Saleha, 11 Juni 2011).

### **3. Keteladanan**

Observasi yang dilakukan peneliti terhadap Kepala MI A bahwa komponen keteladanan, sebagian tindakannya dapat dijadikan teladan. Kehadiran dalam melaksanakan tugas dapat diteladani. Cara berpakaian, berbicara, bekerja, dan bertindak tidak selalu dapat diteladani. Di lain pihak, secara umum kepemimpinan kepala madrasah dapat dipercaya oleh bawahan. Selama observasi berlangsung tidak kedengaran suara-suara sumbang yang mengindikasikan ketidakpercayaan terhadap kepala madrasah. Sedangkan kestabilan emosi secara umum dapat terkendali dengan baik. Akan tetapi menghadapi anak didik terkadang mudah marah. Kelihatannya sudah wataknya seperti itu.

Hasil observasi tersebut dibenarkan oleh wakil kepala bidang kesiswaan dengan mengatakan:

*Ada yang dapat dijadikan teladan dan ada juga yang belum. Disiplin dalam kehadiran di madrasah dapat diteladani, yang lainnya biasa-biasa saja. Tentang kepercayaan, menurut saya dapat dipercaya, bagus. Berikutnya, tentang kestabilan emosi, menurut saya bagus, hanya terkadang terhadap anak didik kurang dapat menunjukkan karakternya sebagai pendidik yang baik. (Harun, 27 April 2011).*

Pendapat tersebut diperkuat oleh wakil kepala bidang kurikulum dengan mengatakan:

*Sebagian dari tindak tanduk kepala madrasah dapat dijadikan teladan seperti kedisiplinan. Masih ada yang kurang dapat diteladani seperti cara berpakaian. Kepercayaan, menurut saya bagus. Sedangkan kestabilan emosi, terlebih untuk anak-anak terkadang mudah marah." (Ismiyati, 25 April 2011).*

Tidak jauh berbeda dengan observasi yang dilakukan terhadap Kepala MI B bahwa komponen keteladanan, ada yang dapat dijadikan teladan dan ada juga yang belum dapat dijadikan teladan. Cara berpakaian, ketenangan dan kesabaran dalam bekerja dapat dijadikan teladan. Kedisiplinan, cara bekerja, dan cara bertutur kata belum dapat diteladani. Indikator dapat dipercaya, kelihatannya para guru dan staf memberikan kepercayaan dalam posisi yang sedang-sedang saja. Kestabilan emosi cukup baik, emosinya selalu terkendali sehingga tidak mudah marah. Hasil observasi tersebut dibenarkan oleh salah seorang karyawan dengan mengatakan: "Keteladanan, menurut saya ada yang dapat dijadikan teladan dan ada juga yang belum. Misalnya, kedisiplinan masih kurang. Tentang dapat dipercaya, menurut saya sedang-sedang saja. Berikutnya, tentang kestabilan emosi, menurut saya bagus, orangnya penyabar." (Lukman Edi, 2 Mei 2011). Pendapat tersebut diperkuat oleh salah seorang staf tata usaha dengan mengatakan: "Kepala madrasah sebagai teladan, menurut saya sebagian dapat diteladani, sebagian lagi belum. Kepercayaan, secara umum dapat dipercaya. Sedangkan kestabilan emosi, dapat dikatakan emosinya stabil, banyak sabar." (Agus Rianto, 5 Mei 2011).

Hampir sama dengan observasi yang dilakukan terhadap Kepala MI C bahwa komponen keteladanan, ada yang dapat diteladani dan ada juga yang belum dapat diteladani. Kerapian berbusana dan peribadatan dapat diteladani, yang lain belum dapat dijadikan teladan. Indikator kepercayaan bawahan terhadap kepala madrasah, kelihatannya kurang dipercaya. Indikator kestabilan emosi, kelihatannya kurang dapat mengendalikan emosi. Hasil observasi tersebut dibenarkan oleh salah seorang responden dengan mengatakan: "Keteladanan, menurut saya ada yang dapat dijadikan teladan dan ada juga

yang belum. Tentang dapat dipercaya oleh bawahan, menurut saya sedang-sedang saja. Kestabilan emosi, emosinya mengarah kepada labil." (Sarman, 8 Juni 2011).

Pendapat responden tersebut dibenarkan dan diperkuat oleh responden lain dengan mengatakan: "Keteladanan kepala madrasah, ada yang dapat diteladani, ada juga yang belum dapat diteladani. Misalnya, beribadah dan berpakaian dapat diteladani, yang lain menurut pendapat saya belum menjadi teladan. Kepercayaan, secara umum kurang dapat dipercaya oleh bawahan. Kestabilan emosi, emosinya tidak stabil." (Saleha, 11 Juni 2011).

