

**KREDIBILITAS KEPEMIMPINAN
KEPALA MADRASAH ‘ALIYAH
KOTA BANDA ACEH**



**MASHURI
NIM. 28162623**

**Disertasi Ditulis untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan
Untuk Mendapatkan Gelar Doktor dalam Program
Studi Pendidikan Agama Islam**

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) AR- RANIRY
BANDA ACEH
2021**

LEMBAR PERSETUJUAN PROMOTOR

KREDIBILITAS KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH 'ALIYAH KOTA BANDA ACEH

**MASHURI
NIM. 28162623**

Program Studi Pendidikan Agama Islam

Disertasi ini sudah dapat diajukan kepada
Pascasarjana UIN Ar- Raniry Banda Aceh untuk Diujikan
dalam Ujian Terbuka

Menyetujui:

Promotor I



Prof. Dr. M. Hasbi Amiruddin, MA

Promotor II



Dr. Sri Suyanta, M. Ag

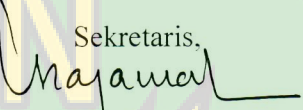
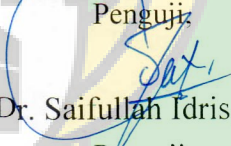
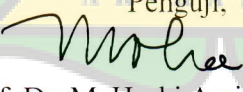
LEMBAR PENGESAHAN
**KREDIBILITAS KEPEMIMPINAN
KEPALA MADRASAH 'ALIYAH
KOTA BANDA ACEH**

MASHURI
NIM. 28162623-3
Program Studi Pendidikan Agama Islam

Telah dipertahankan di Depan Tim Penguji Disertasi Tertutup
Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Ar- Raniry
Banda Aceh

Tanggal: 12 Agustus 2021 M
14 Muharram 1443 H

TIM PENGUJI

Ketua,  Prof. Dr. H. Mukhsin Nyak Umar, MA Penguji,	Sekretaris,  Dr. Yusra Jamali, M. Pd Penguji,
 Prof. Dr. Warul Walidin Ak, MA Penguji,	 Dr. Saifullah Idris, M. Ag Penguji,
 Dr. Buhori Muslim, M. Ag Penguji,	 Dr. Sri Suyanta, M. Ag Penguji,
 Prof. Dr. M. Hasbi Amiruddin, MA	

Banda Aceh, 18 Agustus 2021
Pascasarjana
Universitas Islam Negeri (UIN) Ar- Raniry Banda Aceh
Direktur,


Prof. Dr. H. Mukhsin Nyak Umar, MA
NIP. 1953032511999031005

LEMBAR PENGESAHAN

KREDIBILITAS KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH 'ALIIYAH KOTA BANDA ACEH

MASHURI

NIM. 28162623-3

Program Studi Pendidikan Agama Islam

Telah dipertahankan di Depan Tim Penguji Disertasi Terbuka
Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Ar- Raniry
Banda Aceh

Tanggal: 14 September 2021 M
7 Safar 1443 H

TIM PENGUJI

Ketua,



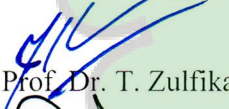
Prof. Dr. H. Mukhsin Nyak Umar, MA

Sekretaris,



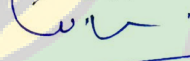
Dr. Abd. Mujahid Hamdan, M. Sc

Penguji,



Prof. Dr. T. Zulfikar, M. Ed

Penguji,



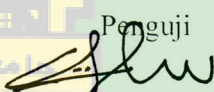
Dr. Sofyan A. Gani, MA

Penguji



Dr. Buhori Muslim, M. Ag

Penguji



Dr. Salami Mahmud, MA

Penguji



Dr. Sh. Suyanta, M. Ag

Penguji,



Prof. Dr. M. Hasbi Amiruddin, MA

Banda Aceh, 12 Oktober 2021

Pascasarjana

Universitas Islam Negeri (UIN) Ar- Raniry Banda Aceh

Direktur,



Prof. Dr. H. Mukhsin Nyak Umar, MA

NIP. 1953032511999031005

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mashuri
Tempat / Tanggal Lahir : Kebayakan/ 15 Maret 1971
Nomor Induk Mahasiswa : 28162623
Program Studi : Pendidikan Agama Islam

Menyatakan bahwa **Disertasi** ini merupakan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan dalam **Disertasi** ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.



Banda Aceh, 1 April 2021

Saya yang menyatakan,

Mashuri

PERNYATAAN PENGUJI

Disertasi ini dengan judul: “Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah ‘Aliyah Kota Banda Aceh” yang ditulis oleh Mashuri dengan nomor induk 28162623-3 telah diperbaiki sesuai dengan saran dan permintaan Tim Penguji pada ujian terbuka pada tanggal 14 September 2021.

Demikian untuk dimaklumi

Banda Aceh, 12 Oktober 2021
Ketua,



Prof. Dr. H. Mukhsin Nyak Umar, MA



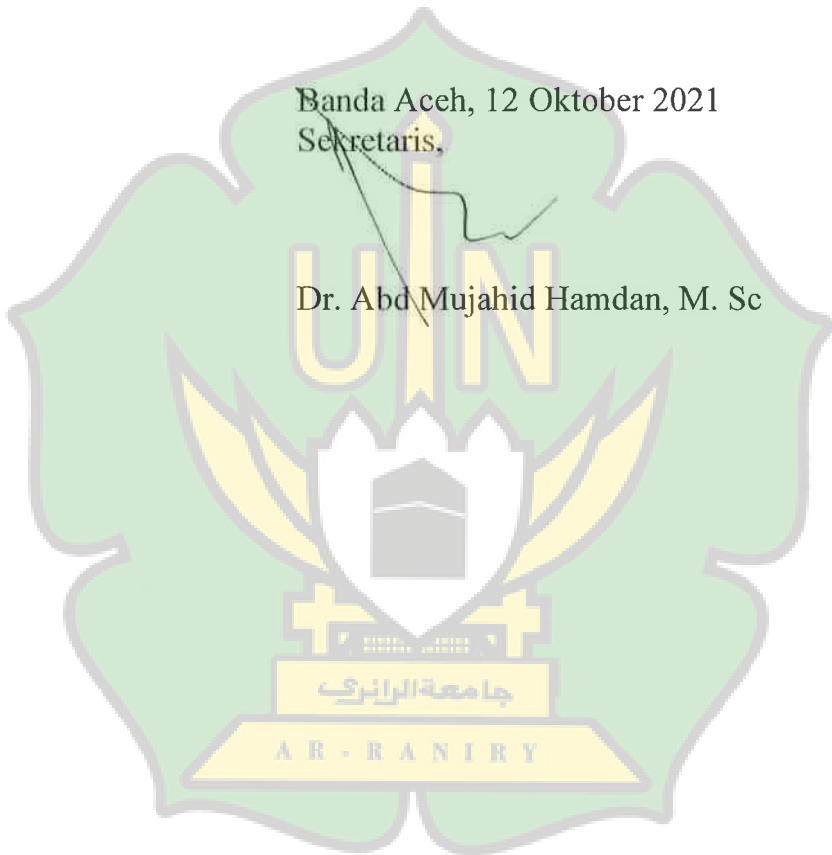
PERNYATAAN PENGUJI

Disertasi ini dengan judul: “Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah ‘Aliyah Kota Banda Aceh” yang ditulis oleh Mashuri dengan nomor induk 28162623-3 telah diperbaiki sesuai dengan saran dan permintaan Tim Penguji pada ujian terbuka pada tanggal 14 September 2021.

Demikian untuk dimaklumi

Banda Aceh, 12 Oktober 2021
Sekretaris,

Dr. Abd Mubahid Hamdan, M. Sc

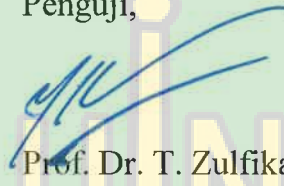


PERNYATAAN PENGUJI

Disertasi ini dengan judul: “Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah ‘Aliyah Kota Banda Aceh” yang ditulis oleh Mashuri dengan nomor induk 28162623-3 telah diperbaiki sesuai dengan saran dan permintaan Tim Penguji pada ujian terbuka pada tanggal 14 September 2021.

Demikian untuk dimaklumi

Banda Aceh, 12 Oktober 2021
Penguji,



Prof. Dr. T. Zulfikar, M. Ed



PERNYATAAN PENGUJI

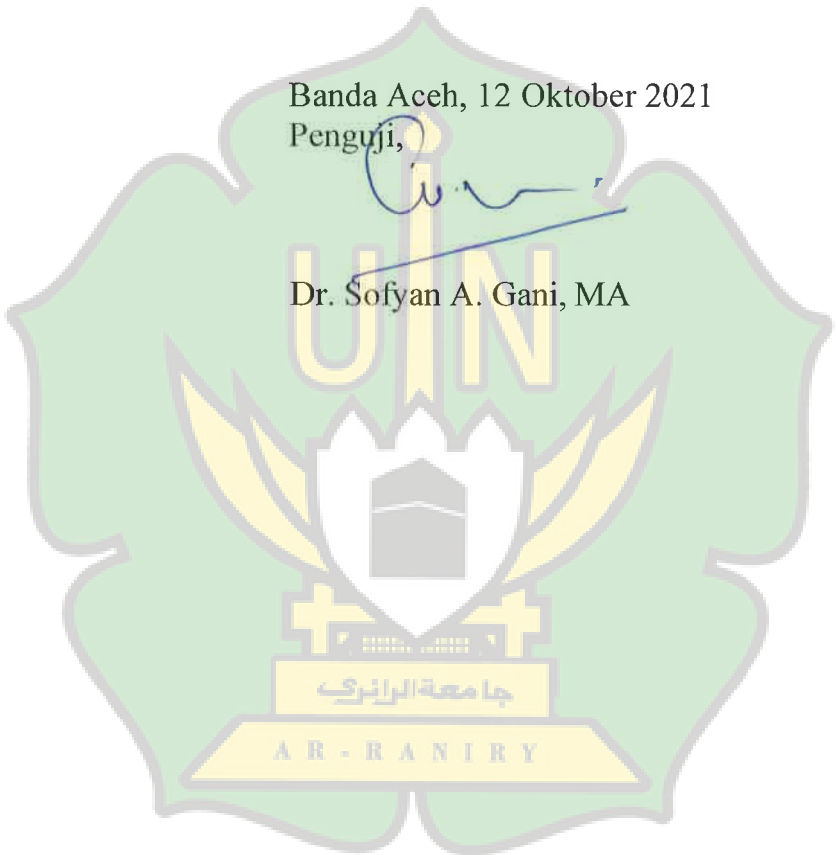
Disertasi ini dengan judul: “Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah ‘Aliyah Kota Banda Aceh” yang ditulis oleh Mashuri dengan nomor induk 28162623-3 telah diperbaiki sesuai dengan saran dan permintaan Tim Penguji pada ujian terbuka pada tanggal 14 September 2021.

Demikian untuk dimaklumi

Banda Aceh, 12 Oktober 2021

Penguji,

Dr. Sofyan A. Gani, MA



PERNYATAAN PENGUJI

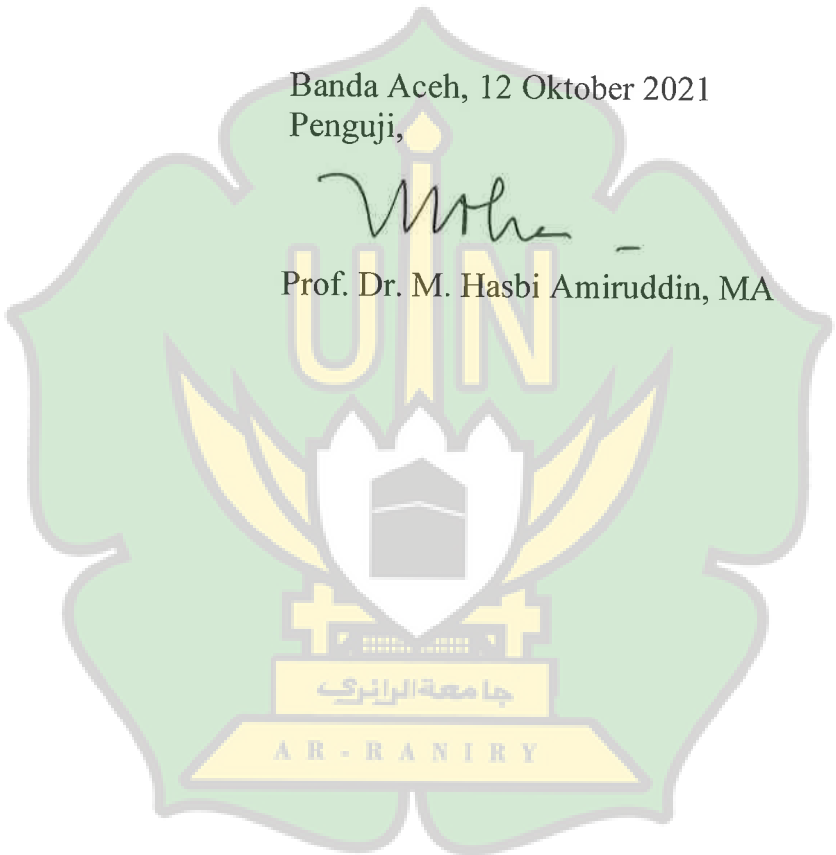
Disertasi ini dengan judul: “Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah ‘Aliyah Kota Banda Aceh” yang ditulis oleh Mashuri dengan nomor induk 28162623-3 telah diperbaiki sesuai dengan saran dan permintaan Tim Penguji pada ujian terbuka pada tanggal 14 September 2021.

