

**KEPEMIMPINAN GANDA DALAM PENGELOLAAN  
LEMBAGA PENDIDIKAN NONFORMAL DAYAH  
AR-RAHMAH DAN TK TAHFIZUL QUR'AN  
ACEH BESAR**

**SKRIPSI**

**Diajukan Oleh**

**NURUL A'LA  
NIM. 140206002**

**Mahasiswi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan  
Prodi Manajemen Pendidikan Islam**



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY  
DARUSSALAM BANDA ACEH  
2018 M/1439 H**

**KEPEMIMPINAN GANDA DALAM PENGELOLAAN LEMBAGA  
PENDIDIKAN NONFORMAL DAYAH AR-RAHMAH DAN TK  
TAHFIZUL QUR'AN ACEH BESAR**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan (FTK)  
Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh  
Sebagai Beban Studi Untuk Memperoleh Gelar Sarjana  
dalam Ilmu Pendidikan Islam

Oleh:

**NURUL A'LA**

**NIM : 140206002**

**Mahasiswi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam**

Disetujui oleh:

Pembimbing I,



Dr. Basidin Mizal, M.Pd

Pembimbing II



Mumtazul Fikri S.Pd.I, M.A

**KEPEMIMPINAN GANDA DALAM PENGELOLAAN LEMBAGA  
PENDIDIKAN NONFORMAL DAYAH AR-RAHMAH DAN TK  
TAHFIZUL QUR'AN ACEH BESAR**

**SKRIPSI**

**Telah Diuji oleh Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi  
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry dan Dinyatakan Lulus  
Serta Diterima sebagai Salah Satu Beban Studi Program Sarjana (S-1)  
Dalam Ilmu Pendidikan Islam**

25 Juni 2018 M  
12 Syawal 1439 H


**Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi**

Ketua,




**Dr. Basidin Mizal, M.Pd**

Sekretaris,



**Mohd. Fadhil Ismail, S.Pd.I, M. Ag**

Penguji I,



**Dr. Sri Rahmi, M.A**

Penguji II,



**Mumtazul Fikri, S.Pd.I, M.A**

Mengetahui,

**Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry  
Darussalam Banda Aceh**



**Dr. Mujiburrahman, M.Ag**

**NIP. 197109082001121001**


## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya:

Nama : Nurul A'la  
NIM : 140206002  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi saya yang berjudul: **Kepemimpinan Ganda dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Nonformal Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an Aceh Besar** adalah benar karya asli saya, kecuali lampiran yang disebutkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banda Aceh, 12 Juli 2018

Yang menyatakan

  
  
**Nurul A'la**

**NIM:140206002**

## ABSTRAK

Nama	:Nurul A'la
Nim	:140206002
Fakultas/ Prodi	:Tarbiyah dan Keguruan/ Manajemen Pendidikan Islam
Judul	:Kepemimpinan Ganda dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Nonformal
Tanggal Sidang	:25 Juni 2018
Tebal Skripsi	:107 Halaman
Pembimbing 1	:Dr. Basidin Mizal M.Pd
Pembimbing 2	:Mumtazul Fikri S.Pd.I M.A
Kata Kunci	:Kepemimpinan Ganda, Pengelolaan Lembaga Pendidikan Nonformal.

Kepemimpinan ganda merupakan kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memimpin dua lembaga pendidikan sekaligus, untuk dapat memimpin kedua lembaga tersebut membutuhkan seorang pemimpin yang berkemampuan tinggi dalam mengelola lembaga pendidikan. Keberhasilan kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal ini ditentukan oleh keberhasilan pimpinan dalam mengelola tenaga kependidikan dan segala kebutuhan yang tersedia di lembaga pendidikan, namun permasalahan yang terjadi yaitu kekurangan tenaga pendidikan, sarana dan prasarana, dan keuangan sekolah. Tujuan penelitian dalam skripsi ini adalah untuk mengetahui strategi kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an, kendala kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal dan solusi kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif kualitatif. Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, tenaga pengajar, dan siswa. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa; *Pertama*, strategi kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal (1) memberi motivasi karyawan, (2) menata lingkungan belajar yang asri dan nyaman dalam lembaga, (3) penetapan kebijakan terkait kekurangan keuangan lembaga, (4) pembagian waktu pengawasan lembaga, (5) merekrut tenaga pengajar yang profesional. *Kedua*, Kendala kepala sekolah dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal yaitu; (1) aspek tenaga pengajar (2) aspek guru dan siswa, (3) aspek waktu, (4) aspek keuangan. *Ketiga*, Solusi kepala sekolah dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal, yaitu; 1) memberikan arahan, pemahaman, dan pembinaan yang baik, meminta bantuan santri yang ada di Dayah, (2) menyerahkan pengelolaan lembaga kepada staf lembaga yang pimpinan kepada orang yang percayai, (3) proses belajar di Dayah dilaksanakan pada malam hari dan proses belajar di TK dilaksanakan pada pagi hari, (4) mengadakan rapat dengan wali santri.

Double leadership is leadership carried out by a leader in leading two educational institutions at once, to be able to lead both institutions requires a leader with high ability in managing educational institutions. The success of dual leadership in the management of non-formal education institutions is determined by the success of leaders in managing education personnel and all the needs available in educational institutions, but the problems that occur are the lack of education personnel, facilities and infrastructure, and school finance. The purpose of this research is to find out the multiple leadership strategies in the management of non-formal education institutions in Dayah Ar-Rahmah and TK Tahfizul Qur'an, the dual leadership constraints in the management of non-formal education institutions and the dual leadership solutions in the management of non-formal educational institutions. The approach used in this study is a type of qualitative descriptive research. Subjects in this study were principals, teaching staff, and students. Data collection techniques use interviews, observation and documentation. The results of this study indicate that; First, a dual leadership strategy in the management of non-formal educational institutions (1) motivating employees, (2) arranging a beautiful and comfortable learning environment in the institution, (3) establishing policies related to lack of institutional finance, (4) time division of institutional supervision, (5) recruiting professional teaching staff. Second, the constraints of the principal in the management of non-formal education institutions namely; (1) aspects of teaching staff (2) aspects of teachers and students, (3) aspects of time, (4) financial aspects. Third, the solution of the principal in the management of non-formal education institutions, namely; 1) provide good direction, understanding, and guidance, ask for help from students in the Dayah, (2) submit management of the institution to the staff of the institution whose leadership is to those who believe, (3) the learning process at the Dayah is carried out at night and the learning process in kindergarten held in the morning, (4) held a meeting with the santri guardian.

التعليمية المؤسسات من اثنين في تمارس زعيم قبل من القيادة هي المزدوجة القيادة إدارة في عالية قدرة زعيم تتطلب المؤسسات قيادة على قادرة لتكون، أيضا الرائدة التعليم مؤسسات إدارة في المزدوجة القيادة نجاح تحديد تمي. التعليمية المؤسسات المتاحة الضروريات وجميع التعليمية الهيئة إدارة في القيادة نجاح من النظامي غير مجال في العاملين انعدام قبيل من مشاكل حدث ولكن، التعليمية المؤسسات في لمعرفة هو الرسالة هذه في البحث من والهدف. المدرسة والتمويل، والمرافق، التعليم سورة داخلية مدرسة النظامي غير التعليم وكالة إدارة في المزدوجة القيادة استراتيجية إدارة في المزدوجة القيادة ومشاكل، القرآن الأطفال التحفيز ورياض الإسلامية الرحمة التعليمية المؤسسات إدارة في متعددة قيادة وحلول الرسمية غير التعليمية المؤسسات النوعي الوصفي البحث من نوع هو الدراسة هذه في المستخدم النهج. الرسمية غير تستخدم. والطلاب التدريس هيئة وأعضاء المدرسة هي الدراسة هذه في المواضيع إلى تشير الدراسة هذه نتائج. والتوثيق والملاحظة المقابلات البيانات جمع تقنيات (1) رسمية غير تعليمية مؤسسات إدارة في المزدوجة القيادة استراتيجية، أولا؛ أن وضع (3) و المؤسسة داخل ومريحة جميلة التعلم بيئة إدارة (2)، الموظفين تحفيز (5)، الوقت تقسيم الرقابة وكالات (4)، المالي النقص الصلة ذات المؤسسات سياسات التعليم مؤسسات إدارة في الرئيسية القيود، ثانيا. المحترف التدريس طاقم توظيف، والطلاب المعلمين من جوانب (2) التدريس هيئة أعضاء من جوانب (1): وهي الرسمي غير مؤسسات إدارة في حلول مدير، الثالث. المالية والجوانب (4)، الزمن من الجانب (3) اطلب، الجيد والتدريب، والتفاهم التوجيه تقديم (1): وهي، النظامي غير التعليم لموظفي المؤسسة إدارة تسليم (2)، الإسلامية الداخلية المدارس في الطلاب مساعدة والتعلم الليل في عقدت الدايرة في التعلم عملية (3)، آمنوا للذين أدت التي المؤسسة البادية الطلاب مع لقاءات لعقد (4)، الصباح في عقدت الروضة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



*Ketahuiilah bahwa sesungguhnya  
Kemenangan itu di peroleh dari kesabaran  
Kelapangan itu datang setelah kesempitan  
Dan setelah kesulitan itu ada kemudahan  
(H.R Ahmad dari Sanad Ibnu Abbas r.a).*

*Alhamdulillah rabbbil 'alamin...  
Langkahku terhenti sejenak  
Sujud bersimpuh mensyukuri rahmad-Mu  
Menuai jerih lewat sepeggal asa  
Yang ku nanti dari mereka yang tercinta.*

*Ya Allah.....  
Kini aku tersenyum dalam indah- Mu  
Karena Engkau aku mampu dan kuat melangkah sampai detik ini  
Kini impian tercapai dalam samai ridha-Mu.*

*Ibunda.....  
Telah aku temukan apa yang dahulu aku dambakan  
Yang aku tempuh dengan keringat dan air mata  
Setulus kasihmu, sejak harapanmu,  
Mengantarkan aku ke sebuah cita.*

*Ibunda.....  
Cinta dan sayangmu senantiasa mengalir dan sejukkan perjuanganku  
Sungguh aku takkan mampu menggantikan kasihmu dengan apapun jua  
Pengorbananmu sungguh sangat mulia.*

*Dalam untaian doa dan ridha Allah swt.  
Karya ini kupersembahkan untuk orang tua tercinta Alm. Hasanuddin dan Murni*

*Dan salam penuh cinta untuk keluarga besarku  
Terima kasih karena selama ini kalian selalu ada  
Untuk memberikan dukungan, semangat, bimbingan dan doa  
Sehingga detik-detik kepahitan terlewati tanpa terasa.*

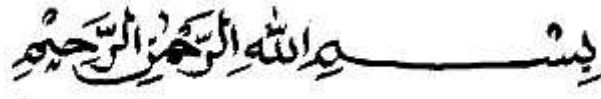
*Terima kasih untuk saudara kandung ku, abang Budi, kakak Hasniah, kakak Siti, kakak Ratna, dan  
kakak Khadariah tercinta serta teman-teman seperjuangan yang  
telah menemani hari-hari juangkku  
Kalian semua takkan tergantikan  
Semoga kalian selalu dalam ridha Allah swt. Amin.....*

*Nurul A'la S.Pd*





## KATA PENGANTAR



Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah swt, yang senantiasa telah memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya kepada umat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Salawat beriringkan salam kita sanjung dan sajikan kepangkuan Nabi Besar Muhammad saw beserta keluarga dan para sahabatnya sekalian yang karena beliauulah kita dapat merasakan betapa bermaknanya dan betapa sejuiknya alam yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti saat ini. Adapun judul skripsi ini, yaitu: **“Kepemimpinan Ganda dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Nonformal Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur’an Aceh Besar”** Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi beban studi guna memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh.

Suatu hal yang tidak bisa dipungkiri, bahwa dalam penyusunan skripsi ini penulis telah banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, baik dari pihak akademik dan pihak non-akademik. Oleh karena itu, melalui kata pengantar ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Dr. Mujiburrahman, M.Ag selaku dekan fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry beserta seluruh aktiivitas akademika Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry.

2. Dr. Basidin Mizal, M.Pd selaku ketua prodi MPI dan staf prodi serta para dosen yang telah mendidik, memberi bimbingan serta motivasi dalam penyusunan skripsi ini.
3. Dr. Basidin Mizal, M.Pd selaku pembimbing I yang telah banyak memberikan masukan, saran dan mengarahkan penulis selama ini sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
4. Mumtazul Fikri, S.Pd.I., MA. selaku pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu, pikiran serta tenaga dalam memnerikan bimbingan dan masukan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
5. Kepala Sekolah Dayah Ar-Rahman dan TK Tahfizul Qur'an, bapak dan ibu guru Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an yang telah membantu penelitian serta memberikan data dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Kepada perpustakaan UIN Ar-Raniry terimakasih dalam membantu proses penyelesaian skripsi ini dalam menyediakan buku yang diperlukan.
7. Kepada perpustakaan wilayah terimakasih atas partisipasinya dalam proses penyediaan buku yang diperlukan.
8. Terimakasih untuk perpustakaan Mesjid Raya Baiturrahman yang telah membantu lancarnya proses penulisan skripsi ini.

Mudah-mudahan atas partisipasi dan motivasi yang sudah diberikan sehingga menjadi amal kebaikan dan mendapat pahala yang setimpal di sisi Allah SWT.

Penulis sepenuhnya menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dikarenakan keterbatasan kemampuan ilmu penulis. Oleh karena itu penulis

harapkan kritikan dan saran dari semua pihak yang sifatnya membangun demi kesempurnaan skripsi ini di masa yang akan datang, dan demi berkembangnya ilmu pengetahuan ke arah yang lebih baik lagi. Dengan harapan skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Banda Aceh, 08 Juni 2018  
Penulis

Nurul A'la

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL JUDUL.....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN SIDANG.....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xii</b>
<b>TRANSLITERASI .....</b>	<b>xiii</b>

### **BAB I : PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	5
D. Manfaat Penelitian .....	6
E. Definisi Operasional.....	6
F. Penelitian Terdahulu .....	10

### **BAB II : KAJIAN TEORI**

A. Kepemimpinan .....	16
1. Pengertian Kepemimpinan .....	16
2. Fungsi Kepemimpinan .....	18
3. Tugas Kepemimpinan .....	19
4. Peran Kepemimpinan .....	20
5. Gaya Kepemimpinan.....	21
6. Strategi Kepemimpinan.....	23
B. Kepemimpinan Ganda.....	30
1. Pengertian Kepemimpinan Ganda.....	30
2. Prinsip Pengelolaan Program .....	30
3. Pelaksanaan Kepemimpinan Ganda (Sekolah Satu Atap) .....	31
C. Pengelolaan Lembaga Pendidikan Nonformal.....	32
1. Pengertian Pendidikan Nonformal .....	32
2. Fungsi Pendidikan Nonformal .....	33
3. Tujuan Pendidikan Nonformal .....	34

4. Tugas Pokok Pendidikan Nonformal .....	34
5. Peran Pendidikan Nonformal .....	35
6. Sasaran Pendidikan Nonformal.....	36
7. Program Pendidikan Nonformal .....	38
8. Pengelolaan Program Pendidikan Nonformal .....	38

### **BAB III: METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian.....	40
B. Lokasi Penelitian .....	40
C. Subjek Penelitian.....	41
D. Data dan Sumber Data .....	43
E. Teknik Pengumpulan Data.....	43
F. Instrumen Data .....	45
G. Analisis Data .....	46
H. Uji Keabsahan Data.....	48

### **BAB IV: HASIL PENELITIAN**

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	50
1. Identitas Lembaga.....	51
2. Visi dan Misi .....	52
3. Keadaan Tenaga Pendidik.....	53
4. Keadaan Siswa.....	54
5. Keadaan Sarana dan Prasarana.....	55
B. Hasil Penelitian.....	56
1. Strategi Kepemimpinan Ganda dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Nonformal Dayah Ar-Rahmah, Tk Tahfizul Quran...57	
2. Kendala Kepemimpinan Ganda dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Nonformal Dayah Ar-Rahmah, Tk Tahfizul Quran....73	
3. Solusi Kepemimpinan Ganda dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Nonformal Dayah Ar-Rahmah, Tk Tahfizul Qur'an...83	
C. Pembahasan/ Diskusi Hasil Penelitian.....	92

### **BAB V : PENUTUP**

A. Kesimpulan.....	100
B. Saran-saran.....	101

### **DAFTAR PUSTAKA.....103**

### **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

### **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

## **DAFTAR TABEL**

TABEL 4.1 : Identitas Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an.....	51
TABEL 4.2 : Jumlah Guru Dayah Ar-Rahmah .....	53
TABEL 4.3 : Jumlah Guru TK Tahfizul Qur'an.....	53
TABEL 4.4 : Jumlah Siswa Dayah Ar-Rahmah.....	54
TABEL 4.5 : Jumlah Siswa TK Tahfizul Qur'an. ....	54
TABEL 4.6 : Keadaan Sarana dan Prasarana Dayah Ar-Rahmah.....	55
TABEL 4.7 : Keadaan Sarana dan Prasarana TK Tahfizul Qur'an.....	56

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- LAMPIRAN 1 : Surat Keterangan Pembimbing Skripsi
- LAMPIRAN 2 : Surat Izin Penelitian dari Dekan FTK UIN Ar-Raniry
- LAMPIRAN 3 : Surat Keterangan Selesai Penelitian
- LAMPIRAN 4 : Kisi-kisi Instrumen Penelitian
- LAMPIRAN 5 : Daftar wawancara
- LAMPIRAN 6 : Dokumentasi Kegiatan Penelitian
- LAMPIRAN 7 : Daftar riwayat hidup Penulis

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan amat berat seolah-olah kepemimpinan dipaksa menghadapi berbagai macam faktor seperti: struktur atau tatanan, koalisi, kekuasaan, dan kondisi lingkungan organisasi. Sebaliknya, kepemimpinan rasanya dapat dengan mudah menjadi satu alat penyelesaian yang luar biasa terhadap persoalan apa saja yang sedang menimpa suatu organisasi. Dalam hal ini kepemimpinan dapat berperan di dalam melindungi beberapa isu pengaturan organisasi yang tidak tepat, seperti: distribusi kekuasaan yang menjadi penghalang tindakan yang efektif, kekurangan berbagai macam sumber, prosedur yang dianggap buruk (*archaic procedure*), dan sebagainya yaitu problem-problem organisasi yang lebih bersifat mendasar.

Adapun kepemimpinan menurut Wahab Abdul Kadir adalah orang yang memiliki kesanggupan mempengaruhi, memberi contoh, mengarahkan orang lain atau suatu kelompok untuk mencapai tujuan baik formal maupun non formal.<sup>1</sup> Menurut Richard H. Hall melalui bukunya yang berjudul *organizations: structure and procces*, mengapa perlu dan banyak terdapat studi tentang kepemimpinan pada

---

<sup>1</sup> Abdoel Kadir dan Abdul Wahab, *Konsep Organisasi dan Aplikasi*, (Tangerang, Pramita Press, Cet. Pertama, 2006), h. 125.



masa-masa lalu. Suatu kenyataan bahwa di dalam situasi tertentu kepemimpinan dirasakan penting, bahkan amat penting (*critical*). Oleh karena peranan sentral kepemimpinan dalam organisasi tersebut, maka dimensi-dimensi kepemimpinan yang bersifat kompleks perlu dipahami dan dikaji secara terkoordinasi, sehingga peranan kepemimpinan dapat dilaksanakan secara efektif.<sup>2</sup>

Kepemimpinan ganda merupakan seorang pemimpin yang memimpin dua lembaga sekaligus, jarang kita melihat adanya seorang pemimpin memimpin dua lembaga sekaligus. Sangat sulit dalam kepemimpinan ganda ini jika seorang pemimpin tidak mempunyai kemampuan dan jiwa kepemimpinan, maka untuk menjadi seorang pemimpin tersebut harus mempunyai kemampuan yang tinggi dan mampu mengelola kedua lembaga dengan baik, supaya kedua lembaga tersebut tercapai tujuan yang diharapkan. Seorang pemimpin disuatu lembaga baik formal maupun nonformal tetap harus berjiwa pemimpin yang kompeten dan konsisten dalam menjalankan tanggungjawabnya, maka lembaga yang di pimpinnya akan berjalan dengan sesuai yang diharapkan.

Pendidikan nonformal lebih berpusat pada peserta didik daripada pendidikan formal. Dalam pendidikan nonformal peserta didik dapat meninggalkan waktu yang tidak mereka sukai. Pendidikan nonformal cenderung menekankan sebuah kurikulum kafetaria (pilihan-pilihan) daripada ditentukan sebelumnya, yaitu kurikulum sebagaimana dijumpai di sekolah-sekolah. Dalam pendidikan nonformal hubungan-

---

<sup>2</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), h. 15-16

hubungan manusia lebih informal (peranan-peranan guru dan peserta didik lebih tidak kaku dan sering bergantian) daripada di sekolah-sekolah dimana guru murid dan peranan administrator guru bersifat hirarkis dan jarang berubah dalam jangka waktu pendek. Pendidikan nonformal fokus pada pengetahuan dan keterampilan praktis sementara, sekolah sering fokus pada informasi yang menunda aplikasi. Seluruh pendidikan nonformal memiliki tingkat struktur yang lebih rendah (oleh karena itu lebih fleksibel) daripada sekolah.

Pada umumnya pendidikan nonformal (PNF) bertujuan untuk memberikan layanan pendidikan kepada semua lapisan warga masyarakat yang tidak terbatas pada usia, jenis kelamin, status sosial ekonomi dan tingkat pendidikan sebelumnya, agar memiliki kemampuan untuk mengembangkan potensi diri dengan penekanan pada penguasaan pengetahuan dan keterampilan vokasional, pengembangan sikap dan kepribadian profesional, sehingga PNF dapat pula berfungsi sebagai pengganti, penambah dan/atau pelengkap pendidikan formal dalam mendukung pendidikan sepanjang hayat.

Berdasarkan hasil observasi awal penelitian di Dayah Ar-Rahmah dan Tk Tahfizul Qur'an, diantara kedua lembaga tersebut, yang di pimpin oleh satu orang pimpinan yaitu Ibu Rahimun, SS. Dari kepemimpinan yang telah dilakukan, masih terdapat banyak kelemahan dari segi manajemen diantaranya yaitu yang pertama, kurangnya tenaga pendidik yang di rekrut, dari jumlah santri yang ada di dayah sebanyak 74 orang hanya diasuh oleh 2 orang guru yaitu ibu Rahimun dan juga suaminya Azhar Mukhtar. Kedua, jumlah sarana tidak memadai dalam menjalankan

proses belajar mengajar seperti perlengkapan meja dan kursi juga belum memadai. Ketiga, tidak tersedianya tempat penginapan untuk para santri dan santriwan serta tempat balai mengaji yang kurang memadai. Keempat, persediaan air bersih juga tidak dapat memenuhi, serta pelaksanaan waktu shalat wajib tidak dilakukan dengan semestinya.

Permasalahan ini tidak hanya terjadi di Dayah Ar-Rahmah, di TK Tahfizul Quran juga memiliki permasalahan yang komplit, diantaranya yang pertama sarana dan prasarana seperti kursi tidak memadai. Kedua, tenaga pengajar yang tidak mencukupi. Ketiga, masalah yang komplitnya adalah keuangan yang tidak ada sumber yang pasti, hanya saja bersumber dari iuran murid, itu jelas-jelas tidak mencukupi untuk memberikan jasa dari tenaga pengajar yang ada. Keempat, waktu yang dibutuhkan dayah dari pimpinan yang merangkap sebagai dewan guru juga tidak maksimal, dimana ketika ada kegiatan diluar dari dayah maka proses belajar di dayah antara santri perempuan dengan laki-laki digabung begitu juga hal ini berlaku di TK, jika hal ini terjadi, maka antara kedua kelas tersebut akan digabung, hal itu sungguh sangat tidak efektif untuk belajar bagi para santri ataupun siswa TK.

Seorang pemimpin seharusnya harus memiliki fokus yang maksimal terhadap apa yang dipimpinnya, bila tidak dipimpin dengan baik maka tidak efektif dan tidak akan tercapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan akan bertanggungjawab terhadap apa yang dipimpin, hal ini juga terjadi di kepemimpinan Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Quran, dari hasil observasi tersebut peneliti tertarik ingin mengkaji lebih dalam tentang kepemimpinan ganda tersebut. Mengingat pentingnya usaha yang

dilakukan oleh pemimpin dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal, maka penulis ingin membahas dan meneliti tentang kepemimpinan ganda. Pembahasan ini akan penulis tuang dalam skripsi yang judul **“Kepemimpinan Ganda dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Nonformal (Studi di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur’an Aceh Besar).**

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal Dayah Ar-Rahmah dan Tk Tahfizul Qur’an?
2. Bagaimana kendala kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal Dayah Ar-Rahmah dan Tk Tahfizul Qur’an?
3. Bagaimana solusi terhadap kendala kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Quran?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui strategi kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal Dayah Ar-Rahmah dan Tk Tahfizul Qur’an.
2. Untuk mengetahui kendala kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal Dayah Ar-Rahmah dan Tk Tahfizul Qur’an.

3. Untuk mengetahui solusi terhadap kendala kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Quran.

#### **D. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat secara teoritis adalah dengan adanya penelitian ini penulis berharap dapat menambah kajian ke ilmuan dan dapat menjadi bahan rujukan yang berguna bagi peneliti selanjutnya.
2. Manfaat secara praktis adalah dengan penelitian ini diharapkan untuk dapat memberikan pemahaman bagi masyarakat dan dapat memahami dengan benar tentang kepemimpinan ganda bahwa pada kepemimpinan ganda ini merupakan seorang pemimpin yang memimpin dua lembaga sekaligus, ini merupakan salah satu contoh baik bagi masyarakat yang bahwasanya membutuhkan dukungan dari guru dan masyarakat itu sendiri agar dapat meningkatkan mutu pendidikan.

#### **E. Definisi Operasional**

##### 1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Cara alamiah mempelajari kepemimpinan adalah "melakukannya dalam kerja" dengan praktik seperti pemagangan pada seorang seniman ahli, pengrajin, atau praktisi. Kepemimpinan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki

jabatan sebagai pimpinan sesuatu kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga dengan perilaku yang positif yang memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.<sup>3</sup>

Menurut peneliti kepemimpinan merupakan kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan sesuatu kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya. kepemimpinan juga merupakan seseorang yang bertanggungjawab atas apa yang telah diamanahkan terhadap pemimpin tersebut, sangat besar tanggungjawab yang dimiliki oleh seorang pemimpin, maka untuk menjadi seorang pemimpin tersebut tidak semudah yang orang pikirkan. Seorang pimpinan yang sukses ialah pemimpin yang mampu bertanggungjawab atas apa yang menjadi tanggungjawabnya, bukan memberikan tanggungjawabnya kepada orang lain.

## 2. Kepemimpinan Ganda

Sekolah Satu Atap adalah dua sekolah yang saling bersinergi sehingga membentuk satu kesatuan dan berdiri pada tempat yang berdampingan dengan maksud untuk mempermudah dan mengefisienkan kerja.<sup>4</sup> Satuan pendidikan SD-SMP Satap atau Pendidikan Dasar Terpadu, diselenggarakan dengan menumpang

---

<sup>3</sup> Sondang P. Siagian, *Organisasi Kepemimpinan dan Perencanaan Administrasi*, (Gunung Agung, Jakarta, 1985), h. 24.

<sup>4</sup> Budi Riyanto, *Kepemimpinan Berbasis Sekolah Satu Atap*. 2010. diakses pada tanggal 09 Januari 2018. dari situs: <http://Eprints.Ums.Ac.Id/9613/2/Q100080008.Pdf>.

(digabungkan) pada SD yang ada di satu lokasi. Oleh karena itu, kepala sekolah SD setempat sekaligus merangkap jabatan sebagai kepala SMP-nya.<sup>5</sup>

Kepemimpinan ganda merupakan kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang mampu memimpin dua lembaga pendidikan dalam waktu yang sama, untuk dapat memimpin kedua lembaga tersebut membutuhkan seorang pemimpin yang berkemampuan tinggi dan menguasai dalam mengatur dari semua segi aspek dalam lembaga pendidikan, untuk menjadi pemimpin yang memimpin dua lembaga tersebut tidak mudah dan sangat sulit mengatur tentang kinerja yang dilakukan, terutama dari segi waktu, terkecuali pemimpin tersebut memang berpengalaman dan mempunyai kemampuan yang tidak dimiliki oleh pemimpin yang lain. Dan pemimpin tersebut memang mempunyai jiwa kepemimpinan yang besar. Supervisi mempunyai pengertian pengawas, dimana sering dikatakan supervisor yaitu sebagai pengawas didalam lembaga pendidikan untuk mengawasi tentang professional guru, mengembangkan, memperbaiki, dan meningkatkan pengajaran terhadap guru tersebut, untuk memberikan kondisi belajar murid yang efektif dan efisien agar tercapainya tujuan pendidikan dan meningkatkan mutu pendidikan.