#### 4. Kearifan

Observasi yang dilakukan terhadap Kepala MI A bahwa indikator bekerja yang benar, kelihatannya belum dapat digolongkan pada tingkat yang sesungguhnya. Indikator mengutamakan efektivitas, kelihatannya tidak selalu mengutamakan efektivitas terkadang cenderung mengutamakan efisiensi. Terkesan, yang penting pekerjaan selesai, sebagai contoh papan data yang tergantung di ruang kepala madrasah ditulis asal jadi belum menunjukkan nilai kerapian dan keindahan. Indikator rencana yang jauh ke depan, belum terdokumen sebagaimana mestinya. Indikator visi atas konsensus belum terlaksana. Walaupun visi madrasah sudah ada disusun tetapi dibuat oleh sekelompok orang bukan atas dasar kesepakatan dengan berbagai pihak. Visi tersebut belum diketahui oleh semua guru dan karyawan. Indikator pengembang profesi, belum banyak yang dilakukan. Kepala madrasah memberi kepercayaan kepada KKG (Kelompok Kerja Guru) sebagai wadah peningkatan dan pengembangan profesi guru. Belum ada upaya lain yang dilakukan baik berupa diskusi atau *sharing* antara sesama guru maupun dalam bentuk kerja sama dengan instansi lain. Indikator kebijakan, secara umum dapat dikatakan baik. Tidak terdengar desas-desus yang mengecewakan atas kebijakan yang diambil oleh kepala madrasah. Indikator pemberian motivasi sering dilakukan baik ketika ada pertemuan maupun ketika bertatap muka dengan bawahan. Ucapan yang selalu dilontarkan: Bekerjalah dengan baik untuk kemajuan madrasah! Akan tetapi untuk pemberian inovasi dan inspirasi bagi bawahan walaupun ada dilakukan, frekuensinya masih kurang. Indikator perolehan keuntungan untuk madrasah belum tampak ada yang dilakukan baik keuntungan materi seperti koperasi maupun keuntungan nonmateri seperti penghargaan dari pihak-pihak tertentu. Indikator keberanian bertindak untuk hal-hal yang menghendaki perubahan sistem belum ada dilakukan.

Hasil observasi tersebut dibenarkan oleh wakil kepala bidang kesiswaan dengan mengatakan:

*Bekerja yang benar belum sepenuhnya menjadi komitmen kepala madrasah, lebih mengarah ke kuantitas bukan kualitas. Mengutamakan efektivitas tidak selalu, cenderung mengutamakan efisiensi. Pembuat rencana yang jauh ke depan, belum ada rencana yang dibuat. Visi atas dasar konsensus belum dilaksanakan, walaupun visi madrasah telah dibuat tetapi dibuat oleh sekelompok orang. Pengembang profesi terutama profesi guru, hanya ada KKG. Itu pun bukan program intern madrasah. Kebijakan dianggap baik. Pemberian motivasi sering dilakukan terhadap guru dan pegawai. Inovator belum terlaksana. Inspirator ada dilakukan tetapi belum maksimal. Perolehan keuntungan untuk madrasah belum ada. Keberanian bertindak sudah ada keberanian tetapi masih perlu ditingkatkan. (Harun, 27 April 2011).*

Pendapat tersebut diperkuat oleh wakil kepala bidang kurikulum dengan mengatakan:

*Bekerja yang benar, kelihatannya yang penting pekerjaan selesai. Mengutamakan efektivitas belum sepenuhnya dilaksanakan. Pembuat rencana yang jauh ke depan baru sebatas angan-angan, belum tersusun dalam sebuah perencanaan yang bersifat dokumen. Visi dibuat oleh sekelompok orang. Pengembangan profesi guru pernah dilakukan satu kali bekerja sama dengan instansi lain. Kebijakan kepala madrasah, bagus. Motivator, sering diberikan. Inovator, lumayan. Inspirator, menurut saya sering dilakukan. Perolehan keuntungan, belum ada. Keberanian untuk menegakkan disiplin, berani. Sedangkan keberanian untuk mengubah sistem belum berani. (Ismiyati, 25 April 2011).*