Demikian untuk dimaklumi

Banda Aceh, 12 Oktober 2021
Penguji,



Prof. Dr. M. Hasbi Amiruddin, MA



PERNYATAAN PENGUJI

Disertasi ini dengan judul: “Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah ‘Aliyah Kota Banda Aceh” yang ditulis oleh Mashuri dengan nomor induk 28162623-3 telah diperbaiki sesuai dengan saran dan permintaan Tim Penguji pada ujian terbuka pada tanggal 14 September 2021.

Demikian untuk dimaklumi

Banda Aceh, 12 Oktober 2021
Penguji,


Dr. Sri Suyanta, M.Ag



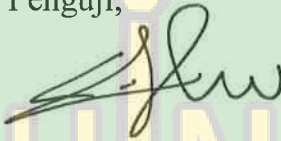
PERNYATAAN PENGUJI

Disertasi ini dengan judul: “Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah ‘Aliyah Kota Banda Aceh” yang ditulis oleh Mashuri dengan nomor induk 28162623-3 telah diperbaiki sesuai dengan saran dan permintaan Tim Penguji pada ujian terbuka pada tanggal 14 September 2021.

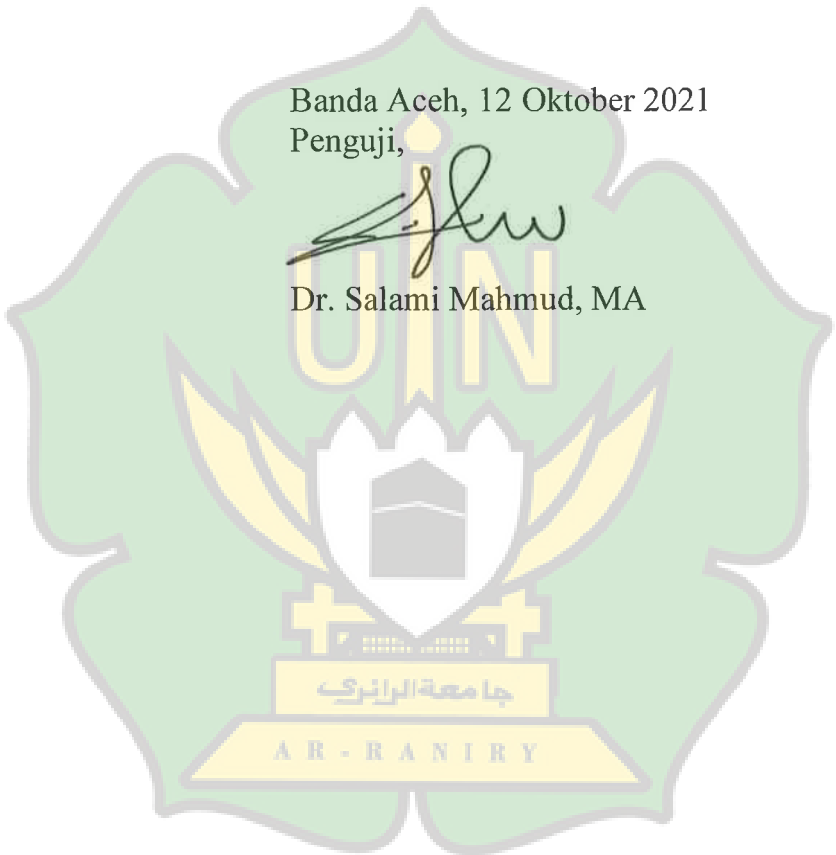
Demikian untuk dimaklumi

Banda Aceh, 12 Oktober 2021

Penguji,



Dr. Salami Mahmud, MA



PERNYATAAN PENGUJI

Disertasi ini dengan judul: “Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah ‘Aliyah Kota Banda Aceh” yang ditulis oleh Mashuri dengan nomor induk 28162623-3 telah diperbaiki sesuai dengan saran dan permintaan Tim Penguji pada ujian terbuka pada tanggal 14 September 2021.

Demikian untuk dimaklumi

Banda Aceh, 12 Oktober 2021

Penguji,



Dr. Buhori Muslim, M. Ag



PEDOMAN TRANSLITERASI DAN SINGKATAN

A. TRANSLITERASI

Transliterasi Arab-Latin yang digunakan dalam penulisan disertasi ini merujuk dan berpedoman kepada Buku Panduan Penulisan Tesis dan Disertasi Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh, dengan keterangan sebagai berikut:

1. Konsonan

Huruf Arab	Nama	Huruf Arab	Nama
ا	Alif	-	Tidak dilambangkan
ب	Ba'	B	Be
ت	Ta'	T	Te
ث	Sa'	TH	Te dan Ha
ج	Jim	J	Je
ح	Ha'	H	Ha (dengan titik di bawahnya)
خ	Ka'	Kh	Ka Ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	ADH	Zet dan Ha
ر	Ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	SH	Es dan Ha
ص	Sad	Ş	Es (dengan titik di bawahnya)

ض	Dad	Ḍ	D (dengan titik di bawahnya)
ط	Ta'	Ṭ	Te (dengan titik di bawahnya)
ظ	Za	Ẓ	Zet (dengan titik di bawahnya)
ع	'Ayn	‘-	Koma terbalik di atasnya
غ	Ghayn	GH	Ge dan Ha
ف	Fa'	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Waw	W	We
هـ	Ha'	H	Ha
ء	Hamzah	‘-	<i>Apostrof</i>
ي	Ya'	Y	Ye

2. Konsonan yang dilambangkan dengan W dan Y.

Wad'	وضع
'Iwad	عوض
Dalw	دلو
Yad	يد
Ḥiyal	حیل
Ṭahī	طهي

3. Mad dilambangkan $\bar{a}$, $\bar{i}$, dan $\bar{u}$. Contoh:

Ūlā	اولی

Şūrah	صورة
Dhū	ذو
Īmān	ايمان
Jīl	جيل
Fī	في
Kitāb	كتاب
Siḥāb	سحاب
Jumān	جمعان

4. Diftong dilambangkan dengan *aw* dan *ay*. Contoh:

Awj	اوخ
Nawm	نوم
Law	لو
Aysar	ايسر
Syaykh	شيخ
‘aynay	عيني

5. *Alif* (ا) dan *waw* (و) ketika digunakan sebagai tanda baca tanpa fonetik yang bermakna tidak dilambangkan. Contoh:

Fa‘alū	فعلوا
Ulā’ika	الانك
Ūqiyah	عوقية

6. Penulisan *alif* (ا) maqsurah (ى) yang diawali dengan baris () ditulis dengan lambang *á* contoh:

Hattá	حتى
Maḍá	مضى
Kubrá	كبرى
Muṣṭafá	مصطفى

7. Penulisan *alif maqṣūrah* (ي) yang diawali dengan baris *kasrah* (.) ditulis dengan *ī*, bukan *īy*. Contoh:

Raḍī al-Dīn	رضي الدين
al-Miṣrī	المصري

8. Penulisan ة (tā' marbūṭah) terdapat dalam tiga bentuk, yaitu: Apabila ة (tā'' marbūṭah) terdapat dalam satu kata, dilambangkan sebagai berikut.

Bentuk penulisan ة (tā'' marbūṭah) (.) hā'' Contoh:

ṣalāh	صلاة

Apabila (tā') marbūṭah (terdapat dalam dua kata, yaitu sifat dan yang disifati (*ṣifāt mawṣūf*), dilambangkan (.) hā''. Contoh:

al-Risālah albahīyah	الرسالة البهية

Apabila ة (tā' marbūṭah) ditulis sebagai *muḍāf* dan *muḍāf ilayh*, maka *muḍāf* dilambangkan dengan “t”. Contoh:

wizārat al-Tarbiyah	وزارة التربية

9. Penulisan (ء) hamzah

Penulisan hamzah terdapat dalam bentuk, yaitu: Apabila terdapat di awal kalimat ditulis dilambangkan dengan “a”.

Contoh:

Asad	اسد

Apabila terdapat di tengah kata dilambangkan dengan “ ‘ ”.

Contoh:

Mas’alah	مسألة

10. Penulisan (ء) hamzah *waṣal* dilambangkan dengan “a”.

Contoh:

Riḥlat Ibn Jubayr	رحلة ابن جبير
al-istidrāk	الاستدراك
kutub iqtanat’hā	كتب اقتنتها

11. Penulisan shaddah atau *tashdīd*

Penulisan *shaddah* bagi konsonan waw (و) dilambangkan dengan “ww” (dua huruf w). Adapun bagi konsonan yā’ (ي) dilambangkan dengan “yy” (dua huruf y). Contoh:

quwwah	قوة
‘aduww	عدو
Shawwal	شوال
jaw	جو
al-Miṣriyyah	المصرية
ayyām	أيام
Quṣayy	قسي
al-kashshāf	الكشاف

12. Penulisan alif lām (ال)

Penulisan ال dilambangkan dengan “al-” baik pada ال shamsiyyah maupun ال qamariyyah. Contoh:

al-kitāb al-thānī	الكتاب الثاني
al-ittiḥād	الاتحاد
al-aṣl	الاصل
al-āthār	الاثار
Abū al-Wafā’	ابو الوفاء
Maktabah al-Nahḍah al-	مكتبة النهضة المصرية

Miṣrīyyah	
bi al-tamām wa alkamāl	بالإتمام والإكمال
Abū al-Layth al-Samarqandī	أبو الليث السمرقندي

Kecuali: Ketika huruf ل berjumpa dengan huruf ل di depannya, tanpa huruf alif (ا), maka ditulis “lil”. Contoh:

Lil-Sharbaynī	للسربيني

13. Penggunaan “ ’ ” untuk membedakan antara (د) dal dan (ت) tā yang beriringan dengan huruf « » (hā) dengan huruf (ذ) (dh) dan (ث) th. Contoh:

Ad’ham	ادهام
Akramat’ahā	اكرامتها

14. Tulisan Allah dan beberapa kombinasinya

Allah	الله
Billāh	بِالله
Lillāh	لله
Bismillāh	بِسْمِ الله

B. SINGKATAN

Asdir	= Asisten Direktur
BRR	= Badan Rehabilitasi dan Rekonstruksi
Cet	= Cetakan
Depag RI	= Departemen Agama Republik Indonesia
Dkk	= Dan Kawan-kawan
Dra	= Doktoranda
Dr	= Doktor
Drs	= Doktorandus
Ed	= Edisi
EWMP	= Ekuivalensi Waktu Mengajar Penuh
H	= Haji
Hal	= Halaman



Hj	= Hajjah
UIN	= Universitas Islam Negeri
Ibid	= Ibidem
IQ	= Intelektual Question
LSM	= Lembaga Swadaya Masyarakat
M.A	= Master of Art
M. Ag	= Magister Agama
NIP	= Nomor Induk Pegawai
No	= Nomor
PAI	= Pendidikan Agama Islam
Penj	= Penerjemah
PGMI	= Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah
PGRI	= Persatuan Guru Republik Indonesia
Ph.D	= Philosophy Doktor
PP	= Peraturan Pemerintah
Prof	= Professor
PT	= Perguruan Tinggi
SO	= Pendidikan Diploma
S1	= Strata Satu
S2	= Strata dua
S3	= Strata tiga
SAP	= Satuan Acuan Perkuliahan
Saw	= Sallallahu „alaihi wasallam
SD/MIN	= Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah Negeri
SMP/MTsN	= Sekolah Menengah Pertama/ Madrasah Tsanawiyah Negeri
SMA/MAN	= Sekolah Menengah Atas/ Madrasah Aliyah Negeri
SK	= Surat Keputusan
SKI	= Sejarah Kebudayaan Islam
SKS	= Satuan Kredit Semester
SWT	= Subhana wa Ta“ala
t.t	= Tanpa tahun
UU	= Undang-undang

UIN = Universitas Islam Negeri
Vol = Volume
YME = Yang Maha Esa



KATA PENGANTAR

Bismillāhirrahmānirrahīm

Puji dan Syukur ke hadhirat Allah SWT atas segala limpahan Rahmat dan Karunia-Nya kepada kita semua. Salawat beriring salam semoga senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad Saw, beliau merupakan suri teladan bagi kita dalam berbagai aspek kehidupan dan juga merupakan rahmat bagi seluruh alam.

Alhamdulillah, atas rahmat dan izin Allah SWT, penulis telah dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik dan menyusunnya dalam bentuk Disertasi dengan judul **“Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah ‘Aliyah Kota Banda Aceh”**. Disertasi ini adalah sebagai salah satu beban studi yang harus diselesaikan untuk memperoleh gelar Doktor (S3) pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.

Dalam penulisan disertasi ini penulis mengalami berbagai tantangan dan hambatan, namun dengan adanya motivasi dan bimbingan dari Bapak Prof. Dr. M. Hasbi Amiruddin, MA, sebagai promotor dan Bapak Dr. Sri Suyanta, M. Ag sebagai co-promotor yang telah meluangkan waktu memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini.

Ucapan terimakasih juga kami ucapkan kepada Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Banda Aceh, Kepala Madrasah ‘Aliyah 1 Kota Banda Aceh, Kepala Madrasah ‘Aliyah 2 Kota Banda Aceh, Kepala Madrasah ‘Aliyah 3 Kota Banda Aceh, yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian pada lembaga yang dipimpinnya.

Terima kasih yang tulus penulis sampaikan kepada Para dosen Prof. Dr. Warul Walidin AK, MA, Prof. Dr. Farid Wajdi Ibrahim, MA, Prof. Drs. Yusny Saby, MA., Prof. Dr. Hasbi Amiruddin, MA., Prof. Dr. Mukhsin Nyak Umar, MA., Prof. Dr. Nasir Budiman, MA., Prof. Drs. Amirul Hadi, MA. Ph. D, Prof. Jamaluddin Idris, M. Ed, Prof. Dr. Iskandar Usman, MA, Prof.