### 3. Pengelolaan

Dalam kamus Bahasa Indonesia lengkap disebutkan bahwa pengelolaan adalah proses atau cara perbuatan mengelola atau proses melakukan kegiatan tertentu

---

<sup>5</sup> Ahmad Turmuzi, “*Satuan Pendidikan Sd-Smp Satu Atap (Satap)*”: *Harapan Penuntasan Wajib Belajar (Wajar) Sembilan Tahun yang Terabakan*”. diakses pada tanggal 02 Januari 2018 dari situs: [https://www.kompasiana.com/AhmadTurmuzi/Satuan-Pendidikan-Sd-Smp-Satu-Atap-Satap-Harapan-Penuntasan-Wajib-Belajar-Wajar-Sembilan-Tahun-Yang-Terabakan\\_550913c78133116d1cb1e487](https://www.kompasiana.com/AhmadTurmuzi/Satuan-Pendidikan-Sd-Smp-Satu-Atap-Satap-Harapan-Penuntasan-Wajib-Belajar-Wajar-Sembilan-Tahun-Yang-Terabakan_550913c78133116d1cb1e487)

dengan menggerakkan tenaga orang lain, proses yang membantu merumuskan kebijaksanaan dan tujuan organisasi atau proses yang memberikan pengawasan pada semua hal yang terlibat dalam pelaksanaan kebijaksanaan dan pencapaian tujuan.<sup>6</sup>

Menurut peneliti sendiri pengelolaan merupakan sebagai suatu rangkaian pekerjaan atau usaha yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk melakukan serangkaian kerja dalam mencapai tujuan tertentu dalam artian dalam membangun suatu organisasi dan ingin melakukan suatu kegiatan membutuhkan dan perlu menggerakkan tenaga orang lain. Dari definisi lain pengelolaan adalah suatu seni untuk mengatur atau mengelola semua sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.

#### 4. Lembaga Pendidikan Nonformal

Pendidikan nonformal adalah pendidikan yang teratur dengan sadar dilakukan tetapi tidak terlalu mengikuti peraturan-peraturan yang tetap dan ketat. Jenis kegiatan yang dapat dilaksanakan dalam pendidikan luar sekolah sebagai suatu subsistem pendidikan di samping pendidikan informal juga pendidikan nonformal yang akhir-akhir ini berkembang sangat pesat.<sup>7</sup>

Menurut peneliti Lembaga pendidikan adalah lembaga atau tempat berlangsungnya proses pendidikan atau belajar mengajar yang dilakukan dengan tujuan untuk mengubah tingkah laku individu menuju ke arah yang lebih baik melalui interaksi dengan lingkungan sekitar. Sedangkan pendidikan nonformal adalah jalur

---

<sup>6</sup> Daryanto, *Kamus Indonesia Lengkap*, (Surabaya: Apollo, 1997), h. 348.

<sup>7</sup> Soelaiman Joesoef, *Konsep Dasar Pendidikan Luar Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 79.



pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang. Hasil pendidikan nonformal dapat dihargai setara dengan hasil program pendidikan formal setelah melalui proses penilaian penyetaraan oleh lembaga yang ditunjuk oleh pemerintah atau pemerintah daerah dengan mengacu pada standar nasional pendidikan.

#### **F. Penelitian Terdahulu**

Kajian pustaka yang mencakup tentang penulisan dan penelitian di atas dalam bidang kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal, antara lain :

Pertama, Indah Yuliasuti, dkk. 2016. “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menyelenggarakan Pendidikan Sekolah Satu Atap di Kecamatan Kuala Mandor”. Hasil peneliti ditemukan bahwa kepemimpinan kepala Sekolah dalam Menyelenggarakan pendidikan sekolah satu atap di Kecamatan Kuala Mandor Kabupaten Kubu Raya dengan mengambil Kasus pada SD N 21 dan SMP N 5 Kuala Mandor B dapat di tarik kesimpulan: 1.) Perumusan visi dan penjabaran misi dilakukan oleh kepala sekolah dengan melibatkan para guru dan pegawai yang selanjutnya disetujui melalui rapat dewan guru dan pegawai. 2.) Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menyusun perencanaan program sekolah merupakan deskripsi dari gaya kepemimpinan Transformasional. 3.) Gaya kepemimpinan kepala sekolah

dalam perencanaan program sekolah yang telah disusun mencerminkan gaya kepemimpinan transformasional.<sup>8</sup>

Kedua, Novia Dewi Irgianti, 2015. “Peran Kepala Sekolah di Sekolah Satu Atap” Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai: (1) manajer yaitu meliputi kegiatan manajemen sekolah, sesuai fungsi dan substansi manajemen, (2) administrator yaitu berkaitan dengan kegiatan ketatausahaan sekolah dan memenuhi kepentingan dan kebutuhan guru, (3) motivator memberikan arahan dan masukan, memberikan fasilitas, pujian, reward serta menumbuhkan disiplin, (4) supervisor yaitu menyusun program supervisi 2 mingguan, 1 bulan, dan 6 mingguan, teknik rapat (KKG mini) dan kunjungan kelas, supervisi klinis, dan melakukan pembinaan dan perbaikan, (5) faktor penghambat masalah pembagian waktu dalam mengelola TK dan SD sedangkan pendukungnya saling kerjasama dan koordinasi antara kepala sekolah dengan para guru.<sup>9</sup>

Ketiga, Widiartini, dkk. 2012. “Pengelolaan TK-SD Satu Atap di SD Negeri Loano Purworejo”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Pengelolaan kelembagaan, yaitu (a) menggunakan sistem manajemen terpadu, (b) dalam bidang kurikulum mengintegrasikan kurikulum muatan lokal sehingga siswa sudah terbiasa dengan *experiential learning* (belajar melalui pengalaman), (c) dalam bidang peran serta masyarakat ada keterpaduan karena dikelola oleh satu pengurus komite, dan (d)

---

<sup>8</sup>Indah Yuliasuti, “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menyelenggarakan Pendidikan Sekolah Satu Atap di Kecamatan Kuala Mandor” Vol. 5, No. 2 (2016). diakses pada tanggal 05 September 2017 dari Situs: [File:///C:/Users/User/Downloads/13679-41620-1-Pb%20\(7\).Pdf](File:///C:/Users/User/Downloads/13679-41620-1-Pb%20(7).Pdf)

<sup>9</sup> Novia Dewi Irgianti, 2015. “Peran Kepala Sekolah di Sekolah Satu Atap” . diakses pada Tanggal 07 September 2017 dari Situs: <http://Ap.Fip.Um.Ac.Id/Wp-Content/Uploads/2015/04/Novia-Dewi.Pdf>

hubungan yang terjalin dalam kelembagaan adalah hubungan edukatif, hubungan kultural, dan hubungan institusional. (2) Salah satu upaya memperberdayakan guru guna meningkatkan pengelolaan SDM antara lain (a) mengikuti kegiatan di IGTK, (b) mengikuti kegiatan di gugus TK, (c) mengikuti diklat di tingkat kabupaten, provinsi, maupun nasional yang diselenggarakan oleh pemerintah dan IGTKI, (d) melaksanakan atau membuat PTK, (e) kegiatan KKG, dan (f) kesempatan melanjutkan studi yang lebih tinggi. (3) Pengelolaan sarana prasarana di TK-SD Satu Atap di SD Negeri Loano di antaranya (a) pengelolaan sarana prasarana merupakan tanggung jawab bersama antara Penanggung jawab TK dan Penanggung jawab SD di bawah koordinator Kepala Sekolah, (b) Alokasi dana dalam pengelolaan sarana prasarana berasal dari APBS dan dana BOS, komite, pemerintahan desa, sedangkan TK menggunakan dana hibah dari pemerintah kabupaten, provinsi dan dari wali siswa, (c) pengelola sarana prasarana memiliki tiga tugas penting, yaitu merencanakan, mengadakan, dan memelihara, dan (4) kepala sekolah berperan memberikan pengawasan yaitu pengawasan intrernal dan pengawasan eksternal.<sup>10</sup>

Keempat, Adi Sumarwin. 2013. "*Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Satu Atap (Studi Kasus SD-SMP Negeri Satu Atap Donowarih Kecamatan Karangploso Kabupaten Malang)*". Fokus penelitian ini yaitu tipe kepemimpinan Kepala Sekolah Satu Atap di SDN 2 Donowarih dan SMPN 2 Karangploso Kabupaten Malang, yang kemudian diuraikan menjadi beberapa subfokus sebagai

---

<sup>10</sup> Widiartini. " *Pengelolaan Tk-Sd Satu Atap Di Sd Negeri Loano Purworejo*". Jurnal Penelitian Humaniora, Vol. 13, No. 2, Agustus 2012, h. 138-147.

berikut: (1) tipe kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah, (2) hambatan yang dialami kepala sekolah, (3) upaya kepala sekolah mengatasi hambatan-hambatan yang dialami, dan (4) strategi kepala sekolah dalam mengembangkan sekolah Satu Atap. Temuan penelitian ini adalah tipe kepemimpinan yang digunakan yaitu tipe kepemimpinan demokratis. Hambatan-hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam memimpin SD-SMP Negeri Satu Atap Donowarih yaitu : 1) Letak geografis SD-SMP Negeri Satu Atap Donowarih yang jauh dari perkotaan dan akses jalan yang sulit, 2) motivasi dari peserta didik untuk belajar dan menempuh pendidikan lebih tinggi masih kurang/rendah, 3) waktu untuk mengadakan rapat yang belum teratur atau belum ada jadwal pasti, 4) kekurangan tenaga pengajar.<sup>11</sup>

Kelima, Aswati. 2017. “Hubungan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Guru SMP Negeri Satu Atap Kabupaten Konawe Utara” Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1). Terdapat hubungan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru di SMPN Satu Atap Kabupaten Konawe Utara sebesar 0,650 yang mengindikasikan eratnya hubungan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru SMPN Satu Atap di Kabupaten Konawe Utara.; 2) Terdapat hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja guru di SMPN Satu Atap Kabupaten Konawe Utara sebesar 0,547 yang mengindikasikan eratnya hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja guru SMPN Satu Atap di Kabupaten

---

<sup>11</sup> Adi Sumarwin, *Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Satu Atap (Studi Kasus Sd-Smp Negeri Satu Atap Donowarih Kecamatan Karangploso Kabupaten Malang)*. 2013. di akses pada Tanggal 20 Desember 2017 dari Situs:<http://Karyallmiah.Um.Ac.Id/Index.Php/Asp/Article/View/29472>

Konawe Utara serta 3). Terdapat hubungan secara simultan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja dengan kinerja guru di SMPN Satap Kabupaten Konawe Utara sebesar 0,715 persen.<sup>12</sup>

Berdasarkan dari beberapa kajian terdahulu di atas, dapat kita lihat letak perbedaan kajian-kajian terdahulu diatas dengan penelitian yang dilakukan penulis antara lain:

Penelitian pertama yang dilakukan Indah Yuliasuti, yaitu tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menyelenggarakan Pendidikan Sekolah atau pendidikan formal Satu Atap di Kecamatan Kuala Mandor sedangkan penulis membahas kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal atau pendidikan luar sekolah di Dayah Ar-Rahmah dan Tk Tahfizul Qur'an. Perbedaan yang kedua antara peneliti terdahulu dengan penelitian ini adalah penelitian terdahulu membahas tentang peran kepala sekolah di sekolah satu atap sedangkan penulis sendiri membahas mengenai kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal. Perbedaan penelitian kajian yang ketiga ialah kajian terdahulu lebih menfokuskan kepada pengeloaan yang dilakukan di sekolah satu atap yang lebih bersifat kelembagaan formal, sedangkan penulis lebih menfokuskan kepada kepemimpinan ganda dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan nonformal. Kajian keempat dalam penelitian terdahulu membahas tentang

---

<sup>12</sup> Aswati. "Hubungan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Guru Smp Negeri Satu Atap Kabupaten Konawe Utara" Vol 1, No.1, Maret 2017. [http://Sitedi.Uho.Ac.Id/Uploads\\_Sitedi/G2g115031\\_Sitedi\\_Jurnal%20penelitian%20aswati%20\(Pdf\).Pdf](http://Sitedi.Uho.Ac.Id/Uploads_Sitedi/G2g115031_Sitedi_Jurnal%20penelitian%20aswati%20(Pdf).Pdf)

tipe ataupun gaya kepemimpinan yang dilakukan kepala Sekolah satu atap, sedangkan penulis sendiri membahas kepemimpinan ganda yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan nonformal. Dan perbedaan kajian yang kelima ialah kajian terdahulu hanya membahas hubungan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja dengan kinerja guru SMP Negeri Satu Atap, sedangkan penulis lebih menfokuskan kepada kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal.

Penelitian di atas dapat kita lihat bukanlah hal yang baru, dan sudah pernah ada dilakukan penelitian oleh peneliti-peneliti sebelumnya, akan tetapi penulis melihat belum ada yang meneliti kajian mengenai kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal. Kajian pustaka disini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan membantu pembahasan akan penelitian. Penelitian yang saya lakukan ini bertujuan untuk mengetahui tentang kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal yang terdiri dari 1) Strategi kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal Dayah Ar-Rahmah dan Tk Tahfizul Qur'an. 2) Kendala kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal Dayah Ar-Rahmah dan Tk Tahfizul Qur'an. 3) Solusi kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal, Penelitian saya ini merupakan penelitian kualitatif.

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Kepemimpinan

##### a) Pengertian Kepemimpinan

Dalam kamus bahasa Indonesia, kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” (memimpin) artinya membawahi, memegang jabatan teratas, atau pimpinan yaitu hasil bimbingan atau hasil dari memimpin; pemimpin adalah ketua, orang yang terkemuka dalam satu kelompok.<sup>13</sup> Kepemimpinan dalam pengertian secara umum menunjukkan suatu proses kegiatan dalam hal memimpin, membimbing, pengontrol perilaku, perasaan serta tingkah laku terhadap orang lain yang ada dibawah pengawasannya. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam mengambil keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.<sup>14</sup>

Secara *etimologi* (istilah) kepemimpinan berarti *khalifah, imamah, imaroh* yang mempunyai makna daya pemimpin atau kualitas seorang pemimpin atau tindakan dalam memimpin. Sedangkan secara *terminologinya* adalah suatu kemampuan untuk mengajak orang lain agar mencapai tujuan-tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

---

<sup>13</sup> Bambang Marhijanto, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Populer*, (Surabaya: Bintang Timur, 1995), Cet. I, h. 470.

<sup>14</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 121

Adapun Kepemimpinan berasal dari kata *pimpin* yang memuat dua hal pemimpin sebagai subjek yang dipimpin sebagai objek, kata *pimpin* mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun memengaruhi.<sup>15</sup> Sugeng Utomo yang meneliti tentang manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif menemukan bahwa kepemimpinan yang efektif diawali dari terciptanya visi dan misi. Edmonds meneliti sekolah-sekolah yang selalu meningkatkan prestasi kerjanya dipimpin oleh kepala sekolah yang baik.<sup>16</sup> Seorang pemimpin merupakan seorang intelektual, orang yang cerdas, berakal, cendekiawan dan mudah memahami sesuatu. Dengan kata lain ia mempunyai pemimpin berfikir rasional dan memakai sumber-sumber secara efektif jika menghadapi tantangan.<sup>17</sup>

Tanpa kemampuan-kemampuan utama seperti kinerja yang baik, komunikasi antarpribadi yang mumpuni, kemampuan dalam memecahkan masalah-masalah yang mungkin timbul dalam proses belajar mengajar, kepala madrasah akan kesulitan dalam mensosialisasikan ide, usulan, saran, atau pikiran-pikiran yang dimilikinya kepada para guru dan karyawan. Oleh karena itu, kepala madrasah yang merupakan

---

<sup>15</sup> Abdul Rahmat dan Lintje Boekoesoe, *Kepemimpinan Gaya, Tipologi, dan Praktis*, (Bandung: Mqs Publishing 2009), h. 24-25

<sup>16</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media), h. 29

<sup>17</sup> Wirawan, (*Kepemimpinan Penelitian*), (*Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*) (Jakarta, Raja Wali Press, 2013) Cet,1, h.15.



pemimpin harus bisa menjadi contoh serta mampu mengayomi bawahan dan mampu mengendalikan fungsi kepemimpinannya.<sup>18</sup>

b) Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial karena harus diwujudkan dalam interaksi antar-individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi. pertama, dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktifitas pemimpin. Kedua, dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi.<sup>19</sup>

Ada beberapa nilai penting yang dapat ditangkap dari definisi-definisi tersebut yaitu: a). Bahwa dalam proses hubungan antar pemimpin dengan bawahan terjadi suatu hubungan antara pengaruh dan kewibawaan yang diberikan secara tidak merata pada suatu landasan yang legitimatif. b). Dari definisi tersebut memberikan petunjuk tidak ada seorang pemimpin yang terisolasi, berdiri sendiri. Kepemimpinan akan terbentuk apabila ada hubungan antara yang memimpin dengan yang dipimpin. c). Sifat dinamis kepemimpinan meliputi pemimpin, bawahan dan situasi yang spesifik.

---

<sup>18</sup> Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013 ) h. 13-14

<sup>19</sup> Kurniadin Didin, Machali Imam, *Manajemen Pendidikan (Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan)*, (Jogjakarta : Ar-Ruzz Media, 2016) h. 309

d). Kepemimpinan tidak bisa dipelajari dalam satu kevakuman, melainkan harus dipelajari di dalam kerangka kelompok.<sup>20</sup>

c) Tugas Kepemimpinan

Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sangat ditentukan oleh kapasitasnya dalam melakukan tugas-tugas administrasi dengan proses kerja menurut prosedur administrasi yang benar.<sup>21</sup>

Tugas-tugas kepemimpinan antara lain:

- a. Pemimpin bekerja dengan orang lain. Seorang pemimpin bertanggungjawab untuk berkerja dengan orang lain, salah satu dengan atasannya, staf, teman sekerja atau atasan lain dalam organisasi sebaik orang di luar organisasi.
- b. Pemimpin adalah tanggungjawab dan mempertanggungjawabkan Seorang pemimpin bertanggungjawab untuk menyusun tugas, menjalankan tugas, mengadakan evaluasi, untuk mencapai yang terbaik.
- c. Pemimpin menyeimbangkan pencapaian tujuan dan proses kepemimpinan dibatasi sumber, jadi pemimpin harus dapat menyusun tugas dengan mendahulukan prioritas.
- d. Pemimpin harus berpikir secara analitis dan konseptual. Seorang pemimpin harus menjadi seorang pemikir yang analitis dan konseptual.
- e. Manajer adalah seorang mediator. Konflik selalu terjadi pada setiap tim dan organisasi.
- f. Pemimpin adalah politis dan diplomat. seorang pemimpin harus mampu mengajak dan melakukan kompromi mewakili tim atau organisasinya.
- g. Pemimpin membuat keputusan yang sulit, seorang pemimpin harus dapat memecahkan masalah.<sup>22</sup>

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah telah dijelaskan bahwa seorang kepala sekolah harus menguasai lima dimensi kompetensi kepala sekolah yang terdiri dari komponen

---

<sup>20</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada 2005), h. 38-41.

<sup>21</sup> Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran: dalam Proses Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), Cet. 1, h. 121.

<sup>22</sup> Vaithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2003), h. 17-18.

kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial beserta aspek-aspek dari masing komponen tersebut agar kepala sekolah dapat menjalankan tugasnya dengan baik sebagai pemimpin di sekolah sehingga visi, misi, dan tujuan sekolah dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.<sup>23</sup>

d) Peran Kepemimpinan

Dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien.<sup>24</sup> Selain itu, adapun aspek kunci peran kepemimpinan dalam pendidikan yaitu memberdayakan para guru untuk memberi mereka kesempatan secara maksimum guna mengembangkan belajar siswanya.<sup>25</sup>

Menurut M. Mursyid, kepala sekolah merupakan motor penggerak bagi sumber daya sekolah, terutama guru dan karyawan sekolah. Begitu besarnya peranan kepala sekolah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya suatu sekolah sangat ditentukan oleh kualitas kepala sekolah

---

<sup>23</sup> Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah.

<sup>24</sup> Mulyasa. E, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ( Bandung : Remaja Rosdakarya, 2006 ) h. 187

<sup>25</sup> Rohiat, *Manajemen Sekolah*, (Bengkulu: Refika Aditama, 2010), h. 37

terutama dalam kemampuannya memberdayakan guru dan karyawan kearah suasana kerja yang kondusif (positif, menggairahkan, dan produktif).<sup>26</sup>

Peran seorang pemimpin sangat menentukan bagi pertumbuhan dan kelangsungan hidup sebuah organisasi. Kepemimpinan memegang peranan penting bagi sukses atau tidaknya sebuah organisasi, tanpa kepemimpinan yang efektif sebuah organisasi ibarat sebuah kapal tanpa nahkoda yang bisa membawanya ke tujuan.<sup>27</sup>

e) Gaya Kepemimpinan

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sarana organisasi tercapai. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Sehingga gaya kepemimpinan yang tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimumkan produktifitasnya, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Asmani Jamal Ma'mur, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah*, (Jogjakarta : Diva Press 2012), h. 183-184.

<sup>27</sup> Ancok Djamaludin, *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*, (Jakarta: Gelora Aksara Pratama, 2012), h. 119

<sup>28</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang : Uin -Maliki Press 2010), h. 41

Gaya kepemimpinan ialah norma perilaku yang oleh seseorang pada saat orang itu mempengaruhi perilaku orang lain. Selama bertahun-tahun orang membicarakan gaya kepemimpinan dan mereka mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang ekstrem, yaitu otoriter dan demokratis.<sup>29</sup> Keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas tergantung dari kepemimpinannya. Efektifitas kerja personel ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Apabila kepala sekolah mampu menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan para personel secara tepat akan bisa membawa organisasi sekolah pada keberhasilan yang optimal.<sup>30</sup>

Gaya kepemimpinan terbagi tiga macam yaitu :

- 1) gaya kepemimpinan demokratis  
Kepemimpinan demokratis yaitu menempatkan manusia sebagai faktor utama dan yang terpenting dalam setiap kelompok. Tipe ini diwarnai dengan usaha mewujudkan dan mengembangkan hubungan manusiawi yang efektif berdasarkan prinsip saling menghormati dan menghargai satu sama yang lainnya. Ronald Lippi mengatakan, tipe kepemimpinan demokratis ini mempunyai karakter sebagai berikut: Pertama, semua kebijakan menjadi pembahasan kelompok dan keputusan kelompok dirangsang dan dibantu oleh pemimpin. Kedua, perspektif aktifitas dicapai selama diskusi berlangsung. Dilukiskan langkah-langkah umum kearah tujuan kelompok dan apa bila diperlukan nasehat teknis, maka pemimpin menyarankan dua atau lebih prosedur-prosedur alternatif yang dapat dipilih. Ketiga, para anggota bebas bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki dan pembagian tugas terserah kepada kelompok. Keempat, pemimpin bersifat objektif. Seorang pemimpin hanya bertindak sebagai mediator atau anggota kelompok tanpa terlampau banyak melakukan intervensi.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Usman Husaini. *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)*. (Jakarta: Bumi Aksara 2009) h. 305

<sup>30</sup> Mutohar Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah (Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam)*, (Tulungagung: Ar-Ruzz Media, 2013), h. 267

<sup>31</sup> M. Walid, *Napak Tilas Kepemimpinan Kh.Ach. Muzakky Syah*, (Yogyakarta: Absolute Media, 2010), h. 21-22

## 2) Gaya kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang paling tua dikenal manusia. Oleh karena itu gaya kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan ditangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang diantara mereka tetap ada seorang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Orang-orang yang dipimpin yang jumlahnya lebih banyak, merupakan pihak yang dikuasai, yang disebut bawahan atau anak buah. Kepemimpinan dengan gaya otoriter banyak ditemui dalam pemerintahan kerajaan absolut, sehingga ucapan raja berlaku sebagai undang-undang atau ketentuan hukum yang mengikat.

## 3) Gaya kepemimpinan bebas dan gaya kepemimpinan lengkap

Pemimpin hanya mengfungsikan dirinya sebagai penasihat, yang dilakukan dengan memberikan kesempatan untuk berkompromi atau bertanya bagi anggota kelompok yang memerlukannya.<sup>32</sup>Gaya kepemimpinan bebas merupakan pemimpin berkedudukan sebagai simbol kepemimpinan yang dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat.<sup>33</sup>

### f) Strategi Kepemimpinan

Awalnya istilah strategi digunakan dalam dunia militer dan diartikan sebagai cara penggunaan seluruh kekuatan militer untuk memenangkan suatu peperangan. Seorang yang berperang dalam mengatur strategi, untuk memenangkan peperangan

---

<sup>32</sup> Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran* (Yogyakarta: Gava Media 2011), h. 34-37

<sup>33</sup> Vaithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi...*, h. 54

sebelum melakukan suatu tindakan, ia akan menimbang bagaimana kekuatan pasukan yang dimilikinya baik dilihat dari kuantitas maupun kualitasnya. Setelah semuanya diketahui, kemudian ia menyusun tindakan yang harus dilakukan, baik taktik maupun teknik peperangan maupun waktu yang tepat untuk melakukan suatu serangan.<sup>34</sup>

Strategi kepemimpinan adalah cara mempengaruhi, mengarahkan, dan mendorongnya seorang pemimpin terhadap orang-orang yang dipimpinnya dengan cara yang berbeda-beda.<sup>35</sup> Sehingga peran dan strategi yang dimiliki dan dilakukan yang dimiliki dan dilakukan oleh seorang pemimpin untuk menghadapi mana yang akan datang dengan belajar dari yang telah lalu dan sedang dihadapi.<sup>36</sup>

Pemimpin dalam suatu lembaga terutama lembaga pendidikan harus mampu merumuskan dan menentukan dan menemukan strategi lembaga, sehingga lembaga yang bersangkutan tidak hanya mampu mempertahankan ekstensinya, akan tetapi tangguh melakukan penyesuaian dan perubahan yang diperlukan sehingga lembaga semakin meningkat efektifitas dan produktifitasnya untuk mewujudkan situasi demikian, pemimpin harus menguasai strategi-strategi yang tepat dan sesuai bagi organisasi yang dipimpinnya. Diantaranya strategi-strategi yang digunakan pemimpin adalah sebagai berikut:

---

<sup>34</sup> Ilif Khoiru Ahmadi, *Strategi Pembelajaran Sekolah Terpadu: Pengaruhnya terhadap Konsep, Mekanisme dan Proses Pembelajaran Sekolah Swasta dan Negeri* (Cet. I: Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher, 2011), h. 10

<sup>35</sup> Mulyasa. E, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ( Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002 ), h. 107

<sup>36</sup> Tony Brush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategi Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Fahrurrozi, (Yogyakarta : IRchiSoD, 2008), h. 91-93

#### a. Perumusan Misi Lembaga

Misi merupakan unsur terpenting dalam lembaga misilah yang membedakan satu lembaga dengan lembaga lainnya. Misi adalah suatu pernyataan umum dan abadi tentang maksud lembaga.<sup>37</sup> Beberapa ciri yang harus tergambar dengan jelas dalam suatu misi, antara lain ialah:

- 1) Merupakan suatu pernyataan yang bersifat umum dan berlaku untuk kurun waktu yang panjang tentang alat lembaga yang bersangkutan.
- 2) Mencakup filsafat yang dianut dan akan digunakan oleh pengambil keputusan startegik dalam lembaga.
- 3) Secara implisit menggambarkan citra yang hendak disampaikan kepada masyarakat luas.
- 4) Merupakan pencerminan jati diri yang ingin diciptakan, ditumbuhkan dan dipelihara.
- 5) Menunjukkan jasa yang diadalkan.
- 6) Menggambarkan dengan jelas kebutuhan apa yang dibutuhkan oleh masyarakat.<sup>38</sup>

#### b. Penentuan Profil Lembaga

Lembaga mempunyai keterbatasan dan kemampuan untuk menyediakan sumber-sumber yang diperlukan, baik dalam arti dana, sarana prasarana, waktu dan tenaga kerja. Menghadapi masalah demikian pemimpin perlu menganalisis kemampuan dan keterbatasan lembaga berdasarkan sumber yang dimiliki. Berdasarkan analisis itulah profil lembaga ditetapkan. Profil dimaksudkan untuk menggambarkan kuantitas dan kualitas berbagai sumber yang dimiliki untuk dimanfaatkan dalam rangka pelaksanaan strategi yang ditetapkan dalam lembaga. Peranan profil lembaga sangat penting untuk menggambarkan sejarah lembaga

---

<sup>37</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE) h. 108

<sup>38</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik* (Jakarta, Bumi Aksara, 1995), h. 32



dimasa lalu yang dikaitkan dengan sistem nilai dan kultur yang ada untuk digunakan sebagai dasar meramalkan kemampuan lembaga dimasa depan, sekaligus memperkuat identitas yang telah dinyatakan dalam nilai.<sup>39</sup>

c. Analisis dan Pilihan Strategik

Analisis dalam manajemen strategik untuk memperoleh data yang tepat sehingga terlihat perbedaan yang nyata antara kemungkinan sebagai peluang dan kemungkinan yang diinginkan, jika proses demikian dilalui dengan tepat, hasilnya ialah suatu pilihan yang strategik. Suatu pilihan strategik harus berpusat pada penggabungan sasaran jangka panjang strategi dasar lembaga yang mampu menempatkan lembaga pada posisi yang optimal dalam menghadapi lingkungannya.

d. Penetapan Sasaran Jangka Panjang

Pada umumnya pencapaian sasaran melibatkan berbagai unsur lembaga seperti keuntungan, produktivitas, hubungan yang serasi dengan karyawan, pengembangan para karyawan dan tanggungjawab seorang pemimpin kepada lembaganya.

e. Penentuan Strategi Induk

Untuk mencapai berbagai sasaran yang telah ditentukan, setiap lembaga memerlukan strategi induk. Yang dimaksud dengan strategi induk ialah suatu rencana umum yang bersifat menyeluruh atau komprehensif yang mengandung arahan tentang tindakan-tindakan utama yang apabila terlaksana dengan baik

---

<sup>39</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik ...*, h. 32

akan berakibat pada tercapainya berbagai sasaran jangka panjang dalam lingkungan eksternal yang bergerak dinamis.

f. Penentuan Strategi Operasional

Strategi operasional dibuat dan ditentukan atas dasar untuk ,mengoperasionalkan fungsi-fungsi sumber daya manusia yang mampu bekerja dan bertanggungjawab kepada lembaganya. Satu hal yang menonjol dalam strategi operasional ialah rencana dan program kerja yang dinyatakan dalam bentuk anggaran.<sup>40</sup>

g. Penentuan Sasaran Jangka Pendek

Sasaran jangka panjang suatu lembaga memerlukan kongkretisasi salah satu cara melakukan kongkretisasi ialah dengan menetapkan sasaran tahunan. Dengan kata lain sasaran jangka panjang perlu diperinci dalam sasaran jangka pendek, dalam hal ini adalah sasaran tahunan, yang harus dirinci secara tepat.