Tidak jauh berbeda dengan observasi yang dilakukan peneliti terhadap Kepala MI B bahwa bekerja yang benar, kelihatannya kepala madrasah bekerja dalam kondisi yang biasa-biasa saja. Mengutamakan efektivitas, kelihatannya tidak selalu, terkadang bekerja apa adanya. Rencana yang jauh ke depan, belum ada terdokumen dengan baik. Indikator visi atas dasar konsensus belum terlaksana sebagaimana mestinya. Indikator pengembang profesi yang dilakukan kepala madrasah, kelihatannya hanya sebatas kegiatan KKG (Kelompok Kerja Guru), yang lain belum ada. Indikator kebijakan yang diambil oleh kepala madrasah termasuk baik. Indikator pemberian motivasi, ada dilakukan tetapi frekuensinya masih jarang. Indikator dalam menumbuhkan inovasi dan merangsang inspirasi bagi bawahan, belum ada dilakukan. Perolehan keuntungan untuk madrasah, belum ada dilakukan baik keuntungan dalam bentuk fisik seperti usaha koperasi atau dalam bentuk arisan maupun keuntungan dalam bentuk nonmateri seperti penghargaan dan kenyamanan dalam bekerja. Keberanian bertindak untuk melakukan perubahan, belum ada dilakukan.

Hasil observasi tersebut dibenarkan oleh salah seorang karyawan dengan mengatakan:

*Bekerja yang benar, sudah mengarah kepada yang diinginkan. Mengutamakan efektivitas tidak selalu, lebih kepada efisiensi. Pembuat rencana yang jauh ke depan, ada dibuat walau belum lengkap. Visi atas dasar konsensus sudah dibuat bersama. Pengembang profesi terutama profesi guru, ada KKG Internal. Kebijakannya, dianggap baik. Pemberian motivasi, sedang. Inovator, kurang. Inspirator bagi bawahan, kurang. Perolehan keuntungan untuk madrasah belum ada. Keberanian bertindak, sedang-sedang saja. (Lukman Edi, 2 Mei 2011).*

Pendapat tersebut diperkuat oleh salah seorang staf tata usaha dengan mengatakan:

*Bekerja yang benar, agak mendekati. Mengutamakan efektivitas belum sepenuhnya dilaksanakan. Pembuat rencana yang jauh ke depan, ada dibuat. Visi dibuat berdasarkan kesepakatan bersama. Pengembangan profesi guru, ada KKG Internal dilaksanakan dua kali setiap bulan. Kebijakan kepala madrasah, baik. Motivator, sedang. Inovator, kurang. Inspirator, ada tetapi belum maksimal. Perolehan keuntungan, belum ada. Keberanian untuk bertindak, sedang. (Agus Rianto, 5 Mei 2011).*

Begitu juga dengan observasi yang dilakukan terhadap Kepala MI C hampir sama dengan dua kepala madrasah terdahulu bahwa sistem kerja kepala madrasah dengan bertumpu pada “bekerja yang benar” belum kelihatan dalam aktivitasnya. Lebih tepat dikatakan bekerja seadanya. Sejalan dengan itu pula, indikator mengutamakan efektivitas dalam bekerja belum tampak. Indikator pembuat rencana yang jauh ke depan belum ada yang dilakukan. Indikator pengembang profesi guru tidak jelas apa yang dilakukan.

Indikator pemberian motivasi, dilakukan pada acara-acara pertemuan seperti rapat dan upacara bendera. Pemberian inovasi dan inspirasi terhadap bawahan belum ada dilakukan. Indikator perolehan keuntungan untuk madrasah baik berupa materi atau nonmateri belum ada dilakukan. Indikator keberanian bertindak, terjadi ketika pilihan untuk belajar pagi atau tetap belajar waktu sore. Pilihan jatuh untuk belajar pagai. Keberanian dalam bentuk lain belum ada dilakukan.

Hasil observasi tersebut dikuatkan oleh salah seorang responden dengan mengatakan:

*Bekerja yang benar, belum sepenuhnya mengarah kepada yang diinginkan. Mengutamakan efektivitas, agak mendekati. Pembuat rencana yang jauh ke depan, belum tertulis. Visi madrasah, tidak jelas. Pengembang profesi guru, dilakukan melalui KKG Rayon. Kebijaksanaannya, dianggap sedang. Pemberian motivasi, selalu ada. Inovator, selalu ada. Inspirator bagi bawahan, ada dilakukan. Perolehan keuntungan untuk madrasah belum ada. Keberanian bertindak, sedang. (Sarman, 8 Juni 2011).*

Pendapat tersebut dibenarkan dan diperkuat oleh pendapat responden lain dengan mengatakan:

*Bekerja yang benar, lebih mengarah kepada bekerja seadanya. Mengutamakan efektivitas, lebih kepada efisiensi. Pembuat rencana yang jauh ke depan, tidak ada. Visi yang disusun, tidak jelas. Pengembangan profesi guru, tidak jelas kegiatannya. Kebijakan, baik. Motivator, ada. Inovator, kurang. Inspirator, kurang. Perolehan keuntungan, tidak ada. Keberanian untuk bertindak, belum ada. (Saleha, 111 Juni 2011).*

## 5. Pola pikir

Observasi yang dilakukan terhadap Kepala MI A bahwa berpikir intuitif dan divergen belum muncul baik ketika memimpin rapat maupun ketika memberikan arahan. Berpikir dengan penekanan pada yang abstrak belum ada indikatornya. Sistem pembelajaran misalnya, kepala madrasah lebih memikirkan bentuk susunan meja belajar dari pada memikirkan metode dan strategi pembelajaran. Susunan meja belajar yang semula berderet ke belakang diubah menjadi bentuk huruf U. Berpikir untuk jangka panjang, sudah terpikir tetapi belum diwujudkan dalam bentuk program. Indikatornya, ada keinginan yang kuat untuk memajukan madrasah. Indikator selalu mencari yang terbaik, kelihatannya tidak selalu mengutamakan yang terbaik. Hasil kerja dan hasil belajar tidak selalu yang terbaik, cenderung kepada bekerja untuk melepaskan tanggung jawab. Sedangkan indikator fokus pada orang, kelihatannya lebih fokus pada fisik-materi, fisik bangunan madrasah menjadi sasaran utama.

Hasil observasi tersebut tidak dibantah oleh wakil kepala bidang kesiswaan dengan mengatakan:

*Model pola pikir dengan berpikir intuitif dan divergen belum tergambar dalam pemikiran kepala madrasah. Penekanan pada yang abstrak, kelihatannya lebih pada yang kongkrit. Berpikir untuk jangka panjang belum ada. Selalu mencari cara yang terbaik, sekali-sekali ada dilakukan. Pola pikir berfokus pada orang, kelihatannya lebih berfokus pada fisik. (Harun, 27 April 2011).*

Pendapat tersebut diperkuat oleh wakil kepala bidang kurikulum dengan mengatakan:

*Model pola pikir dengan berpikir intuitif dan divergen belum tampak bentuknya dalam pemikiran kepala madrasah. Penekanan pada yang abstrak, lebih mengutamakan yang kongkrit. Berpikir untuk jangka panjang belum kelihatan. Selalu mencari cara yang terbaik, tidak selalu yang utama tetapi ada dilakukan. Pola pikir berfokus pada orang, tampaknya lebih berfokus pada fisik. (Ismiyati, 25 April 2011).*

Hampir sama dengan observasi yang dilakukan terhadap Kepala MI B bahwa pola pikirnya belum terpola sebagaimana layaknya seorang pemimpin pendidikan. Indikator berpikir berdasarkan intuisi dan bersifat divergen belum ada indikasi yang mengarah ke pemikiran tersebut. Indikator berpikir dengan penekanan pada yang abstrak belum jelas pola pikir abstrak yang dilakukan. Indikator berpikir untuk jangka panjang ada terpikir tetapi belum dituangkan dalam sebuah konsep tertulis. Indikator selalu mencari cara yang terbaik belum menjadi tekad dari kepala madrasah. Sedangkan indikator pemikiran fokus pada orang juga belum ada indikasi yang menyatakan pemikiran tersebut. Hasil observasi tersebut dibenarkan oleh salah seorang karyawan dengan mengatakan:

*Model pola pikir dengan berpikir intuitif dan divergen belum tampak dalam pemikiran kepala madrasah, biasa-biasa saja. Penekanan pada yang abstrak, kelihatannya baru sedikit. Berpikir untuk jangka panjang belum ada. Selalu mencari cara yang terbaik, kadang-kadang ada dilakukan. Pola pikir berfokus pada orang, kelihatannya berbanding antara fokus pada orang dengan fokus pada fisik. (Lukman Edi, 2 Mei 2011).*

Pendapat tersebut diamini oleh salah seorang staf tata usaha dengan mengatakan: *Model pola pikir dengan berpikir intuitif dan divergen belum tampak mengarah ke arah itu, belum ada pemikiran yang cemerlang. Penekanan pada yang abstrak, kelihatannya belum banyak. Berpikir untuk jangka panjang belum dipikirkan. Selalu mencari cara yang terbaik, sekali-sekali ada dilakukan. Pola pikir berfokus pada orang, kelihatannya setengah ke orang dan setengah ke fisik. (Agus Rianto, 5 Mei 2011).*