Suwito, MA., Prof. Dr. Misri A. Muchsin, M. Ag, yang telah mendidik, membimbing dan membekali ilmu pengetahuan melalui perkuliahan.

Kemudian terimakasih juga kepada Ketua prodi dan sekretaris dan staf Prodi Pendidikan Agama Islam Pascasarjana UIN Ar-Raniry Banda Aceh yang telah memberikan layanan pendidikan sangat baik selama mengikuti perkuliahan. Selanjutnya terima kasih yang tidak terhingga kepada Kanda Dr. Ridwan Nurdin, M. Cl, yang telah memberikan motivasi yang luar biasa dan juga bantuan materielnya. Selanjutnya Dr. Hayati, M. Ag, Dr. Ali Abu Bakar, M. Ag, Mawardi, M. Pd, Dr. Maskur, MA, Dr. Duskri M. Kes, Dr. Hazrullah, M. Pd, Dr. Chairan M. Nur, M. Ag, Evi Zuhara, M. Pd, Irman, S. Pd. I, Muslima, M. Ed, Elviana, M. Si, Samsul Bahri, M. Tsol, Dr. Badruzzaman, MA, Dr. Mujakkir, M.Si dan kepada teman-teman yang tidak disebutkan satu persatu yang telah memberikan motivasi dan dorongan sehingga kemudian Disertasi ini dapat diselesaikan dengan baik, semoga Allah SWT membalas kebbaikannya.

Penghargaan, penghormatan dan terimakasih yang tak terhingga kepada kedua orang tua penulis Drs. H. M. Yakub Hasan, dan Ibunda Hj. Mahdaniyah serta abang dan kakak semuanya yang telah memberikan motivasi dan mendoakan penulis sehingga dapat menyelesaikan disertasi ini. Terimakasih juga kepada istri tercinta Rosmaida, M. Pd, ananda tercinta ‘Azzam ‘Ibadurrahman dan ponakan Ridha Yasni, S. Pd. I yang selalu mendoakan dan memberikan motivasi untuk penyelesaian Disertasi ini.

Demikian semoga Allah SWT selalu memberikan kesehatan dan kebahagiaan serta lindungan-Nya kepada kita semuanya, āmiin ya Rabbal ‘āamīn.

Banda Aceh, 20 April 2021
Penulis,

Mashuri

ABSTRAK

Judul Disertasi : Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah ‘Aliyah Kota Banda Aceh
Nama Penulis/NIM : Mashuri/28162623-3
Promotor I : Prof. Dr. M. Hasbi Amiruddin, MA
Promotor II : Dr. Sri Suyanta, M. Ag
Kata Kunci : Kredibilitas, Kepemimpinan Kepala Madrasah

Penelitian ini membahas tentang “Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah ‘Aliyah Kota Banda Aceh.”. Kredibilitas merupakan suatu pondasi yang utama bagi seorang pemimpin. Dengan adanya kredibilitas, bawahan akan merasa bangga, memiliki rasa komitmen dan loyalitas serta merasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi. Kemudian seorang pemimpin juga akan memiliki peran strategis dan mampu mempengaruhi bawahannya dengan baik. Fokus penelitian ini adalah mengkaji kredibilitas kepemimpinan kepala madrasah ‘alimah yang mencakup kejujuran, keadilan, tanggung jawab dan kemampuan menginspirasi. Penelitian ini melibatkan 3 kepala Madrasah, 3 wakil kepala madrasah 3 guru PAI dan 3 Komite pada MAN 1 Kota Banda Aceh, MAN 2 Kota Banda Aceh dan MAN 3 Kota Banda Aceh. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi dan telaah dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Kepala Madrasah ‘Aliyah Kota Banda Aceh secara umum telah mempunyai kredibilitas, yaitu dengan bersikap jujur, adil, bertanggung jawab dan kemampuan menginspirasi. Namun demikian ada juga belum terlaksana secara baik, yaitu menyampaikan informasi keuangan secara lebih rinci, pemberian *reward* yang belum merata dan intensitasnya masih kurang. Selanjutnya masih ada bias gender, lebih memprioritaskan aspek kognitif dibandingkan afektif dan masih kurang memotivasi dalam bentuk simbol-simbol. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti mengajukan sebuah tawaran pengembangan teori berkaitan dengan kredibilitas kepemimpinan kepala madrasah, yaitu: **Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis *Role Model*.**

المستخلص

موضوع	: مصداقية القيادة رئيس المدرسة العالية بندا آتشيه
اسم الطالب	: مشهوري
رقم الطالب	: 28162623-3
المشرف الأول	: الأستاذ الدكتور محمد حسبي أمير الدين، الماجستير
المشرف الثاني	: الأستاذ الدكتور سري سويانتا، الماجستير
الكلمة الرئيسية	: المصداقية، رئيس المدرسة

هذا البحث يبحث عن "مصداقية القيادة رئيس المدرسة العالية بندا آتشيه". المصداقية هي أساس رئيسي للقائد. سيفخر المرؤوسون بسبب المصداقية، ولديهم شعور بالالتزام والولاء وشعور بالانتماء إلى المنظمة أو المؤسسة. الرئيس له دور استراتيجي وقادر على التأثير مرؤوسيه جيداً. يركز هذا البحث على فحص مصداقية رئيس المدرسة العالية التي تشمل الصدق والإنصاف والمسؤولية والقدرة على الإرشاد. شمل هذا البحث 3 رؤساء المدرسة و 3 نواب الرئيس 3 معلمو علوم الدين PAI و 3 لجان في المدرسة العالية الإسلامية الحكومية (MAN 1) بندا آتشيه و المدرسة العالية الإسلامية الحكومية (MAN 2) بندا آتشيه و المدرسة العالية الإسلامية الحكومية (MAN 3) بندا آتشيه. طريقة جمع البيانات بالمقابلة والملاحظة ومراجعة الوثائق. ونتائج البحث أن رئيس المدرسة العالية بندا آتشيه بشكل عام كانت تتمتع بالمصداقية، من خلال الصدق والإنصاف والمسؤولية والقدرة على إرشاد. ومع ذلك، هناك أيضاً أشياء لم يتم تنفيذها بصحيح، كمثال تفاصيل المعلومات المالية، وإعطاء المكافآت التي لا يتم توزيعها بالتساوي ولا تزال الكثافة ناقصة. علاوة على ذلك، لا يزال هناك تحيز جنساني، ويفضل الجوانب المعرفية من الجوانب الوجدانية ولا يزال تحفيز قليلاً في شكل الرموز. من نتائج البحث الذي تم إجراءه، يوصي الباحث بأن المصداقية مهمة جداً لجميع الرئيس. من خلال المصداقية الجيدة، سيكون لدى المرؤوسين شعور بالانتماء إلى المؤسسة وسيؤثر القائد بسهولة على المرؤوسين وسيتم تحقيق أهداف المؤسسة بشكل صحيح وفقاً للرؤية والرسالة المحددة. من نتائج البحث الذي تم إجراؤه، يقترح الباحث لتطوير النظرية يتعلق بالمصداقية القيادية لرئيس المدرسة، وهي: نموذج مصداقية القيادة المبنية على القدوة لرؤساء المدرسة.

ABSTRACT

Dissertation Title : The Leadership Credibility of the Principals of Islamic High School in Banda Aceh Municipality
Author/NIM : Mashuri/28162623-3
Promotor I : Prof. Dr. M. Hasbi Amiruddin, MA
Promotor II : Dr. Sri Suyanta, M. Ag
Keywords : Credibility, the leadership of Islamic school

This study examines the leadership credibility of the principals of Islamic High School of Banda Aceh Municipality. The credibility is the basic principle for a leader. It is with the credibility the subordinates will feel proud, committed and loyal and will have a sense of belonging to an organization or institution. Another central principle for a leader is by having strategic roles and being able to influence his subordinates well. The focus of this study is to explore the leadership credibility of the principals of Islamic High School, including honesty, justice, responsibility and their competence to inspire. The study involved 3 principals, 3 deputy principals and 3 persons from school committee of three different Islamic Senior High Schools (MAN 1, MAN 2, MAN 3) of Banda Aceh Municipality. Data collecting techniques is conducted through interview, observation and document analysis. The finding shows that the leadership credibility of the principals of Islamic High School of Banda Aceh Municipality has been credible in general by showing the honesty, justice, responsibility and being inspirational. However, in relation to financial issues, the principals should have been more informative and transparent. The awarding of the reward should be increased qualitatively as well as quantitatively. Another issue is about gender equity. The principals also pay more attention on cognitive domain rather than affective one and also less attention on symbols that motivate their subordinates. The research findings propose the leadership credibility model for the Islamic school's principals that is the role model-based leadership credibility.

DAFTAR ISI

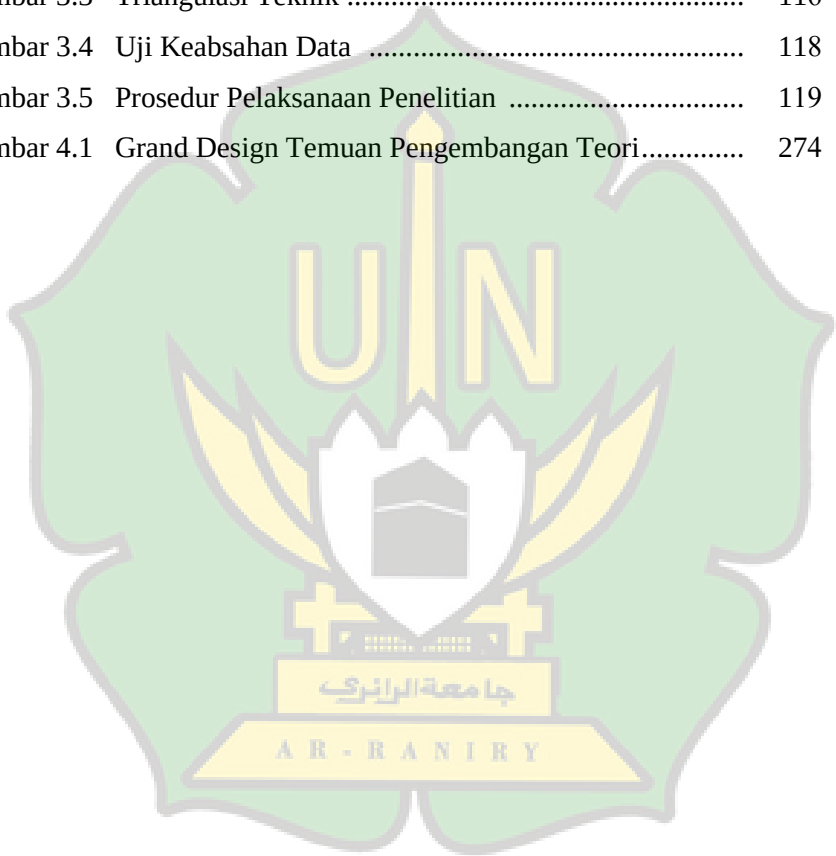
HALAMAN JUDUL	
LEMBAR PERSETUJUAN PROMOTOR	ii
LEMBAR PENGESAHAN TERTUTUP	iii
LEMBAR PENGESAHAN TERBUKA	iv
PERNYATAAN KEASLIAN	v
PERNYATAAN PENGUJI	vi
PEDOMAN TRANSLITERASI DAN SINGKATAN	xiv
KATA PENGANTAR	xxi
ABSTRAK	xxiii
DAFTAR ISI	xxvi
DAFTAR GAMBAR	xxix
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	10
E. Defenisi Operasional	10
F. Kajian Terdahulu	13
 BAB II KREDIBILITAS KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH	
A. Hakikat Kredibilitas Kepemimpinan	17
1. Pengertian Kredibilitas Kepemimpinan	17
2. Atribut-atribut Kredibilitas Kepemimpinan	21
3. Faktor-faktor Penting dalam Membangun dan Mempertahankan Kredibilitas Kepemimpinan	23
4. Cara Membangun Kredibilitas Kepemimpinan..	26
B. Hakikat Kepemimpinan Kepala Madrasah	28
1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah	29
2. Syarat dan Ketentuan Sebagai Kepala Madrasah	34
3. Peran dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah	37
4. Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah	48

5. Teori Kepemimpinan Kepala Madrasah	52
C. Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah ..	58
1. Kejujuran Kepemimpinan Kepala Madrasah ..	59
2. Keadilan Kepemimpinan Kepala Madrasah...	73
3. Tanggung Jawab Kepemimpinan Kepala Madrasah	92
4. Kemampuan Menginspirasi Kepemimpinan Kepala Madrasah	98
D. Kerangka Teori Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah	101
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	105
B. Subjek dan Lokasi Peneliti	107
C. Sumber Data Penelitian	108
D. Instrumen Penelitian	110
E. Teknik Pengumpulan Data	112
F. Teknik Analisis Data	116
G. Uji Keabsahan Data	117
H. Pertimbangan Etika	120
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Paparan Data dan Temuan Penelitian MAN 1 Kota Banda Aceh	121
1. Profil MAN 1 Kota Banda Aceh	121
2. Kejujuran Kepemimpinan Kepala MAN 1 Kota Banda Aceh	123
3. Sikap Adil Kepemimpinan Kepala MAN 1 Kota Banda Aceh	133
4. Tanggung Jawab Kepemimpinan Kepala MAN 1 Kota Banda Aceh	149
5. Kemampuan Menginspirasi Kepemimpinan Kepala MAN 1 Kota Banda Aceh	156
B. Paparan Data dan Temuan Penelitian MAN 2 Kota Banda Aceh	161
1. Profil MAN 2 Kota Banda Aceh	162
2. Kejujuran Kepemimpinan Kepala MAN 2 Kota Banda Aceh	163
3. Sikap Adil Kepemimpinan Kepala MAN 2 Kota Banda Aceh	170