h. Perumusan Kebijakan

Manajemen strategik diperlukan perumusan kebijaksanaan, kebijaksanaan dalam hal ini dapat diartikan sebagai pernyataan formal dari pemimpin lembaga dalam menunaikan kewajiban dan memikul tanggungjawab masing-masing. Kebijakan merupakan bagian dari upaya menjamin bahwa segala sesuatu yang terjadi dalam lembaga dimaksudkan untuk mencapai sasaran dan tujuan yang

---

<sup>40</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik ...*, h. 34-37

telah ditetapkan. Pembuatan kebijakan menggambarkan proses melalui mana serangkaian kegiatan dipilih sebagai penyelesaian suatu masalah tertentu.<sup>41</sup>

i. Pelembagaan Strategi

Pelembagaan strategi tidak dapat terjadi dengan sendirinya, melainkan harus dilakukan secara terprogram dan berkelanjutan sesuai dengan perubahan-perubahan dalam lingkungan. Dalam pelembagaan terdapat tiga unsur yang harus dimiliki oleh setiap lembaga yang harus mendapat perhatian yaitu:

1) Struktur organisasi

Organisasi secara umum dapat diartikan memberi struktur atau susunan yakni dalam penyusunan atau penempatan orang-orang dalam suatu kelompok kerjasama, dengan maksud menempatkan hubungan antara orang-orang dalam kewajiban-kewajiban, hak-hak, dan tanggungjawab masing-masing, penentuan struktur, hubungan tugas dan tanggungjawab itu dimaksudkan agar tersusun suatu pola kegiatan untuk menuju kearah tercapainya tujuan bersama.<sup>42</sup>

2) Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan sering kita jumpai dalam kehidupan masyarakat, tetapi selain itu di dalam suatu lembaga terdapat berbagai macam gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi sekarang dimana kita berada di tengah-tengah perjuangan menuju kesuksesan tujuan lembaga.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen...*, h. 129

<sup>42</sup> B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 139

<sup>43</sup> Hendiyat Soetopo dan Wasty Seomanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bina Aksara, 1988), h. 7.

j. Penciptaan Sistem Pengawasan

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan lembaga dan manajemen tercapai, pengawasan adalah langkah perencanaan, penetapan tujuan, standar atau pelaksanaan suatu kegiatan. Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya manusia dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan lembaga.<sup>44</sup>

k. Penciptaan Sistem Penilaian

Penilaian adalah sebagai upaya sadar untuk membandingkan hasil yang seharusnya dicapai dengan hasil yang nyatanya dicapai dalam rangka pencapaian tujuan suatu lembaga.

l. Penciptaan Sistem Umpan Balik

Pemimpin sangat berkepentingan memperoleh umpan balik tentang bagaimana strategi yang telah ditetapkan tersebut diimplementasikan. Dengan umpan balik yang faktual, tepat waktu dan obyektif, pemimpin dapat memperoleh pengetahuan tentang segi-segi keberhasilan lembaga maupun ketidakberhasilan lembaga tersebut.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen...*, h. 360

<sup>45</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik...*, h. 41

## **B. Kepemimpinan Ganda**

### 1. Pengertian kepemimpinan ganda (satu atap)

Kepemimpinan ganda (satu atap) ialah kepemimpinan yang dilakukan oleh manajerial (pimpinan tertinggi) untuk mensentralisasikan kebijakan yang sudah ditetapkan dalam suatu lembaga yang membawahi berbagai lembaga-lembaga yang terkait didalamnya atas koordinasi satu pimpinan. Dan pimpinan mempunyai hak otoritas untuk memberikan sebuah kebijakan terhadap lembaga yang ada di bawahnya. Oleh karena itu, lembaga tersebut harus selalu atas koordinasi penuh dari pimpinan, karena lembaga-lembaga yang ada dibawahnya ialah dalam satu atap kepemimpinan tertinggi. Sehingga lokasi gedung, penempatan gedung, keuangan, informasi, dan lain sebagainya harus atas kebijakan pimpinan,<sup>46</sup>

Sekolah satu atap merupakan model pendidikan berbeda jenjang TK dan SD, SD dan SMP yang pelaksanaan kegiatan belajar mengajarnya berlangsung pada satu tempat. Model ini didesain untuk mendekatkan lembaga pendidikan ke tempat yang paling mudah dijangkau oleh masyarakat. Harapannya tidak lagi ada anak usia sekolah yang tidak bersekolah hanya karena jarak tempuh ke sekolah yang jauh.

### 2. Prinsip pengelolaan program (satu atap)

Pengelolaan program pengembangan kepemimpinan ganda (satu atap) didasarkan pada tiga prinsip yaitu:

---

<sup>46</sup> Abd. Ghani, "Manajemen Satu Atap dan Anomali Competitiveness Antar Lembaga Pendidikan". *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 4, No. 1, Tahun 2014, h. 31, diakses pada tanggal 20 Oktober 2017.

a. Optimalisasi sistem desentralisasi pendidikan

Kewenangan untuk melaksanakan, mengelola, memelihara serta mempertanggungjawabkan pelaksanaan kegiatan pendidikan di lembaga pendidikan satu atap sepenuhnya ada pada sekolah dan masyarakat disekitar sekolah.

b. Transparansi dan akuntabilitas

1) Prinsip keterbukaan aktif kepada masyarakat dimulai dengan pemilihan dan pembentukan panitia pengembangan lembaga satu atap sampai dengan pengelolaan pelaksanaan program mulai dari awal sampai dengan akhir secara transparan dan demokratis.

2) Bentuk keterbukaan kepada masyarakat antara lain diterapkan dengan melaporkan seluruh proses kegiatan melalui papan informasi yang memuat penjelasan tentang pekerjaan/kegiatan yang dilaksanakan, sehingga masyarakat dapat mengetahui informasi dengan utuh dan mudah.<sup>47</sup>

3. Pelaksanan Sekolah Satu Atap

Menurut prosedur yang ada dipedomon pelaksanaan SD-SMP Satap, bahwa mekanisme pelaksanaan Sekolah Satu Atap, setelah Surat Keputusan (SK) penetapan lokasi SD-SMP Satu Atap terbit dan diterima, Dinas Pendidikan Kabupaten segera (1) menetapkan kelembagaan SMP Satap; (2) mengangkat atau menunjuk tenaga

---

<sup>47</sup>Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pembinaan Menengah Sekolah Pertama, *Petunjuk Pelaksanaan Depdiknas Untuk Membangun Sekolah Satu Atap (Satap)*. (Kemitraan Australia Indonesia: 2008) h. 3.

guru, baik guru tetap ataupun guru bantu bila ada; (3) pembentukan panitia pengembangan SD-SMP Satap; (4) penerimaan siswa baru; (5) penerimaan tenaga pendidik (guru); (5) penyiapan sarana belajar; (6) penyusunan rencana pembelajaran; dan (7) pembiayaan awal”.<sup>48</sup>

### C. Pengelolaan Lembaga Pendidikan Nonformal

#### 1. Pengertian Pendidikan Nonformal

Pengertian kata pendidikan dalam istilah bahasa Inggris, yakni menunjukkan dengan menggunakan istilah education. Sedangkan dalam bahasa Arab, kata pendidikan, sering digunakan pada beberapa istilah, antara lain yakni, *al-Ta’lim*, *al-Tarbiyah*, *al-Ta’dib*. Namun demikian, ketiga kata tersebut memiliki makna tersendiri dalam menunjuk pada pengertian pendidikan.<sup>49</sup>

Soelaiman Joesoef mengatakan, “Pendidikan nonformal adalah pendidikan yang teratur dengan sadar dilakukan tetapi tidak terlalu mengikuti peraturan pemerintah yang tetap dan ketat”.<sup>50</sup> Konsep keilmuan pendidikan nonformal pada prinsipnya menunjukkan sifat reflektif studi aktifitas kemanusiaan yang terjadi didalamnya. Subjeknya, yaitu manusia pengamat dan objeknya yaitu manusia yang bertindak, oleh karenanya komponen utama ini tidak dapat dipisahkan satu dari yang lainnya.

---

<sup>48</sup> Sinta Maya Sari. “Manajemen Peserta Didik pada Sekolah Satu Atap Sebagai Penuntasan Wajib Belajar di Daerah Terpencil. Vol. 23. No. 26, h. 567. Diakses pada tanggal 29 Januari 2018 dari Situs: <http://Ap.Fip.Um.Ac.Id/Wp-Content/Uploads/2015/05/Volume-23-No.-680-88.Pdf>.

<sup>49</sup> Samsul Nizar, *Pengantar Dasar-dasar Pemikiran Pendidikan Islam*, ( Jakarta: Gaya Mediapratama, 2001), Cet. 1, h. 85-86.

<sup>50</sup> Soelaiman Joesoef, *Konsep Dasar Pendidikan Luar Sekolah...*,h. 79

Dengan demikian teori dan realitas dalam keilmuan “pendidikan nonformal adalah suatu kesatuan yang satu sama lain saling mencampuri (*interfere*).”<sup>51</sup> Konsep dasar pendidikan Nonformal (PNF) perlu kita ketahui dengan alasan sebagai konsep dasar sangat diperlukan karena akan merupakan kerangka umum untuk menganalisis atau sebagai cara menerangkan fenomena-fenomena pendidikan yang terjadi di masyarakat.

## 2. Fungsi Pendidikan Nonformal

Pendidikan nonformal mempunyai fungsi membelajarkan individu atau kelompok agar mampu memberdayakan dan mengembangkan dirinya sehingga mampu beradaptasi terhadap perubahan/perkembangan zaman.

Secara rinci fungsi pendidikan nonformal dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a) Pendidikan suplemen: kesempatan untuk menambah/ meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tertentu di luar pendidikan sekolah.
- b) Pendidikan komplemen: kesempatan untuk menambah/ melengkapi pendidikan sekolah.
- c) Pendidikan kompensasi/pengganti: kesempatan untuk memperoleh pendidikan bagi yang tidak pernah mengalami pendidikan di sekolah.
- d) Pendidikan substitusi: kesempatan untuk belajar pada jenjang pendidikan tertentu berhubung belum adanya pendidikan sekolah di sekitar tempat tinggal.
- e) Pendidikan alternatif: kesempatan untuk memilih jalur pendidikan nonformal sehubungan dengan peluang atau waktu yang dimiliki.
- f) Pendidikan pengayaan: kesempatan untuk memperkaya/ meningkatkan kemampuan yang diperoleh dari pendidikan sekolah.
- g) Pendidikan pemutakhiran: kesempatan untuk memutakhirkan atau meremajakan pengetahuan dan keterampilan yang telah dimiliki.
- h) Pendidikan pembentukan keterampilan: kesempatan untuk memperoleh keterampilan baru di samping keterampilan yang telah dimiliki.

---

<sup>51</sup> Mustofa Kamil, *Pendidikan Nonformal Pkbn di Indonesia (Sebuah Pembelajaran dari Komunikasi Jepang)*, (Bandung: Alfa Beta, 2009), h. 27



- i) Pendidikan penyesuaian: kesempatan untuk memperoleh pendidikan penyesuaian diri sehubungan adanya mobilitas teritorial, pekerjaan, dan perubahan sosial.
- j) Pendidikan pembibitan: kesempatan untuk memperoleh pendidikan atau latihan keterampilan tertentu melalui proses belajar bersama sambil mengadakan usaha bersama dalam kelompok belajar usaha bersama.<sup>52</sup>

### 3. Tujuan Pendidikan Nonformal

Ditinjau dari faktor tujuan belajar/ pendidikan, pendidikan nonformal bertanggungjawab menggapai dan memenuhi tujuan-tujuan yang sangat luas jenis, level, maupun cakupannya. Dalam kapasitas inilah muncul pendidikan nonformal yang bersifat *multi purpose*. Ada tujuan-tujuan pendidikan nonformal yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan belajar tingkat dasar (*basic education*) semacam pendidikan keaksaraan, pengetahuan alam, keterampilan vokasional, pengetahuan gizi dan kesehatan, sikap sosial berkeluarga dan hidup bermasyarakat, pengetahuan umum dan kewarganegaraan, serta citra diri dan nilai hidup.<sup>53</sup>

### 4. Tugas Pokok Pendidikan Nonformal

Tugas pendidikan nonformal adalah membantu kualitas dan martabat sebagai individu dan warga negara yang dengan kemampuan dan kepercayaan pada diri sendiri harus dapat mengendalikan perubahan kemajuan. Tugas ini tentunya sejalan dengan tugas yang digariskan dalam GBHN dan pendidikan nasional kita sehingga masing-masing tugas pendidikan akan saling menunjang satu sama lain.

---

<sup>52</sup> Soegimin Gitoasmoro, "Peran Pendidikan Nonformal dalam Realisasi Wajib Belajar Pendidikan Dasar". Vol. 6. No. 1. Tahun 2005, h. 41. Diakses pada tanggal 25 Januari 2018 dari Situs: <http://Www.Tappdf.Com/Read/7274-35-Peran-Pendidikan-Nonformal-Dalam-Ejournal>.

<sup>53</sup> Ishak Abdulhak dan Ugi Suprayogi, *Penelitian Tindakan dalam Nonformal*, (Jakarta: Rajagrafindo Pustaka 2012) h. 44.

### 1. Tugas pendidikan nonformal di Negara industri.

Dalam kaitannya dengan pendidikan formal di negara industri, dalam hal semua anak sebelum usia 15 tahun secara penuh wajib mengikuti sekolah,

### 2. Tugas pendidikan nonformal di Negara berkembang

Di negara berkembang yang perkembangan ekonomi dan pendidikannya lebih tinggi, pendidikan nonformal memiliki peran yang sama dengan di negara industri. Di sebagian besar negara berkembang, peranan ini sangat berbeda oleh karena banyak anak, khususnya di pedesaan dan daerah terpencil, yang tidak dapat mengikuti atau menyelesaikan sekolah baik dasar maupun menengah. Ini menghasilkan banyak sasaran didik remaja ataupun pemuda yang tidak pernah atau *drop out* sekolah.<sup>54</sup>

### 5. Peran Pendidikan Nonformal

Masalah pendidikan dalam pendidikan sekolah, menyebabkan pendidikan non formal mengambil peran untuk membantu sekolah dan masyarakat dalam mengurangi masalah tersebut. Sudjana mengemukakan peran pendidikan nonformal adalah sebagai "pelengkap, penambah, dan pengganti" dengan penjabaran sebagai berikut:

- a. Sebagai pelengkap pendidikan sekolah: Pendidikan nonformal berfungsi untuk melengkapi kemampuan peserta didik dengan jalan memberikan pengalaman belajar yang tidak diperoleh dalam pendidikan sekolah.
- b. Sebagai penambah pendidikan sekolah: Pendidikan nonformal sebagai penambah pendidikan sekolah bertujuan untuk menyediakan kesempatan belajar kepada: 1. Peserta didik yang ingin memperdalam materi pelajaran tertentu yang diperoleh selama mengikuti program pendidikan pada jenjang pendidikan sekolah. 2. Alumni suatu jenjang pendidikan sekolah dan masih memerlukan layanan pendidikan untuk memperluas materi pelajaran yang telah diperoleh. 3. Mereka yang putus sekolah dan memerlukan pengetahuan

---

<sup>54</sup> Saleh Marzuki, *Pendidikan Nonformal (Dimensi dalam Keaksaraan Fungsional, Pelatihan, dan Andragogi)*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), h. 136-141

serta keterampilan yang berkaitan dengan lapangan pekerjaan atau penampilan diri dalam masyarakat.

- c. Sebagai pengganti pendidikan sekolah: Pendidikan nonformal sebagai pengganti pendidikan sekolah menyediakan kesempatan belajar bagi anak-anak atau orang dewasa yang karena berbagai alasan tidak memperoleh kesempatan untuk memasuki satuan pendidikan sekolah.<sup>55</sup>

## 6. Sasaran Pendidikan Nonformal

Sesuai dengan rancangan Peraturan Pemerintah sasaran pendidikan nonformal dapat ditinjau dari beberapa aspek yakni sebagai berikut:

### a. Sasaran Pelayanan

- 1) Usia Pra-Sekolah (0-6 tahun), fungsi lembaga ini mempersiapkan anak-anak menjelang mereka pergi sekolah (Pendidikan Formal) sehingga mereka telah terbiasa untuk hidup dalam situasi yang berbeda dengan lingkungan keluarga.
- 2) Usia Pendidikan Dasar (7-12 tahun), usia ini dilaksanakan dengan penyelenggaraan program kejar paket A dan kepramukaan yang diselenggarakan secara sesame dan terpadu.
- 3) Usia Pendidikan Menengah (13-18 tahun), penyelenggaraan pendidikan nonformal untuk usia semacam ini diarahkan untuk pengganti pendidikan, sebagai pelengkap dan penambah program pendidikan bagi mereka.
- 4) Usia Pendidikan Tinggi (19-24 tahun), Pendidikan nonformal menyiapkan mereka untuk siap bekerja melalui pemberian berbagai

---

<sup>55</sup> Sudjana. *Pendidikan Nonformal: Wawasan, Sejarah Perkembangan, Falsafah & Teori Pendukung serta Asas*, (Bandung: Falah Production, 2001) h. 107.

keterampilan sehingga mereka menjadi tenaga yang produktif, siap kerja dan siap untuk usaha mandiri.

b. Berdasarkan Lingkungan Sosial Budaya

- 1) Masyarakat Pedesaan, masyarakat ini meliputi sebagian besar masyarakat Indonesia dan program diarahkan pada program-program mata pencarian dan program pendayagunaan sumber-sumber alam.
- 2) Masyarakat Perkotaan, masyarakat perkotaan yang cepat terkena perkembangan ilmu dan teknologi, sehingga masyarakat perlu memperoleh tambahan tersebut melalui pemberian informasi dan kursus-kursus kilat .
- 3) Masyarakat Terpencil, untuk itu masyarakat terpencil ini perlu ditolong melalui pendidikan non formal yang mereka dapat mengikuti perkembangan dan kemajuan nasional.

c. Berdasarkan Sistem Pengajaran

Sistem pengajaran dalam proses penyelenggaraan dan pelaksanaan program pendidikan nonformal meliputi: 1) Kelompok, organisasi dan lembaga. 2) Mekanisme sosial budaya seperti perlombaan dan pertandingan. 3) Kesenian tradisional, seperti wayang, ludruk, ataupun teknologi modern seperti televisi, radio, film, dan sebagainya. 4) Sarana dan prasarana seperti balai desa, masjid, gereja, sekolah dan alat-alat pelengkapan kerja.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Soelaiman Joesoef, *Konsep Dasar Pendidikan NonFormal* (Jakarta: Bumi Aksara. 1992), h. 58.

## 7. Program Pendidikan Nonformal

Program pendidikan nonformal adalah bermacam-macam. Pasal 26 ayat 3 menyebutkan beragam program pendidikan nonformal sebagai berikut:

Pendidikan nonformal meliputi pendidikan kecakapan hidup, pendidikan anak usia dini, pendidikan kepemudaan, pendidikan pemberdayaan perempuan, pendidikan keaksaraan, pendidikan keterampilan, pelatihan kerja, pendidikan kesetaraan, serta pendidikan lain yang ditujukan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik. Bunyi ayat 3 ini tampaknya ingin menyebutkan satu persatu program layanan pendidikan yang termasuk bagian pendidikan nonformal.<sup>57</sup>

## 8. Pengelolaan Program Pendidikan Nonformal

Pendidikan nonformal tersebut diselenggarakan dalam berbagai satuan, terdiri atas lembaga kursus, lembaga pelatihan, kelompok belajar, Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM), dan majelis taklim, serta satuan pendidikan sejenis (Undang Undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 26 ayat (4)). Strategi pengelolaan dan pengembangan PKBM yang berorientasi masa depan adalah suatu rencana untuk melakukan tindakan atau kegiatan dalam pengelolaan dan pengembangan PKBM.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Sodik A. Kuntoro, *Pendidikan Nonformal (Pnf) Bagi Pengembangan Sosial*, Vol. 1. No. 2. 2006 h. 15. Diakses pada tanggal 31 Januari 2018 dari Situs: [http:// Journal.Unj.Ac.Id /Unj/Index.Php/Jiv/Article/Download/2756/2063](http://Journal.Unj.Ac.Id/Unj/Index.Php/Jiv/Article/Download/2756/2063).

<sup>58</sup> Dayat Hidayat, "*Strategi Pembelajaran Partisipatif dalam Meningkatkan Hasil Program Pendidikan Nonformal di Kabupaten Karawang*". Vol. 2 No. 1, Tahun 2016. h. 14, diakses pada Tanggal 31 Januari 2018. <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jne/article/view/5309/4219>.

Beberapa problema pengelolaan kelembagaan pendidikan, khususnya pada jalur pendidikan luar sekolah yang tengah dihadapi dewasa ini ialah: 1) masih tingginya angka buta huruf di berbagai rentangan umur, 2) masih terdapat anak usia sekolah yang keluar dari sistem pendidikan persekolahan, 3) banyak lulusan SD, SLTP, SLTA yang tidak melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi, 4) banyaknya jumlah penduduk angkatan kerja yang menganggur karena tidak mampu bersaing dalam pasar kerja, 5) beratnya beban keluarga dan masyarakat dalam memenuhi kebutuhan hidupnya karena kemiskinan.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Irianto, Yoyon Bachtiar • Trisutaiaksana, Dadang Sudarman, *Manajemen Pendidikan Berorientasi Keterampilan Hidup (Konsep dan Penerapannya pada Jalur Pendidikan Luar Sekolah)*, Vol. 1, No. 1, 2003. <http://Ejournal.Upi.Edu/Index.Php/Japsps/Article/View/6057> diakses pada tanggal 20 Januari 2018.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Bentuk penelitian dalam skripsi ini adalah Penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah “suatu penelitian dengan mengumpulkan data di lapangan dan menganalisis serta menarik kesimpulan dari data tersebut.”<sup>60</sup> Pembahasan dalam skripsi ini menggunakan metode deskriptif Kualitatif, yaitu: “Metode yang meneliti suatu kondisi, pemikiran atau suatu peristiwa pada masa sekarang ini, yang bertujuan membuat gambaran deskriptif atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki.”<sup>61</sup>

#### **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian disini ialah tempat untuk memperoleh sumber data yang akan dilakukan oleh peneliti. Penelitian ini dilakukan di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an yang beralamat Jl. Banda Aceh-medan km 7 pagar air Aceh Besar.

Alasan peneliti memilih lokasi penelitian di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an didasari atas beberapa pertimbangan yaitu *pertama*, terdapat satu orang pemimpin yang memimpin dua lembaga sekaligus dalam waktu sama yang jarang diterapkan di lembaga-lembaga lain, menurut peneliti sendiri hal ini adanya terdapat keunikan dan dapat dikaji lebih dalam mengenai pembagian waktu dalam

---

<sup>60</sup> Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: Rhineka Cipta, 1993) h. 106

<sup>61</sup> Muhammad Nazir, *Metode Penelitian, Cet 1*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1985), h. 65

proses pembelajaran yang akan diterapkan di Dayah maupun di TK. *Kedua*, proses pengelolaan sarana dan prasarana di lembaga baik di Dayah maupun di TK Tahfizul Qur'an. *Ketiga*, dengan tenaga pendidik yang kurang akan sulit proses pengelolaan lembaga secara maksimal, karena untuk mengelola dua lembaga sekaligus dalam waktu yang ditentukan membutuhkan tenaga pendidik yang maksimal, jadi ini juga merupakan salah satu alasan peneliti mengambil lokasi dan ingin mengkaji lebih dalam tentang sistem dan proses pembagian tenaga pendidik dari kedua lembaga itu sendiri baik di Dayah maupun di TK.

### **C. Subjek Penelitian**

Subjek penelitian adalah sesuatu yang diteliti baik orang, benda, ataupun lembaga (organisasi). Subjek penelitian pada dasarnya adalah yang akan dikenai kesimpulan hasil penelitian. Di dalam subjek penelitian inilah terdapat objek penelitian.<sup>62</sup> Subjek penelitian yang dimaksud peneliti adalah pimpinan di Dayah Ar-Rahmah dan Tk Tahfizul Qur'an. Peneliti menjadikannya narasumber karena narasumber merupakan salah satu pemimpin yang berperan langsung dan bertanggungjawab atas kepemimpinan ganda di sekolah TK Tahfizul Qur'an dan Dayah Ar-Rahmah yang dipimpin olehnya. Selanjutnya subjek peneliti yang akan diteliti oleh peneliti adalah 3 orang guru, guru yang pertama merupakan guru yang sudah mengabdikan 8 tahun dan sudah memahami tentang seluk beluk sekolah TK Tahfizul Qur'an, sedangkan guru kedua merupakan guru yang sudah mengabdikan 10 tahun di Dayah Ar-rahmah dan sudah memahami tentang dayah tersebut yang

---

<sup>62</sup> Saifuddin Azwar, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 1998), h. 35



merupakan alumni dari dayah itu sendiri, dan guru yang ketiga merupakan guru yang baru saja di rekrut yang baru mengajar 2 tahun di lembaga, menurut peneliti sendiri, guru tersebut juga perlu untuk dijadikan subjek dikarenakan guru itu belum mengetahui sepenuhnya tentang kepemimpinan ganda dan belum pernah menjalani sekolah dua lembaga yang dipimpin oleh satu orang pimpinan.

Subjek peneliti selanjutnya yang akan diteliti ialah 3 orang siswa, ketiga siswa tersebut merupakan subjek penelitian di Dayah. Alasan peneliti menjadikan siswa sebagai subjek penelitian ialah karena siswa bisa dijadikan sebagai data pelengkap dan juga berperan langsung dalam lingkungan lembaga pendidikan, karena menurut peneliti di Dayah tersebut akan memperoleh data yang lebih akurat, dengan 3 santri sudah melengkapi semua data yang ada di Dayah, mereka merupakan santri yang sudah 5 tahun mengabdikan diri di lembaga dan sudah memahami setiap sistem yang ada. Subjek penelitian selanjutnya yaitu peneliti akan mengambil seluruh siswa di TK Tahfizul Qur'an untuk dijadikan sebagai subjek penelitian, alasan peneliti mengambil semua siswa tersebut, karena siswa di TK masih tergolong anak-anak yang sulit dijadikan sebagai subjek untuk diwawancarai atau di beri berbagai pertanyaan, karena anak-anak sulit dijadikan sumber data yang akurat, maka peneliti di sini melibatkan seluruh siswa yang ada di TK untuk dijadikan untuk diobservasi dan dipantau proses pembelajaran yang dijalani dan proses belajar mengajar yang dijalankan oleh kepala sekolah maupun guru di sekolah tersebut.

#### **D. Data dan Sumber Data**

Yang dimaksud dengan sumber data adalah subjek dari mana data diperoleh. Dalam penelitian ini menggunakan dua sumber data yaitu data sekunder dan data primer namun lebih mengutamakan analisis data primer.

- 1) Data sekunder merupakan data yang berasal dari survey lapangan dan diperoleh dengan mempelajari bahan-bahan perpustakaan yang berupa buku-buku, literatur, dokumen-dokumen, laporan-laporan maupun arsip-arsip resmi yang dapat mendukung kelengkapan data primer.
- 2) Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari lokasi penelitian yakni sumber data dari informan yang bersangkutan dengan cara wawancara dan pengamatan atau observasi pada informan. Peneliti cenderung mengutamakan data primer yaitu peneliti melakukan wawancara langsung pada guru agar mendapatkan data yang akurat untuk menulis penelitian.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk terlaksananya penelitian dengan baik, maka penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

##### **1. Observasi**

Observasi adalah “Memperhatikan sesuatu dengan pengamatan langsung meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu objek dengan menggunakan

seluruh alat indera yaitu melalui penglihatan, penciuman, pendengaran, peraba, dan pengecap”.<sup>63</sup>

Observasi ini dilakukan untuk memperoleh data yang digunakan untuk menggali informasi tentang strategi kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal Dayah Ar-rahmah dan TK Tahfizul Qur’an, supaya memperoleh data yang lebih akurat dan observasi ini juga dapat dilakukan untuk memperoleh data yang digunakan untuk menggali informasi tentang kendala dan solusi kepemimpinan Ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal.

Observasi ini dilakukan melibatkan kepala sekolah, 2 orang guru yang mengajar di Dayah Ar-Rahmah dan 1 guru yang mengajar di TK Tahfizul Qur’an, 3 orang siswa di Dayah Ar-Rahmah dan seluruh siswa di TK Tahfizul Qur’an.

## 2. Dokumentasi

dokumentasi yaitu dilakukan dengan menelusuri beberapa dokumen yang berkaitan dengan objek penelitian guna mendapatkan data sekunder yang berhubungan dengan buku, Undang-undang, Jurnal, Skripsi, artikel dan dokumen-dokumen tentang perencanaan rekrutmen peserta didik.

## 3. Wawancara

Wawancara merupakan “salah satu teknik pengumpulan informasi yang dilakukan dengan mengadakan tanya jawab, baik secara langsung maupun tidak

---

<sup>63</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian suatu Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), h. 133

langsung.”<sup>64</sup> Wawancara ini berpedoman kepada daftar pertanyaan yang sudah disiapkan oleh penulis/peneliti.

Wawancara dapat dilakukan sebagai teknik pengumpulan data secara langsung dengan subjek yang akan diwawancarai, wawancara dapat diperoleh data dan dilakukan untuk menggali informasi tentang strategi, kendala dan solusi kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an karena wawancara merupakan poin penting yang harus diterapkan dalam proses pengumpulan data.