Tidak jauh berbeda dengan observasi yang dilakukan terhadap Kepala MI C bahwa pola pikirnya belum terbentuk dalam pola pikir pemimpin pendidikan. Indikator berpikir berdasarkan intuisi dan bersifat divergen belum muncul. Indikator berpikir dengan penekanan pada yang abstrak belum jelas pola pikir abstrak yang dilakukan. Indikator berpikir untuk jangka panjang muncul ketika diminta keinginan yang hendak dicapai pada masa yang akan datang. Akan tetapi pemikiran tersebut belum disosialisasikan dan didiskusikan dengan bawahan sehingga belum menjadi konsep pemikiran yang ingin dicapai pada masa depan. Indikator selalu mencari cara yang terbaik belum menjadi keinginan dari kepala madrasah. Sedangkan indikator pemikiran fokus pada orang belum sesuai dengan yang diinginkan. Hasil observasi tersebut dibenarkan oleh salah seorang responden dengan mengatakan:

*Model pola pikir dengan berpikir intuitif dan divergen, ada mengarah ke situ. Penekanan pada yang abstrak, kelihatannya sama-sama dipikirkan yang abstrak dan yang kongkrit. Berpikir untuk jangka panjang, belum ada realisasinya. Selalu mencari cara yang terbaik, ada mengarah ke situ. Pola pikir berfokus pada orang, kelihatannya ada walau belum sepenuhnya. (Sarman, 8 Juni 2011).*

Pendapat tersebut dibenarkan oleh responden lain dengan mengatakan: "Model pola pikir dengan berpikir intuitif dan divergen, menurut saya belum ada. Penekanan pada

yang abstrak, sama-sama dipikirkan dengan yang konkrit. Berpikir untuk jangka panjang, belum ada. *Selalu mencari cara yang terbaik, tidak selalu. Pola pikir berfokus pada orang, menurut saya belum.*" (Saleha, 11 Juni 2011).

## 6. Pengaruh

Observasi yang dilakukan terhadap Kepala MI A bahwa pengaruhnya di kalangan bawahan kelihatannya ada tetapi tidak begitu besar. Perubahan yang dilakukan lebih mengutamakan perubahan fisik bukan perubahan budaya. Penggalangan dukungan tidak jelas bagaimana bentuk penggalangan yang dilakukan. Sedangkan kegagalan kelihatannya sesuatu yang tidak perlu terjadi. Belum pernah terjadi suatu kegiatan yang diprogram mengalami kegagalan.

Hasil observasi tersebut dikuatkan oleh wakil kepala bidang kesiswaan dengan mengatakan: "Pengaruh kepala madrasah di kalangan bawahan sebagian besar ada. Perubahan yang dilakukan lebih banyak pada perubahan fisik bukan perubahan sistem. Penggalangan dukungan yang dilakukan belum maksimal. *Sedangkan kegagalan merupakan sesuatu yang perlu dihindari.*" (Harun, 27 April 2011).

Pendapat tersebut diperkuat oleh wakil kepala bidang kesiswaan dengan mengatakan: "Kepala madrasah pengaruhnya bagi bawahan menurut saya ada. Perubahan yang dilakukan lebih banyak pada perubahan fisik yakni bangunan gedung yang begitu lengkap. Penggalangan dukungan yang dilakukan belum maksimal. *Berkenaan dengan kegagalan adalah sesuatu yang perlu dihindari.*" (Ismiyati, 25 April 2011).

Tidak jauh berbeda dengan observasi yang dilakukan terhadap Kepala MI B bahwa pengaruhnya kelihatannya ada terutama pada orang-orang tertentu. Secara terselubung, bawahan terbagi dua kelompok: kelompok kekerabatan dan nonkekerabatan. Indikator mencari perubahan, sedikit ada perubahan pada disiplin guru dalam mengajar. Indikator penggalangan dukungan, kelihatannya tidak jelas bagaimana bentuk penggalangan yang dilakukan. Sedangkan indikator belajar dari kegagalan, pernah terjadi kegagalan walaupun sifatnya kecil yakni dalam upaya mengatasi kekurangan bangku murid.