4. Tanggung Jawab Kepemimpinan Kepala MAN 2 Kota Banda Aceh	181
5. Kemampuan Menginspirasi Kepemimpinan Kepala MAN 2 Kota Banda Aceh.....	187
C. Paparan Data dan Temuan Penelitian MAN 3 Kota Banda Aceh	191
1. Profil MAN 2 Kota Banda Aceh	192
2. Kejujuran Kepemimpinan Kepala MAN 3 Kota Banda Aceh	193
3. Sikap Adil Kepemimpinan Kepala MAN 3 Kota Banda Aceh	202
4. Tanggung Jawab Kepemimpinan Kepala MAN 3 Kota Banda Aceh	216
5. Kemampuan Menginspirasi Kepemimpinan Kepala MAN 3 Kota Banda Aceh.....	223
D. Analisis dan Temuan Antar Madrasah ‘Aliyah Negeri Kota Banda Aceh	228
E. Pembahasan.....	233
1. Kejujuran Kepemimpinan Kepala Madrasah ‘Aliyah Negeri Kota Banda Aceh	233
2. Sikap Adil Kepemimpinan Kepala Madrasah ‘Aliyah Negeri Kota Banda Aceh	239
3. Tanggung Jawab Kepemimpinan Kepala Madrasah ‘Aliyah Negeri Kota Banda Aceh ..	257
4. Kemampuan Menginspirasi Kepemimpinan Kepala Madrasah ‘Aliyah Negeri Kota Banda Aceh.....	261
F. Pengembangan Teori Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	268
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	273
B. Saran-saran	276
DAFTAR KEPUSTAKAAN	279
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Teori Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah	104
Gambar 3.1	Macam-macam Teknik Pengumpulan Data	112
Gambar 3.2	Triangulasi sumber	116
Gambar 3.3	Triangulasi Teknik	116
Gambar 3.4	Uji Keabsahan Data	118
Gambar 3.5	Prosedur Pelaksanaan Penelitian	119
Gambar 4.1	Grand Design Temuan Pengembangan Teori.....	274



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Diskursus tentang kepemimpinan merupakan masalah yang sangat urgen dalam suatu organisasi atau lembaga, baik dalam lingkup besar maupun kecil. Karena pada dasarnya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi/lembaga untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Seorang pemimpin dalam suatu organisasi sejatinya adalah seseorang yang memiliki kemampuan lebih sehingga dapat mempengaruhi perilaku orang lain di wilayah kerjanya dengan menggunakan kekuasaannya. Karena kekuasaannya akan mampu mengarahkan dan mempengaruhi bawahan terkait dengan tugas-tugas yang harus diemban oleh bawahannya.¹ Pendapat di atas senada dengan Moeljono, bahwa melalui kepemimpinan, semua sumber daya yang terorganisir akan mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditentukan. Begitu juga suatu kegagalan atau keberhasilan suatu organisasi lebih dominan tergantung pada kualitas pemimpin mereka; tergantung bagaimana pemimpin memimpin organisasi.²

Pandangan di atas juga relevan dengan pendapat Muhaimin, bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor terpenting dalam organisasi, baik buruknya sebuah organisasi seringkali tergantung pada faktor pemimpin. Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa faktor pemimpin memegang peranan penting dalam pengembangan organisasi.³ Bahkan E. Mulyasa mengatakan

¹Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, cet.14, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2017), h.19.

²Djokosantoso Moeljono, *13 Konsep Beyond Leadership*, (Jakarta, PT. Alex Media Komputindo, 2016), cet. Ke 6 Mei 2017, h. 1. Lihat juga Dadi Permadi dan Daeng Arifin, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*, (Bandung, PT. Sarana Panca Karya Nusa, 2010), h. 42.

³Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan Aplikasi dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah*, (Jakarta, Kencana, 2010), h. 29.

bahwa ada hubungan yang erat antara kualitas kepala madrasah dengan berbagai aspek kehidupan yang ada di lingkungan madrasah seperti kedisiplinan, iklim budaya madrasah, dan perilaku siswa.⁴

Dalam konteks lembaga pendidikan, pemimpin disebut pemimpin pendidikan atau kepala madrasah. Kepemimpinan pendidikan adalah segala kegiatan dalam upaya mempengaruhi personel di lingkungan pendidikan dalam situasi tertentu agar mereka melalui usaha kooperatif mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan kesungguhan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan bersama.⁵ Jadi kepala madrasah dalam dunia pendidikan mempunyai peran penting sebagai pemimpin pada umumnya, karena ia dapat mempengaruhi, mengkoordinasikan, membimbing dan mengarahkan serta mengawasi seluruh personel dalam kegiatan agar tujuan pendidikan tercapai secara efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian di atas, maka untuk menjadi seorang pemimpin termasuk dalam kepemimpinan pendidikan tidaklah mudah, namun harus mempunyai kecakapan yang lebih sehingga kemudian dapat diangkat menjadi seorang pemimpin. Kartini mengatakan bahwa untuk menjadi pemimpin, maka harus seseorang yang memiliki kompetensi dan kelebihan, terutama kompetensi dan keunggulan dalam satu bidang sehingga ia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan kegiatan tertentu, untuk pencapaian satu atau beberapa tujuan yang telah ditentukan.⁶

Di satu sisi untuk menjadi kepala madrasah harus lebih ketat, karena lembaga pendidikan (madrasah) merupakan

⁴E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006), h. 151.

⁵Husna Asmara, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* (Bogor: Ghalia Indonesia, 1985), h. 118.

⁶Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006), h. 38.

organisasi yang unik. Pada hakekatnya lembaga pendidikan tidak dapat disamakan atau bahkan disamakan dengan lembaga atau organisasi lain, apalagi disandingkan dengan pabrik atau perusahaan.⁷ Keunikan suatu lembaga pendidikan terletak pada visi misinya sebagai lembaga yang melakukan proses untuk mengoptimalkan seluruh potensi yang ada pada manusia agar menjadi manusia yang memiliki kepribadian, kecerdasan, dan skill tertentu sehingga dapat hidup produktif, dewasa dan beradab. Oleh karena itu, lembaga pendidikan harus diselenggarakan dan dikelola oleh pemimpin yang benar-benar berkompeten, dan memiliki penguasaan tata kelola atau manajemen di bidang pendidikan.⁸

Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan memiliki multifungsi, menurut Mulyasa terdapat tujuh (7) fungsi utama yang disingkat dengan EMASLIM, yaitu: Kepala madrasah sebagai *edukator*, *manajer*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *inovator* dan sebagai *motivator*.⁹ Dalam menjalankan fungsi tersebut, seorang kepala madrasah juga dituntut untuk menampilkan sikap/kepribadian yang mampu menjadi teladan bagi bawahannya. Kompetensi pribadi merupakan salah satu dari beberapa kompetensi yang harus dimiliki dan tampak dalam proses kepemimpinan.¹⁰

⁷ Secara umum, yang membedakan semua organisasi dengan organisasi lainnya adalah tujuan yang ingin dicapai. Pabrik sepatu tentunya memiliki tujuan untuk menghasilkan barang jadi berupa alas kaki, sedangkan sekolah bertujuan untuk menghasilkan individu yang terdidik. Lihat Mahmud, *Sosiologi Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h. 163.

⁸Putu Sanjaya, "Pentingnya Kepemimpinan dan kemampuan Manajerial untuk Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan' dalam <http://www.academia.edu/30510376>, diakses tanggal 12 Nopember 2017.

⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), h. 98-122.

¹⁰ Permendiknas No. 13 Tahun 2007 Tentang Sertifikasi Kepala Sekolah/Madrasah, bahwa kepala madrasah harus memiliki lima kompetensi dasar, yaitu: kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Permendiknas No. 13 Tahun 2007.

Salah satu aspek yang terkandung dalam kompetensi kepribadian kepemimpinan kepala madrasah adalah mempunyai kredibilitas. Kepribadian ini sangat penting diperhatikan bagi seorang pemimpin, bahkan menurut Peter harus dipikirkan oleh semua pemimpin dan calon pemimpin potensial,¹¹ karena seorang pemimpin yang mempunyai kredibilitas, maka orang yang berada di bawah kepemimpinannya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi dan mereka akan lebih bersemangat dalam bekerja, memiliki rasa komitmen dan loyalitas serta rasa memiliki terhadap lembaga. Dengan demikian eksistensinya diterima dengan baik dan dirasakan oleh seluruh lapisan bawahannya. Begitu pula sebaliknya, seorang pemimpin yang memiliki kredibilitas rendah akan membuat anggotanya bekerja hanya jika diawasi, hanya termotivasi oleh uang dan materi saja, serta merasa enggan dan tidak betah menjadi anggota organisasinya. Dengan kondisi yang seperti itu, maka pemimpin tersebut bisa saja menjadi beban dan kesengsaraan bagi bawahannya.

Oleh karena itu seorang pemimpin termasuk dalam kepemimpinan kependidikan sangat penting mempunyai sikap kredibel ini.¹² Bahkan menurut Arwildayanto seorang kepala madrasah yang kredibel memiliki peran yang strategis dan diduga mampu menyentuh atau mempengaruhi secara langsung di antaranya mentalitas kerja guru yang berada di bawah

¹¹ Lihat Peter Economy dalam [xzhttps://www.inc.com/peter-economy/8-powerful-habits-to-establish-credibility-as-a-leader.html](https://www.inc.com/peter-economy/8-powerful-habits-to-establish-credibility-as-a-leader.html), diakses 7 Juni 2019.

¹²Ciri-ciri lain dari kredibilitas menurut Arifin adalah. (1) memiliki rasa tanggung jawab yang besar, (2) memiliki disiplin pribadi yang tinggi, (3) memiliki sifat jujur, (4) memiliki akal sehat, (5) memiliki energi dan stamina yang tinggi, (6) memegang teguh komitmen, (7) komitmen teguh pada tujuan organisasi, (8) komitmen teguh pada pengembangan pribadi dan profesional, dan (9) memiliki loyalitas dan ketabahan dalam menghadapi segala situasi. Lihat Imron Arifin, *Kepemimpinan dan Pendidikan Berbasis Karakter di Indonesia*. Orasi Ilmiah di Wisuda Sarjana & Pascasarjana IKAHA Jombang, 31 Oktober 2010.

kepemimpinannya.¹³ Dengan demikian seorang kepala madrasah harus mempunyai kredibilitas dalam pelaksanaan tugas memimpin lembaga pendidikan yang sangat kompleks.¹⁴

Berdasarkan hasil penelitian beberapa pakar *American Management Association*, menunjukkan bahwa kredibilitas adalah kualitas yang paling esensial dari kepemimpinan.¹⁵ Pendapat senada dikemukakan oleh M. Kouzes dan Posner dalam bukunya “*Credibility: How Leaders Gain and Lose it, Why People Demand It*,” sebagaimana yang dikutip Agus Bakar, bahwa pondasi utama kepemimpinan adalah mempunyai kredibilitas yang ditandai dengan sifat jujur, berkompeten, kemampuan menginspirasi, dan berpandangan ke depan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin yang kredibel, akan menjadi pembangkit energi sekaligus jaminan kehidupan yang tertata dengan disiplin, etika, dan taat hukum. Pemimpin yang mampu menunjukkan kejujuran, kemampuan, keteguhan dan integritas dalam segala hal yang dilakukannya, akan menjadi pemimpin yang mampu membangun kredibilitas dalam kehidupan sosial politik yang lebih luas.¹⁶

Lebih lanjut Peter Economy hasil penelitiannya tentang “*7 Powerful Habits for Establishing Credibility as a Leader*” menunjukkan bahwa ada tujuh kebiasaan yang diterapkan oleh

¹³ Lihat Arwildayanto “Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah menggenjot Profesionalisme Kerja Guru Menghadapi Era Masyarakat ASEAN (MEA)”, Prosiding, Silaturahmi dan Temu Ilmiah Nasional Asosiasi Program Studi Manajemen/Administrasi Pendidikan Indonesia, (APMAPI 2015, Surabaya, 14-16 Agustus 2015).

¹⁴ Imran Manan, *Pengembangan Budaya Kerja di Lembaga Persekolahan*, (IKIP Padang: Padang, 1995), h. 5.

¹⁵ Agus Bakar dalam riaupos.co/2999-opini-kredibilitas-kepemimpinan.html#. wlbeuyGPUI, diakses tanggal 21 November 2017.

¹⁶ Agus Bakar dalam riaupos.co/299-opini-kredibilitas-kepemimpinan.html#. wlbeuyGPUI, diakses tanggal 29 Desember 2017. Lebih lanjut James M. Kouzes dan B. Z. Posner dalam penelitiannya menuliskan bagaimana mendapatkan sebuah kredibilitas serta bagaimana mendapatkannya kembali ketika seorang pemimpin gagal atau kehilangan kredibilitas? Kouzes dan Posner mewawancarai lebih dari 100.000 responden dalam 30 tahun terakhir dalam semua bidang.

pemimpin kredibel, yaitu pemimpin tersebut hormat, jujur, berpendidikan, kompeten, bertanggung jawab, setia dan percaya.¹⁷

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa kredibilitas merupakan landasan sekaligus faktor penentu dari sebuah kepemimpinan. Kredibilitas merupakan pondasi yang menjadi landasan bagi para pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya dalam membangun dan mencapai “*grand dream*” organisasi di masa depan. Tanpa kredibilitas, visi tidak akan ada artinya dan hubungan antara pemimpin dan bawahannya akan hancur. Karena peran ini, kredibilitas pemimpin seperti “nyawa” kepemimpinan.¹⁸ Pendapat senada diungkapkan Alfian Alfian bahwa kredibilitas sangat penting dan mendasar bagi seorang pemimpin, tanpa kredibilitas seseorang tidak dapat memimpin dengan baik. Kredibilitas adalah kualitas, kapabilitas, atau kekuatan untuk menimbulkan kepercayaan.¹⁹

Dalam konteks ajaran Islam kredibilitas sebagaimana yang diuraikan di atas merupakan bagian dari akhlak mulia yang harus dimiliki oleh setiap muslim, terutama para pemimpin yaitu *shiddiq*, *amānah*, *fathānah*, *tabligh* dan *istiqāmah*.²⁰ Ke semua perilaku di atas merupakan sifat-sifat Nabi yang telah sukses diterapkan oleh Nabi Muhammad, Saw dalam menjalankan kepemimpinannya.