Wawancara dilakukan bersama kepala sekolah, 2 orang guru yang mengajar di Dayah Ar-Rahmah dan 1 guru yang mengajar di TK Tahfizul Qur'an, 3 orang siswa di Dayah Ar-Rahmah dan seluruh siswa di TK Tahfizul Qur'an. Dengan adanya subjek penelitian yang dituju, maka data yang diperlukan akan akurat dan lengkap dalam proses pengumpulan data melalui wawancara.

#### **F. Instrumen Pengumpulan Data**

Instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri, karena peneliti akan langsung kelapangan yang menjadi objek penelitian untuk melakukan penelitian yang sesuai dengan pertanyaan penelitian. Kehadiran peneliti disini sangat penting karna penelitian tidak dapat diwakilkan oleh pihak manapun. Peneliti menggunakan

---

<sup>64</sup> Rusdin Pohan, *Metodologi Penelitian*, (Banda Aceh: Ar-Rijal Institute, 2007), h. 57.

metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Apabila terjadi sesuatu yang mengakibatkan peneliti tidak dapat hadir, maka penelitian ini akan ditunda untuk sementara waktu sampai peneliti dapat hadir kembali. Peneliti tidak dapat memungkiri akan kekurangan yang peneliti miliki, agar terlaksananya proses penelitian ini, maka peneliti juga akan mengajak seorang rekan (teman) peneliti yang ikut membantu peneliti dalam terlaksananya proses penelitian ini.

### **G. Analisis Data**

Untuk menganalisis data hasil penelitian, peneliti menggunakan analisis data kualitatif interaktif yang dilakukan saat pengumpulan data seperti yang dikemukakan Miles dan Huberman bahwa aktifitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh.<sup>65</sup> Ukuran kejenuhan data ditandai dengan tidak diperolehnya lagi data atau informasi baru. Untuk memudahkan peneliti melakukan analisis data, peneliti akan melakukan reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*verification/conclusion drawing*).

#### **1. Reduksi data (*data reduction*)**

Data yang diperoleh dengan melakukan pengelompokan data, merangkumkan data-data mana yang penting dan tidak penting, karena tidak dapat dipungkiri apabila peneliti semakin lama di lapangan maka jumlah data-data yang adapun semakin banyak, luas dan semakin rumit. Hasil dari data

---

<sup>65</sup> Moleong, Lexy. *Metode Penelitian Kualitatif*. (Remaja Rosdakarya. Bandung, 2007), h.248

yang didapat di lapangan akan peneliti kelompokkan dan membuat kategorisasi yang sesuai dengan apa yang peneliti dapatkan di lapangan.

## 2. Penyajian data (*data display*)

Setelah peneliti melakukan reduksi data, maka peneliti selanjutnya akan melakukan penyajian data yaitu dari data/hasil yang didapat di lapangan dan telah dikelompokkan atau dirangkumkan dengan lebih spesifik dan jelas, peneliti akan melakukan penyajian data yang sesuai dengan apa yang menjadi jawaban atau hasil dari yang telah didapat, seperti hasil dari observasi, maka peneliti akan mengurutkan observasi yang mana terlebih dahulu untuk disusun agar hasil observasi yang dilakukan lebih memiliki hubungan yang saling keterkaitan. Wawancara, peneliti juga akan mengurutkan hasil jawaban dari setiap pertanyaan peneliti dengan setiap responden (mahasiswa, dan kepala ruang baca jika diperlukan), serta reaksi yang dilihat atau diamati oleh peneliti pada saat melakukan tanya jawab, semua dilakukan agar jawaban yang didapat lebih rinci, terstruktur dan sistematis serta dapat menjawab keseluruhan dari pertanyaan penelitian. Dokumentasi yang didapat biasa berupa gambar, perekam suara pada saat melakukan wawancara maupun dokumen-dokumen lainya/berbentuk laporan yang berhubungan dengan kegiatan pengelolaan ruang baca. Penyajian data akan memudahkan peneliti dalam memahami apa yang terjadi dan dapat dengan mudah merencanakan kegiatan selanjutnya.

### 3. Penarikan kesimpulan (*verification/conclusion drawing*)

Peneliti akan melakukan penarikan kesimpulan daripada yang telah peneliti lakukan dalam penyajian data. Dengan demikian kesimpulan yang ada dapat menjawab keseluruhan dari pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan sejak awal, tetapi tidak menutup kemungkinan akan terjadi ketidaksesuaian apa yang ingin diteliti dengan hasil yang diteliti karna penelitian ini masih bersifat sementara dan akan terus berkembang setelah peneliti berada di lapangan untuk melakukan penelitian. Peneliti disini melakukan penelitian karna ingin menemukan sesuatu yang baru yang sebelumnya belum pernah ada diteliti oleh peneliti lainnya.

### **H. Uji coba keabsahan**

Dalam penelitian triangulasi yang merupakan gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda. Dalam hal ini peneliti menetapkan uji coba keabsahan data berupa uji *credibility*, *transferability*, *dependability* dan *confirmability*. Uji kredibilitas dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui penelitian ini dapat dipercaya atau tidak. Pengecekan keabsahan data dapat dilakukan dengan menggunakan triangulasi dengan melihat sumber, metode dan juga teori yang dipakai dalam penelitian tersebut. Kemudian *Transferability*, yaitu tujuan akhir untuk memenuhi kriteria, yang dimana penelitian ini haruslah bisa di transfer ketempat lain dengan karakter yang sama. Selanjutnya *dependability*, kriteria ini peneliti gunakan untuk menjaga kehati-hatian akan terjadinya kemungkinan kesalahan dalam

mengumpulkan data sehingga data dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Kesalahan banyak disebabkan faktor manusia itu sendiri terutama peneliti sebagai instrumen kunci yang dapat menimbulkan ketidakpercayaan kepada peneliti. Dan yang terakhir confirmability, Uji *confirmability* dalam penelitian kualitatif disebut juga objektivitas penelitian. Penelitian dilakukan secara bersamaan melalui audit trial yaitu dengan konsultasi kepada dosen pembimbing mengenai aktifitas yang dilakukan peneliti di lapangan.



## **BAB 1V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Sejarah berdirinya Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an**

Dayah Ar-Rahmah merupakan sebuah Lembaga Keagamaan yang didirikan oleh seorang Tgk Inong (Ummi) alumni Dayah Putri Muslimat Samalanga dan alumni Dayah Darussalam Labuhan Haji Aceh Selatan serta alumni Fakultas Adab Jurusan sastra Arab IAIN Ar-Raniry Banda Aceh. Lembaga ini berdiri pada tanggal 21 Mei 2001 berstatus Balai Pengajian dengan jumlah lebih kurang 100 orang yang diasuh oleh 5 orang tenaga pengajar. Seiring berjalannya sarana dan prasarana, serta menjalankan Program TK/ TPA pada sore harinya.

Pertengahan bulan Maret 2007 Lembaga ini resmi berada di bawah Hukum Yayasan Ar-Rahmah Pagar Air, dengan Akte Notaris Nurdhani, S.H., Sp.N, Nomor 24 oleh Kepala Kantor Pembinaan Pendidikan Dayah Kab. Aceh Besar sebagai Dayah dengan akreditasi/ c. Di samping itu untuk mencapai pembelajaran yang baik dan berpotensi maka Dayah ini telah menjalankan proses internalisasi dan aktualisasi pembelajaran yang efektif dengan tujuan menghasilkan kader generasi rabbani yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT.

Pada tahun 2014 barulah berdiri sekolah TK Tahfizul Qur'an di yayasan yang sama, bertepatan dengan dayah yang di pimpin oleh Umi Rahimun, terus berkembang lembaga yang dipimpin oleh Umi, beliau memimpin kedua lembaga sekaligus dan

beliau berinisiatif memimpin kedua lembaga tersebut, namun banyak tanggung jawab yang beliau berikan kepada Ustadh Mukhtar, karena Ustadh Mukhtar merupakan suaminya, tidak ada salahnya berbagi tanggungjawab kepada Ustadh Mukhtar, karena menurut pimpinan, beliau juga merupakan bahagian dari lembaga yang telah dibangun, dan TK Tahfizul Qur'an ini mereka membangun bersama dengan kerjasama yang baik.

**a. Identitas Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an**

**Tabel : 4.1 Identitas Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an**

Nama Sekolah	Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an
Tahun Berdiri	2000 dan 2014
Alamat	Jl. Banda Aceh-Medan KM 7 Desa Bineh Blang Kec. Ingin Jaya
Provinsi	Aceh
Kabupaten	Aceh Besar
Nomor Telepon	085277707333
Nama Kepala Sekolah	Ummi Hj. Rahimun Ibrahim, SS.
Jumlah keseluruhan Murid Dayah Ar-Rahmah	55
Jumlah keseluruhan Murid TK Tahfizul Qur'an	16

Status	Swasta
Luas	2.000m
Akreditasi	C

**b. Visi dan Misi Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an**

**Visi :**

1. Prima dan partisipatif dalam mendidik generasi Qur'ani di kecamatan Ingin Jaya kabupaten Aceh Besar
2. Menghidupkan anak dengan Al-qur'an sejak dini

**Misi :**

1. Mengajarkan anak untuk mengenal Allah, Rasul, Malaikat, Kitab Allah dan Hari Akhirat
2. Mengajak anak untuk disiplin, santun menghormati Orang Tua, dan sayang terhadap sesama
3. Membawa anak untuk mengungkapkan kebesaran melalui ilmu Allah
4. Meningkatkan pengetahuan untuk anak sesuai dengan Al-qur'an dan Sunnah Rasulullah SAW
5. Membiasakan anak hidup dengan ilmu agama sejak dini

**c. Keadaan Tenaga Pendidik Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an**

Pendidik dan tenaga pendidik mempunyai peran besar dalam menyukseskan prestasi siswaserta pengembangan sekolah. Dayah maupun sekolah akan berhasil dan berkembang dengan baik apabila didukung oleh tenaga pendidik dan kependidikan yang memadai. Adapun jumlah tenaga pendidik dan kependidikan di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an dapat disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel: 4.2 Jumlah Guru Dayah Ar-Rahmah Tahun 2018**

No	Nama Guru	Jabatan	Mengajar Bid. Study	Pendidikan Terakhir
1.	Hj. Ibrahim Rahimun, SS	Kepala Sekolah	Ilmu Al-qur'an	S1
2.	H. Azhar Mughtar. S.Pd.I	Guru Mengajar	Kitab-kitab	S1

*Sumber Data: Dokumentasi Dayah Ar-Rahmah*

**Tabel: 4.3 Jumlah Guru TK tahfizul Qur'an Tahun 2018**

No	Nama Guru	Jabatan	Mengajar Bid. Study	Pendidikan Terakhir
1.	H. Azhar Mughtar. S.Pd.I	Guru Mengajar	Hafalan Anak- anak	S1
2.	Siti Maghfirah	Guru Mengajar	Hafalan Anak-	Mahasiswa

			anak	
3.	Fani Anistaniya	Guru Mengajar	Mata Pelajaran Umum	Mahasiswa
4.	Raisa	Guru Mengajar	mata Pelajaran Umum	Mahasiswa

*Sumber Data: Dokumentasi TK Tahfizul Qur'an*

**d. Keadaan Siswa Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an.**

**Tabel: 4.4 Jumlah Siswa Dayah Ar-Rahmah Tahun 2018**

No	Jumlah		Jumlah
	Laki-laki	Perempuan	
1.	62	93	155

*Sumber Data: Dokumentasi Dayah Ar-Rahmah*

**Tabel: 4.5 Jumlah Siswa TK Tahfizul Qur'an Tahun 2018**

No	Kelas	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1.	A	6	3	9
2.	B	5	2	7

*Sumber Data: Dokumentasi TK Tahfizul Qur'an*

**e. Keadaan Sarana dan Prasarana Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an.**

**Tabel: 4.6 Keadaan Sarana dan Prasarana Dayah Ar-Rahmah Tahun 2018**

No	Jenis Sarana	Jumlah	Keadaan
1.	Ruang Kantor	1	Baik
2.	Mushalla	1	Baik
3.	Bale-bale	2	Baik
4.	Ruang Belajar	4	Baik
5.	Ruang Kantin	1	Baik
6.	Kamar Tidur guru	2	Baik
7.	Kamar Tidur Tamu	1	Baik
8.	Ruang tidur Santri	5	Baik
9.	Lemari Kantor	3	Baik
10.	Meja Kantor	1	Baik
11.	Wc	6	Baik
12.	Tempat Wudhu'	2	Baik
13.	Air Sumur dan Pdam	1	Baik
14.	Pengeras Listrik	2	Baik
15.	Papan Tulis	4	Baik

*Sumber Data: Dokumentasi Dayah Ar-Rahmah*

**Tabel: 4.7 Keadaan Siswa Sarana dan Prasarana TK Tahfizul Qur'an****Tahun 2018**

No	Jenis Sarana	Jumlah	Keadaan
1.	Ruang Belajar	2	Baik
2.	Meja Guru	2	Baik
3.	Kursi Guru	4	Baik
4.	Lemari	2	Baik
5.	Meja Belajar Murid	20	Baik
6.	Kursi	20	Baik
7.	Air Sumur dan Pdam	1	Baik
8.	Papan Tulis	4	Baik

*Sumber Data: Dokumentasi TK Tahfizul Qur'an***B. Penyajian Hasil Penelitian**

Dalam kedudukan sebagai pemimpin lembaga pendidikan, Kepala Sekolah memiliki posisi yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan suatu kegiatan pembelajaran. Kepala Sekolah juga berperan penting dalam pengelolaan ekstrakurikuler di sekolah. Kewajiban untuk berusaha agar semua potensi yang ada di lembaganya dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya demi tercapainya tujuan yang diharapkan. Oleh karenanya, kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu faktor

penting yang dapat mendorong sumber daya sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah.

Pada bagian ini akan dijelaskan hasil penelitian dari berbagai permasalahan yang diperoleh peneliti di lapangan. Data penelitian tentang kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an ini diperoleh peneliti dengan menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Subyek yang menjadi informan dalam penelitian ini yaitu kepala sekolah, guru, siswa. Berikut ini dapat disajikan hasil penelitian yang diperoleh peneliti di lapangan.

## **1. Strategi Kepemimpinan Ganda dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan**

### **Nonformal Aceh Besar**

Untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an peneliti akan mengajukan beberapa pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya.

Butir pertanyaan pertama sesuai dengan instrumen yang diajukan kepada kepala sekolah, pertanyaannya yaitu: bagaimana strategi yang digunakan dalam kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal? Adapun jawaban dari kepala sekolah yaitu mengungkapkan bahwa.

**“I.K.S,** mengatakan dalam kepemimpinan ganda dalam pengelolaan kedua lembaga ini maka strategi yang kita gunakan yaitu dengan menggunakan strategi kepemimpinan dalam memotivasi para bawahan dengan baik sehingga bawahan mau bekerja secara optimal dan menetapkan kebijakan yang secara



efektif, hal ini tentunya saling kerjasama antara pimpinan dan bawahan agar dapat sukses.”<sup>66</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada ibu guru di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur’an, adapun jawaban dari guru yaitu mengungkapkan bahwa:

“**G.D**, mengatakan strategi yang dapat dilakukan dari kepemimpinan ganda ini ialah dengan cara menjalin kerjasama dengan baik antara pimpinan dan bawahan y, segala pengambilan keputusan yang dilakukan selalu mendiskusikannya terlebih dahulu dengan bawahan. Dan terkait dengan kebijakan yang kita ambil selalu atas keputusan bersama saat musyawarah”<sup>67</sup>

“**G.T**, mengatakan strategi yang digunakan dalam kepemimpinan dua lembaga ini ialah dengan bekerjasama antara pimpinan dan bawahan, segala kebijakan yang akan diambil selalu didiskusikan terlebih dahulu terkait strategi yang digunakan di kedua lembaga ini.”<sup>68</sup>

“**G.T**, mengatakan strategi yang dilakukan yaitu secara demokrasi yaitu saling berinteraksi antara pimpinan dan bawahan, tidak pernah beliau mengambil kebijakan dengan sendirinya, selalu didiskusikan dengan guru.”<sup>69</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada santri di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur’an, adapun jawaban dari siswa yaitu mengungkapkan bahwa:

“**S.I**, mengatakan strategi yang digunakan yaitu dengan berdiskusi dulu, meminta pendapat guru-guru, nanti baru di ambil keputusan yang tepat.”<sup>70</sup>

“**S.II**, mengatakan strategi yang sering digunakan oleh pimpinan ialah secara demokrasi yaitu kerjasama yang baik, tidak pernah beliau mengambil kebijakan sesuai kehendaknya, namun selalu meminta pendapat guru.”<sup>71</sup>

“**S.III**, mengatakan strategi yang digunakan ialah pola kepemimpinan secara demokrasi, selalu berdiskusi setiap keputusan yang diambil, misalnya ada permasalahan dengan lembaga, beliau selalu mengadakan rapat untuk mengatasi masalah tersebut.”<sup>72</sup>

---

<sup>66</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur’an, Kamis 21 Juni 2018.

<sup>67</sup> Wawancara dengan Guru Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 23 Juni 2018.

<sup>68</sup> Wawancara dengan GuruTK Tahfizul Qur’an, Senin 25 Juni 2018.

<sup>69</sup> Wawancara dengan GuruTK Tahfizul Qur’an, Rabu 27 Juni 2018.

<sup>70</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Kamis 28 Juni 2018.

<sup>71</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 30 Juni 2018.

<sup>72</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Senin 02 Juli 2018.

Berdasarkan hasil observasi di lapangan strategi kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal ialah dengan menggunakan memberi motivasi para bawahan dan saat mengambil keputusan selalu mengadakan musyawarah dan juga rapat rutin 1 bulan sekali supaya setiap program yang dijalankan sesuai yang diharapkan.

Berdasarkan observasi di lapangan strategi yang digunakan oleh pimpinan dalam kepemimpinan ganda ini

Pertanyaan kedua peneliti diajukan kepada kepala sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an yaitu: faktor apa saja yang menjadi pendukung pelaksanaan kepemimpinan dua lembaga di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an? Adapun jawaban dari kepala sekolah yaitu mengungkapkan bahwa:

**I.K.S** mengatakan, menurut saya faktor yang menjadi pendukung kepemimpinan dua lembaga ini yang pertama sekali kan kerjasama kita yang baik antara pimpinan dan bawahan, kemudian karena lembaga yang saya bangun satu lokasi dengan tempat tinggal saya, jadi memudahkan saya dalam pengelolaan lembaga ini, kemudian dukungan masyarakat wali santri, apapun kegiatan kita mereka mendukung, baik dari spp nya, walaupun ada yang menunggak, namun pada akhirnya mereka bayar juga waktu dalam pembagian raport siswa.<sup>73</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti diajukan kepada ibu guru di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an, adapun jawaban dari guru yaitu beliau mengatakan bahwa:

**G.D**, mengatakan faktor dukungannya yaitu ada dukungan dari masyarakat, jika ada kegiatan di kedua lembaga ini, selalu ada partisipasi dari warga setempat. Faktor pendukung lainnya lagi dikarenakan kedua lembaga disini berdekatan yaitu satu lokasi memudahkan proses belajar mengajar

---

<sup>73</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an, Kamis 21 Juni 2018.

berlangsung dan memudahkan guru dalam mengontrol belajar mengajar siswa, selain itu kerjasama nya baik, maka kinerja kita disini juga ikut baik.”<sup>74</sup>

“**G.T**, mengatakan tentunya salah satu faktor pendukung dari kepemimpinan dua lembaga ini ialah kerjasama atasan dengan bawahan, cara pimpinan berkomunikasi dengan bawahan, selanjutnya yang saya tahu selama ini dukungan warga ini sangat baik, masyarakat ikut serta jika ada kegiatan seperti perlombaan yang dibuat oleh kedua lembaga ini. Tidak hanya itu dengan lokasi yang berdekatan antara satu lembaga dengan lembaga lain dapat memudahkan kerja kita terutama sebagai guru.”<sup>75</sup>

“**G.T**, mengatakan bahwa faktor pendukungnya adalah mungkin dukungan warga disini, kerjasama atasan dan bawahan, kerjasama pimpinan dengan masyarakat, karena menurut saya pribadi, tanpa ada dukungan warga disini, akan sulit juga menyukkseskan kepemimpinan ini.”<sup>76</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada santri di Dayah Ar-Rahmah santri ini mengatakan bahwa:

**S.I**, mengatakan faktor pendukung kepemimpinan dua lembaga ini ialah menurut saya karena saya merupakan santri di dayah dan juga mengajar di tk, akan memudahkan saya dalam melakukan kinerja saya, karena tidak berjauhan antara lembaga dayah dengan tk begitu juga dengan guru yang lain, dan selanjutnya faktor pendukung kerjasama kita selalu berjalan dengan harapan, baik kerjasama pimpinan dengan bawahan, dan kerjasama dengan masyarakat.”<sup>77</sup>

**S.II**, mengatakan bahwa menurut saya sendiri yang paling penting kerjasama dan dukungan masyarakat, karena lembaga ini berdekatan dengan rumah-rumah warga dan banyak santri dayah dan murid tk dari warga yang berasal dari sini. Alhamdulillah kerjasama kita dengan masyarakat berjalan dengan baik selama ini.”<sup>78</sup>

**S.III**, mengatakan faktor pendukung terutama sekali menurut saya adalah dikarenakan tempatnya satu lokasi, jadi banyak kemudahan bagi kita semua, baik untuk pimpinan lembaga, guru, dan siswanya, selain daripada itu

---

<sup>74</sup> Wawancara dengan Guru Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 23 Juni 2018.

<sup>75</sup> Wawancara dengan GuruTK Tahfizul Qur'an, Senin 25 Juni 2018.

<sup>76</sup> Wawancara dengan GuruTK Tahfizul Qur'an, Rabu 27 Juni 2018.

<sup>77</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Kamis 28 Juni 2018.

<sup>78</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 30 Juni 2018.

kerjasama dan dukungan masyarakat juga sangat mendukung setiap kegiatan yang ingin kita jalankan.”<sup>79</sup>

Berdasarkan observasi di lapangan yang menjadi faktor pendukung dalam kepemimpinan ganda ini ialah yang terutama sekali kerjasama antara pimpinan dan seluruh tenaga di kedua lembaga berjalan baik, dan yang kedua yaitu karena sekolah ini berlokasi satu atap.

Selanjutnya pertanyaan ketiga peneliti ajukan kepada kepala sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur’an yaitu: siapa saja yang terlibat dalam kepemimpinan dua lembaga ini? Kepala sekolah mengatakan bahwa:

“**I.K.S**, mengatakan bahwa seluruh pengurus lembaga terlibat dalam pelaksanaan kepemimpinan dua lembaga ini, namun yang menjadi pengurus besar disini hanya 2 orang, yang pertama pimpinan kedua lembaga dan yang kedua ialah staf disini yaitu suami saya karena sebahagian tanggungjawab saya sudah saya berikan kepada beliau. Dan tenaga pengajar lainnya dapat membantu apa-apa yang perlu di lakukan dalam kepengurusan ini.”<sup>80</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada ibu guru di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur’an, adapun jawaban dari guru yaitu beliau mengatakan bahwa:

“**G.D**, mengatakan yang terlibat dalam kepemimpinan kedua lembaga ini hanya 2 orang saja, pimpinan Dayah dan TK dan saya yang menjadi pengurus di kedua lembaga ini, saya ikut serta dalam mengelola kedua lembaga ini, selain saya sebagai pengelola saya juga sebagai tenaga pengajar di kedua lembaga ini. Sedangkan tenaga pengajar yang ada di kedua lembaga ini mereka juga dapat membantu dalam setiap kepengurusan di kedua lembaga, namun tidak mempunyai jabatan tersendiri.”<sup>81</sup>

“**G.T**, mengatakan yang terlibat dalam kepemimpinan dua lembaga ini ialah hanya pimpinan dan Ustadh saja, seluruh kebutuhan daripada lembaga, semua

---

<sup>79</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Senin 02 Juli 2018.

<sup>80</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur’an, Kamis 21 Juni 2018.

<sup>81</sup> Wawancara dengan Guru Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 23 Juni 2018.

Umi dan Abi yang mengelola, kita sebagai tenaga pengajar hanya memberikan dukungan kepada pengurus lembaga ini dan dukungan masyarakat juga sangat menentukan dalam kesuksesan lembaga.”<sup>82</sup>

“**G.T**, mengatakan yang terlibat dalam kepemimpinan kedua lembaga ini hanya Abi dan Umi saja, karena lembaga merupakan milik Umi dan Abi, hanya beliau yang mampu dan mengerti masalah kepengurusan kedua lembaga ini, sedangkan guru-guru dan masyarakat hanya sebagai pendukung dalam kepemimpinan ini.”<sup>83</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada santri di Dayah Ar-Rahmah, santri ini mengatakan bahwa:

“**S.I**, mengatakan yang terlibat dalam kepemimpinan ini yaitu Umi selaku pimpinan Dayah dan TK dan juga Abi selaku suaminya pimpinan Dayah ini, untuk kepengurusan kedua lembaga jelas masih belum mencukupi, seharusnya secara manajemen membutuhkan beberapa pengurus dan ada bagian-bagian tersendiri, namun walaupun hal demikian tetap saja menurut saya sudah mencukupi, karena Umi dan Abi mampu mengurus kedua lembaga ini.”<sup>84</sup>

“**S.II**, mengatakan, saya secara mendalam kurang memahami masalah kepengurusan kedua lembaga ini, namun yang saya tahu kalau tidak salah hanya Umi dan Abi yang mengurus semua kebutuhan lembaga ini, tapi ada juga dibantu oleh guru-guru disini, karena kita disini tidak ada sistem yang digunakan seperti sekolah yang membutuhkan tenaga TU yang banyak, kita semua guru hanya bertugas sebagai tenaga pengajar saja, namun ada juga beberapa yang menjadi wali kelas untuk pengisian raport siswa.”<sup>85</sup>

“**S.III**, mengatakan, setau saya hanya 2 orang yang mengurus semuanya, yaitu Ustadh dan Umi, karena memang kedua lembaga milik beliau. Jadi tenaga pengajar disini hanya membantu, kita akan terlibat jika kita dibutuhkan dalam kepengurusan ini.”<sup>86</sup>

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di lapangan yang terlibat dalam kepemimpinan ganda ini ialah pimpinan dan seluruh tenaga yang ada dikedua

---

<sup>82</sup> Wawancara dengan Guru TK Tahfizul Qur'an, Senin 25 Juni 2018.

<sup>83</sup> Wawancara dengan Guru TK Tahfizul Qur'an, Rabu 27 Juni 2018.

<sup>84</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Kamis 28 Juni 2018.

<sup>85</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 30 Juni 2018.

<sup>86</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Senin 02 Juli 2018.

lembaga ikut terlibat dalam hal pelaksanaan kepemimpinan ini, hanya saja yang menjadi pengurus hanya 2 orang saja yaitu pimpinan kedua lembaga dan suami pimpinan yaitu sebagai pengurus kedua lembaga dan yang lainnya hanya sebagai orang yang membantu menyukseskan kedua lembaga.

Selanjutnya pertanyaan keempat peneliti diajukan kepada kepala sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an yaitu: bagaimanakah kerjasama antara pimpinan dengan bawahan? Kepala sekolah mengatakan bahwa:

“**I.K.S** mengatakan kerjasama antara pimpinan dengan bawahan sudah terjalin dengan baik, semua intruksi didengar dan juga semua arahan didengar, kepemimpinan yang saya jalankan ini berupa kepemimpinan secara demokrasi, tidak ada sistem pemaksaan, namun meski demikian, tetap saja seluruh tenaga pendidik disini mengikuti segala arahan tanpa ada keluhan dan sanggahan daripada bawahan, jikapun ada kita akan menyelesaikannya secara diskusi. Selain itu kita sering mengadakan rapat 1 bulan sekali, jika ada keluhan kita selalu berdiskusi dengan baik.”<sup>87</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti diajukan kepada ibu guru di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an, Adapun jawaban dari guru yaitu beliau mengatakan bahwa:

“**G.D** Megatakan, hubungan kerjasama baik pimpinan dengan bawahan sudah bagus, kita sering berdiskusi, jika ada keperluan atau kewalahan guru-guru lapor kepada saya, karena saya selaku suami dari pimpinan dan saya juga pengelolaan kedua lembaga ini, karena saya yang sering di dayah dan TK , sedangkan umi ada jadwal diluar setiap harinya kecuali minggu, nanti saya sampaikan ke umi karena umi adalah selaku pimpinan kedua lembaga ini, kita akan berdiskusi kembali apa yang perlu diperbaiki, hal ini mudah karena memang kita keluarga.”<sup>88</sup>

“**G.T** mengatakan pimpinan disini ramah dan mau berkomunikasi dengan kita selaku guru disini, jika kita punya permasalahan terkait lembaga, tentunya kita

---

<sup>87</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an, Kamis 21 Juni 2018.