Hasil observasi tersebut diperkuat oleh salah seorang karyawan dengan mengatakan: "Pengaruh kepala madrasah di kalangan bawahan, ada. Tergolong sedang. Perubahan yang dilakukan adalah ketertiban mengajar oleh guru-guru sudah lebih baik. Penggalangan dukungan ada tetapi belum maksimal. *Kegagalan merupakan sesuatu yang perlu dihindari.*" (Lukman Edi, 2 Mei 2011).

Pendapat tersebut didukung oleh pendapat salah seorang staf tata usaha dengan mengatakan: "Pengaruh kepala madrasah di kalangan bawahan, sedang-sedang saja. Perubahan yang dilakukan adalah peningkatan disiplin mengajar. *Penggalangan dukungan, ada tetapi belum banyak. Kegagalan sesuatu yang tidak perlu terjadi.*" (Agus Rianto, 5 Mei 2011).

Hampir sama dengan observasi yang dilakukan terhadap Kepala MI C bahwa pengaruhnya belum tertanam di kalangan bawahan. Indikator mencari perubahan, secara umum belum ada perubahan yang dilakukan terutama perubahan budaya madrasah. Indikator penggalangan dukungan, belum jelas bentuk penggalangan dukungan yang dilakukan. Sedangkan indikator belajar dari kegagalan, tidak pernah terjadi karena kepala madrasah tidak menginginkan terjadi kegagalan.

Hasil observasi tersebut dibenarkan oleh salah seorang responden dengan mengatakan: "Pengaruh kepala madrasah di kalangan bawahan, menurut pendapat saya pengaruhnya ada tetapi tidak begitu kuat. Mencari perubahan, tidak ada perubahan yang dilakukan selain perubahan belajar sore ke belajar pagi. *Penggalangan dukungan, ada tetapi belum maksimal. Kegagalan adalah sesuatu yang perlu dihindari dan di jauhi.*" (Sarman, 11 Juni 2011).

Pendapat tersebut didukung dan dipertegas oleh pendapat responden lain dengan mengatakan: *“Pengaruh kepala madrasah di kalangan bawahan, belum ada. Mencari perubahan, tidak kelihatan upaya mencari perubahan tersebut. Penggalangan dukungan, belum ada. Kegagalan adalah sesuatu yang mesti dihindari.”* (Saleha, 11 Juni 2011).

#### D. PEMBAHASAN

Kepemimpinan manajerial Kepala MI pada tiga madrasah di Kabupaten Muaro Jambi dilihat dari enam komponen yakni komponen kejujuran, keterbukaan, keteladanan, kearifan, pola pikir, dan pengaruh. Keenam komponen tersebut akan menentukan model kepemimpinan seorang kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya di madrasah yang dipimpinnya.

Kejujuran salah satu komponen utama dalam kepemimpinan terlebih lagi dalam memimpin madrasah yang nota bene sekolah Islam. Idealnya setiap kepala madrasah memiliki sifat kejujuran yang tangguh sehingga dapat dipercaya oleh bawahan.

*Kejujuran meningkatkan derajat kredibilitas pemimpin, sehingga membangkitkan kepercayaan dan keyakinan banyak orang kepada mereka. Bawahan ikut mendorong kebanggaan yang lebih besar pada pemimpin yang jujur dan kredibel dalam organisasi. Mereka menghendaki pemimpin yang lebih kuat semangatnya dalam kerja sama dan kerja sama tim, serta lebih menonjolkan perasaan kepemilikan dan tanggung jawab pribadi.* (Danim, 2010:37).

Kenyataan di lapangan kepala madrasah yang diteliti belum memiliki kejujuran seperti yang diinginkan terutama dalam mengelola keuangan. Seakan-akan ada yang ditutup-tutupi dalam pengelolaan keuangan sehingga menimbulkan kecurigaan bagi bawahan. Kondisi yang seperti ini bisa terjadi disebabkan faktor utama bahwa kepala madrasah kurang memiliki wawasan dalam memimpin. Kebiasaan yang terjadi bahwa ada ketidakjujuran dalam mengelola keuangan madrasah sehingga kepala madrasah mendapat percikan atau keuntungan dengan cara yang tidak benar. Biasanya terjadi dalam permainan kwitansi, jumlah yang dibelanjakan berbeda dengan nilai dalam kwitansi. Seharusnya kepala madrasah memiliki wawasan yang jauh ke depan untuk memajukan madrasah sehingga dapat diperoleh keuntungan yang besar dan halal.