Adapun yang menjadi ciri-ciri atau indikator sehingga seorang pemimpin dikatakan sebagai pemimpin yang mempunyai kredibilitas, adalah ditandai dengan beberapa perilaku, di antaranya pendapat Kouzes dan Posner, bahwa sifat utama pemimpin yang

¹⁷ Peter Economy dalam <https://www.inc.com/peter-economy/8-powerful-habits-to-establish-credibility-as-a-leader.html>, diakses 7 Juni 2019.

¹⁸ Lihat Hermawan Kartajaya, *Hermawan Kartajaya on Marketing*, (Jakarta, PT. Gramedia Pustaka, 2006), h. 33.

¹⁹ M. Alfian Alfian, *Menjadi Pemimpin Politik; Perbincangan Kepemimpinan dan Kekuasaan*, (Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 2009), cet. II 2009, h. 113.

²⁰ Dadi Permadi dan Daeng Arifin, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*, (Bandung, PT. Sarana Panca Karya Nusa, 2010), h. 42.

kredibel adalah jujur, memberikan inspirasi kepada bawahan dan cakap.²¹ Begitu juga pendapat Peter yang mengatakan bahwa ada tujuh kebiasaan yang diterapkan oleh pemimpin kredibel, yaitu pemimpin tersebut hormat, jujur, berpendidikan, kompeten, bertanggung jawab, setia dan percaya.²²

Begitu pula pendapat Kati Kauppila bahwa faktor yang paling penting dalam kredibilitas adalah terletak kepada integritas, kejujuran, rasa hormat dan kepercayaan secara konsisten.²³

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin termasuk kepala madrasah baru dapat dikatakan sebagai seorang pemimpin yang mempunyai kredibilitas apabila dalam menjalankan roda kepemimpinannya telah menerapkan dengan baik ciri-ciri kredibilitas sebagaimana diuraikan di atas, di antaranya yaitu mempunyai sikap jujur, adil, bertanggung jawab, menginspirasi, visioner, kompeten, bisa diandalkan dan lain sebagainya. Namun realitanya dewasa ini masih ditemukan kepala madrasah/kepala sekolah kurang jujur dalam pengisian Pangkalan Data Sekolah dan Siswa (PDSS) sebagai syarat mutlak bagi seorang lulusan madrasah menengah atas untuk bisa ikut dalam kegiatan SNMPT. ²⁴Selanjutnya ditemukan juga kepala madrasah

²¹Kouzes dan Posner, Kouzes, J.M., & Posner, *Kredibilitas; Bagaimana para Pemimpin Mendapatkan dan Kehilangan Kredibilitas, Mengapa Orang Menuntutnya*, alih Bahasa Anton Adiwiyoto (Jakarta: Professional Books, 1997), h. 57-58.

²² Peter Economy dalam <https://www.inc.com/peter-economy/8-powerful-habits-to-establish-credibility-as-a-leader.html>, diakses 7 Juni 2019.

²³ Kati Kauppila, laporan Tesis “Leadership credibility - Perceptions of Female Leaders on Credibility In The Tourism Industry In Helsinki Metropolitan Area”, University of Applied Science, February 2013.

²⁴Acara ini diadakan oleh Universitas Syiah Kuala (Unsyiah) di Gedung AAC Dayan Dawood, Darussalam, Banda Aceh, tahun 2016 yang lalu, tentang Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN). Yang diundang adalah semua kepala SMA/SMK dan MA di Kota Banda Aceh, Aceh Besar dan Kota Jantho. Dari laporan ini terindikasi adanya ketidakjujuran kepala sekolah dalam mengisi Pangkalan Data Sekolah dan Siswa (PDSS) sebagai syarat mutlak bagi seorang lulusan sekolah menengah atas untuk bisa ikut SNMPTN. Sehingga Rektor Unsyiah Prof. Dr. Samsul Rizal, M. Eng kembali mengingatkan para

yang berperilaku bias gender dan mempunyai pola komunikasi yang kurang efektif sehingga berakibat negatif.²⁵ Selanjutnya kurang memberikan *reward* atau motivasi terhadap suatu kegiatan yang belum berhasil.²⁶ Realitas berikutnya adalah masih ditemukan kepala madrasah yang belum menyampaikan informasi keuangan secara online, dimana penyampaian secara online merupakan tuntutan kekinian yang harus dilaksanakan.²⁷ Di samping itu juga masih ditemukan kepala madrasah kurang menghargai terhadap bawahan yang telah selesai melaksanakan jabatannya.²⁸ Kemudian juga ditemukan kepala madrasah terhadap urusan administrasi sangat prosedural, ketat dan kaku.²⁹ Selanjutnya ada juga kepala madrasah yang kurang adil dalam memberi tugas kepada pendidik dalam suatu kegiatan, artinya yang diberikan hanya kepada orang yang sama saja.³⁰

Selain realitas di atas, ditemukan juga kepemimpinan manajerial kepala madrasah/sekolah yang belum melaksanakan praktik manajerial sesuai aturan dan teori yang jelas; dengan kata lain masih ditemukan perilaku manajerial kepala sekolah dilaksanakan dengan gayanya sendiri, tanpa menerapkan teori yang ada.³¹

Praktik-praktik di atas dapat dikatakan pemimpin yang mempunyai kredibilitas yang kurang baik. Sehingga jika hal tersebut dapat berlanjut dan tidak dirubah, maka dapat berakibat

kepala SMA/SMK/MA agar jujur dalam pengisian Pangkalan Data Sekolah dan Siswa (PDSS). <http://aceh.tribunnews.com/2017/01/30/> diakses tanggal 2 Januari 2018.

²⁵ Hasil wawancara dengan Lm dan Ys dan pada tanggal 2 Januari 2018. juga dengan Mj pada tanggal 3 Januari 2018.

²⁶ Hasil wawancara dengan Ys pada tanggal 2 Januari 2018

²⁷ Hasil wawancara dengan Kh, pada tanggal 5 Januari 2018.

²⁸ Hasil wawancara dengan Hm pada tanggal 5 Januari 2018.

²⁹ Hasil wawancara dengan Ez pada tanggal 6 Januari 2018.

³⁰ Hasil wawancara dengan Mj pada tanggal 3 Januari 2018.

³¹ Hayati "Perilaku Manajerial Berbasis Karakter pada Lembaga Pendidikan Menengah Atas di Aceh", Disertasi (Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh, 2019), h. 255-266.

buruk terhadap kinerja bawahan dan kualitas lulusan. Sejatinya kepala madrasah harus mampu memaksimalkan sikap-sikap yang menunjukkan sikap adil, jujur, bertanggung jawab dan mempunyai kemampuan menginspirasi bawahannya. Dengan sikap-sikap tersebut, maka orang-orang yang berada di bawah kepemimpinannya akan patuh dan setia, taat, loyal, dan bekerja tanpa pamrih. Begitu juga akan berimplikasi positif terhadap kinerja bawahan dan lulusan.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka akan dilakukan penelitian lebih lanjut dan berupaya untuk mengkaji lebih dalam tentang bagaimana kredibilitas kepemimpinan kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya di Madrasah ‘Aliyah Kota Banda Aceh.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini, adalah:

1. Bagaimana kejujuran kepemimpinan kepala Madrasah ‘Aliyah Negeri Kota Banda Aceh?
2. Bagaimana sikap adil kepemimpinan kepala Madrasah ‘Aliyah Negeri Kota Banda Aceh?
3. Bagaimana tanggung jawab kepemimpinan kepala Madrasah ‘Aliyah Negeri Kota Banda Aceh?
4. Bagaimana kemampuan kepala Madrasah dalam menginspirasi bawahannya di Madrasah ‘Aliyah Negeri Kota Banda Aceh?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan utama yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk menemukan:

1. Kejujuran kepemimpinan kepala Madrasah ‘Aliyah Kota Banda Aceh;

2. Sikap adil kepemimpinan kepala Madrasah ‘Aliyah Negeri Kota Banda Aceh;
3. Tanggung jawab kepemimpinan kepala Madrasah ‘Aliyah Negeri Kota Banda Aceh;
4. Kemampuan kepala Madrasah dalam menginspirasi bawahannya di Madrasah ‘Aliyah Negeri Kota Banda Aceh;

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademik

Secara teoritis penelitian ini diharapkan berguna untuk pengayaan khazanah keilmuan, terutama dalam bidang penelitian empiris pendidikan, khususnya tentang kredibilitas kepemimpinan kepala madrasah. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat mengisi minimnya pengembangan teori pendidikan terutama tentang kredibilitas kepemimpinan. Sedangkan secara lebih spesifik, adalah sebagai sebuah tahapan yang tidak dapat dipisahkan dari proses penyelesaian disertasi yang disusun peneliti. Hasil penelitian ini diharapkan akan menjadi landasan yang kuat dan menentukan dalam memahami dan mendalami lapangan secara lengkap sebagaimana adanya.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan dan pertimbangan kepada pihak-pihak yang terkait terutama tentang kredibilitas kepemimpinan dalam konteks lembaga pendidikan.

E. Definisi Operasional

Berdasarkan tema dari penelitian ini, bahwa ada dua istilah yang perlu dijelaskan sehingga tidak menimbulkan penafsiran yang berbeda, yaitu terutama istilah kredibilitas dan kepemimpinan. Kata kredibilitas sangat banyak sekali digunakan dalam berbagai aspek atau bidang, baik dalam bidang ekonomi atau bisnis, komunikasi,

hukum/pengadilan, penelitian, Lembaga Penjamin Mutu (LPM), demikian juga dalam bidang kepemimpinan. Perlu dipahami bahwa kriteria yang digunakan untuk menilai sesuatu kredibel atau tidaknya adalah tidak sama; artinya masing-masing bidang mempunyai kriteria atau tolak ukur yang berbeda sesuai dengan kepentingan dan bidangnya masing-masing.³²

Dalam konteks penelitian ini yang dimaksud dengan kredibilitas adalah dapat dilihat pada uraian berikut ini. Secara bahasa kredibilitas adalah berasal dari bahasa Inggris yaitu *credibility* yang berarti kepercayaan, keadaan dapat dipercaya.³³ Arti yang sama juga terdapat dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang berarti sebagai perihal dapat dipercaya.³⁴ Dalam kamus Oxford, kredibilitas diartikan sebagai “*the quality of being*

³² Kredibilitas dalam aspek bisnis atau perusahaan dapat dikatakan terpercaya (mempunyai kredibilitas) di antaranya adalah ketika perusahaan tersebut mampu bersikap jujur, peka terhadap kebutuhan pelanggan, perusahaan terlihat menarik dan bergengsi, dan bagaimana perusahaan mampu membuat dan menjual produk kepada pelanggan. Kemudian dalam bidang penelitian pada aspek uji keabsahan data dapat dikatakan kredibel (validitas internal), adalah apabila dilakukan beberapa kegiatan yaitu peneliti menggunakan beberapa kriteria, seperti memperpanjang pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, menggunakan bahan referensi, dll. Lihat Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 364. Dalam aspek komunikasi, seorang komunikator/sumber dapat dipercaya apabila mempunyai *pathos*, *ethos* dan *logos*. *Pathos* adalah kemampuan komunikator mengendalikan emosi audiens, *Ethos* adalah bagaimana kekuatan karakter komunikator mampu meyakinkan komunikan dan *Logos* bagaimana komunikator mempunyai argumentasi yang kuat dalam menyampaikan informasi yang disampaikan. (lihat. Cangara, *Pengantar Komunikasi*, 2008, h. 18). Dan dalam aspek hukum atau pengadilan istilah kredibilitas terkait dengan kesaksian dalam persidangan, sejauhmana para Hakim percaya dengan apa yang dikatakan oleh saksi. Lihat M. Alfian Alfian, *Menjadi Pemimpin Politik...*, h. 113.

³³ John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia; An English-Indonesia Dictionary*, (Jakarta: PT. Gramedia, 2003), h. 154.

³⁴ Kamus Besar Bahasa Indonesia, Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, ed.3, cet. 2, (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), h. 599.

believable or trustworthy”,³⁵ yaitu kualitas pribadi yang dapat dipercaya. Dari pengertian secara bahasa di atas dapat dipahami bahwa yang dimaksud dengan kredibilitas adalah suatu keadaan seseorang yang dapat dipercaya.

Secara istilah Alfian mendefinisikan kredibilitas dengan suatu kualitas, kemampuan untuk menimbulkan kepercayaan.³⁶ Adapun Hafied Cangara mendefinisikan kredibilitas dengan suatu persepsi yang dimiliki seseorang tentang kelebihanannya, sehingga bisa diterima oleh khalayak.³⁷

Dari pengertian secara istilah di atas, maka dapat dipahami bahwa yang dimaksud dengan kredibilitas, adalah suatu persepsi orang lain terhadap keperibadian seseorang yang mampu memperlihatkan kemampuannya sehingga dapat dipercayai dan diterima oleh orang lain. Kemampuan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan melaksanakan sikap jujur, adil, bertanggung jawab dan kemampuan menginspirasi orang lain. Dalam penelitian ini ketika seorang pemimpin terutama kepemimpinan madrasah mempunyai sikap ke empat tersebut di atas, maka dapat dikatakan pemimpin tersebut mempunyai kredibilitas.