<sup>88</sup> Wawancara dengan Guru Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 23 Juni 2018.

akan berdiskusi dulu, kita selalu menjalankan tugas kita setelah mendapatkan arahan dari pimpinan.”<sup>89</sup>

“**G.T** mengatakan hubungan kerjasama antara pimpinan disini sudah berjalan dengan baik, dengan kesibukan beliau dalam memimpin beliau menyempatkan diri untuk berkomunikasi dengan guru-guru disini. Beliau ramah dan mau bekerjasama dengan guru-guru baik di lembaga dayah maupun sekolah TK.”<sup>90</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada santri di Dayah Ar-Rahmah, santri ini mengatakan bahwa:

“**S.I**, mengatakan kerjasama pimpinan dengan bawahan sudah baik, misalnya dalam mengontrol tenaga pengajar, beliau sering menanyakan kepada guru saat proses belajar mengajar berlangsung, bagaimana hafalan anak-anak, apa ada perkembangan. Beliau sekali-kali ada juga ajak kita semua refreッシング, jalan-jalan, misalnya berkunjung ke tengku-tengku yang terdahulu. Jadi kerjasama antara keduanya sudah berjalan dengan baik, Umi sering memberikan arahan yang dan bermanfaat kepada guru-guru disini.”<sup>91</sup>

“**S.II**, mengatakan pimpinan selalu kompromi dengan tenaga pengajar disini setiap ada hal yang ingin dilakukan untuk lembaga, jelas untuk kerjasama antara pimpinan dengan guru-guru disini sudah terjalin dengan baik, umi juga ramah dan mau berkomunikasi dengan guru-guru.”<sup>92</sup>

“**S.III**, mengatakan kerjasamanya sudah berjalan dengan baik, beliau sering diskusi dengan guru-guru disini, hanya saja karena beliau banyak kegiatan diluar, jadi ini juga merupakan hambatan untuk guru dalam menyampaikan kebutuhan kami sebagai guru, namun kemudahan yang kita dapatkan disini juga karena hal-hal yang ingin disampaikan bisa kita sampaikan kepada Ustadh, nanti Ustadh sampaikan sama Umi.”<sup>93</sup>

Berdasarkan hasil observasi di lapangan kerjasama yang dijalankan dalam kepemimpinan ganda ini sudah berjalan dengan baik, segala kebutuhan dan keperluan

---

<sup>89</sup>Wawancara dengan Guru TK Tahfizul Qur'an, Senin 25 Juni 2018.

<sup>90</sup> Wawancara dengan Guru TK Tahfizul Qur'an, Rabu 27 Juni 2018.

<sup>91</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Kamis 28 Juni 2018.

<sup>92</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 30 Juni 2018.

<sup>93</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Senin 02 Juli 2018.

lembaga itu didiskusikan terlebih dahulu, apalagi terkait mengenai jika terjadi permasalahan baik itu permasalahan besar ataupun kecil selalu berkompromi dan bermusyawarah antara pimpinan dan bawahan.

Selanjutnya pertanyaan kelima peneliti ajukan kepada kepala sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an yaitu: bagaimana kerjasama guru di Dayah dengan guru di TK Tahfizul Qur'an? Kepala sekolah mengatakan bahwa:

**“I.K.S** mengatakan kerjasama antara tenaga pendidik di dayah dengan tenaga pendidik di tk, kerjasama terjalin dengan baik, jika ada kegiatan di dayah, maka tenaga pendidik di tk ikut membantu, begitu juga sebaliknya. Semua kegiatan yang kita laksanakan, maka seluruh tenaga pendidik ikut serta dalam menyukseskan lembaga, selain daripada itu kemudahan bagi kami ialah santri dayah sekaligus merangkap sebagai tenaga pengajar di TK, jadi kita satukan setiap kegiatan yang akan kita jalankan. Namun ada beberapa kegiatan yang tidak bisa kita satukan seperti lomba, namun tetap saja tenaga pendidik di kedua lembaga ini saling bekerjasama dalam menyukseskan kegiatan yang dijalankan. Dan kemudian selain dari kegiatan, kerjasama yang lain ialah karena guru merangkap sebagai santri di Dayah dan mengajar di TK, maka ilmu yang didapatkan di Dayah, maka akan disampaikan kepada siswa di TK, ini merupakan salah satu strategi yang menurut saya ilmu yang bermanfaat yang harus disampaikan, Jadi bukan hanya menfokuskan hafalan saja.<sup>94</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada ibu guru di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an, adapun jawaban dari guru yaitu beliau mengatakan bahwa:

**“G.D,** mengatakan, saya ialah tenaga pengajar di Dayah dan tenaga pengajar di TK, bisa dikatakan tangan kanan dari pimpinan, karena saya suaminya pimpinan disini, jadi apapun kebutuhan lembaga, beliau sering memberikan tanggungjawabnya kepada saya, jadi menurut saya pribadi, kerjasama sama antara guru Dayah dan guru di TK yang telah dijalankan di kedua lembaga sudah berjalan dengan baik, setiap ada kegiatan apapun itu, misalnya lomba anak-anak, kegiatan maulid nabi, seluruh tenaga pendidik bekerjasama dalam

---

<sup>94</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an, Kamis 21 Juni 2018.



menyuksekkan kegiatan tersebut, tidak ada pilah memilah antara kita semua.”<sup>95</sup>

“**G.T**, hubungan kerjasama tenaga pengajar di Dayah dengan tenaga pengajar di TK Tahfizul Qur’an sudah berjalan seperti yang diharapkan, setiap ada kegiatan yang akan di buat tentunya kita berdiskusi terlebih dahulu, meminta persetujuan dan pendapat yang bagus dan setiap ada permasalahan kita mampu menyelesaikannya dengan berkompromi. Jika kita sebagai guru membutuhkan sesuatu dan jika ada yang belum mengerti, pimpinan selalu mengarahkan dan membimbing tenaga pengajar yang belum mengerti”.<sup>96</sup>

“**G.T**, mengatakan mengatakan kerjasama antara guru TK dengan guru Dayah sudah dikategorikan baik, karena setiap kegiatan yang akan kita jalankan dan permasalahan yang terjadi, kita selalu melakukan diskusi terlebih dahulu.”<sup>97</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada santri di Dayah Ar-Rahmah, santri ini mengatakan bahwa:

“**S.I**, mengatakan, kerjasama guru Dayah dengan guru TK sudah berjalan dengan baik, sebahagian santri Dayah merangkap sebagai tenaga pengajar di TK, jadi apapun kebutuhan di Dayah, kita sudah tahu dan apalagi dalam hal pembelajaran, ini akan memudahkan kita dalam melakukan proses belajar mengajar, selain hafalan yang kita diberikan untuk siswa TK, guru di TK juga dapat menyampaikan materi tentang agama yang didapatkan ketika mereka belajar di Dayah.”<sup>98</sup>

“**S.II**, mengatakan kerjasama guru Dayah dengan guru TK sudah berjalan dengan baik, setiap kegiatan yang akan dibuat di salah satu lembaga ini, misalnya kegiatan dibuat di Dayah, maka guru yang di TK juga ikut serta dalam menyuksekkan kegiatan yang akan dibuat.”<sup>99</sup>

“**S.III**, mengatakan kerjasamanya sudah bagus, semua guru disini bekerjasama dalam menyuksekkan setiap kegiatan yang akan dibuat, bukan hanya dalam hal proses belajar belajar, akan tetapi juga saat membuat sebuah kegiatan seperti maulid nabi, lomba-lomba, semua guru terlibat.”<sup>100</sup>

---

<sup>95</sup> Wawancara dengan Guru Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 23 Juni 2018.

<sup>96</sup> Wawancara dengan Guru TK Tahfizul Qur’an, Senin 25 Juni 2018.

<sup>97</sup> Wawancara dengan Guru TK Tahfizul Qur’an, Rabu 27 Juni 2018.

<sup>98</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Kamis 28 Juni 2018.

<sup>99</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 30 Juni 2018.

<sup>100</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Senin 02 Juli 2018.

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti dapatkan di lapangan bahwa kerja sama antara guru yang mengajar di Dayah dan guru yang mengajar di TK sudah terjalin dengan baik, setiap kebutuhan daripada lembaga tentunya semua guru yang berasal dari kedua lembaga saling bekerjasama. Misalnya jika di Dayah ada kegiatan yang dibuat, maka guru yang mengajar di TK juga ikut terlibat dalam menyukseskan kegiatan di lembaga Dayah, dalam artian antara kedua lembaga itu saling membantu.

Selanjutnya pertanyaan keenam peneliti ajukan kepada kepala sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an yaitu: apakah sarana dan prasarana di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an sudah terpenuhi? Kepala sekolah mengatakan bahwa:

**“I.K.S,** mengatakan ruang kelas di TK ada 2 kelas, dan di dayah ada 2 kelas, untuk yang di TK terdapat 16 siswa dan sudah dikategoerikan memadai untuk penempatan kelas dikarenakan jumlah siswa tidak terlalu banyak, sedangkan untuk di dayah dengan jumlah siswa banyak hanya terdapat 2 kelas masih belum mencukupi untuk melakukan proses belajar mengajar, dan sarana kelas keduanya masih banyak yang rusak seperti jendela dan beberapa pintu kelas juga rusak”.<sup>101</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada ibu guru di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an, adapun jawaban dari guru yaitu beliau mengatakan bahwa:

**“G.T,** mengatakan, Untuk TK sudah cukup untuk melakukan kegiatan pembelajaran siswa, dikarenakan siswa tidak banyak, dengan jumlah ruang belajar terdapat 2 kelas akan mencukupi untuk 16 siswa di sekolah, akan tetapi untuk proses belajar mengajar di dayah itu masih belum memadai karena jumlah ruang kelas di dayah hanya 2 kelas namun siswanya hampir

---

<sup>101</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an, Kamis 21 Juni 2018.

100, ditambah lagi sarana kelas belum dikategorikan baik, dan perlu perbaikan”.<sup>102</sup>

“**G.T**, mengatakan, ruang kelas sampai sekarang lokalnya sudah terpenuhi cumakan karena sumber keuangan itu sifatnya terbatas, jadi di jalankan saja semestinya, untuk kebutuhan sekolah ruang kelas sudah memadai namun secara idealnya memang belum mencukupi. Seperti di TK dengan jumlah siswa hanya 16 orang, maka sudah memadai untuk 2 ruang kelas, akan tetapi untuk Dayah itu masih kurang, dengan jumlah santri yang hampir mencapai 100 orang, kita hanya punya 2 ruang kelas. Untuk sarana dan prasarana yang tersedia di kedua lembaga ini jelas belum sepenuhnya memadai, bukan hanya ruang kelas saja, namun sarana seperti meja, kursi, alat peraga untuk kegiatan belajar mengajar masih belum memadai maka akan sulit untuk membantu proses belajar siswa”.<sup>103</sup>

“**G.T**, mengatakan, jumlah ruang kelas di tk sudah memadai dan jumlah ruang kelas di dayah juga sudah memadai, namun hanya saja di dayah masih banyak memerlukan perbaikan yang baik, hampir semua jendela dan pintu banyak yang rusak, dan sarana dan prasarana di dayah ar-rahmah dan tk tahfizul Qur’an dikategorikan sudah memadai, karena apa yang kita butuhkan ada disekolah, namun untuk secara manajemen masih banyak kekurangan, seperti media yang digunakan untuk proses belajar mengajar terutama di tk hanya menggunakan papan tulis dan buku tulis saja, belum menggunakan media lain”.<sup>104</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada santri di Dayah Ar-Rahmah, santri ini mengatakan bahwa:

“**S.I**, mengatakan, sarana dan prasarana untuk kedua lembaga ini sudah memadai, namun ada beberapa yang membutuhkan perbaikan dan penambahan, meskipun demikian kita merasa nyaman belajar disini, karena meskipun jendela dan pintu banyak yang rusak, namun belum pernah terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, jadi aman-aman saja. Kalau untuk ruang kelas sudah memadai sih seperti di TK itu sudah mencukupi saya rasa, tapi kalau untuk di Dayah belum sepenuhnya mencukupi karena santrinya lumayan

---

<sup>102</sup> Wawancara dengan Guru Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 23 Juni 2018.

<sup>103</sup> Wawancara dengan Guru TK Tahfizul Qur’an, Senin 25 Juni 2018.

<sup>104</sup> Wawancara dengan TK Tahfizul Qur’an, Rabu 27 Juni 2018.

banyak, meskipun demikian bisa juga digunakan kelas anak TPA, karena TPA belajarnya di sore hari, sedangkan Dayah itu dimalam hari.”<sup>105</sup>

“**S.II**, mengatakan belum sepenuhnya memadai sarana dan prasarana dikedua lembaga ini, seperti di Dayah banyak sarana yang rusak, dan ditambah lagi ruang kelas yang kurang, disini hanya tersedia 2 kelas, namun siswa 76 orang, idealnya tiga kelas mungkin sudah cukup. Dan untuk TK sudah memadai ruang kelas yang ada, karena siswanya tidak banyak, akan tetapi kita tau kedepan, mungkin banyak siswa yang masuk.”<sup>106</sup>

“**S.III**, mengatakan menurut saya mengenai saya sarana dan prasarana di kedua lembaga ini belum mencukupi, dilihat dari segi manajemen ini masih banyak kekurangan, ruang kelas yang tersedi baik di Dayah dan di TK masih kurang, di Dayah dan di TK masih kurang persediaan meja, alat peraga, dan media lainnya. Jadi kita disini membutuhkan perbaikan lagi kedepannya.”<sup>107</sup>

Menurut hasil observasi yang peneliti lakukan bahwa sarana dan prasarana yang ada dikedua lembaga masih belum mencukupi untuk kebutuhan kedua lembaga, sarana yang digunakan hanya ala kadarnya. Untuk lembaga Dayah dengan santri mencapai 50 lebih hanya mempunyai tenaga pengajar yang mempunyai kemampuan, lain daripada itu hanya santri yang membantu mengajar jika tidak mencukupi tenaga pengajar di Dayah, dan ditambah lagi dengan kekurangan ruang kelas dan juga banyak yang rusak. Untuk lembaga TK dengan siswa 16 orang terdapat 4 tenaga pengajar, itu sudah mencukupi, namun hanya karena tenaga pengajar berasal dari mahasiswa, jadi banyak kesibukan dalam perkuliahan sehingga juga terjadi kekurangan tenaga pengajar. Dan juga ditambah persediaan meja dan kursi masih kurang.

---

<sup>105</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Kamis 28 Juni 2018.

<sup>106</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 30 Juni 2018.

<sup>107</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Senin 02 Juli 2018.

Selanjutnya pertanyaan ketujuh peneliti diajukan kepada kepala sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an yaitu: apa saja program yang sudah dijalankan selama ini? Kepala sekolah mengatakan bahwa:

**“I.K.S,** mengatakan program untuk Dayah itu tidak ada, namun untuk program TK ada program murajaah dikelas, hafalan Al-qur'an, mata pelajaran umum, dan program selanjutnya setiap ilmu yang didapatkan di Dayah itu juga kita sampaikan kepada siswa-siswa di TK. Dan kita juga ada program hafalan sendiri-sendiri, maksudnya disini misalnya ada anak-anak yang kurang dan lambat dalam menghafal, maka kita melatih dan membina secara khusus sampai siswa itu bisa.”<sup>108</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada ibu guru di Dayah Ar-rahmah dan TK Tahfizul Qur'an, adapun jawaban dari guru yaitu beliau mengatakan bahwa:

**“G.D,** mengatakan program yang kita jalankan disini ialah menfokuskan kehafalan-hafalan anak-anak dan mempunyai target tersendiri, meskipun ada beberapa anak-anak yang sedikit lambat, kita tetap membina sampai siswa itu bisa, selain itu program lain ialah ada mata pelajaran umum dan menyampaikan ilmu yang kita dapatkan di Dayah lalu kita sampaikan kepada siswa di TK. Untuk program di Dayah hanya belajar kitab-kitab saja.”<sup>109</sup>

**“G.T,** mengatakan program nya berupa hafalan-hafalan Al-qur'an, ada juga mata pelajaran umum seperti matematika, ipa, termasuk salah satu programnya ialah setiap ilmu yang kita dapatkan di Dayah kita sampaikan ke siswa TK, saya merupakan salah satu santri di Dayah merangkap sebagai guru di TK, jadi setiap ilmu yang saya dapatkan di Dayah, saya sampaikan kepada siswa, karena ini merupakan ilmu yang bermanfaat. Untuk di Dayah hanya saja program belajar seperti membaca A-qur'an dan membaca kitab-kitab dan santri surah da nanti ada sisi Tanya jawab.”<sup>110</sup>

**“G.T,** mengatakan untuk Dayah hanya ada belajar membaca Al-qur'an, belajar kitab-kitab, nanti dari santri surah da nada Tanya jawab, lalu programnya juga sekali-kali ada jalan-jalan ke rumah tengku-tengku yang terdahulu, jalan ke pantai. Sedangkan program di TK yaitu menfokuskan

---

<sup>108</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an, Kamis 21 Juni 2018.

<sup>109</sup> Wawancara dengan Guru Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 23 Juni 2018.

<sup>110</sup> Wawancara dengan Guru TK Tahfizul Qur'an, Senin 25 Juni 2018.

hafalan anak-anak, ada juga mata pelajaran umum seperti matematika, ipa, dan materi yang berhubungan dengan agama misalnya isi yang ada dalam kitab yang ada di Dayah lalu disampaikan kepada siswa TK.”<sup>111</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada santri di Dayah Ar-Rahmah, yaitu: santri ini mengatakan bahwa:

“**S.I**, mengatakan program yang dilakukan di TK ada hafalan-hafalan, mata pelajaran umum seperti Matematika dan Ipa, hafalan-hafalan surat pendek juz 30, do’a sehari-hari, tujuannya supaya dapat meperlancarkan hafalan-hafalan untuk anak, selain itu program untuk Dayah ada pembelajaran berbentuk kitab-kitab, membaca Al-qur’an, dan sesekali ada jalan-jalan kelaut dan tempat-tempat seperti rumah tengku-tengku.”<sup>112</sup>

“**S.II**, mengatakan programnya di TK yaitu hafalan-hafalan Al-qur’an, mata pelajaran umum, hafalan surat pendek, do’a sehari-hari, sedangkan di Dayah kita belajar Al-qur’an, belajar kitab-kitab, lalu kita surah apa yang kita pelajari.”<sup>113</sup>

“**S.III**, mengatakan untuk program di Tk hanya menfokuskan hafalan-hafalan saja, sedangkan program lain seperti mata pelajaran umum, itu hanya untuk membantu proses hafalan anak-anak, sedangkan program di Dayah, hanya saja belajar Al-qur’an dan kitab-kitab.”<sup>114</sup>

Berdasarkan hasil observasi di lapangan program yang dijalankan terutama program di Dayah yaitu seperti membaca Al-qur’an, membaca kitab-kitab, program lain seperti jalan-jalan ke laut, kunjungan kerumah tengku-tengku terdahulu, begitu juga program di TK berupa hafala anak-anak, mata pelajaran umum, membaca do’a sehari-hari, da nada juga program berupa jalan-jalan untuk khusus anak-anak TK.

---

<sup>111</sup> Wawancara dengan Guru TK Tahfizul Qur’an, Rabu 27 Juni 2018.

<sup>112</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Kamis 28 Juni 2018.

<sup>113</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 30 Juni 2018.

<sup>114</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Senin 02 Juli 2018.

Selanjutnya pertanyaan kedelapan peneliti ajukan kepada kepala sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an yaitu: apakah program yang dijalankan sudah seperti yang diharapkan? Kepala sekolah mengatakan bahwa:

**“I.K.S,** mengatakan ya tentunya program yang kita buat sudah berjalan dengan baik, baik program di Dayah maupun program di TK, semua sudah terlaksanakan dengan baik, tanpa ada keluhan apapun.”<sup>115</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada ibu guru di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an, adapun jawaban dari guru yaitu beliau mengatakan bahwa:

**“G.D,** mengatakan program yang kita jalankan sudah berjalan seperti yang diharapkan, banyak siswa yang sudah berhasil dalam hafalannya sesuai target, begitu juga program di Dayah ini sudah berjalan dengan baik, sehingga santri mampu mensurahkan setiap isi didalam kitab, pimpinan hanya mengarahkan, banyak santri yang sudah berhasil.”<sup>116</sup>

**“G.T,** mengatakan Alhamdulillah selama saya mengajar di Tk, semua program terlaksana dengan baik, tidak ada keluhan dari guru maupun siswa, karena tujuan program ini dibuat selain membantu hafalan anak-anak juga supaya membantu dalam mencerdaskan anak-anak, baik bidang ilmu agama maupun umum.”<sup>117</sup>

**“G.T,** mengatakan program di Dayah dan di TK sudah berjalan dengan baik dan sudah terlaksana dengan semestinya, banyak santri Dayah dan siswa TK yang sudah berhasil mencapai targetnya.”<sup>118</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada santri di Dayah Ar-rahmah, santri ini mengatakan bahwa:

**“S.I,** mengatakan program di kedua lembaga sudah terlaksana seperti harapan kita, banyak alumni-alumni dari Dayah yang sudah berhasil bahkan sudah

---

<sup>115</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an, Kamis 21 Juni 2018.

<sup>116</sup> Wawancara dengan Guru Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 23 Juni 2018.

<sup>117</sup> Wawancara dengan Guru TK Tahfizul Qur'an, Senin 25 Juni 2018.

<sup>118</sup> Wawancara dengan Guru TK Tahfizul Qur'an, Rabu 27 Juni 2018.

punya lembaga sendiri. Begitu juga program di TK sudah berjalan dengan baik, banyak siswa yang mencapai targetnya dalam hafalan.”<sup>119</sup>

“**S.II**, mengatakan program yang dijalankan sudah terlaksana sesuai harapan, banyak alumni-alumni baik alumni Dayah maupun alumni TK sudah berhasil, ini merupakan sebuah kebanggaan untuk kita semua.”<sup>120</sup>

“**S.III**, mengatakan semua program yang dijalankan sudah berjalan secara maksimal, tidak ada hambatan dalam menjalankan program ini, baik di Dayah maupun TK.”<sup>121</sup>

Berdasarkan hasil observasi peneliti dapat di lapangan dalam kedua lembaga ini sudah berjalan dengan baik, setiap program yang dibuat sudah terlaksana dengan baik, hanya saja program yang dibuat tidak banyak baik program di Dayah maupun program di TK Tahfizul Qur’an.

## **2. Kendala Kepemimpinan Ganda dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Nonformal Aceh Besar**

Kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur’an merupakan program dari pribadi sebagai alternatif untuk membina dan membantu peserta didik dalam bidang ilmu agama. Adanya sekolah satu atap ini diharapkan warga setempat lebih antusias dalam menyekolahkan anaknya dalam bidang ilmu agama terutama dalam membaca Al-Qur’an, memahami kitab dan seluruh isinya dan juga dapat dengan mudah menghafal Al-qur’an. Tentunya dalam pelaksanaan kepemimpinan ganda ini pastilah terdapat hambatan dan kendala dalam mempengaruhi terlaksananya kepemimpinan ganda ini. Hambatan-hambatan tersebut akan dijabarkan sebagai berikut.

---

<sup>119</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Kamis 28 Juni 2018.

<sup>120</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 30 Juni 2018.

<sup>121</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Senin 02 Juli 2018.



Pertanyaan pertama peneliti ajukan kepada kepala sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an yaitu: apakah terdapat kendala mengenai tenaga pengajar di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an? Kepala sekolah mengatakan bahwa:

**“I.K.S,** mengatakan dalam melaksanakan kepemimpinan ganda ini tentunya mempunyai kendala yang besar yang dihadapi, yang terutama tingkat pemahaman tenaga pengajar yang masih kurang, belum sepenuhnya dari tenaga pengajar mempunyai kemampuan lebih, yang kedua ialah latar belakang pendidikan sehingga menghambat kinerja yang kita lakukan. Selain daripada itu kendala yang kita hadapi tenaga pengajar baik di dayah maupun di tk belum mencukupi untuk melakukan proses belajar mengajar, dulunya banyak alumni yang membantu, akan tetapi sekarang karena banyak alumni dayah yang sudah berkeluarga, sulit kemungkinan untuk mereka membantu mengajar kembali, jadi kita membutuhkan tenaga pengajar untuk mengajar baik di dayah maupun tk. Dan selain itu dengan tenaga pengajar yang belum memadai, hanya beberapa guru saja yang menjadi guru tetap, jadi dengan kekurangan guru,, waktu belajar siswa akan menjadi sedikit, yang seharusnya jatahnya seminggu 5 kali menjadi 3 kali.”<sup>122</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada ibu guru di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an, adapun jawaban dari guru yaitu beliau mengatakan bahwa:

**“G.D,** mengatakan banyak guru yang belum paham tentang kinerja yang dilakukan, karena guru disini bukan guru sudah memahami segalanya dan mempunyai keahlian dalam mengajar, disini banyak guru dari mahasiswa, jadi ilmu yang ada belum sepenuhnya matang, mengenai guru di Dayah itu hanya 2 orang, masih kurang untuk proses belajar mengajar karena dengan murid lumayan banyak, jadi kita kekurangan tenaga pengajar, begitu juga tenaga pengajar di Dayah masih kurang mencukupi.”<sup>123</sup>

**“G.T,** mengatakan untuk tenaga pengajar baik di Dayah maupun TK itu masih belum mencukupi, dengan guru di Dayah hanya 2 orang dan guru di TK hanya 5 orang, sulit kemungkinan lembaga akan maju, apalagi kita

---

<sup>122</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an, Kamis 21 Juni 2018.

<sup>123</sup> Wawancara dengan Guru Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 23 Juni 2018.

sebagai guru itu rata-rata dari mahasiswa, kadang-kadang ada jadwal di pagi hari, jadi kita tidak bisa mengajar di TK, jadi pimpinan mencari guru pengganti, itupun kelasnya harus digabung, menurut saya ini merupakan kendala yang dimana kita membutuhkan tenaga pengajar yang lain.”<sup>124</sup>

**G.T**, mengatakan mengenai tenaga pengajar kita disini sudah mencukupi, seperti di Dayah meskipun masih kurang, namun dengan 2 orang tenaga pengajar sudah cukup, karena memang sudah mempunyai kemampuan yang baik untuk mengajarkan kepada santri-santri di dayah, begitu juga dengan guru di TK menurut saya sudah mencukupi.”<sup>125</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada santri di Dayah Ar-Rahmah, santri ini mengatakan bahwa.

**“S.I**, mengatakan tenaga pengajar yang ada di kedua lembaga masih belum mencukupi, dengan jumlah murid lebih dari 50 yang ada di Dayah hanya ada tenaga pengajar 2 orang, jelas masih belum mencukupi untuk melakukan proses belajar mengajar, sama halnya jumlah guru di TK masih belum mencukupi.”<sup>126</sup>

**“S.II**, mengatakan guru yang ada di Dayah masih belum cukup, begitu juga guru di TK masih belum cukup, harapan kita kedepan adanya penambahan guru di kedua lembaga ini.”<sup>127</sup>

**“S.III**, mengatakan kendalanya hanya kekurangan guru, baik di Dayah maupun di TK, perlu ada penambahan tenaga pengajar.”<sup>128</sup>

Berdasarkan hasil observasi di lapangan kendala yang dihadapi oleh kedua lembaga mengenai tenaga pengajar ialah kekurangannya tenaga pengajar akan menghambat proses belajar mengajar suatu lembaga. Dengan adanya tenaga pengajar yang cukup dan sesuai kebutuhan sekolah, maka seluruh kinerja dan program yang ada di suatu lembaga akan berjalan secara efektif dan efisien.

---

<sup>124</sup> Wawancara dengan TK Tahfizul Qur'an, Senin 25 Juni 2018.

<sup>125</sup> Wawancara dengan TK Tahfizul Qur'an, Rabu 27 Juni 2018.

<sup>126</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Kamis 28 Juni 2018.

<sup>127</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 30 Juni 2018.

<sup>128</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Senin 02 Juli 2018.

Pertanyaan kedua peneliti diajukan kepada kepala sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an yaitu: apakah ada kendala dalam mengontrol kinerja guru dan belajar siswa dari kepemimpinan dua lembaga ini? Kepala sekolah mengatakan bahwa:

**“I.K.S,** mengatakan ya tentunya kendala saya dalam mengontrol guru ialah karena saya ada jadwal sebagai karyawan di lhoknga setiap harinya, namun hanya separuh waktu, setiap harinya saya selalu mengontrol kinerja guru, akan tetapi ada hari yang memang tidak bisa saya mengontrol yaitu dihari sabtu, karena saya ada jadwal majlis ta'lim, jadi sorenya saya menggunakan waktu untuk istirahat, karena saya mengajar lagi di malam harinya. walaupun hal demikian tetap saja ini merupakan kendala karena setiap harinya saya harus mengatur waktu. Akan tetapi karena sudah menjadi kebiasaan saya, tidak ada keluhan ataupun kendala yang serius yang saya hadapi selama saya memimpin, tetap saja saya menyempatkan diri dalam mengontrol kinerja guru dan proses belajar mengajar siswa.”<sup>129</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti diajukan kepada ibu guru di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an, adapun jawaban dari guru yaitu beliau mengatakan bahwa:

**“G.D,** mengatakan menurut saya kendala nya hanya waktu saja, namun selama beliau memimpin beliau selalu sempat mengontrol kinerja guru dan proses belajar mengajar siswa, beliau juga sering menanyakan jkepada guru-guru, bagaimana perkembangan anak-anak, meskipun beliau ada kesibukan lain. Ada sesekali beliau tidak sempat mengontrol karena beliau menggunakan waktu untuk istirahat, di malam hari beliau ada mengajar lagi di Dayah.”<sup>130</sup>

**“G.T,** mengatakan kendalanya dalam mengontrol kinerja guru dan proses belajar mengajar siswa yaitu dengan kesibukan yang beliau miliki, jadi beliau tidak selalu ada di lembaga, hanya separuh waktu saja, walaupun hal demikian beliau tetap menyempatkan diri dalam mengontrol kerja guru.”<sup>131</sup>

---

<sup>129</sup>Wawancara dengan Kepala Sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an, Kamis 21 Juni 2018.

<sup>130</sup> Wawancara dengan Guru Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 23 Juni 2018.

<sup>131</sup> Wawancara dengan Guru TK Tahfizul Qur'an, Senin 25 Juni 2018.