Komponen keterbukaan menjadi faktor kedua dalam kepemimpinan manajerial. *“Keterbukaan berarti mampu mendengarkan ide-ide baru. Keterbukaan membangun saling menghormati dan kepercayaan antara pemimpin dan pengikut, serta membuat tim secara baik disertakan dengan gagasan baru yang bermanfaat untuk mewujudkan visinya.”* (Danim, 2010:36). Lebih lanjut dikatakan bahwa *“ada tuntutan baru sebagai gerakan untuk meninggalkan arogansi sistem informasi tertutup. Meninggalkan arogansi sistem informasi tertutup itu, membuat informasi menjadi salah satu aspek yang harus dipertimbangkan baik-baik, atau sebagai rujukan penting bagi tiap pemimpin lembaga pendidikan.”* (Sanusi, 2013:39). Kenyataan di lapangan, banyak hal yang sudah dilakukan secara terbuka dengan bawahan oleh tiga kepala madrasah tersebut, misalnya program yang akan dilaksanakan, pengelolaan nilai, pengelolaan barang-barang inventaris, hubungan dengan berbagai lembaga secara vertikal maupun secara horizontal. Akan tetapi dalam bidang keuangan masih belum sepenuhnya dilakukan secara transparan. Penyebab utama tidak dilakukan transparansi atau keterbukaan karena ingin mengejar keuntungan

pribadi sehingga meninggalkan keuntungan yang lebih besar yakni keuntungan untuk lembaga.

Komponen berikutnya berkenaan dengan keteladanan. "Keteladanan merupakan dimensi yang tidak kalah pentingnya dalam kepemimpinan madrasah. Keselarasan antara perkataan dengan perbuatan adalah pepatah yang harus selalu diingatkan kepada kepala madrasah." (Mulyasa, 2003:76). Kenyataan di lapangan bahwa ketiga kepala madrasah tersebut dalam menempatkan dirinya sebagai teladan, ada yang dapat diteladani tetapi ada juga yang belum dapat diteladani. Kondisi yang seperti ini membuat kepemimpinan manajerial tidak terlaksana dengan maksimal. Penyebab utama tidak terlaksananya keteladanan dalam individu kepala madrasah disebabkan oleh faktor wawasan dan pengetahuan dalam bidang manajemen khususnya hal-hal yang berkaitan dengan kepemimpinan. Kepala madrasah belum menyadari betapa pentingnya penempatan dirinya sebagai teladan bagi bawahan yang dipimpinnya terlebih lagi di madrasah.

Komponen kearifan merupakan komponen yang mendasar untuk diimplementasikan dalam kepemimpinan manajerial. Menurut David Hakala dalam Danim (2010:35) bahwa kearifan disebutkan sebagai integritas, merupakan tindakan yang konsisten baik di dalam maupun di luar nilai-nilai batin. Kearifan termasuk juga *intelligent* atau kecerdasan (Danim, 2010:39). Nawawy (t.t.:10) mengambil istilah kearifan dengan *fathanah* (kecerdasan), seorang pemimpin dituntut memiliki sifat kecerdasan dalam melakukan aktivitas kepemimpinannya. Kenyataan di lapangan belum semua item yang berkaitan dengan kearifan dilaksanakan oleh tiga kepala madrasah tersebut. Terdapat 11 indikator dalam komponen kearifan yakni melaksanakan tugas yang benar, mengutamakan efektivitas, pembuat rencana yang jauh ke depan, visi atas dasar konsensus, pengembang profesi, bijaksana, motivator, inovator, inspirator bagi bawahan, perolehan keuntungan, dan berani bertindak. Hanya sebagian kecil yang dilaksanakan dengan baik, selebihnya belum dilaksanakan atau walaupun ada dilaksanakan belum maksimal. Indikator pengembang profesi, bijaksana, dan motivator sudah dilaksanakan tetapi belum maksimal. Indikator yang lainnya tidak kalah pentingnya bahkan merupakan substansi dari kepemimpinan belum dilaksanakan sebagaimana mestinya. Penyebab utama tidak terlaksananya komponen kearifan pada tiga kepala madrasah dimaksud antara lain kurangnya wawasan kepemimpinan, lingkungan yang kurang mendukung, dan daya saing yang tidak terwujud.

Komponen pola pikir merupakan komponen yang tidak kalah pentingnya dalam kepemimpinan manajerial. David Hakala dalam Danim (2010:36) menyebut istilah pola pikir dengan kreativitas. Kreativitas adalah kemampuan untuk berpikir secara berbeda dan mendapatkan solusi untuk keluar dari aneka kendala yang dihadapi. Kenyataan di lapangan belum tergambar dalam individu tiga kepala madrasah tersebut pola pikir yang seharusnya dimiliki oleh seorang pemimpin. Faktor penyebab utama belum terlaksananya pola pikir yang ideal di kalangan kepala madrasah tersebut disebabkan wawasan kepemimpinan yang dimiliki. Wawasan di sini ada kaitannya dengan latar belakang pendidikan dan pelatihan yang diikuti.