Adapun kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan karyawan dalam melakukan pekerjaan yang telah diamanahkan kepada mereka.³⁸ Sedangkan menurut George R. Terry seperti dikutip Miftah Thoha, mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar mereka terarah untuk mencapai tujuan organisasi.³⁹ Dari uraian di

³⁵ <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/credibility>, diakses tanggal 7 January 2017.

³⁶ M. Alfian Alfian, *Menjadi Pemimpin ...*, h. 113.

³⁷ Hafied Cangara, *Pengantar Komunikasi*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2008), h. 19.

³⁸ A. Mintorogo, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Yogyakarta: STIA LAN Press, 1997), h. 2.

³⁹ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2010), h.9.

atas dapat dipahami bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan untuk mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan karyawan atau bawahan agar bekerja untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Jika digabungkan ke dua istilah tersebut menjadi kredibilitas kepemimpinan, maka mempunyai makna adalah suatu persepsi bawahan terhadap keperibadian seorang pemimpin yang mampu memperlihatkan kemampuannya dalam bersikap jujur, adil, bertanggung jawab dan kemampuan menginspirasi bawahannya dalam menjalankan kepemimpinannya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin yang mempunyai kredibilitas maka bawahan akan bekerja dengan suka rela dan ikhlas tanpa paksaan, bekerja dengan sungguh-sungguh, loyal dan mempunyai *sens of belonging* yang besar terhadap lembaga. Di samping itu juga berimplikasi kepada meningkatnya kinerja bawahan (tenaga pendidik dan kependidikan) dan meningkatnya kualitas lulusan (siswa).

F. Kajian Terdahulu

Penelitian tentang kredibilitas kepemimpinan secara umum sudah pernah dilakukan, namun secara khusus dalam konteks lembaga pendidikan pada Madrasah ‘Aliyah terutama dari sisi sejauh mana penerapan dari indikator atau ciri-ciri kredibilitas kepemimpinan, berdasarkan informasi yang penulis dapatkan baik melalui perpustakaan dan sumber lainya masih relatif jarang dilakukan.

Terdapat beberapa sumber, baik buku maupun hasil penelitian yang terkait dengan penelitian ini, yaitu: M. Kouzes dan B. Z. Posner, *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*. Buku ini menjelaskan bagaimana mendapatkan sebuah kredibilitas serta bagaimana mendapatkannya kembali ketika seorang pemimpin gagal atau kehilangan kredibilitas? Kouzes dan Posner mewawancarai lebih dari 100.000

responden dalam 30 tahun terakhir dalam semua bidang. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pondasi utama kepemimpinan adalah kredibilitas: Jujur, berkompeten, kemampuan menginspirasi, dan berpandangan ke depan. Pemimpin yang kredibel akan menjadi pembangkit energi yang baik sekaligus menjadi jaminan untuk kehidupan yang tertata dengan disiplin, etika, dan taat hukum. Pemimpin yang mampu menunjukkan kejujuran, kemampuan, ketegasan dan integritas dalam segala hal yang dilakukannya, akan menjadi pemimpin yang mampu membangun kredibilitas dalam kehidupan sosial politik yang lebih luas.

Selanjutnya Kati Kauppila, *Leadership Credibility - Perceptions of Female Leaders on Credibility in Tourism Industry in Helsinki Metropolitan Area*. Tesis ini membahas persepsi pemimpin perempuan tentang kredibilitas industri pariwisata di wilayah metropolitan Helsinki dan hal itu dilakukan antara bulan September 2012 - Januari 2013. Tesis ini mencoba untuk mengetahui bagaimana perasaan para pemimpin perempuan tentang kredibilitas pemimpin, apakah ada perbedaan dalam kredibilitas kepemimpinan antara pemimpin laki-laki dan perempuan, dan bagaimana situasinya bisa lebih baik di masa depan. Jumlah pemimpin perempuan di jajaran manajemen puncak masih tergolong rendah, meski perempuan memiliki pendidikan tinggi dibanding laki-laki. Pemimpin perempuan tampaknya menghadapi masalah dalam membangun kredibilitas kepemimpinan dan mereka perlu melakukan kerja ekstra dibandingkan pria. Menariknya dari hasil di atas, bahwa seseorang dapat melihat bahwa jenis kelamin tidak dipandang sebagai isu krusial dalam membangun kredibilitas kepemimpinan dan ini lebih berkaitan dengan kepribadian seorang pemimpin. Diperkirakan juga situasi akan semakin setara antara pria dan wanita di masa depan.

Kemudian tulisan Antonius Atosökhi Gea, *Integritas Personal dan Kepemimpinan Etis*, Jurnal Humaniora Vol. 5

No.2 Oktober 2014. Karya ilmiah ini menjelaskan tentang pentingnya suatu integritas dan dimiliki oleh seorang pemimpin. Ketika seorang pemimpin tidak memiliki integritas, cepat atau lambat kelompok atau organisasi yang dipimpinnya akan hancur. Hal ini terjadi karena apapun kebijakan, keputusan, sikap dan tindakan seorang pemimpin akan berdampak sangat luas bagi seluruh organisasi yang dipimpinnya. Seorang pemimpin akan menjadi pusat perhatian, dan apapun yang mereka lihat dari dirinya akan berpengaruh besar terhadap jalannya organisasi secara keseluruhan. Dalam dunia kerja, bentuk kepemilikan integritas diri muncul dalam bentuk kinerja atau pekerjaan yang baik. Dan untuk dapat memiliki kinerja yang baik diperlukan kompetensi, kemampuan yang handal di bidangnya. Dengan integritas diri, kompetensi dapat lebih diarahkan untuk menghasilkan kinerja yang baik dan berkualitas. Hal ini juga berlaku bagi seorang pemimpin yang menghasilkan kinerja yang baik dalam menjalankan kepemimpinan yang beretika. Tulisan ini bertujuan untuk menyoroti hubungan erat antara integritas dan kinerja, dengan memainkan peran penting di dalamnya. Integritas adalah fondasi kepemimpinan, memungkinkannya untuk mengeksekusi dan menghasilkan kinerja kepemimpinan yang etis.

Husaini Usman dalam karyanya “Kepemimpinan Berkarakter sebagai Model Pendidikan Karakter”,⁴⁰ memaparkan bahwa seorang pemimpin menjadi teladan bagi bawahannya, oleh karena itu, ia harus mampu menjadi contoh bagi bawahannya untuk diikuti. Karakter kepemimpinan memiliki empat ciri utama: jujur, berpandangan jauh ke depan, inspiratif, dan cakap. Kombinasi keempat sifat ini membentuk kredibilitas. Pemimpin yang kredibel bisa dipercaya. Inti dari kepemimpinan adalah

⁴⁰Husaini Usman dalam penelitiannya menganggap indicator pemimpin kredibel yang mencakup jujur, adil, cakap dan menginspirasi, adalah pemimpin yang berkarakter, jadi beliau menganggap bahwa pemimpin yang mempunyai kredibilitas adalah pemimpin yang berkarakter.

kepercayaan. Cara melakukan kepemimpinan berkarakter adalah dengan memberikan contoh nyata kepada bawahan sehingga mereka terpengaruh untuk melakukannya. Setelah bawahan melakukannya, berarti kepemimpinan karakter berfungsi sebagai sarana pendidikan karakter bagi bawahannya.

Peter Economy berdasarkan hasil penelitiannya yang berjudul "*7 Powerful Habits for Establishing Credibility as a Leader*", menunjukkan bahwa ada 7 kebiasaan pemimpin yang kuat dan inilah ciri-ciri pemimpin yang kredibel. Ketujuh kebiasaan tersebut adalah: 1.) Pemimpin yang hormat --tidak menghina, memanipulasi dan mempermalukan orang lain--, 2). melaksanakan kejujuran, 3). pemimpin yang berpendidikan, 4). mempunyai kompetensi, 5). bertanggung jawab, 6). mempunyai sifat setia dan 7). percaya.

Dari kajian terdahulu di atas, terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan. Persamaannya adalah sama-sama mengkaji atau meneliti tentang kepemimpinan yang kredibel. Namun perbedaannya adalah pada aspek objek penelitian dan fokus penelitiannya. Penelitian terdahulu lebih kepada aspek kepemimpinan dalam konteks secara umum, namun dalam penelitian yang akan dikaji adalah lebih fokus kepada kepemimpinan di lembaga madrasah, dalam hal ini adalah Kepala Madrasah 'Aliyah Negeri Kota Banda Aceh. Adapun fokus penelitian yang akan dikaji bukan kepada semua aspek yang menjadi ciri-ciri pemimpin yang kredibel, tapi dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu, hanya fokus kepada 4 (empat) aspek, yaitu: sikap jujur, adil, tanggung jawab dan kemampuan dalam menginspirasi bawahan.

BAB II

KREDIBILITAS KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH

A. Hakikat Kredibilitas Kepemimpinan

1. Pengertian Kredibilitas Kepemimpinan

Pada dasarnya kata kredibilitas¹ bukanlah sebuah istilah asing, namun suatu istilah yang lazim didengar dalam kehidupan sehari-hari. Penggunaan istilah ini sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya telah cukup banyak dan dengan baik digunakan di tengah-tengah masyarakat, terutama dikaitkan dengan dunia bisnis, hukum, penelitian, komunikasi dan juga dalam konteks dunia pendidikan. Penggunaan atau penerapan kredibilitas tentu tidaklah sama untuk semua bidang seperti contoh yang disebutkan di atas. Setiap bidang mempunyai atau menggunakan kriterianya masing-masing, sehingga tidak mungkin dipaksakan sama untuk semua bidang-bidang tersebut. Di samping itu juga istilah kredibilitas tidak jarang dikaitkan dengan masalah nama baik, reputasi, kehormatan dan keberadaan suatu organisasi atau lembaga atau sosok yang menonjol di antara kelompok dan masyarakatnya, dimana akan dianggap sebagai nilai jual yang memiliki nilai positif dan nilai tambah bagi pemiliknya.

Pada sub tema di atas terdapat dua istilah yang perlu dijelaskan, yaitu kredibilitas dan kepemimpinan. Secara etimologi term kredibilitas berasal dari bahasa Inggris *credibility* yang bermakna “*the quality that somebody/something has that makes people believe or trust them*”,² yaitu suatu kualitas yang dimiliki oleh seseorang/sesuatu yang membuat orang percaya atau mempercayai mereka. Menurut John M. Echols dan Hassan Shadily *credibility* adalah diartikan dengan kepercayaan atau keadaan dapat

¹Pada dasarnya istilah kredibilitas dan integritas memiliki kesamaan yaitu keduanya merupakan sumber kepercayaan bagi seorang pemimpin. Keduanya juga seperti dua sisi mata uang yang berjalan beriringan. Seseorang yang memiliki integritas biasanya juga memiliki kredibilitas.

²Lihat, <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/credibility?q=credibility>, diakses pada tanggal 7 Januari 2020.

dipercaya.³ Makna yang senada juga terdapat dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, yaitu “perihal dapat dipercaya.”⁴

Berdasarkan arti secara bahasa di atas dapat dipahami, bahwa yang dimaksud dengan kredibilitas adalah suatu keadaan atau kondisi seseorang yang mempunyai keunggulan atau kualitas sehingga dia dapat dipercayai oleh orang lain.

Secara terminologi menurut Lee sebagaimana dikutip Kauppila “*credibility is the currency of communication*”.⁵ Dalam konteks kepemimpinan Kouzes dan Posner mengartikan kredibilitas “*credibility is about how leaders earn the trust and confidence of their constituents*”. Kredibilitas adalah soal bagaimana pemimpin memperoleh kepercayaan dan keyakinan dari para konstituennya/anggotanya.⁶ Sedangkan Alfian mendefinisikan kredibilitas sebagai kualitas, kemampuan atau kekuatan untuk menghasilkan kepercayaan. Lebih lanjut menurut Alfian istilah kredibilitas terkait dengan kesaksian dalam persidangan. Kredibilitas membuat para juri percaya dengan apa yang dikatakan oleh saksi.⁷ Dari uraian di atas dipahami, bahwa yang dimaksud dengan kredibilitas, adalah suatu keadaan seorang pemimpin dengan kualitas dan kapabilitas yang dimilikinya dapat menimbulkan kepercayaan orang lain terhadapnya.

³John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia, An English-Indonesian Dictionary*, cet. XXVII (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003), h. 154.

⁴Kamus Besar Bahasa Indonesia, Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, ed. 3.-cet. 2, (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), h. 599.

⁵Kati Kauppila, laporan Tesis “*Leadership Credibility - Perceptions of Female Leaders on Credibility in The Tourism Industry in Helsinki Metropolitan Area*”, University of Applied Science, February 2013, h. 10.

⁶Jansen H. Sinamo dan Agus Santosa, *Pemimpin Kredibel, Pemimpin Visioner; Bagaimana menjadi Pemimpin Kredibel dan Visioner di Alam Reformasi Era Globalisasi*, (Jakarta: Institut Darma Mahardika, 2002), h. 118.

⁷M. Alfian Alfian, *Menjadi Pemimpin Politik...*, h. 113.