“**G.T**, mengatakan tidak ada kendala yang serius, hanya karena beliau banyak waktu diluar, akan tetapi beliau selalu ada mengontrol guru-guru dan siswa disini, meskipun hanya sebentar.”<sup>132</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada santri di Dayah Ar-Rahmah, santri ini mengatakan bahwa:

“**S.I**, mengatakan kendala yang kita hadapi disini ya misalnya umi tidak ada, kesulitan untuk kita sebagai guru jika ada keperluan lain, ya memang ada Abi disini, akan misalnya ada hal yang tidak bisa disampaikan sama Abi.”<sup>133</sup>

“**S.II**, mengatakan ya ada sih, hanya dengan kesibukan beliau, tidak selalu ada di sekolah, karena kesibukan beliau guru juga memakluminya, beliau merupakan orang yang hebat, mampu mengelola waktu sebaik mungkin, meskipun begitu, beliau sempat juga lihat kinerja guru dan belajar siswa.”<sup>134</sup>

“**S.III**, mengatakan kalau menurut saya tidak ada kendala yang kita hadapi disini, beliau selalu mengontrol guru dan siswa disini, beliau juga menjalin komunikasi yang baik dengan kita, menanyakan perkembangan anak-anak, apa sudah mampu menghafal.”<sup>135</sup>

Berdasarkan observasi di lapangan tentunya kendala yang dihadapi kepemimpinan ganda ini dalam mengontrol kinerja guru dan siswa adalah saat pimpinan mempunyai jadwal kerja diluar, sehingga sulit membagi waktu untuk kedua lembaga yang dipimpinnya. Seorang pimpinan harus mempunyai strategi khusus dalam menyukseskan kepemimpinan ganda ini.

Pertanyaan ketiga peneliti ajukan kepada kepala sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur’an yaitu: apakah ada kendala tersendiri dalam hal pembagian

---

<sup>132</sup> Wawancara dengan Guru TK Tahfizul Qur’an, Rabu 27 Juni 2018.

<sup>133</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Kamis 28 Juni 2018.

<sup>134</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 30 Juni 2018.

<sup>135</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Senin 02 Juli 2018.

waktu kepemimpinan dua lembaga yang dilakukan? Kepala sekolah mengatakan bahwa:

“**I.K.S**, mengatakan ya kalau masalah pembagian waktu tidak ada kendala yang serius, karena selama saya memimpin, saya selalu mengatur waktu dengan baik, untuk proses pembelajaran Dayah dan TK itu tidak bersamaan, jadi memudahkan saya dalam mengontrol karena tidak sekaligus belajarnya, dan memang ada sedikit ada kewalahan yang saya alami, itu karena saya ada pekerjaan diluar juga, tapi sudah menjadi hal yang biasa untuk saya.”<sup>136</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada ibu guru di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur’an, Adapun jawaban dari guru yaitu beliau mengatakan bahwa:

“**G.D**, mengatakan kendalanya hanya jika ada hal yang mendesak yang harus dikerjakan, jadi seharusnya ada jadwal disini, namun harus juga menghadiri tempat lain, namun beliau selalu mengatur waktu sebaik-baiknya, beliau meskipun ada jadwal diluar, tetap saja menyempatkan diri mengontrol lembaga.”<sup>137</sup>

:**G.T**, mengatakan mengenai pembagian waktu oleh pimpinan itu sudah memadai, namun yang menjadi sedikit kendala ialah, karena terlalu banyak jadwal umi dalam bertugas, ada sekali-kali umi tidak mengontrol lembaga di pagi harinya, karena umi ada jam mengajar pada malam hari di Dayah, dan ada juga misalnya umi dan Abi ada jam mengajar pada malam hari, akan tetapi tiba-tiba harus menghadiri acara lain yang lebih penting.”<sup>138</sup>

“**G.T**, kendala yang saya tau disini ialah jika dilihat dari segi waktu, Umi memang bisa mengatur waktu dan mampu mengelola lembaga dengan baik, akan tetapi meskipun hal demikian, tetap saja ada kewalahan dari Umi sendiri.”<sup>139</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada santri di Dayah Ar-Rahmah, santri ini mengatakan bahwa:

---

<sup>136</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur’an, Kamis 21 Juni 2018.

<sup>137</sup> Wawancara dengan Guru Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 23 Juni 2018.

<sup>138</sup> Wawancara dengan Guru TK Tahfizul Qur’an, Senin 25 Juni 2018.

<sup>139</sup> Wawancara dengan Guru TK Tahfizul Qur’an, Rabu 27 Juni 2018.

“**S.I**, mengatakan kendalanya hanya saja Umi jika ada kesibukan diluar secara mendadak, sebenarnya jatahnya ada jam mengajar, Umi harus menghadiri acara yang lain.”<sup>140</sup>

“**S.II**, mengatakan adapun kendalanya jika ada kesibukan lain, Umi tidak sempat mengontrol lembaga, akan tetapi tidak selalu seperti itu, tetap saja Umi mampu mengatur waktunya meskipun banyak jadwal diluar.”<sup>141</sup>

“**S.III**, mengatakan tidak ada kendala, Umi selalu bisa membagi waktu, apalagi kedua lembaga proses belajar mengajar tidak diwaktu yang sama, Dayah pada malam hari, dan TK pada pagi hari, Umi bisa mengontrolnya.”<sup>142</sup>

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti dapatkan di lapangan ialah kendala yang di hadapi mengenai waktu yang dimiliki pimpinan ini masih menjadi hambatan dalam menyukseskan kedua lembaga, karena waktu yang dimanfaatkan kedua lembaga sangat sedikit. Pimpinan hanya mampu mengontrol separuh waktu saja, selebihnya pimpinan mempunyai pekerjaan lain diluar, sehingga tanggungjawabnya diserahkan kepada yang lain.

Pertanyaan keempat peneliti ajukan kepada kepala sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur’an yaitu: apakah ada kendala dalam mengatur jam belajar siswa? Kepala sekolah mengatakan bahwa:

“**I.K.S**, mengatakan Dengan satu pemimpin dalam memimpin dua lembaga tentunya ada kendala tersendiri, misalnya juga jika tenaga pengajar banyak kesibukan diluar, maka kelas sering digabung dan kadang-kadang ada guru tidak datang, jadi efeknya sama siswa, yang waktu belajar menjadi kurang, seharusnya mereka belajar seminggu 5 kali menjadi 3 kali.”<sup>143</sup>

---

<sup>140</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Kamis 28 Juni 2018.

<sup>141</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 30 Juni 2018.

<sup>142</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Senin 02 Juli 2018.

<sup>143</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur’an, Kamis 21 Juni 2018.

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada ibu guru di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an, adapun jawaban dari guru yaitu beliau mengatakan bahwa:

**“G.D,** mengatakan kendala yang kita alami yaitu saat guru tidak datang, jadi di cari guru pengganti atau kelasnya digabung.”<sup>144</sup>

**“G.T,** mengatakan kendala kita disini saat misalnya guru tidak cukup, siswanya digabung itu jika pun tidak ada kemungkinan untuk belajar kelasnya dipisah.”<sup>145</sup>

**“G.T,** mengatakan hambatannya kek guru kan banyak jadwal kuliah juga, jadi Ustadh tidak mampu menghendel sendiri semua kelas, jadi kelasnya digabung.”<sup>146</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada santri di Dayah Ar-Rahmah, santri ini mengatakan bahwa:

**“S.I,** mengatakan hanya saja kelas sering digabung atau ada juga jam belajar siswa dikurangi, khususnya untuk kita di Dayah itu jika tidak ada guru maka kita belajar sendiri.”<sup>147</sup>

**“S.II,** mengatakan kita sering belajar dan surah sendiri tentang kitab-kitab jika Umi dan Abi sedang diluar, dan jikapun hanya Abi saja yang ada maka kelas digabung antara laki-laki dan perempuan.”<sup>148</sup>

**“S.III,** mengatakan menurut saya kelas kita sering digabung antara laki-laki dan perempuan jika tidak ada guru, misalnya hanya ada Abi maka kita belajar kitab saja, dan sebaliknya jika hanya ada Umi maka kita belajar Al-qur'an saja, begitu juga di TK kelasnya sering digabung jika tidak ada guru.”<sup>149</sup>

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti dapatkan di lapangan mengenai jam belajar siswa merupakan sebuah kendala yang dihadapi oleh kedua lembaga ini,

---

<sup>144</sup> Wawancara dengan Guru Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 23 Juni 2018.

<sup>145</sup> Wawancara dengan Guru TK Tahfizul Qur'an, Senin 25 Juni 2018.

<sup>146</sup> Wawancara dengan Guru TK Tahfizul Qur'an, Rabu 27 Juni 2018.

<sup>147</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Kamis 28 Juni 2018.

<sup>148</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 30 Juni 2018.

<sup>149</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Senin 02 Juli 2018.

karena dengan tenaga pengajar yang masih belum mencukupi dan dengan tenaga pengajar di TK hanya 4 orang, jadi 3 guru merupakan mahasiswa, jika sebahagian ada yang masuk kuliah, jadi kelas digabung dan bukan hanya itu, jika misalnya 3 orang guru tidak datang, maka kelas ditiadakan sehingga jam belajar siswa sering berkurang, seharusnya jam belajar siswa seminggu 5 kali menjadi berkurang seminggu 3 kali.

Pertanyaan kelima peneliti ajukan kepada kepala sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an yaitu: apakah keuangan sekolah mencukupi untuk kebutuhan sekolah? Kepala sekolah mengatakan bahwa:

**“I.K.S,** mengatakan sumber keuangan jelas belum mencukupi untuk lembaga, karena sumber keuangan hanya berasal dari infak murid, sama halnya baik itu infak dari santri di Dayah maupun infak siswa di TK, dan mengenai gaji guru ini disesuaikan dengan pendapatan, kemampuan lembaga mampu memberikan 11.000. maka akan diberikan seadanya, nanti jika ada kemudahan lagi, maka akan ditingkatkan lagi, pelan-pelan dinaikkan, pembangunan lembaga ada dari bantuan pemerintah dan dari murid yang baru masuk. Kendala lain yaitu ada beberapa wali murid yang tidak melunasi spp anaknya, itu mungkin karena kurang pemahaman dari orang tua murid, walaupun sudah diminta tetap saja tidak mau bayar, kadang-kadang-kadang 2 tahun kedepan baru dibayar.”<sup>150</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada ibu guru di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an, adapun jawaban dari guru yaitu beliau mengatakan bahwa:

**“G.D,** mengatakan jika dilihat dari segi keuangan kita masih belum mencukupi untuk gaji guru dan untuk biaya lainnya, keuangan lembaga hanya bersumber dari spp murid baik santri di Dayah dan siswa di TK. kendalanya lagi dari wali santri yang nunggak bayar spp, walaupun sudah diminta belum juga dibayar, sudah lama sekali nanti baru dibayar.”<sup>151</sup>

---

<sup>150</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an, Kamis 21 Juni 2018.

<sup>151</sup> Wawancara dengan Guru Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 23 Juni 2018.



“**G.T**, mengatakan untuk gaji guru masih kurang, karena sumber keuangan hanya dari spp murid, walaupun hal demikian tidak menjadi masalah untuk kita sebagai guru, terutama saya sendiri, karena banyak guru yang berasal dari santri Dayah, jadi guru-guru selain belajar di Dayah, kita juga membantu pimpinan kita sendiri, kami tidak mengharap gaji. Dan kendala lain nunggak bayar spp, sehingga memperhambat penggajian guru.”<sup>152</sup>

“**G.T**, mengatakan bahwa memang dilihat dari segi keuangan yang ada di lembaga masih kurang mencukupi, tidak ada bantuan dari pemerintah karena ini lembaga milik pimpinan sendiri, jadi keuangannya hanya dari spp murid, jadi dapat dimaklumi, walaupun hal demikian tidak menjadi keluhan untuk kami, karena kami tidak mengharapkan imbalan.”<sup>153</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada santri di Dayah Ar-Rahmah, santri ini mengatakan bahwa:

“**S.I**, Mengatakan untuk keuangan sekolah belum mencukupi untuk kebutuhan sekolah, keuangan sekolah kita hanya dari infak murid saja, baik murid di TK maupun Dayah.”<sup>154</sup>

“**S.II**, Mengatakan jelas belum cukup untuk kebutuhan sekolah, karena pembangunan kedua lembaga ini milik pribadi dan swasta jadi tidak ada dana dari pemerintah, jadi keuangan Cuma dari spp siswa saja.”<sup>155</sup>

“**S.III**, mengatakan untuk keuangan kedua lembaga ini masih kurang karena ini bukan sekolah negeri, jadi tidak ada dana dari pemerintah.”<sup>156</sup>

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti dapatkan di lapangan kendala yang dihadapi di kedua lembaga yang menjadi kendala utama ialah faktor keuangan, sumber keuangan sekolah hanya bersumber dari infak murid dan untuk gaji guru juga tergantung pendapatan sekolah yaitu dari infak murid juga. Apapun kebutuhan kedua lembaga dan kebutuhan tenaga pengajar semua keuangan bersumber dari infak murid,

---

<sup>152</sup> Wawancara dengan Guru TK Tahfizul Qur'an, Senin 25 Juni 2018.

<sup>153</sup> Wawancara dengan Guru TK Tahfizul Qur'an, Rabu 27 Juni 2018.

<sup>154</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Kamis 28 Juni 2018.

<sup>155</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 30 Juni 2018.

<sup>156</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Senin 02 Juli 2018.

jadi sangat sulit untuk membangun sebuah lembaga menjadi berkembang secara efektif.

### **3. Solusi Kepemimpinan Ganda dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Nonformal Aceh Besar**

Dalam rangka mengatasi hambatan yang muncul dalam pelaksanaan kepemimpinan ganda di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an tentunya pihak terkait khususnya pimpinan lembaga dan masyarakat mempunyai strategi dalam mengatasi hambatan yang muncul untuk meminimalisir dampak yang ditimbulkan dari hambatan tersebut. Setiap organisasi yang dijalankan baik dalam lembaga pendidikan maupun organisasi lainnya tidak mungkin berjalan dengan mulus namun akan mengalami masalah. Begitu juga yang terjadi di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an dalam kepemimpinan ganda mengalami beberapa kendala. Akan tetapi setiap adanya kendala yang di hadapi pasti ada upaya atau solusi untuk mengatasinya. Upaya yang dilakukan oleh pihak terkait antara lain:

Pertanyaan pertama peneliti ajukan kepada kepala sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an yaitu: bagaimana cara mengatasi masalah mengenai tenaga pengajar di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an? Kepala sekolah mengatakan bahwa:

**“I.K.S,** mengatakan dari masing-masing tenaga pengajar jika mempunyai masalah baik dari tingkat pemahaman yang masih kurang atau masalah lain yang terkait ada masalah mengenai berbeda pendapat antara satu dengan yang lainnya tentunya kita akan berdiskusi semua akan menyatu kembali ketika sudah melakukan kompromi dengan semua pihak yang terkait. Dan masalah

lain terkait kekurangan dari tenaga pengajar, solusi yang diambil ialah dengan meminta bantuan kepada santri lain yang sedikit setidaknya bisa melakukan proses belajar mengajar.”<sup>157</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada ibu guru di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur’an, adapun jawaban dari guru yaitu beliau mengatakan bahwa:

“**G.D**, mengatakan meskipun banyak kendala yang kita hadapi, tentunya setiap kendala ada solusinya, jadi solusi yang dapat diambil dari masalah ini ialah apapun masalahnya, baik itu masalah yang terkait dengan perbedaan pendapat, namun kita selalu mengadakan diskusi dan berkompromi terlebih dahulu dalam mengatasi masalah tersebut. Dan kendala lain yang mengenai kurangnya pemahaman dari tenaga pengajar, maka solusi yang dapat diambil ialah dengan cara membina daripada pimpinan itu sendiri dengan memberi arahan.”<sup>158</sup>

“**G.T**, mengatakan masalah mengenai tenaga pengajar disini dapat kita atasi, dengan cara berdiskusi jika ada permasalahan yang terkait, baik itu berbeda pendapat dan mengenai kekurangan daripada tenaga pengajar.”<sup>159</sup>

**G.T**, mengatakan solusinya yaitu jika ada kesalahpahaman dalam berpendapat, kita selalu mengadakan diskusi dalam menyelesaikan masalah ini, apapun masalahnya, masalah besar ataupun kecil tetap saja kita melakukan musyawarah. Selain itu masalah mengenai kekurangan pemahaman dari guru bisa diberi arahan oleh pimpinan.”<sup>160</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada santri di Dayah Ar-Rahmah, santri ini mengatakan bahwa:

“**S.I**, mengatakan solusi yang dapat dilakukan yaitu dengan berdiskusi dan memberi arahan kepada guru baik terkait perbedaan pendaan ataupun banyak guru yang belum paham, begitu juga dengan guru yang masih kurang, solusinya ialah dengan meminta bantuan kepada santri lain yang sedikit tidaknya paham.”

---

<sup>157</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur’an, Kamis 21 Juni 2018.

<sup>158</sup> Wawancara dengan Guru Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 23 Juni 2018.

<sup>159</sup> Wawancara dengan Guru TK Tahfizul Qur’an, Senin 25 Juni 2018.

<sup>160</sup> Wawancara dengan Guru TK Tahfizul Qur’an, Rabu 27 Juni 2018.

“**S.II**, mengatakan dengan kendala yang kita alami terkait kekurangan guru, maka pimpinan bisa mencari guru pembantu atau jika guru tidak mencukupi, bisa saja kelas digabung, ini sering dilakukan dalam mengatasi masalah tersebut.”

“**S.III**, mengatakan mengenai guru yang tidak mencukupi dan banyak yang ,untuk proses belajar mengajarnya maka dapat diambil solusinya dengan menggabungkan kelas, tetap saja siswa melakukan proses belajar mengajar, hal ini sering terjadi baik di TK maupun di Dayah, terkait tingkat pemahaman tenaga pengajar belum sepenuhnya paham maka dapat diambil solusi dengan terus menerus diberi arahan dan pemahaman oleh pimpinan itu sendiri.”

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti dapatkan di lapangan solusi yang dapat diambil yaitu dengan cara berkompromi dan bermusyawarah antara pimpinan dan seluruh bawahan yang ada di kedua lembaga terkait apapun masalah yang dihadapi.

Pertanyaan kedua peneliti ajukan kepada kepala sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur’an yaitu: bagaimana cara mengatasi masalah dari kendala dalam mengawasi kinerja guru dan siswa dari kepemimpinan dua lembaga ini? Kepala sekolah mengatakan bahwa:

“**I.K.S**, mengatakan dengan kendala yang ada, solusi yang dapat saya ambil adalah, saya mengurus lembaga bersama suami saya sendiri, yaitu staf dilembaga ini, saya sering meminta bantu beliau, jika saya ada kerja diluar, beliau lah yang mengelola semuanya, jadi ini merupakan kemudahan bagi saya dan suami saya, kita saling bekerjasama dalam menyukkseskan lembaga ini.”<sup>161</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada ibu guru di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur’an, Adapun jawaban dari guru yaitu beliau mengatakan bahwa:

---

<sup>161</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur’an, Kamis 21 Juni 2018.

“**G.D**, mengatakan jika umi ada kesibukan diluar solusi yang diambil ialah disini kan saya pengelola lembaga ini juga, jadi sebahagian tanggung jawab sudah dialihkan kepada saya, jadi saya juga merupakan orang yang mengontrol kinerja guru dan proses belajar mengajar siswa juga, namun umi hanya separuh waktu kerja diluar, selebihnya beliau mengontrol sekolah dulu sebentar setelah itu baru berangkat.”<sup>162</sup>

“**G.T**, mengatakan jika Umi pergi bekerja, maka Abi yang menghendel semua, jika kita membutuhkan sesuatu lapor sama Abi, nanti Abi lapor sama umi, mungkin itu solusinya, dan mengenai siswa, Umi tetap selalu menanyakan perkembangan siswa ketika sebelum beliau berangkat dan ketika beliau pulang kerja.”<sup>163</sup>

“**G.T**, mengatakan Umi memang ada kerja di luar yaitu di Lhoknga sebagai karyawan KUA di Lhoknga, akan tetapi hanya setengah hari saja, lalu Umi pulang dari situ langsung lihat keadaan guru, siswa.”<sup>164</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada santri di Dayah Ar-Rahmah, santri ini mengatakan bahwa:

“**S.I**, mengatakan misalnya kalau umi sedang diluar, itu ada Abi yang mengurus kita disini, semua keperluan kita lapor sama Abi, nanti abi diskusikan sama umi atau menyampaikan kepada umi.”<sup>165</sup>

“**S.II**, mengatakan solusinya menurut saya pribadi yaitu walaupun umi sibuk, umi sempat kok lihat-lihat kerja guru, ada guru yang masuk atau tidak, ada siswa yang datang atau tidak, perkembangan hafalan siswa, walaupun hanya sebentar, akan tetapi ada Ustadh yang selalu mengontrol guru dan sekaligus memberikan arahan juga.”<sup>166</sup>

“**S.III**, mengatakan sebenarnya ini bukan merupakan kendala dari umi, walaupun umi ada jadwal lain dluar, namun beliau mampu mengontrol seluruh kinerja guru dan jam belajar siswa, karenapun kita disini ada Ustadh yang selalu mengontrol kita disini, jikapun Ustadh ada kegiatan diluar, Ustadh suruh nitip sekolah sama guru-guru yang belajar di Dayah juga.”<sup>167</sup>

---

<sup>162</sup> Wawancara dengan Guru Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 23 Juni 2018.

<sup>163</sup> Wawancara dengan Guru TK Tahfizul Qur'an, Senin 25 Juni 2018.

<sup>164</sup> Wawancara dengan Guru TK Tahfizul Qur'an, Rabu 27 Juni 2018.

<sup>165</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Kamis 28 Juni 2018.

<sup>166</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 30 Juni 2018.

<sup>167</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Senin 02 Juli 2018.

Berdasarkan hasil observasi di lapangan terkait dalam mengatasi masalah mengenai pengontrolan kinerja guru dan proses belajar mengajar siswa ialah dengan cara jika pimpinan mempunyai kesibukan di luar, maka yang mengontrol kinerja guru dan siswa adalah pengurus lain yaitu suami dari pimpinan itu sendiri, beliau juga merupakan pengurus sekaligus pengelola kedua lembaga, namun tetap saja istrinya sebagai pimpinan kedua lembaga tersebut.

Pertanyaan ketiga peneliti ajukan kepada kepala sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an yaitu: apa saja solusi yang dapat diambil dalam hal pembagian waktu kepemimpinan dua lembaga yang dilakukan? Kepala sekolah mengatakan bahwa:

**“I.K.S,** mengatakan jadi solusi yang dapat saya ambil, saya disini bukan sendiri, memang saya sebagai pimpinan dalam kedua lembaga ini, akan tetapi meskipun begitu saya juga bersama suami saya disini, jadi suami saya bisa membantu saya dalam pengelola lembaga, jadi apa kebutuhan lembaga, saya meminta bantuan beliau.”<sup>168</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada ibu guru di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an, Adapun jawaban dari guru yaitu beliau mengatakan bahwa:

**“G.D,** mengatakan meskipun beliau memimpin kedua lembaga dan ada kesibukan lain diluar juga, beliau juga selalu mengontrol dan melihat perkembangan lembaga, jadi saya juga pengurus kedua lembaga ini, solusinya jika beliau sedang bekerja diluar, saya yang mengurus kedua lembaga ini dan nanti saya diskusikan dengan beliau.”<sup>169</sup>

**“G.T,** mengatakan bahwa dalam mengatasi masalah pembagian waktu, Umi bekerja di luar hanya separuh waktu, dan sebelum beliau berangkat, beliau liat

---

<sup>168</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an, Kamis 21 Juni 2018.

<sup>169</sup> Wawancara dengan Guru Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 23 Juni 2018.

perkembangan kedua lembaga terlebih dahulu, dan selain itu Umi juga dibantu oleh Abi yaitu suami Umi sendiri, apa-apa keperluan kita disini, bisa lapor sama Abi.”<sup>170</sup>

“**G.T**, mengatakan solusinya adalah Umi juga dibantu sama Abi, segala apa yang diperlukan sekolah, Abi juga bisa mengelola kedua lembaga ini, termasuk dalam mengatasi siswa dan santri.”<sup>171</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada santri di Dayah Ar-Rahmah, santri ini mengatakan bahwa:

“**S.I**, mengatakan solusi yang dapat diambil dalam mengatasi masalah kepemimpinan kedua lembaga mengenai pembagian waktu ialah Umi selalu mengontrol semua dan beliau juga sempat mengajar baik di Dayah maupun TK jika beliau punya waktu luang, jika tidak beliau hanya mengontrol saja, mengenai waktu yang beliau miliki, beliau bekerja diluar hanya separuh waktu, sisanya beliau dapat mengelola lembaga, selain itu jika beliau tidak ada, semua sudah diserahkan kepada Abi.”<sup>172</sup>

“**S.II**, mengatakan jika Umi tidak ada di sekolah, ada Abi yang mengurus kedua lembaga ini, ini merupakan solusi dalam mengatasi masalah tentang waktu, selain itu Umi juga menyempatkan diri untuk mengajar di Dayah dimalam harinya.”<sup>173</sup>

“**S.III**, megatakan menurut solusinya hanya satu, Umi dapat memberikan tanggungjawabnya kepada Abi jika Umi ada jam lain diluar, supaya lembaga berjalan sesuai yang diharapkan.”<sup>174</sup>

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan ialah terkait solusi mengenai pembagian waktu yang dilakukan oleh pimpinan dalam kepemimpinan lembaga ini ialah beliau membuat proses belajar mengajar antara kedua lembaga secara terpisah, tidak terjadi dalam waktu bersamaan, ini merupakan solusi supaya mudah dalam mengontrol kedua lembaga, dan terkait kesibukan yang beliau miliki, jika beliau ada

---

<sup>170</sup> Wawancara dengan Guru TK Tahfizul Qur'an, Senin 25 Juni 2018.

<sup>171</sup> Wawancara dengan Guru TK Tahfizul Qur'an, Rabu 27 Juni 2018.

<sup>172</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Kamis 28 Juni 2018.

<sup>173</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 30 Juni 2018.

<sup>174</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Senin 02 Juli 2018.

pekerjaan diluar, ada suami beliau yang mengelola, jadi setiap tanggungjawab pimpinan sudah menjadi tanggung jawab beliau. Dan menurut observasi yang peneliti lakukan, pimpinan sering tidak ada di kedua lembaga.

Pertanyaan keempat peneliti ajukan kepada kepala sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an yaitu: bagaimana solusi dalam mengatur jam belajar siswa? Kepala sekolah mengatakan bahwa:

**“I.K.S,** mengatakan jika ada kendala, solusi yang saya gunakan yaitu lembaga Dayah pada malam hari dan sekolah TK di pagi hari, dengan satu pemimpin dalam memimpin dua lembaga tentunya ada kendala tersendiri, misalnya juga jika tenaga pengajar banyak kesibukan diluar, maka kelas sering digabung dan kadang-kadang ada guru tidak datang, jadi efeknya sama siswa, yang waktu belajar menjadi kurang, seharusnya mereka belajar seminggu 5 kali menjadi 3 kali.”<sup>175</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada ibu guru di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an, adapun jawaban dari guru yaitu beliau mengatakan bahwa:

**“G.D,** mengatakan solusi yang dapat kita ambil dari kendala mengenai jam belajar siswa yaitu dengan cara menggabung proses belajar siswa jika tidak cukup guru yang datang, supaya tidak rugi siswa yang sudah datang, sangat disayangkan jika harus mengorbankan siswa yang mau belajar.”<sup>176</sup>

**“G.T,** mengatakan kita pernah mengalami kendala dari kepengurusan yang tidak ada dilembaga dalam waktu yang lama, misalnya pengurus lembaga ada kegiatan di luar seperti pergi umrah, itu pimpinan amanahkan kepada guru yang sudah punya sedikit pengalaman di kedua lembaga, jadi dalam proses belajar mengajarnya sering kelasnya digabung, atau juga jam belajar siswa berkurang.”<sup>177</sup>

**“G.T,** mengatakan untuk kendala yang kekurangan guru di TK maka kita gabung antara kelas A dan B begitu juga kelas di Dayah, antara kelas 1 dan 2

---

<sup>175</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an, Kamis 21 Juni 2018.

<sup>176</sup> Wawancara dengan Guru Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 23 Juni 2018.

<sup>177</sup> Wawancara dengan Guru TK Tahfizul Qur'an, Senin 25 Juni 2018.



itu digabung jika Umi tidak ada, ataupun sebaliknya, jika tidak ada Abi maka kelasnya digabung juga, karena di Dayah hanya 2 tenaga pengajar.”<sup>178</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada santri di Dayah Ar-Rahmah, santri ini mengatakan bahwa:

“**S.I**, mengatakan mengenai solusi dari masalah mengenai jam belajar siswa, jika tidak cukup guru maka kelasnya akan digabung, hal ini terjadi baik di Dayah maupun di TK, karena memang kedua lembaga ini kekurangan guru, jadi ada lagi yang tidak datang, maka akan lebih sulit.”<sup>179</sup>

“**S.II**, mengatakan dalam mengatasi masalah jam belajar siswa, kelasnya digabung, masalah ini terjadi di kedua lembaga, selain solusinya ini, jika memang tidak ada guru sama sekali, waktu jam belajar siswa dikurangi.”<sup>180</sup>

“**S.III**, mengatakan solusinya hanya dua yang dapat kita ambil, yang pertama jika kekurangan guru, kelas digabung, dan yang kedua siswa diliburkan.”<sup>181</sup>

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan solusi yang diambil dalam mengatur jam belajar siswa yaitu untuk pembelajaran TK itu dilakukan pada pagi hari sedangkan untuk pembelajaran Dayah itu dilakukan pada malam hari, karena hal ini dilakukan selain memudahkan pimpinan juga kekurangan tenaga pengajar, alasan dibuatnya seperti ini ialah banyak guru untuk TK itu diambil dari santri di Dayah.

Pertanyaan kelima peneliti ajukan kepada kepala sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur’an yaitu: bagaimana solusi yang dapat dilakukan mengenai keuangan sekolah belum mencukupi untuk kebutuhan sekolah? Kepala sekolah mengatakan bahwa:

---

<sup>178</sup> Wawancara dengan Guru TK Tahfizul Qur’an, Rabu 27 Juni 2018.