Komponen terakhir dalam kepemimpinan manajerial berkenaan dengan pengaruh. Wahyudi (2009:72) menyebutnya dengan istilah *human skills* yakni kemampuan seseorang memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan. Sutisna dalam Danim (2010:73) menjelaskan bahwa *human skills* merupakan kemampuan kepala sekolah/madrasah untuk mendirikan sistem dua arah yang terbuka dengan personal sekolah dan anggota masyarakat lainnya untuk menciptakan suasana kepercayaan terhadap sekolah. Kenyataan

di lapangan hampir semua indikator tentang pengaruh belum terlaksana dengan baik. Komponen pengaruh menjadi bagian yang tidak boleh dilupakan dalam kepemimpinan karena sesungguhnya pemimpin dapat berhasil karena ia dapat memengaruhi orang lain. Penyebab utama belum terbentuknya pengaruh yang ideal pada kepala madrasah tersebut disebabkan oleh faktor kompetensi individual, wawasan kepemimpinan, dan dukungan dari bawahan.

## E. SIMPULAN

Kepemimpinan manajerial tiga Kepala Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Muaro Jambi secara umum belum mencerminkan model kepemimpinan manajerial yang diinginkan. Terdapat sejumlah kelemahan dan kekurangan dalam melakukan aktivitas kepemimpinannya. Ada enam komponen yang dijadikan sebagai tolok ukur menentukan keberhasilan tiga kepala madrasah dimaksud. Keenam komponen itu adalah kejujuran, keterbukaan, keteladanan, kearifan, pola pikir, dan pengaruh. Kenyataan di lapangan belum ada satu komponen pun yang secara maksimal dapat berjalan dengan baik. Walaupun sebagian item-item dari komponen tersebut telah dilaksanakan tetapi secara keseluruhan belum dapat dikatakan sebagai pemimpin yang efektif. Penyebab utama belum terlaksananya kepemimpinan manajerial yang maksimal disebabkan oleh wawasan kepemimpinan yang belum memadai, lingkungan yang kurang mendukung, dan daya saing yang kurang terpacu.

## REFERENSI

- Ali, Mohammad. (2001). *Memahami Riset Prilaku dan Sosial*. Bandung: Pustaka Cendekia Utama.
- Anonim. (1990). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- (2008). *Metode Penelitian Pengembangan*, Jakarta: Tim Puslitjaknov.
- al-Baijûrî, Ibrahim, *Tahqîq al-Maqâm 'alâ Kifâyah al-'Awâm*, Semarang: Thaha Putra, 1359H.
- Boyett, Joseph H., dan Boyett, Jimmie T., *The Guru Guide*, New York: John Wiley & Sons, Inc., t. t.
- Danim, Sudarwan dan Suparno. (2009). *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Danim, Sudarwan. (2010). *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Haryadi, Ali. (2005). *Kiat Membuat Promosi Penjualan Secara Efektif dan Terencana*, Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Kennedy, Carol. (1999). *Managing with the Gurus*, terj. Soesanto Boedidarmo, Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Marimin. (2004). *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan*, Jakarta: Grasindo.
- Milles dan Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*, Second Ed., London: Sage Publication.
- Muhaimin, dkk., (2010). *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Kencana.
- Mulyasa, E. (2003). *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*. Jakarta: Ditjen Baga Islam.
- Nasution, S. (1998). *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Nawawy, Muhammad bin Umar al-Jâwy, *Fathu al-Majîd*, Surabaya: al-Hidâyah, t. t.

- Pidarta, Made. (1990). *Pendekatan Perencanaan Pendidikan Partisipatori dengan Pendekatan Sistem*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Sanusi, Achmad. (2013). *Kepemimpinan Pendidikan*. Editor: Yosol Iriantara, Bandung: Nuansa Cendekia.
- Siswanto. (2008). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Topping, Peter A. (2002). *Managerial Leadership*, New York: McGraw-Hill.
- Turney, C., et al.. (1992). *The School Manager*, Sydney: Allen & Unwin.
- Wahyudi. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta.
- Witkin, Belle Ruth. (1984). *Assessing Needs in Educational and Social Programs*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.