Istilah kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata *leader*, yaitu pemimpin atau *to lead* yang artinya memimpin.⁸ Sedangkan secara istilah banyak pendapat yang dikemukakan oleh para tokoh, di antaranya Jamal Ma'ruf mendefinisikan kepemimpinan sebagai seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam pekerjaannya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas yang harus dilakukan.⁹ Dirawat, dkk mendefinisikannya dengan kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, membimbing, menggerakkan dan bila perlu memaksa orang lain untuk menerima pengaruh tersebut dan kemudian melakukan sesuatu yang dapat membantu mencapai tujuan dan sasaran tertentu.¹⁰

Wahjosumidjo mengartikan kepemimpinan dengan sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola, interaksi, hubungan kerja sama antar peran, posisi jabatan administratif, persuasi, dan persepsi orang lain tentang legitimasi pengaruh.¹¹ Sedangkan Miftah Thoha memberi definisi kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik secara individu maupun kelompok.¹²

Definisi kekinian tentang kepemimpinan, dapat dilihat pendapat Hoy & Miskel sebagaimana dikutip Husaini Usman yang menjelaskan bahwa "*We define leadership broadly as a social*

⁸John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia; An English-Indonesia Dictionary*, (Jakarta: PT. Gramedia, 2003), h. 154.

⁹Jamal Ma'ruf Amani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional: Panduan Quality Control Bagi Para Pelaku Lembaga Pendidik*, (Yogyakarta: Diva Press, 2009), h. 92-94.

¹⁰Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1986), h. 23.

¹¹Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2002), h. 17.

¹²Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam manajemen*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2010), h.9.

process in which an individual or a group influences behavior toward a share goal.” Jadi menurut Hoy dan Miskel kepemimpinan secara luas adalah sebagai proses sosial seperti mempengaruhi perilaku individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama.¹³

Berdasarkan uraian secara terminologi di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan pada hakikatnya adalah suatu kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, menggerakkan, menuntun dan bahkan memaksa orang lain agar menerima pengaruhnya, baik secara individu atau kelompok dalam rangka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian, maka dalam konteks ini yang dimaksud dengan kredibilitas kepemimpinan, adalah suatu kemampuan/kekuatan seorang pemimpin untuk menimbulkan atau mendapatkan kepercayaan dalam upaya mempengaruhi orang lain baik secara individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam konteks Islam, konsep kepemimpinan diyakini memiliki nilai tersendiri daripada sekedar memiliki pengikut dan mencapai tujuan organisasi. Ada nilai-nilai transendental yang diperjuangkan dalam kepemimpinan Islam di setiap organisasi. Nilai-nilai tersebut menjadi pedoman dan pijakan dalam menjalankan kegiatan kepemimpinan.

Menurut Rahman kepemimpinan dalam Islam merupakan upaya untuk mengungkap kepribadian Nabi Muhammad Saw. dalam menjalankan kepemimpinan. Berdasarkan hasil penelitiannya, ada beberapa nilai yang membuat kepemimpinan Muhammad Saw berhasil, yaitu: kualitas kepemimpinan, keberanian dan ketegasan, pengendalian diri, kesabaran dan daya tahan, keadilan dan kesetaraan, kepribadian dan kebenaran dan

¹³Husaini Usman, *Kepemimpinan Berkarakter Sebagai Model Pendidikan Karakter*. Jurnal Pendidikan Karakter, Tahun III, Nomor 3, Oktober 2013, h. 267-268.

keluhuran tujuan. Nilai-nilai di atas dicontohkan secara langsung, sekaligus mengarah pada ketaatan dan partisipasi/kepengikutan sukarela.¹⁴

2. Atribut-Atribut Kredibilitas Kepemimpinan

Kredibilitas sebagaimana disampaikan di atas pada hakikatnya adalah keadaan seseorang yang dapat dipercaya. Dalam konteks kepemimpinan, maka seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dapat dipercayai oleh bawahannya. Ketika seorang pemimpin sudah dapat dipercayai, maka pemimpin tersebut diharapkan akan mudah dalam menjalankan kepemimpinannya, karena bawahannya akan sukarela, dan senang serta mau berkorban untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Dengan demikian semua tujuan organisasi (visi dan misinya) tentunya akan dengan mudah dapat dicapai.

Untuk menjadi pemimpin yang kredibel tidaklah gampang, tapi butuh proses. Kredibilitas menurut Sinamo, dkk adalah ibarat rumah kepemimpinan. Rumah yang baik membutuhkan pondasi yang kuat. Semakin kuat fondasi bangunan, semakin kukuh rumah itu. Tidak ada gunanya mosaik lantai yang indah tetapi pondasi rumahnya rapuh. Begitu juga mubazir bila semua jendela terbuat dari kristal mahal tetapi pondasi rumah goyah.¹⁵

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa kredibilitas begitu penting bagi seorang pemimpin, sehingga diibaratkan seperti suatu fondasi bangunan yang kokoh. Jika tidak ada fondasi (kredibilitas), maka bangunan tersebut tidak akan berdiri dengan kokoh dan justru akan cepat roboh. Untuk mengetahui apa saja yang menjadi indikator atau ciri-ciri kredibilitas tersebut, maka berdasarkan beberapa pendapat, terdapat beberapa atribut atau ciri-ciri penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin kredibel.

¹⁴Afzalur Rahman, *Nabi Muhammad sebagai Seorang Pemimpin Militer*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), h. 62-77.

¹⁵Jansen H. Sinamo dan Agus Santosa, *Pemimpin Kredibel...*, h. 118.

Menurut Kouzes dan Posner sebagai peneliti yang telah cukup lama melakukan pengkajian tentang kredibilitas kepemimpinan ini. Terdapat dua puluh (20) sifat yang menunjukkan pemimpin yang kredibel, yaitu: 1. jujur, 2. berorientasi ke depan, 3. kompeten, 4. membangkitkan semangat, 5. cerdas, 6. berwawasan adil, 7. berwawasan luas, 8. mendukung, 9. dapat dipercaya, 10. dapat diandalkan, 11. kooperatif, 12. tegas, 13. imajinatif, 14. ambisius, 15. berani, 16. perhatian, 17. dewasa, 18. setia, 19. pengendalian diri, dan 20. independen. Namun demikian sifat utama pemimpin yang kredibel menurut hasil penelitiannya yang bertahun-tahun adalah jujur, memberikan inspirasi kepada bawahan, visioner dan cakap.

Lebih lanjut menurut Kouzes dan Posner kriteria pemimpin kredibel akan terus bertambah dari tahun ke tahun. Pada 1993 kriteria tambahan pemimpin kredibel bertambah menjadi beberapa sifat utama, seperti: melihat jauh ke depan, berpikiran adil, mendukung, berpikiran luas, cerdas, lugas, berani, bisa diandalkan, mau bekerja sama, imajinatif, peduli, matang, punya tekad, loyal, bisa mengendalikan diri dan mandiri.¹⁶

Berikutnya menurut Elvira Zahra, mengemukakan bahwa terdapat lima dimensi penting yang mendasari konsep kredibilitas/kepercayaan dalam diri seorang pemimpin, yaitu sikap integritas, kompeten, konsisten, loyal (kesetiaan) dan keterbukaan.¹⁷

Kemudian menurut Alfian Alfian, seseorang yang memiliki kredibilitas, adalah adanya integritas, yaitu mampu konsisten dengan nilai, keyakinan atau ideologi yang dia yakini dengan apa

¹⁶Kouzes dan Posner, Kouzes, J.M., & Posner, *Kredibilitas; Bagaimana para Pemimpin Mendapatkan dan Kehilangan Kredibilitas, Mengapa Orang Menuntutnya*, alih Bahasa Anton Adiwiyoto (Jakarta: Professional Books, 1997) h. 57-58.

¹⁷Elvira Zahra Jurnal Ilmiah Orasi Bisnis – ISSN: 2085-1375 Edisi Ke-VI, November 2011, Judul: Pengaruh Integritas, Kompetensi dan Loyalitas Kepemimpinan terhadap Kepercayaan Para Bawahan di SBU Perkapalan PT. Pusri Palembang, diakses tanggal 20 November 2019.

yang dia katakan dan lakukan. Integritas terjadi ketika penyatuan pikiran, perkataan dan tindakan. Dan itu bisa dikatakan sebagai sebuah siklus. Ketika siklus tersebut terputus, karena salah satu komponennya hilang, maka dapat dikatakan orang tersebut *out of integrity*, orang tersebut tidak memiliki integritas. Namun, jika siklus berjalan dalam lingkaran yang dinamis dan konsisten, orang tersebut dapat dikatakan *the person is integral*. Kesatuan perilaku yang membingkai konsep integritas adalah kejujuran (*honesty*), ketulusan (*sincerity*), ketepatan waktu (*punctuality*), etika (*ethic*), keadilan (*truthfulness*), satu kata dan alasan (*keeping one's word and agreement*), *fairness* (keadilan), dan keadilan.¹⁸

Alfian menambahkan bahwa pemimpin kredibel dan berintegritas akan memiliki *trust* yang tinggi, sebaliknya *trust* akan jatuh karena kredibilitas susut dan integritas pemimpin akan sirna. Jadi pemimpin yang otentik mampu menjaga kredibilitas dan integritasnya.¹⁹ Begitu pula pendapat Kati Kauppila bahwa faktor yang paling penting dalam kredibilitas adalah terletak kepada integritas, kejujuran, rasa hormat dan kepercayaan secara konsisten.²⁰

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang mempunyai kredibilitas, adalah seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsi dan tugas kepemimpinannya menerapkan sejumlah perilaku, di mana perilaku-perilaku tersebut merupakan indikator dari kepemimpinan yang mempunyai kredibilitas.

3. Faktor-faktor Penting dalam Membangun dan Mempertahankan Kredibilitas Kepemimpinan

Membangun dan mempertahankan kredibilitas kepemimpinan sangat penting diperhatikan oleh para pemimpin.

¹⁸M. Alfian Alfian, *Menjadi Pemimpin...*, h. 113.

¹⁹M. Alfian Alfian, *Menjadi Pemimpin...*, h. 113-114.

²⁰Kati Kauppila, laporan Tesis "Leadership credibility - Perceptions of Female Leaders on Credibility In The Tourism Industry In Helsinki Metropolitan Area", University of Applied Science, February 2013.

Hal ini relevan dengan ungkapan Ram Charan sebagaimana dikutip Agus Bakar, bahwa dewasa ini seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya pertama dan terutama adalah bagaimana pemimpin tersebut mampu mengejawantahkan dan mempertahankan kredibilitas kepemimpinannya. Karena banyak pemimpin kehilangan integritas dan menghancurkan kredibilitas mereka ketika mereka mencoba dengan mengambil jalan pintas pada saat melakukan tugas yang tidak menyenangkan.²¹

Berdasarkan ungkapan di atas dapat dipahami bahwa untuk membangun dan mempertahankan kepemimpinan yang kredibel tidaklah mudah seperti membalikkan telapak tangan, namun diperlukan waktu yang relatif lama dan butuh pengalaman. Menurut Kouzes dan Posner sebagaimana dikutip Kauppila, bahwa banyak orang mengagumi seorang pemimpin yang jujur, kompeten, berpandangan ke depan, dan mengilhami, dan komponen-komponen ini dapat disebut juga kredibilitas seorang pemimpin. Kemudian semua orang menginginkan agar pemimpin yang dipercaya dengan dapat mempercayai ucapan dan tindakan pemimpin mereka. Artinya seorang pemimpin akan dipercaya oleh banyak orang apabila apa yang dikatakannya diterapkan dalam perilaku atau tindakanya (*walk the talk*). Seorang pemimpin juga harus memiliki pengetahuan dan keterampilan, apa yang diperlukan untuk memimpin orang, dan bahwa para pemimpin antusias dan bersemangat ke arah yang dituju organisasi.

Faktor penting lainnya yang perlu bagi kepemimpinan kredibel adalah sanggup bertanggung jawab atas kesejahteraan organisasinya. Kemudian menurut Gedney sebagaimana dikutip Kauppila seorang pemimpin yang kredibel, yaitu mempunyai kejujuran, kompetensi, visi dan inspirasi.²² Lebih lanjut Gedney

²¹Ram Charan, adalah seorang *business guru*, penulis buku “*Leadership in The Era of Economic University*”—Agus Bakar dalam riaupos.co/2999-opini-kredibilitas-kepemimpinan.html#.wlbeuyGPUI, diakses tanggal 21 January 2019.

²²Kati Kauppila, *Leadership Credibility...*, h. 12.

mengatakan bahwa, bawahan mengharapkan kejujuran dari pemimpin mereka dan itu dianggap sebagai aspek paling serius dari para pemimpin yang sukses. Sangat sulit bagi bawahan untuk percaya kepada pemimpin mereka, jika mereka tidak jujur. Seorang pemimpin dapat menunjukkan kejujurannya dengan mengatakan apa yang akan dia lakukan. Janji tidak ditindaklanjuti, janji palsu, menutup-nutupi, dan ketidakkonsistenan antara kata dan perbuatan adalah semua indikator bahwa pemimpin pura-pura dan tidak jujur.

Kompetensi merupakan atribut kedua yang dianggap sebagai paling diinginkan dalam mempertimbangkan kredibilitas kepemimpinan, yaitu kompetensi teknis dan strategis. Kompetensi teknis adalah mencakup pengetahuan, dan keterampilan dalam latihan. Adapun kompetensi strategis dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk memperoleh, menyimpan, mengingat, menafsirkan dan bertindak berdasarkan informasi yang relevan dengan kelangsungan hidup dan kesejahteraan jangka panjang organisasi.

Adapun aspek berikutnya dari kredibilitas kepemimpinan adalah visi dan inspirasi. Keduanya merupakan dua faktor penting terakhir dalam kredibilitas kepemimpinan. Antusiasme dan motivasi diharapkan dari seorang pemimpin dan pengikut ingin diinformasikan jalannya, kemana organisasi akan berjalan dan peran mereka dalam visi organisasi.

Dari uraian di atas dapat dikatakan, bahwa apabila puncak pimpinan memiliki kredibilitas yang tinggi, maka karyawan akan bangga memberi tahu orang lain bahwa mereka adalah bagian dari organisasi, membicarakan organisasi dengan teman-teman, melihat nilai-nilai mereka sendiri yang sama dengan orang-orang dari organisasi dan merasakan rasa kepemilikan untuk organisasi.