<sup>179</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Kamis 28 Juni 2018.

<sup>180</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 30 Juni 2018.

<sup>181</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Senin 02 Juli 2018.

“**I.K.S**, mengatakan dari kendala yang kita alami mengenai gaji guru yang kurang mencukupi, solusi yang dapat diambil ialah kita akan mengadakan rapat dengan wali santri dan berdiskusi mengenai spp murid. Kita akan menjelaskan kepada masyarakat mengenai keuangan dan penggajian guru disini, supaya wali snatri mau memahami dan memakluminya.”<sup>182</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada ibu guru di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an, adapun jawaban dari guru yaitu beliau mengatakan bahwa:

“**G.D**, mengatakan hambatan yang ada mengenai gaji guru yang kurang mencukupi dan spp murid yang menunggak, solusi nya dengan mengadakan rapat dan diskusi, dibicarakan baik-baik dengan semua wali santri, hal ini dilakukan supaya tidak ada terjadi kesalahpahaman.”<sup>183</sup>

“**G.T**, mengatakan segala kendala tentunya mempunyai solusi, jadi menurut saya solusi yang dapat kita lakukan yaitu dengan membuat kesepakatan antara pimpinan dengan masyarakat, harus mengadakan rapat supaya hal ini tidak terjadi lagi, karena gaji guru bersumber dari spp santri.”<sup>184</sup>

“**G.T**, mengatakan solusi terutama sekali dalam mengatasi masalah gaji guru adalah dengan musyawarah antara pimpinan dan masyarakat setempat.”<sup>185</sup>

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada santri di Dayah Ar-Rahmah, santri ini mengatakan bahwa:

“**S. I** Mengatakan solusi nya menurut saya sendiri hanya satu dengan cara musyawarah antara pimpinan dan masyarakat supaya masyarakat mengerti dengan keuangan yang diperoleh dari lembaga.”<sup>186</sup>

“**S. II** Mengatakan dari segala hambatan yang ada, jika berbicara keuangan tentunya banyak kendala, jadi solusi mengenai gaji guru yang kurang mencukupi, kita harus menanyakan kepada wali santri dengan cara berdiskusi dan mengadakan rapat wali santri.”<sup>187</sup>

---

<sup>182</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an, Kamis 21 Juni 2018.

<sup>183</sup> Wawancara dengan Guru Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 23 Juni 2018.

<sup>184</sup> Wawancara dengan Guru TK Tahfizul Qur'an, Senin 25 Juni 2018.

<sup>185</sup> Wawancara dengan Guru TK Tahfizul Qur'an, Rabu 27 Juni 2018.

<sup>186</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Kamis 28 Juni 2018.

<sup>187</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Sabtu 30 Juni 2018.

“**S. III** Mengatakan solusi nya menurut saya mengenai gaji guru tentunya harus di minta secara paksa spp murid, karena sumber keuangan sekolah hanya dari spp murid, jika tidak dibayar, maka gaji untuk guru akan kurang. Menurut saya pun spp untuk santri tidak banyak, kenapa harus menunggak selama itu.”<sup>188</sup>

Berdasarkan hasil observasi di lapangan solusi terkait keuangan sekolah ialah berdiskusi dengan wali santri, karena banyak dari wali santri yang nunggu uang spp murid, sehingga memperlambat keuangan kedua lembaga, karena memang keuangan sekolah hanya bersumber dari spp murid, bahkan gaji tenaga pengajar juga bersumber dari spp murid.

### **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

#### **1. Strategi Kepemimpinan Ganda dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Nonformal Aceh Besar**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan ganda dalam pengelolaan pendidikan nonformal di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an, dalam melaksanakan kepemimpinan ganda ini membutuhkan strategi yang baik. Bukan hanya pimpinan saja yang berperan dalam kepemimpinan ini, semua unsur yang berada di kedua lembaga berperan penting dalam hal tersebut.

Salah satu hal penting dalam perkembangan sekolah terutama kepemimpinan yang dijalankan, juga kinerja guru, siswa dan kebutuhan lain yang diperlukan oleh sekolah seperti sarana dan prasarana dan waktu yang digunakan, apalagi dengan dua lembaga yang dipimpin oleh satu orang pimpinan. Membutuhkan strategi yang

---

<sup>188</sup> Wawancara dengan Santri Dayah Ar-Rahmah, Senin 02 Juli 2018.

matang untuk dapat menyukseskan lembaga itu sendiri. Oleh karena itu kepala sekolah dituntut mempunyai berbagai cara dan teknik terutama yang berhubungan dengan kepemimpinan ganda yang dijalankan, pembinaan, pelaksanaan tugas guru, dan lainnya yang dibutuhkan oleh lembaga, karena kepala sekolah merupakan penggerak utama dalam pelaksanaan kepemimpinan ganda dan dapat menyukseskan pendidikan dan pembelajaran.

Dalam dunia pendidikan, strategi dapat diartikan sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang didesain untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu atau strategi itu merupakan sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir atau sasaran.<sup>189</sup>

Berdasarkan pendapat diatas, strategi yang dimaksud disini merupakan sarana yang digunakan untuk memperoleh kesuksesan atau keberhasilan dalam mencapai tujuan akhir atau sasaran. Namun strategi bukan hanya sekedar perencanaan, strategi disini digunakan untuk pengembangan lembaga pendidikan sehingga dengan adanya strategi ini dapat menjadi pedoman yang diaplikasikan dalam program yang akan dilaksanakan untuk mencapai sebuah tujuan yang diharapkan.

Maka dari itu diperlukan strategi-strategi yang efektif dalam melaksanakan kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal agar lebih maju di kedua lembaga khususnya lembaga Dayah dan TK Tahfizul Qur'an. Berdasarkan hasil penelitian mengungkapkan bahwa Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an menggunakan 5 strategi kepemimpinan di kedua lembaga tersebut

---

<sup>189</sup> Wina Sanjaya. *Penelitian Tindakan Kelas*, (Jakarta: Prenada Media Group: 2011) h. 126

yaitu; *Pertama*, memberi motivasi karyawan. *Kedua*, menata lingkungan belajar yang asri dan nyaman dalam lembaga. *Ketiga*, penetapan kebijakan terkait kekurangan keuangan lembaga dapat diperoleh dari spp murid. *Keempat*, pembagian waktu pengawasan lembaga. *Kelima*, merekrut tenaga pengajar yang profesional. Dalam hal ini strategi kepemimpinan ganda juga disebutkan oleh Crown, antara lain:

“1) menetapkan tujuan tahunan. 2) menetapkan kebijakan. 3) memotivasi karyawan. 4) mengembangkan budaya yang mendukung. 5) menetapkan struktur organisasi yang efektif. 6) menyiapkan budget. 7) mendayagunakan sistem informasi. 8) menghubungkan kompensasi karyawan dengan performance organisasi.”<sup>190</sup>

Dengan demikian berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan bahwa strategi kepemimpinan ganda yang diterapkan di lembaga Dayah Ar-Rahman dan TK Tahfizul Qur'an hanya menggunakan 5 strategi kepemimpinan saja, namun secara teori bahwa strategi kepemimpinan ganda ini menggunakan 8 strategi kepemimpinan, jelas bahwa strategi kepemimpinan yang dilakukan di kedua lembaga masih belum memadai, masih banyak yang harus diterapkan jika dilihat dari segi manajemen pengelolaan lembaga pendidikan.

## 2. Kendala Kepemimpinan Ganda dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Nonformal Aceh Besar

Dari paparan hasil wawancara di atas maka dapat dijelaskan bahwa kendala pimpinan dalam kepemimpinan Ganda yaitu

---

<sup>190</sup>Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik*. (Bandung: Binarupa Aksara, 1996) h. 139

- a. Aspek tenaga pengajar: hambatan yang muncul dalam pelaksanaan kepemimpinan Ganda ini yaitu yang terutama sekali tingkat pemahaman tenaga pengajar, banyak dari tenaga pengajar yang belum memahami seluruh mengenai konsep pembelajaran, karena pada dasarnya banyak tenaga pengajar yang direkrut dari mahasiswa. Hanya karena kekurangan daripada tenaga pendidik, pimpinan merekrut santri di Dayah untuk dapat mengajar di lembaga TK, karena pimpinan merasa beberapa santri di Dayah sudah mampu sedikit memahami cara mengajar untuk siswa yang ada di TK, walaupun pemahaman mereka masih belum cukup. Awalnya banyak alumni Dayah yang memang sudah memiliki kemampuan lebih dan pemahamannya sudah mampu untuk melakukan proses belajar mengajar, namun karena banyak alumni yang sudah selesai dan sudah menikah dan juga ada yang sudah punya lembaga Dayah sendiri, jadi tidak lagi mengajar di sekolah. Jadi, tentunya kedua lembaga ini membutuhkan tenaga pengajar yang profesional yang lebih luas pemahamannya, gunanya supaya pelaksanaan kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal berjalan sesuai harapan bersama.
- b. Aspek kinerja guru dan siswa: hambatan dari segi mengontrol kinerja guru dan siswa ini berpengaruh pada pelaksanaan kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonforma, terkait manajemen waktu yang dilakukan oleh pimpinan. Waktu yang digunakan oleh pimpinan dalam mengontrol lembaga hanya sedikit, ini merupakan kendala paling besar, karena pimpinan harus selalu ada di kedua lembaga, supaya terkontrol dengan

baik terkait mengenai apa yang diperlukan dalam pengelolaan lembaga. Pimpinan hanya mampu mengontrol hanya separuh waktu saja selebihnya pimpinan bekerja diluar, meskipun pimpinan mempunyai orang yang dipercayai untuk mengontrol lembaganya sendiri. Tetap saja pimpinan adalah orang yang sangat berperan penting dalam kesuksesan lembaga dan juga kepemimpinan ganda ini.

- c. Aspek waktu: hambatan dari segi waktu ini juga sangat berpengaruh pada pelaksanaan kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal, terkait manajemen waktu yang dilakukan oleh pimpinan. Banyak kendala yang dihadapi, selain pimpinan memimpin kedua lembaga dalam waktu yang sama, pimpinan juga mempunyai pekerjaan diluar sehingga waktu pimpinan harus dibagi-bagi. Untuk kepemimpinan ganda ini saja harus mampu mengelola waktu dengan baik, kita harus mampu mengontrol keduanya, tidak mudah memimpin kedua lembaga dengan satu orang pimpinan, karena waktu yang harus dibagi ini harus secara efektif sesuai tuntutan. Dengan pembagian waktu yang dijalankan oleh pimpinan tidak berjalan secara maksimal, pimpinan juga merasa kewalahan dengan kepemimpinan yang ia jalankan. Namun menurut beliau ini sudah menjadi kebiasaannya, jadi tidak menjadi masalah lagi, akan tetapi tetap saja ini merupakan kendala dalam pembagian waktu.
- d. Aspek keuangan: dengan kekurangan keuangan di sebuah lembaga, dampak keterpurukan sebuah lembaga menjadi kurang baik. Kendala yang dihadapi

dalam kedua lembaga ini salah satunya ialah kekurangan dana yang tidak ada bantuan darimanapun, karena ini milik pribadi jadi tidak ada bantuan dari pihak manapun. Jadi sumber keuangan kedua lembaga hanya dari spp santri Dayah dan siswa TK, jadi untuk sumber keuangan masih sangat kurang, bukan hanya itu kendala yang paling besar juga spp ada yang nunggu dan tidak bayar pada waktunya. Hal ini merupakan kendala yang dihadapi oleh lembaga. jangan dulu membicarakan masalah kebutuhan lembaga, untuk gaji tenaga pengajar saja masih sangat kurang. Hal yang paling harus diatasi terlebih dahulu ialah mengenai keuangan sekolah.

### 3. Solusi Kepemimpinan Ganda dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Nonformal Aceh Besar

Dari hasil wawancara sebelumnya di atas sudah dibahas masalah kendala yang dihadapi pimpinan dalam kepemimpinan ganda dalam pengelolaan pendidikan nonformal. Setelah adanya kendala pasti adanya solusi yang dilakukan pimpinan lembaga dalam mengatasi kendala-kendala tersebut. Solusi adalah jalan keluar yang kita lakukan untuk menyelesaikan suatu permasalahan yang terjadi. Jadi solusi dalam mengatasi kendala mengenai:

- a. Aspek tenaga pengajar: dalam mengatasi masalah mengenai tingkat pemahaman yang masih kurang, maka tugas seorang pemimpin memberi arahan dan pemahaman yang baik kepada guru tersebut. Mereka membutuhkan pembinaan yang baik supaya mereka lebih memahaminya. Terkait kekurangannya tenaga pengajar di kedua lembaga, maka hal ini dapat



dilakukan dengan meminta bantuan kepada santri yang ada di Dayah, ada dari sebahagian mereka mampu dan juga memahami sedikit tidaknya dalam melaksanakan proses belajar mengajar.

- b. Aspek guru dan siswa: dalam mengatasi masalah dalam mengawasi kinerja guru dan siswa ialah dengan cara jika tidak ada pimpinan di kedua lembaga, maka pimpinan menyerahkan kepemimpinan kepada staf lembaga yang pimpinan percayai. Bukan berarti memberikan seluruh tanggungjawabnya, namun hanya sebagai pengganti dalam mengurus kedua lembaga, baik itu dalam mengontrol kinerja guru sudah berjalan dengan baik atau tidak, mampu mengajar dengan baik atau tidak. Begitu juga dalam mengontrol siswa, melihat perkembangan anak-anak, melihat cara menghafal anak-anak, karena orang yang dipercayai oleh pimpinan adalah salah satu staf di kedua lembaga yaitu suami pimpinan yang bernama Ustadh Azhar Muchtar. Semua bisa menjadi mudah karena ada pengganti pimpinan dalam mengurus lembaga, jadi setiap kebutuhan lembaga ataupun jika ada guru yang membutuhkan sesuai bisa lapor kepada Ustadh, lalu Ustadh sampaikan kepada pimpinan. Ini merupakan solusi yang dilakukan oleh pimpinan dalam mengontrol kinerja guru dan siswa dari kepemimpinan ganda yang dilaksanakan.
- c. Aspek pembagian waktu: dalam mengatasi cara pembagian waktu dalam kepemimpinan ganda yang dilakukan, untuk proses belajar mengajar di Dayah itu dilaksanakan pada malam hari yaitu dengan tenaga pengajar 2 orang, dan

untuk proses belajar di TK itu dilaksanakan pada pagi hari. Jadi tidak ada terjadi bentrok dalam proses belajar mengajar berlangsung, dan ini merupakan solusi dan juga strategi dalam pembagian waktu di kedua lembaga. Dan pimpinan bisa membagi waktu dalam mengontrol kedua lembaga. Dan bukan hanya itu, jika pun pimpinan ada kegiatan dan pekerjaan diluar, maka ada pengurus lain yang mengelola kedua lembaga yaitu orang yang dekat dengan pimpinan.

- d. Aspek keuangan: kendala yang menyangkut kekurangan keuangan sekolah, apalagi sumber keuangan hanya bersumber dari spp santri Dayah dan siswa TK dan ada yang lama bayarnya, jadi segala hambatan yang ada maka dapat kita atasi dengan mendiskusikan dengan wali santri. Karena hanya dengan berdiskusi dapat kita atasi masalah keuangan kedua lembaga, lalu akan dijelaskan kepada wali santri terkait keuangan daripada kedua lembaga agar masyarakat lebih memahami.

## BAB V

### KESIMPULAN

#### A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang peneliti lakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi kepemimpinan dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an yaitu; *Pertama*, memberi motivasi karyawan. *Kedua*, menata lingkungan belajar yang asri dan nyaman dalam lembaga. *Ketiga*, penetapan kebijakan terkait kekurangan keuangan lembaga. *Keempat*, pembagian waktu pengawasan lembaga. *Kelima*, merekrut tenaga pengajar yang profesional.
2. Kendala kepemimpinan dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an yaitu; *Pertama*, aspek tenaga pengajar. *Kedua*, aspek guru dan siswa. *Ketiga*, aspek waktu. *Keempat*, aspek keuangan.
3. Solusi kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga pendidikan nonformal Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an yaitu; *Pertama*, dalam mengatasi kekurangan tenaga pengajar dengan memberikan arahan dan pemahaman yang baik, pembinaan yang baik, meminta bantuan kepada santri yang ada di Dayah. *Kedua*, dalam mengontrol kinerja guru dan siswa dapat dilakukan dengan menyerahkan pengelolaan lembaga kepada staf lembaga yang pimpinan kepada orang yang percayai. *Ketiga*, pembagian waktu yang

dilakukan untuk proses belajar di Dayah dilaksanakan pada malam hari dan proses belajar di TK dilaksanakan pada pagi hari. *Keempat*, kekurangan keuangan sekolah dan hanya bersumber dari spp murid, dengan terjadi penunggakan spp santri, maka dapat diatasi dengan mengadakan rapat dengan wali santri.

## **B. Saran**

1. Diharapkan kepada kepala sekolah untuk meningkatkan dan mempunyai strategi kepemimpinan lebih efektif kedepannya. Hal ini banyak yang harus diperbaiki terkait strategi kepemimpinan ganda dalam pengelolaan lembaga, karena masih banyak kekurangan strategi yang digunakan oleh pimpinan dalam kepemimpinan ganda ini.
2. Diharapkan kepala sekolah dapat memperbaiki terhadap kendala dalam kepemimpinan ganda ini, baik dari aspek kekurangan tenaga pengajar, kekurangan dari pengawasan guru dan siswa, kekurangan dari aspek waktu dan kekurangan keuangan lembaga. Hal ini merupakan sangat penting untuk diperbaiki secepatnya, karena kesuksesan dan berjalannya sebuah lembaga pendidikan secara efektif yaitu termasuk dari empat aspek yang telah disebutkan di atas.
3. Diharapkan untuk kepala sekolah dapat mengatasi masalah terhadap kendala yang dihadapi di kedua lembaga ini kedepannya lebih maksimal lagi, supaya proses pengelolaan kepemimpinan ganda ini bisa di laksanakan secara efektif dan efisien, baik itu dalam aspek tenaga pengajar, aspek pengawasan kinerja

guru dan proses pembelajaran siswa, aspek waktu dan aspek keuangan lembaga.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abd. Ghani. 2014 “*Manajemen Satu Atap dan Anomali Competitiveness Antar Lembaga Pendidikan*”. Jurnal Pendidikan Islam, Vol. 4(1): 31
- Abdoel kadir dan Abdul Wahab. 2006. *Konsep Organisasi dan Aplikasi*, Tangerang, Pramita Press,cet. Pertama.
- Abdul Rahmat dan Lintje Boekoesoe. 2009. *Kepemimpinan Gaya, Tipologi dan Praktis*, Bandung MQS Publishing.
- Abdulahak Ishak dan Ugi Suprayogi. 2012. *Penelitian Tindakan dalam Nonformal*, Jakarta: Rajagrafindo Pustaka.
- Ahmadi Khoiru Ilif dkk. 2011. *Strategi Pembelajaran Sekolah Terpadu: Pengaruhnya terhadap Konsep, Mekanisme dan Proses Pembelajaran Sekolah Swasta dan Negeri*. Cet. I: Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher.
- Arikunto Suharsimi. 1993. *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rhineka Cipta.
- Arikunto Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Aswati. “*Hubungan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Guru Smp Negeri Satu Atap Kabupaten Konawe Utara*” Vol 1, No.1, Maret 2017. [http:// Sitedi. Uho. Ac. Id/ Uploads\\_Sitedi/ G2g115031\\_Sitedi\\_Jurnal%20penelitian%20aswati%20\(Pdf\). Pdf](http://Sitedi.Uho.Ac.Id/Uploads_Sitedi/G2g115031_Sitedi_Jurnal%20penelitian%20aswati%20(Pdf).Pdf)
- Azwar Saifuddin. 1998. *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka pelajar.
- Brush Tony dan Marianne Coleman. 2008 *Manajemen Strategi Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Fahrurrozi. Yokyakarta : IRchiSoD.
- Daryanto, 2011. *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media.
- Daryanto. 1997. *Kamus Indonesia Lengkap*. Surabaya: Apollo.
- Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasra dan Menengah Direktorat Pembinaan Menengah Sekolah Pertama. 2008 *Petunjuk Pelaksanaan Depdiknas untuk Membangun Sekolah Satu Atap (Satap)*. Kemitraan Australia Indonsia.

- Didin Kurniadin dan Imam Machali. 2016. *Manajemen Pendidikan Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Jogjakarta : AR-RUZZ MEDIA.
- Dinno Mulyono. “Menegaskan Karakter Pendidikan Nonformal.” Vol 1, No.1, Februari 2012. file:///C:/Users/user/Downloads/365-875-1-SM.pdf
- Djamaludin Ancok. 2012. *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Jakarta: Gelora Aksara Pratama.
- E. Mulyasa. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Professional*. Bandung : PT REMAJA ROSDAKARYA.
- Gitoasmoro Soegimin. “Peran Pendidikan Nonformal dalam Realisasi. Wajib Belajar Pendidikan Dasar”. Vol. 6. No. 1. Tahun 2005,. <http://www.tappdf.com/read/7274-35-peran-pendidikan-nonformal-dalam-ejournal>.
- Hidayah Nurul. *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: AR-RUZZ MEDIA.
- Hidayat Dayat, “Strategi Pembelajaran Partisipatif dalam Meningkatkan Hasil Program Pendidikan Nonformal di Kabupaten Karawang. Vol. 2 No. 1, Tahun 2016. h. 14, diakses pada tanggal 31 Januari 2018. <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jne/article/view/5309/4219>.
- Husaini Usman. 2009. *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)*. Jakarta: bumi aksara.
- Irgianti Novia Dewi, 2015. “Peran Kepala Sekolah di Sekolah Satu Atap”, diakses pada tanggal 07 September 2017 dari Situs: <http://Ap.Fip.Um.Ac.Id/Wp-Content/Uploads/2015/04/Novia-Dewi.Pdf>.
- Irianto, dkk. *Manajemen Pendidikan Berorientasi Keterampilan Hidup (Konsep dan Penerapannya pada Jalur Pendidikan Luar Sekolah)*, Vol. 1, No. 1, 2003. <http://Ejournal.Upi.Edu/Index.Php/Japsps/Article/View/6057> diakses pada tanggal 20 Januari 2018..
- Joesoef Soelaiman. 2008. *Konsep Dasar Pendidikan Luar Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Joesofe Soelaiman. 1992. *Konsep Dasar Pendidikan Nonformal* (Jakarta: Bumi Aksara.
- Kamil Mustofa. 2009. *Pendidikan Nonformal PKBM di Indonesia (Sebuah Pembelajaran dari Komunikasi Jepang)*. Bandung: Alfa Beta.

- Kuntoro A. Sodiq. *Pendidikan Nonformal (Pnf) Bagi Pengembangan Sosial*, Vol. 1. No. 2. 2006 h. 15. Diakses pada tanggal 31 Januari 2018 dari Situs: <http://Journal.Unj.Ac.Id/Unj/Index.Php/Jiv/Article/Download/2756/2063>.
- M. Walid. 2010. *Napak Tilas Kepemimpinan Kh.Ach. Muzakky Syah*, (Yogyakarta: Absolute Media).
- Marhijanto Bambang. 1995. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Populer*. Surabaya: Bintang Timur.
- Marzuki Saleh, 2012. *Pendidikan Nonformal (Dimensi dalam Keaksaraan Fungsional, Pelatihan, dan Andragogi)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Masrokan Prim Mutohar. 2013. *Manajemen Mutu Sekolah (Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam)*. tulongagung: AR-RUZZ MEDIA.
- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, Malang : UIN –MALIKI PRESS.
- Munir Abdullah. 2013. *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, Yogyakarta: Ar-ruzz Media.
- Nazir Muhammad. 1985. *Metode Penelitian*. Cet 1. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nizar Samsul. 2001. *Pengantar Dasar-Dasar Pemikiran Pendidikan Islam*, ( Jakarta: Gaya Media Pratama).
- Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah.
- Pohan Rusdin. 2007. *Metodologi Penelitian*. Banda Aceh: Ar-Rijal.
- Rivai Vaithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Riyanto Budi. *Kepemimpinan Berbasis Sekolah Satu Atap*. 2010, Diakses pada tanggal 09 Januari 2018. <http://eprints.ums.ac.id/9613/2/Q100080008.pdf>
- Rohiat. 2010. *manajemen sekolah*. Bengkulu: Refika Aditama.
- Sagala Syaiful. 2010. Cet. 1 *Supervisi Pembelajaran: dalam Proses Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.



- Sari Sinta Maya. “*Manajemen Peserta Didik pada Sekolah Satu Atap Sebagai Penuntasan Wajib Belajar di Daerah Terpencil*. Vol. 23. No. 26, h. 567. Diakses pada tanggal 29 Januari 2018 dari Situs: <http://Ap.Fip.Um.Ac.Id/Wp-Content/Uploads/2015/05/Volume-23-No.-680-88.Pdf>.
- Siagian P. Sondang . 1985. *Organisasi Kepemimpinan dan Perencanaan Administrasi*. Jakarta: gunung agung.
- Siagian P. Sondang. 1995 *Manajemen Strategik*. Jakarta, Bumi Aksara.
- Soetopo Hendiyat dan Wasty Seomanto. 1988. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara.
- Sudjana. 2001. *Pendidikan Nonformal: Wawasan, Sejarah Perkembangan, Falsafah & Teori Pendukung serta Asas*, Bandung: Falah Production.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kombinasi*. bandung: Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sumarwin Adi, 2003. *Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Satu Atap (Studi Kasus Sd-Smp Negeri Satu Atap Donowarih Kecamatan Karangploso Kabupaten Malang)*. diakses pada tanggal 20 Desember 2017 dari Situs: <http://Karyallmiah.Um.Ac.Id/Index.Php/Asp/Article/View/29472>
- Suryosubroto. B. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah* . Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Suyoto. 2016. *Manajemen Sekolah (Mengelola Lembaga Pendidikan secara Mandiri)*. Jogjakarta: AR-RUZZ MEDIA.
- T. Hani Handoko. *Manajemen*. Jogyakarta: BPFE.
- Turmuzi Ahmad, “*Satuan Pendidikan Sd-Smp Satu Atap (Satap)*”: *Harapan Penuntasan Wajib Belajar (Wajar) Sembilan Tahun yang Terabaikan*”. di akses pada tanggal 02 januari 2018 dari Situs: [https://www.kompasiana.com/Ahmadturmuzi/Satuan-Pendidikan-Sd-Smp-Satu-Atap-Satap-Harapan-Penuntasan-Wajib-Belajar-Wajar-Sembilan-Tahun-Yang-Terabaikan\\_550913c78133116d1cb1e487](https://www.kompasiana.com/Ahmadturmuzi/Satuan-Pendidikan-Sd-Smp-Satu-Atap-Satap-Harapan-Penuntasan-Wajib-Belajar-Wajar-Sembilan-Tahun-Yang-Terabaikan_550913c78133116d1cb1e487)
- Wahjosumidjo. 2003. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Widiartini, dkk. ” *Pengelolaan Tk-Sd Satu Atap Di Sd Negeri Loano Purworejo*”. *Jurnal Penelitian Humaniora*, Vol. 13, No. 2, Agustus 2012
- wirawan,. 2013. *Kepemimpinan Penelitian, Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta. Rajawali Pres.
- Yuliasuti Indah, dkk. 2016 “*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menyelenggarakan Pendidikan Sekolah Satu Atap di Kecamatan Kuala Mandor*” Vol. 5, No. 2. diakses pada tanggal 05 September 2017

SURAT KEPUTUSAN DEKAN FTK UIN AR-RANIRY BANDA ACEH  
NOMOR: B-11538/Un.08/FTK/KP.07.6/12/2017

TENTANG  
PENGANGKATAN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA FAKULTAS TARBİYAH DAN KEGURUAN  
UIN AR-RANIRY BANDA ACEH

DEKAN FTK UIN AR-RANIRY BANDA ACEH

- Menimbang : a. bahwa untuk kelancaran bimbingan skripsi dan ujian munaqasyah mahasiswa pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh maka dipandang perlu Menunjuk Pembimbing skripsi tersebut yang dituangkan dalam Surat Keputusan Dekan
- b. bahwa saudara yang tersebut namanya dalam Surat Keputusan ini dipandang cakap dan memenuhi syarat untuk diangkat sebagai Pembimbing Skripsi
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen;
3. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012, tentang Pendidikan Tinggi;
4. Peraturan Pemerintah No 74 Tahun 2012, tentang Perubahan atas peraturan pemerintah RI Nomor 23 Tahun 2005 tentang pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014, tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
6. Peraturan Presiden Nomor 64 Tahun 2013, tentang Perubahan Institusi Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh Menjadi Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh;
7. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 12 Tahun 2014, Tentang Organisasi & Tata Kerja UIN Ar-Raniry Banda Aceh;
8. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 21 Tahun 2015, Tentang Statuta UIN Ar-Raniry; Banda Aceh
9. Keputusan Menteri Agama Nomor 492 Tahun 2003, tentang Pendelegasian Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian PNS di Lingkungan Depag RI;
10. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 293/KMK.05/2011 tentang penetapan Institusi Agama Islam Negeri Ar-raniry Banda Aceh pada Kementerian Agama sebagai instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Badan Umum;
11. Surat Keputusan Rektor UIN Ar-Raniry Nomor. 01 Tahun 2015, Tentang Pendelegasian Wewenang Kepada Dekan dan Direktur Pascasarjana di Lingkungan UIN Ar-Raniry Banda Aceh;
- Memperhatikan : Keputusan Sidang/Seminar Proposal Skripsi Prodi Manajemen Pendidikan Islam FTK UIN AR-Raniry Banda Aceh tanggal 24 November 2017

MEMUTUSKAN

Menetapkan  
PERTAMA

: Menunjuk Saudara:

1. Basidin Mizal  
2. Muntazul Fikri

sebagai Pembimbing Pertama  
sebagai Pembimbing Kedua

untuk membimbing Skripsi:

Nama : Nurul 'Ala

NIM : 140 206 002

Judul Skripsi: Kepemimpinan Ganda dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan NonFormal Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an Aceh Besar

KEDUA

: Pembiayaan honorarium pembimbing pertama dan kedua tersebut di atas dibebankan pada DIPA UIN Ar-Raniry Banda Aceh Tahun 2017

KETIGA

: Surat Keputusan ini berlaku sampai akhir semester Ganjil tahun Akademik 2018/2019

KEEMPAT

: Surat Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan bahwa segala sesuatu akan dirubah dan diperbaiki kembali sebagaimana mestinya, apabila kemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam surat keputusan ini.

Ditetapkan : Banda Aceh

Pada tanggal : 12 Desember 2017



Tembusan

1. Rektor UIN Ar-Raniry (sebagai laporan);
2. Ketua Prodi MPI FTK
3. Pembimbing yang bersangkutan untuk dimaklumi dan dilaksanankan.
4. Mahasiswa yang bersangkutan;



**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH**  
**FAKULTAS TARBİYAH DAN KEGURUAN**  
Jl. Syeikh Abdur Rauf Kopeima Darussalam Banda Aceh  
Telp: (0651) 7551423 - Fax: (0651) 7553020 Situs : www.tarbiyah.ar-raniry.ac.id

Nomor : B- 5505 /Un.08/TU-FTK/ TL.00/05/2018

30 Mei 2018

Lamp : -

Hal : Mohon Izin Untuk Mengumpul Data  
Menyusun Skripsi

Kepada Yth.

Di -  
Tempat

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan (FTK) UIN Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh dengan ini memohon kiranya saudara memberi izin dan bantuan kepada:

N a m a	: Nurul 'Ala
N I M	: 140 206 002
Prodi / Jurusan	: Manajemen Pendidikan Islam
Semester	: VIII
Fakultas	: Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Darussalam.
A l a m a t	: Jl. Utama Rukoh, Gampong Rukoh Darussalam Banda Aceh

Untuk mengumpulkan data pada:

**Dayah Ar-Rahman dan TK Tahfizul Qur'an**

Dalam rangka menyusun Skripsi sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry yang berjudul:

**Kepemimpinan Ganda Dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan NonFormal Dayah Ar-Rahman dan TK Tahfizul Qur'an Aceh Besar**

Demikianlah harapan kami atas bantuan dan keizinan serta kerja sama yang baik kami ucapkan terima kasih.

  
An Dekan,  
Kepala Bagian Tata Usaha,  
M. Said Farzhan Ali

BAGUMUM BAG UMUM



# YAYASAN AR-RAHMAH PAGAR AIR

# DAYAH AR-RAHMAH

Sekretariat : Jln. Banda Aceh - Medan Km. 7 Desa Bineh Blang Ingin Jaya Aceh Besar

## SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor : 013.B/DAR/KABES/VII/2018

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, menerangkan bahwa :

Nama : NURUL 'ALA  
NIM : 140206002  
PRODI : Manajemen Pendidikan Islam

Benar yang namanya tersebut diatas telah melakukan penelitian di Dayah Ar-Rahmah Yayasan Ar-Rahmah Pagar Air Kec. Ingin Jaya Kab. Aceh Besar dengan judul "Kepemimpinan Ganda Dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Non Formal Dayah Ar Rahmah dan TK Tahfidzul Qur'an Ar Rahmah Aceh Besar".

Demikianlah surat keterangan ini kami keluarkan, untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Bineh Blang, 05 Juli 2018

Pimpinan Dayah Ar-Rahmah,

  
(N. Rahimun, SS.)





# TAMAN KANAK-KANAK TAHFIDZUL QUR'AN AR - RAHMAH PAGAR AIR ACEH BESAR

Jln. Banda Aceh - Medan KM. 7 Pagor Air Kecamatan Ingin Jaya Aceh Besar ☎ 0852 7770 7333 - 0813 6000 0726 📠 23371

## SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor : 01.B/TK-TQA/KABES/VII/2018

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, menerangkan bahwa :

Nama : NURUL 'ALA  
NIM : 140206002  
PRODI : Manajemen Pendidikan Islam

Benar yang namanya tersebut diatas telah melakukan penelitian di TK Tahfidzul Qur'an Ar-Rahmah Yayasan Ar-Rahmah Pagor Air Kec. Ingin Jaya Kab. Aceh Besar dengan judul "Kepemimpinan Ganda Dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Non Formal Dayah Ar Rahmah dan TK Tahfidzul Qur'an Ar Rahmah Aceh Besar".

Demikianlah surat keterangan ini kami keluarkan, untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Bineh Blang, 05 Juli 2018

Kepala Sekolah TK Tahfidzul Qur'an Ar Rahmah

**(Hj. Rahimun, SS.)**

**Daftar Wawancara dengan Kepala Sekolah Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Aceh Besar**

**Judul :Kepemimpinan Ganda dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Nonformal Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Aceh Besar**

1. Faktor apa saja yang menjadi pendukung pelaksanaan kepemimpinan dua lembaga di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an?
2. Siapa saja yang terlibat dalam pelaksanaan kepemimpinan dua lembaga di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an?
3. Apakah tenaga pendidik di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an sudah mencukupi?
4. Bagaimana proses pembagian tenaga pengajar dengan kepemimpinan dua lembaga di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an?
5. Bagaimanakah kerjasama antara pimpinan dengan bawahan?
6. Bagaimana kerjasama guru di dayah Ar-Rahmah dengan guru TK Tahfizul Qur'an?
7. Apakah sarana dan prasarana di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an sudah terpenuhi?
8. Saat suatu lembaga kekurangan media, rencana apa yang bapak/ ibu lakukan untuk lembaga?
9. Apakah program yang dijalankan sudah seperti yang bapak/ibu harapkan?
10. Apakah dalam kepemimpinan dua lembaga yang telah bapak/ibu jalankan ini mempunyai kendala tersendiri?

11. Bagaimanakah solusi dari kendala kepemimpinan dua lembaga yang bapak/ibu jalankan ini?
12. Apa saja kendala atau hambatan dari kepemimpinan dua lembaga yang bapak/ibu jalankan selama ini?
13. Apakah terdapat kendala saat pembagian tenaga pengajar di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an?
14. Bagaimana cara bapak/ibu dalam mengatasi masalah dalam pembagian tenaga pengajar di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an?
15. Apakah ada kendala dalam mengontrol kinerja guru dan siswa dari kepemimpinan dua lembaga yang bapak/ibu lakukan?
16. Bagaimana cara bapak/ibu mengatasi masalah dalam mengawasi guru dan siswa dalam kepemimpinan dua lembaga yang dijalankan?
17. Apakah ada kendala tersendiri dalam hal pembagian waktu kepemimpinan dua lembaga yang bapak/ibu lakukan?
18. Apa solusi yang dapat diambil dengan pembagian waktu dalam pelaksanaan kepemimpinan dua lembaga yang bapak/ibu jalankan?
19. Apakah ada kendala dalam mengatur jam belajar siswa?
20. Apa saja solusi dari kendala dalam pembagian jam belajar siswa?
21. Apakah keuangan sekolah mencukupi untuk kebutuhan sekolah?
22. Bagaimana solusi yang dapat bapak/ibu ambil tentang kendala sumber keuangan yang belum mencukupi untuk sekolah?



**Daftar Wawancara dengann Guru Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Aceh Besar**

**Judul :Kepemimpinan Ganda dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Nonformal Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Aceh Besar**

1. Apa saja yang menjadi pendukung dari pelaksanaan kepemimpinan dua lembaga yang telah dijalankan di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an?
2. Siapa saja yang terlibat dalam pelaksanaan kepemimpinan dua lembaga di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an?
3. Apakah tenaga pendidik di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an sudah mencukupi?
4. Bagaimana proses pembagian tenaga pengajar dengan kepemimpinan dua lembaga di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an?
5. Apakah guru yang di TK Tahfizul Qur'an diperbolehkan mengajar di lembaga Dayah Ar-Rahmah atau ada pemisahan khusus dalam pembagian tenaga?
6. Apakah hubungan kerjasama pimpinan dengan bawahan sudah terjalin dengan baik?
7. Bagaimana kerjasama yang dilakukan oleh pemimpin, dan seluruh staf antara Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an?
8. Apakah sarana dan prasarana di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an sudah terpenuhi dengan baik?
9. Apakah media yang digunakan di dayah dan tk sudah terpenuhi?
10. Apa saja program yang telah dijalankan selama ini di Dayah Ar-Rahmah maupun TK Tahfizul Qur'an?
11. Apakah dalam kepemimpinan dua lembaga yang telah bapak/ibu jalankan ini mempunyai kendala tersendiri?
12. Bagaimanakah solusi dari kendala kepemimpinan dua lembaga yang bapak/ibu jalankan ini ?

13. Apa saja kendala atau hambatan dari kepemimpinan dua lembaga yang bapak/ibu jalankan selama ini?
14. Apakah terdapat kendala saat pembagian tenaga pengajar di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an?
15. Bagaimana cara bapak/ibu dalam mengatasi masalah dalam pembagian tenaga pengajar di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an?
16. Apakah ada kendala dalam mengontrol kinerja guru dan siswa dari kepemimpinan dua lembaga yang bapak/ibu lakukan?
17. Bagaimana solusi bapak/ibu mengontrol siswa dengan kepemimpinan dua lembaga yang dijalankan?
18. Apakah ada kendala tersendiri dalam hal pembagian waktu kepemimpinan dua lembaga yang bapak/ibu lakukan?
19. Apa solusi yang dapat diambil dengan pembagian waktu dalam pelaksanaan kepemimpinan dua lembaga yang bapak/ibu jalankan?
20. Apakah ada kendala dalam mengatur jam belajar siswa?
21. Apa saja solusi dari kendala dalam pembagian jam belajar siswa?
22. Apakah keuangan sekolah mencukupi untuk kebutuhan sekolah?
23. Bagaimana solusi yang dapat bapak/ibu ambil tentang kendala sumber keuangan yang belum mencukupi untuk sekolah?

**Daftar Wawancara dengan Siswa Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Aceh Besar**

**Judul :Kepemimpinan Ganda dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Nonformal Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Aceh Besar**

1. Siapa yang mendirikan lembaga ini?
2. Apakah kamu tahu kepemimpinan ganda itu? Apakah kamu tahu proses pelaksanaan kepemimpinan dua lembaga ini?
3. Siapa saja yang terlibat dalam pelaksanaan kepemimpinan dua lembaga di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an?
4. Apakah guru di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an sudah mencukupi?
5. Bagaimanakah sistem dalam pembagian tenaga pendidik dengan kepemimpinan dua lembaga di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an?
6. Apakah guru yang di TK Tahfizul Qur'an bisa mengajar di lembaga Dayah Ar-Rahmah?
7. Apakah pimpinan dan seluruh staf disini ada menjalin kerjasama antara lembaga dayah dengan TK Tahfizul Qur'an?
8. Apakah sarana dan prasarana di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an sudah terpenuhi?
9. Apakah media yang digunakan di dayah dan tk sudah terpenuhi?
10. Apakah program yang dijalankan sudah seperti yang adik-adik harapkan?
11. Apakah dalam kepemimpinan dua lembaga yang telah bapak/ibu jalankan ini mempunyai kendala tersendiri?
12. Bagaimanakah solusi dari kendala kepemimpinan dua lembaga yang bapak/ibu jalankan ini ?
13. Apakah terdapat kendala saat pembagian tenaga pengajar di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an?
14. Bagaimana cara bapak/ibu dalam mengatasi masalah dalam pembagian tenaga pengajar di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an?

15. Apakah ada kendala dalam mengontrol kinerja guru dan siswa dari kepemimpinan dua lembaga yang bapak/ ibu lakukan?
16. Bagaimana cara bapak/ibu mengatasi masalah dalam mengawasi guru dan siswa dalam kepemimpinan dua lembaga yang dijalankan?
17. Apakah ada kendala tersendiri dalam hal pembagian waktu kepemimpinan dua lembaga yang bapak/ibu lakukan?
18. Apa solusi yang dapat diambil dengan pembagian waktu dalam pelaksanaan kepemimpinan dua lembaga yang bapak/ibu jalankan?
19. Apakah ada kendala dalam mengatur jam belajar siswa?
20. Apa saja solusi dari kendala dalam pembagian jam belajar siswa?
21. Apakah keuangan sekolah mencukupi untuk kebutuhan sekolah?
22. Bagaimana solusi yang dapat bapak/ibu ambil tentang kendala sumber keuangan yang belum mencukupi untuk sekolah?

## FOTO DOKUMENTASI

1. Foto dari depan Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an



2. Foto wawancara bersama pendidik (ustadh) Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an



3. Foto wawancara dengan pendidik TK Tahfizul Qur'an



4. Foto wawancara dengan santri Dayah Ar-Rahmah





5. Foto kondisi lingkungan TK Tahfizul Qur'an



6. Foto kondisi lingkungan Dayah Ar-Rahmah





7. Kondisi lingkungan Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Nurul A'la  
Tempat/Tanggal Lahir : Tokoh, 20 Februari 1997  
Alamat : Jl. T. Dusun Rahmat. Kecamatan Lembah Sabil  
Kabupaten Aceh Barat Daya  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Kebangsaan/Suku : Indonesia/Aceh  
Status : Belum Menikah  
Pekerjaan : Mahasiswa  
IPK : 3,73  
No. Hp : 085359676362

**Nama Orang Tua** :  
a. Ayah : Alm Hasanuddin  
Pekerjaan : Tani  
b. Ibu : Murni  
Pekerjaan : Ibu Rumah Tangga

**Riwayat Pendidikan** :  
1. MIN Teupin Batee Tahun Tamat 2008  
2. MTsN 1 Manggeng Tahun Tamat 2011  
3. SMAN 1 Manggeng Tahun Tamat 2014  
4. UIN Ar-Raniry Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Prodi MPI Tahun Tamat 2018

**INSTRUMEN PENELITIAN STRATEGI KEPEMIMPINAN GANDA DALAM PENGELOLAAN LEMBAGA  
PENDIDIKAN NONFORMAL DI DAYAH AR-RAHMAH DAN TK TAHFIZUL QUR'AN**

<b>NO</b>	<b>RUMUSAN MASALAH</b>	<b>INDIKATOR</b>	<b>INSTRUMEN PENELITIAN</b>	<b>SUBJEK PENELITIAN</b>	<b>PERTANYAAN/ PERNYATAAN</b>
1.	Bagaimana Strategi Kepemimpinan Ganda dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Nonformal di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an?	1. kepemimpinan kepala sekolah 2. Hubungan dengan bawahan 3. Sarana dan prasarana 4. Program	Wawancara	Kepala Sekolah	1. Bagaimana strategi kepemimpinan ganda dalam kepemimpinan dua lembaga yang ibu lakukan? 2. Faktor apa saja yang menjadi pendukung pelaksanaan kepemimpinan dua lembaga di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an? 3. Siapa saja yang terlibat dalam pelaksanaan kepemimpinan dua lembaga di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an? 4. Bagaimanakah kerjasama antara pimpinan dengan bawahan? 5. Bagaimana kerjasama guru di dayah Ar-Rahmah dengan guru TK

					<p>Tahfizul Qur'an?</p> <p>6. Apakah sarana dan prasarana di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an sudah terpenuhi?</p> <p>7. Apa saja program yang sudah dijalankan selama bapak/ibu menjabat sebagai kepemimpinan dua lembaga di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an?</p> <p>8. Apakah program yang dijalankan sudah seperti yang bapak/ibu harapkan?</p>
				Guru	<p>1. Bagaimana strategi kepemimpinan ganda dalam kepemimpinan dua lembaga yang ibu lakukan?</p> <p>2. apa saja yang menjadi pendukung dari pelaksanaan kepemimpinan dua lembaga yang telah dijalankan di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul</p>

					<p>Qur'an?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>3. Siapa saja yang terlibat dalam pelaksanaan kepemimpinan dua lembaga di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an?</li><li>4. Apakah hubungan kerjasama pimpinan dengan bawahan sudah terjalin dengan baik?</li><li>5. Bagaimana kerjasama yang dilakukan oleh pemimpin, dan seluruh staf antara Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an?</li><li>6. Apakah sarana dan prasarana di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an sudah terpenuhi dengan baik?</li><li>7. Apa saja program yang telah dijalankan selama ini di Dayah Ar-Rahmah maupun TK Tahfizul</li></ol>
--	--	--	--	--	---

					<p>Qur'an?</p> <p>8. Apakah program yang dijalankan sudah berjalan dengan baik?</p>
				Siswa	<p>1. Bagaimana strategi kepemimpinan ganda dalam kepemimpinan dua lembaga yang ibu lakukan?</p> <p>2. Apakah kamu tahu kepemimpinan ganda itu? Apakah kamu tahu proses pelaksanaan kepemimpinan dua lembaga ini?</p> <p>3. Siapa saja yang terlibat dalam pelaksanaan kepemimpinan dua lembaga di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an?</p> <p>4. Apakah pimpinan dan seluruh staf disini ada menjalin kerjasama antara lembaga dayah dengan TK Tahfizul Qur'an?</p> <p>5. Bagaimanakah kerjasama yang</p>

					<p>dilakukan kepala sekolah dengan seluruh staf di sekolah?</p> <p>6. Apakah sarana dan prasarana di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an sudah terpenuhi?</p> <p>7. Apa saja program yang sudah dijalankan di sekolah di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an?</p> <p>8. Apakah program yang dijalankan sudah seperti yang adik-adik harapkan?</p>
			Observasi	Kepala Sekolah	<p>1. kinerja pemimpin dalam pelaksanaan kepemimpinan dua lembaga sudah diterapkan dengan baik.</p> <p>2. Interaksi kepala sekolah dengan bawahan dan siswa sudah terjalin dengan baik.</p> <p>3. Kerjasama kepala sekolah dengan</p>

					<p>guru di dayah dan guru tk berjalan dengan baik.</p> <p>4. Kerjasama guru di dayah dengan guru di tk sudah terjalin dengan baik.</p> <p>5. Interaksi santri di dayah dengan siswa tk sudah terjalin dengan baik.</p> <p>6. Sistem pembagian tenaga pendidik di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an sesuai yang diharapkan.</p> <p>7. Sarana dan prasarana di kedua lembaga sudah terpenuhi dengan baik.</p> <p>8. Program sekolah terlaksana sesuai perencanaan.</p> <p>9. Ketersediaan ruang kepala sekolah dan ruang guru sudah memadai.</p> <p>10. Fasilitas di sekolah sudah</p>
--	--	--	--	--	---



					mencukupi.
				Guru	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja pemimpin dalam pelaksanaan kepemimpinan dua lembaga berjalan sesuai harapan sekolah.</li> <li>2. Hubungan kerjasama kepala sekolah dengan seluruh staf dan siswa sudah terjalin dengan baik.</li> <li>3. Kerjasama pimpinan dengan guru di dayah dan guru tk berjalan dengan baik.</li> <li>4. kerjasama guru di dayah dengan guru di tk sudah terjalin dengan baik.</li> <li>5. Interaksi santri di dayah dengan siswa tk sudah terjalin dengan baik.</li> <li>6. pembagian tenaga pendidik di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an sesuai yang</li> </ol>

					<p>diharapkan.</p> <p>7. Sarana dan prasarana di dayah dan tk sudah mencukupi untuk menunjang berbagai kegiatan yang dilaksanakan di lembaga.</p> <p>8. Program sudah terpenuhi sesuai harapan sekolah.</p> <p>9. Ketersediaan ruang kepala sekolah dan ruang guru sudah maksimal.</p> <p>10. Fasilitas di sekolah sudah memadai.</p>
				Siswa	<p>1. kinerja pemimpin dalam pelaksanaan kepemimpinan dua lembaga sudah diterapkan dengan baik.</p> <p>2. Interaksi kepala sekolah dengan bawahan dan siswa sudah terjalin dengan baik.</p> <p>3. Kerjasama kepala sekolah dengan</p>

					<p>guru di dayah dan guru tk berjalan dengan baik.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>4. kerjasama guru di dayah dengan guru di tk sudah sudah terjalin dengan baik.</li><li>5. Interaksi santri di dayah dengan siswa tk sudah terjalin dengan baik.</li><li>6. Sistem pembagian tenaga pendidik di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an sesuai yang diharapkan.</li><li>7. Sarana dan prasarana di kedua lembaga sudah terpenuhi dengan baik.</li><li>8. Program sekolah terlaksana sesuai perencanaan.</li><li>9. Ketersediaan ruang kepala sekolah dan ruang guru sudah memadai.</li><li>10. Fasilitas di sekolah sudah</li></ol>
--	--	--	--	--	--

					mencukupi.
2.	<p>Bagaimana Kendala Kepemimpinan Ganda dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Nonformal di Dayah Ar- Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. guru</li> <li>2. Peserta didik</li> <li>3. Segi waktu</li> <li>4. keuangan</li> </ol>	Wawancara	<p>Kepala Sekolah</p> <hr/> <p>Guru</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah terdapat kendala saat pembagian tenaga pengajar di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an?</li> <li>2. Apakah ada kendala dalam mengontrol kinerja guru dan siswa dari kepemimpinan dua lembaga yang bapak/ ibu lakukan?</li> <li>3. Apakah ada kendala tersendiri dalam hal pembagian waktu kepemimpinan dua lembaga yang bapak/ibu lakukan?</li> <li>4. Apakah ada kendala dalam mengatur jam belajar siswa?</li> <li>5. Apakah keuangan sekolah mencukupi untuk kebutuhan sekolah?</li> </ol> <p>1. Apakah ada kendala dalam</p>

					<p>kepemimpinan dua lembaga yang dijalankan oleh satu orang pemimpin selama ini buk?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>2. Apakah terdapat kendala saat pembagian tenaga pengajar di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an?</li><li>3. Apakah ada kendala dalam mengontrol kinerja guru dan siswa dari kepemimpinan dua lembaga yang bapak/ ibu lakukan?</li><li>4. Apakah ada kendala tersendiri dalam hal pembagian waktu kepemimpinan dua lembaga yang dilaksanakan selama ini?</li><li>5. Apakah ada kendala dalam mengatur jam belajar siswa?</li><li>6. Apakah keuangan sekolah mencukupi untuk kebutuhan</li></ol>
--	--	--	--	--	---

					sekolah ini buk?
				Siswa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah dalam kepemimpinan dua lembaga yang telah dijalankan ini mempunyai kendala?</li> <li>2. Apakah ada kendala saat pembagian guru mengajar di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an?</li> <li>3. Apakah ada kendala dalam mengontrol kinerja guru dan siswa dari kepemimpinan dua lembaga yang bapak/ ibu lakukan?</li> <li>4. Apakah ada kendala tersendiri dalam hal pembagian waktu kepemimpinan dua lembaga yang dilakukan?</li> <li>5. Apakah ada kendala dalam mengatur jam belajar siswa?</li> <li>6. Apakah keuangan sekolah</li> </ol>

					mencukupi untuk kebutuhan sekolah?
			Observasi	Kepala Sekolah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja pemimpin dalam pelaksanaan kepemimpinan ganda sudah diterapkan dengan baik.</li> <li>2. Proses pembagian tenaga pendidik berjalan sesuai rencana.</li> <li>3. Proses pembagian waktu yang dilaksanakan dalam dua lembaga ini sudah berjalan dengan baik.</li> <li>4. Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap kepemimpinan dua lembaga yang dijalankan sudah maksimal.</li> <li>5. Sistem pembagian jam belajar siswa di suatu lembaga sudah berjalan seperti yang diharapkan.</li> <li>6. Sumber keuangan sekolah sudah mencukupi.</li> </ol>

				Guru	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja pemimpin dalam pelaksanaan kepemimpinan ganda sudah diterapkan dengan baik.</li> <li>2. Pembagian tenaga pendidik berjalan sesuai rencana.</li> <li>3. Pembagian waktu yang dilaksanakan dalam dua lembaga ini sudah berjalan dengan baik.</li> <li>4. Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap kepemimpinan dua lembaga berjalan dengan baik.</li> <li>5. pembagian jam belajar siswa di Dayah dan TK berjalan seperti yang diharapkan.</li> <li>6. Sumber keuangan sekolah sudah mencukupi.</li> </ol>
				Siswa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja pemimpin dalam pelaksanaan kepemimpinan ganda yang di pimpin oleh satu orang</li> </ol>



					<p>pemimpin sudah diterapkan dengan maksimal.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>2. Pembagian guru mengajar berjalan sesuai rencana.</li><li>3. Proses pembagian waktu yang dilaksanakan oleh satu pimpinan dalam dua lembaga ini sudah berjalan dengan baik</li><li>4. Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap dua lembaga berjalan dengan baik.</li><li>5. Pembagian jam belajar siswa di suatu lembaga sudah berjalan seperti yang diharapkan.</li><li>6. Sumber keuangan sekolah sudah mencukupi.</li></ol>
--	--	--	--	--	---

3.	<p>Bagaimana Solusi Kepemimpinan Ganda dalam Mengelola Lembaga Pendidikan Nonformal di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. guru</li> <li>2. Peserta didik</li> <li>3. Segi waktu</li> <li>4. keuangan</li> </ol>	Wawancara	Kepala Sekolah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana cara bapak/ibu dalam mengatasi masalah dalam pembagian tenaga pengajar di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an?</li> <li>2. Apa saja solusi dari kendala dalam pembagian jam belajar siswa?</li> <li>3. Bagaimana cara bapak/ibu mengatasi masalah dalam mengawasi guru dan siswa dalam kepemimpinan dua lembaga yang dijalankan?</li> <li>4. Apa solusi yang dapat diambil dengan pembagian waktu dalam pelaksanaan kepemimpinan dua lembaga yang bapak/ibu jalankan?</li> <li>5. Bagaimana solusi yang dapat bapak/ibu ambil tentang kendala sumber keuangan yang belum</li> </ol>
----	--	---	-----------	----------------	--

					mencukupi untuk sekolah?
				Guru	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimanakah solusi dari kendala kepemimpinan dua lembaga yang dijalankan oleh satu pimpinan?</li> <li>2. Bagaimana cara memecahkan masalah dalam hal pembagian tenaga pendidik di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an?</li> <li>3. Apa solusi dari kendala tentang pembagian jam belajar siswa?</li> <li>4. Bagaimana solusi dalam mengontrol guru dan siswa dalam kepemimpinan dua lembaga yang dijalankan oleh satu pimpinan sekaligus?</li> <li>5. Apa solusi yang dapat diambil dengan pembagian waktu dalam pelaksanaan kepemimpinan dua lembaga yang dijalankan?</li> </ol>

					6. Bagaimana cara pimpinan mengatasi masalah tentang sumber keuangan yang belum mencukupi untuk sekolah?
				Siswa	<p>1. Bagaimanakah cara mengatasi kendala tentang satu pemimpin yang memimpin dua lembaga sekaligus?</p> <p>2. Bagaimana cara mengatasi masalah dengan kendala tentang pembagian tenaga pengajar di Dayah Ar-Rahmah dan TK Tahfizul Qur'an?</p> <p>3. Apakah pembagian jam belajar siswa di sekolah dapat diatasi dengan baik?</p> <p>4. Bagaimana solusi dalam mengontrol guru dan siswa dengan kepemimpinan dua lembaga yang</p>

					<p>dijalankan oleh satu pimpinan?</p> <p>5. Apa solusi yang dapat di ambil dengan pembagian waktu dalam pelaksanaan kepemimpinan ganda yang dijalankan oleh satu pimpinan</p> <p>6. Apa solusi yang dapat diambil dengan sumber keuangan yang belum mencukupi untuk sekolah?</p>
			Observasi	Kepala Sekolah	<p>1. kinerja pemimpin dalam pelaksanaan kepemimpinan ganda sudah diterapkan dengan baik</p> <p>2. proses pembagian tenaga pendidik berjalan sesuai rencana.</p> <p>3. Proses pembagian waktu yang dilaksanakan dalam dua lembaga ini sudah berjalan dengan baik.</p> <p>4. Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap kepemimpinan</p>

					<p>dua lembaga yang dijalankan sudah maksimal.</p> <p>5. Sistem pembagian jam belajar siswa di suatu lembaga sudah berjalan seperti yang diharapkan.</p> <p>6. Sumber keuangan sekolah sudah mencukupi.</p>
				Guru	<p>1. Kinerja pemimpin dalam pelaksanaan kepemimpinan ganda sudah diterapkan dengan baik.</p> <p>2. Proses pembagian tenaga pendidik berjalan sesuai rencana.</p> <p>3. Proses pembagian waktu yang dilaksanakan dalam dua lembaga ini sudah berjalan dengan baik.</p> <p>4. Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap kepemimpinan dua lembaga yang dijalankan sudah maksimal.</p>

					<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Sistem pembagian jam belajar siswa di suatu lembaga sudah berjalan seperti yang diharapkan.</li> <li>6. Sumber keuangan sekolah sudah mencukupi.</li> </ol>
				Siswa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja pemimpin dalam pelaksanaan kepemimpinan ganda sudah diterapkan dengan baik</li> <li>2. Proses pembagian tenaga pendidik berjalan sesuai rencana.</li> <li>3. Proses pembagian waktu yang dilaksanakan dalam dua lembaga ini sudah berjalan dengan baik.</li> <li>4. Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap kepemimpinan dua lembaga yang dijalankan sudah maksimal.</li> </ol>

					<p>5. Sistem pembagian jam belajar siswa di suatu lembaga sudah berjalan seperti yang diharapkan.</p> <p>6. Sumber keuangan sekolah sudah mencukupi.</p>
--	--	--	--	--	--

Mengetahui Pembimbing 2

**Mumtazul Fikri, S.Pd.I M.A**  
**NIP.198205302009011007**