Pendapat lain Smith sebagaimana dikutip Kauppila mengatakan bahwa ada enam “K” yang menjadi faktor penting kredibilitas kepemimpinan, yaitu: keyakinan/kepercayaan, karakter, kepedulian, keberanian, ketenangan, dan kompetensi. Keyakinan

mengacu pada semangat dan komitmen pemimpin yang menunjukkan visi mereka. Kemudian mempunyai karakter yang berarti menunjukkan integritas, kejujuran, rasa hormat, dan kepercayaan secara konsisten. Selanjutnya keberanian yang dijelaskan sebagai kesediaan untuk membela keyakinan seseorang, menantang yang lain, mengakui kesalahan dan mengubah perilaku seseorang ketika diperlukan. Sedangkan ketenangan mengacu pada menunjukkan reaksi emosional yang tepat secara konsisten, terutama dalam situasi sulit dan krisis. Terakhir, mempunyai kompetensi, baik kompetensi yang bersifat keras (keahlian teknis, fungsional, konten) maupun dan keterampilan lunak (hubungan antarpribadi, komunikasi, kerja tim, keterampilan organisasi). Kemudian faktor penting yang lain yang perlu diperhatikan dalam kredibilitas kepemimpinan, adalah faktor transparansi. Untuk menjadi pemimpin yang transparan menurut Pagano & Walker, dalam Kauppila ada beberapa perilaku yang dapat memberikan panduan, yaitu sangat jujur, mempunyai kecerdasan, sabar, menjaga/menepati janji, menangani kesalahan dengan benar, menyampaikan berita buruk dengan baik, menghindari komentar yang merusak dan peduli kepada orang lain.

Dari uraian di atas dapat dikatakan, bahwa untuk membangun dan mempertahankan kredibilitas kepemimpinan terdapat faktor-faktor penting yang harus diperhatikan dan dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Ke semua faktor-faktor/atribut-atribut yang telah dikemukakan di atas, merupakan aspek yang paling penting dilakukan oleh seorang pemimpin. Ketika semua faktor tersebut dapat dilakukan dengan baik, maka seorang pemimpin akan mampu membangun dan mempertahankan kepemimpinannya.

4. Cara Membangun Kredibilitas Kepemimpinan

Diskursus tentang kredibilitas, menurut Kouzes-Posner sebagaimana yang telah disinggung sebelumnya bersumber dari tiga dimensi kepemimpinan yaitu kejujuran (*honesty*), kompetensi

(*competence*) dan inspirasi (*inspiration*).²³ Pemimpin bisnis top di dunia hampir pasti memiliki tiga unsur tersebut. Agar pemimpin kredibel di mata bawahan atau pengikutnya, maka pemimpin tersebut harus dapat dipercaya serta satu antara kata dan perbuatan. Seorang pemimpin juga harus mempunyai *knowledge* dan kompetensi memimpin. Selain itu seorang pemimpin juga harus dinamis, antusias, serta memiliki energi untuk menggerakkan dan menginspirasi seluruh pengikutnya.

Menurut Hermawan Kartajaya, bahwa untuk membangun kredibilitas kepemimpinan setidaknya diperlukan proses tiga fase. Ketiga fase proses tersebut saling bersimbiosis; saling berkaitan dan saling menguatkan, yaitu:

1. Menciptakan kejelasan (*clarity*) dan setiap pemimpin harus mempunyai pandangan yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan, baik secara individu maupun profesional mengenai kebutuhan, kepentingan, nilai bersama, visi, tujuan, hingga aspirasi pemimpin beserta konstituennya. Ketika kejelasan ini muncul dan terwujud dalam tindakan, setiap orang dalam organisasi akan memiliki prinsip panduan ke mana arah organisasi. Di sisi lain, dengan kejelasan ini, setiap elemen organisasi juga akan mengetahui secara pasti kunci keunggulan bersaing organisasi yang akan menentukan keberhasilannya.
2. Membangun kesatuan (*unity*) seluruh jajaran organisasi dalam membawa organisasi ke satu titik tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin yang mempunyai kredibilitas akan mampu membangun komunitas dengan *shared vision* (visi bersama) dan *shared values* yang sama. Di tengah keragaman nilai, kepentingan, pandangan, dan keyakinan yang ada di dalam organisasi.

²³Kouzes, J.M., & Posner, *Kredibilitas; Bagaimana para Pemimpin Mendapatkan dan Kehilangan Kredibilitas Orang Menuntutnya*, alih Bahasa Anton Adiwiyoto (Jakarta: Professional Books, 1997), h. 16 dan h.47.

Kesatuan ini ada bila seluruh jajaran organisasi bersatu bahu membahu dalam mendukung aspirasi dan tujuan organisasi yang telah disepakati bersama. Oleh karena itu, semua jajaran organisasi tidak hanya cukup mengetahui kemana perusahaan akan dibawa/dituju, namun lebih jauh lagi mereka memiliki kesepakatan dan komitmen bersama bahwa *shared vision* dan *shared values* di atas merupakan faktor kunci bagi kesuksesan organisasi.

3. Mengembangkan intensitas (*intensity*), yaitu kedekatan dan ikatan emosi antara pemimpin dengan *constituent*/anggota/bawahannya.²⁴

Kejelasan dan kesatuan merupakan unsur yang paling penting dalam proses membangun dan memperkuat kredibilitas kepemimpinan. Tetapi itu saja belum cukup pemimpin perlu juga membutuhkan intensitas emosional sehingga seluruh jajaran organisasi mempunyai kesungguhan dan sepenuh hati dalam mencapai visi dan tujuan perusahaan. Ketika *shared values* dirasakan secara mendalam dan sepenuh hati oleh semua lapisan organisasi, kecenderungan tercapainya kesatuan antara kata dan perbuatan (integritas) juga akan menjadi besar. Jika ini terjadi dan terwujud, maka pemimpin akan dapat mempengaruhi keseluruhan kinerja organisasi atau lembaga.

B. Hakikat Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepala madrasah memegang peranan penting, yakni sebagai pemimpin di madrasah. Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah mempunyai tanggung jawab atas keberlangsungan organisasi madrasah yang dipimpin. Dalam lembaga pendidikan, kepemimpinan kepala madrasah dapat mendorong lembaga pendidikan untuk mampu mewujudkan misi, visi, dan tujuan serta sasaran madrasah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana.

²⁴Hermawan Kartajaya, *Hermawan On Marketing*, Cet. IV, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002), h. 34-35.

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah

Dari sub judul di atas, terdapat dua hal yang perlu dijelaskan, yaitu kepemimpinan dan kepala madrasah.

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagaimana dikemukakan di atas merupakan salah satu faktor yang paling mendesak dalam suatu organisasi, karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut.

Kepemimpinan adalah sifat pemimpin, artinya unsur-unsur yang terkandung dalam diri pemimpin dalam menjalankan tugas dan kewajibannya serta mewujudkan visi dan misinya dalam memimpin bawahan, masyarakat dalam setting sosial, organisasi atau negara. Kemudian kepemimpinan juga merupakan keterampilan, keterampilan dan tingkat pengaruh yang dimiliki seorang pemimpin terhadap orang lain, baik sebagai bawahan maupun sebagai mitra dalam situasi lingkungan tertentu.

Dalam kehidupan sehari-hari konsep kepemimpinan tidak hanya berlaku pada seseorang yang memiliki bawahan atau pengikut, tetapi juga merupakan sifat yang dapat melekat pada individu yang memiliki jiwa kepemimpinan. Oleh karena itu kepemimpinan dapat dimiliki oleh orang yang bukan pemimpin.²⁵

Term kepemimpinan diterjemahkan dari bahasa Inggris, yaitu "*leadership*". Definisi tentang kepemimpinan, sangat banyak dan beragam, sehingga menurut Wahyudi definisi kepemimpinan akan terus mengalami perubahan. Perubahan itu terjadi karena, *pertama* sesuai dengan peran yang diemban, *kedua* kemampuan memberdayakan bawahan/anggota sehingga timbul inisiatif untuk berkreasi dalam bekerja dan *ketiga* karena hasilnya lebih berarti bagi organisasi dengan sesekali mengarahkan, menggerakkan dan

²⁵Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2011), h. 11-12.

mempengaruhi anggota pimpinan. Wahyudi menambahkan bahwa inisiatif (kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberitahu dalam situasi apapun) harus direspon sehingga kemudian dapat mendorong atau memotivasi timbulnya sikap mandiri dalam bekerja dan berani dalam mengambil keputusan dalam rangka percepatan pencapaian tujuan organisasi.²⁶

Sebagaimana yang dikemukakan di atas, banyak pendapat yang mengemukakan tentang pengertian kepemimpinan. Menurut Hemhill sebagaimana dikutip oleh Rahmi bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah perilaku seorang individu yang memimpin kegiatan kelompok menuju tujuan bersama yang ingin dicapai.²⁷ Menurut Sutrisno mengutip pendapat Muhyidin, kepemimpinan adalah suatu proses yang melibatkan pemimpin dan pengikutnya, dimana pemimpin mempengaruhi mereka untuk melaksanakan apa yang diinginkannya.²⁸ Lebih luas lagi, kepemimpinan mencakup proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan dan memperbaiki kelompok dan budayanya.²⁹

Sedangkan menurut Stogdill sebagaimana dikutip Rahmi, bahwa kepemimpinan adalah (1) fokus dari proses kelompok; (2) penerimaan kepribadian seseorang; (3) seni mempengaruhi perilaku; (4) alat untuk mempengaruhi perilaku; (5) suatu tindakan perilaku; (6) bentuk dari ajakan (persuasi); (7) bentuk dari relasi yang kuat; (8) alat untuk mencapai tujuan; (9) akibat

²⁶Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, cet. III, (Bandung: CV. Alfabeta, 2012), h. 119-120.

²⁷Sri Rahmi, *Kepala Sekolah dan Guru Profesional*, edisi 1, Cetakan I (Banda Aceh: Naskah Aceh (NASA), 2018), h. 1.

²⁸Muhyiddin Albarobis, *Kepemimpinan Pendidikan (Mengembangkan Karakter, Budaya dan Prestasi Sekolah di Tengah Lingkungan yang Terus Berubah)*, (Yogyakarta: Insan Madani, 2012), h. 17.

²⁹Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2006), h. 2-3.

dari interaksi; (10) peranan dari diferensial; dan (11) pembuat struktur.³⁰

Definisi kepemimpinan juga dikemukakan oleh Susilo, yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses kompleks di mana satu orang mempengaruhi orang lain untuk mencapai misi, tugas atau tujuan dan mengarahkan organisasi dengan cara yang membuatnya lebih kohesif dan lebih masuk akal. Seorang pemimpin membuat orang memiliki kemauan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang tinggi. Dan kepemimpinan yang ideal adalah kepemimpinan yang menempatkan hidup sebagai pelayanan dan bukan sekedar karir semata.³¹

Adapun definisi kepemimpinan yang dapat mewakili selama seperempat abad, adalah sebagaimana yang dikatakan Rahmi, yaitu:

1. Kepemimpinan adalah perilaku seorang individu yang memimpin kegiatan suatu kelompok menuju suatu tujuan bersama yang ingin dicapai.
2. Kepemimpinan adalah pengaruh antarpribadi yang dilakukan dalam situasi tertentu, dan diarahkan melalui proses komunikasi menuju pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.
3. Kepemimpinan adalah awal pembentukan dan pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.
4. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh secara bertahap, dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap arahan rutin organisasi.
5. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan suatu kelompok menuju pencapaian tujuan.
6. Kepemimpinan adalah proses pemberian makna (*meaningful direction*) terhadap upaya kolektif, dan

³⁰ Sri Rahmi, *Kepala Sekolah...*, h. 3.

³¹ Bernardin dan Sutrisno Supardo, *Kepemimpinan: Dasar-dasar dan Pengembangannya*, (Yogyakarta: Andi, 2005), h. 3-17.

menghasilkan kemauan untuk melakukan upaya yang diinginkan untuk mencapai tujuan.

7. Pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberikan kontribusi yang efektif pada tatanan sosial, dan diharapkan serta dianggap melakukannya.
8. Kepemimpinan berarti mendapatkan hasil dengan cara yang membangkitkan kepercayaan.³²

Jadi dari definisi di atas dapat dipahami bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan kekinian adalah suatu aktivitas perilaku pemimpin secara kolektif dan konsisten dalam pembentukan awal dan memelihara struktur untuk mempengaruhi antar pribadi/kelompok, melalui proses komunikasi dan menginspirasi secara gradual untuk mencapai sasaran organisasi.

b. Pengertian kepala madrasah

Pada dasarnya kepala madrasah disebut juga dengan kepemimpinan pendidikan³³ yang berperan sebagai pemimpin pendidikan, yang bertanggung jawab untuk mempengaruhi, mengajak, mengatur, mengkoordinasikan personel atau pegawai terhadap pelaksanaan dan peningkatan mutu pendidikan dan pengajaran, sehingga dapat menjalankan fungsi kepemimpinan pendidikan sebagaimana yang diharapkan.³⁴

Adapun definisi secara khusus mengenai kepala madrasah³⁵ adalah seperti dikemukakan oleh Syafaruddin, yang mengatakan

³²Sri Rahmi, *Kepala Sekolah...*, h. 5.

³³Yang dimaksud dengan kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan dalam proses mempengaruhi, mengkoordinasikan, menggerakkan orang lain yang berkaitan dengan pengembangan ilmu pendidikan dan penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran agar kegiatan yang dilakukan lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran. Lihat Dadi Permadi dan Daeng Arifin, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*, (Bandung: PT. Sarana Panca Karya Nusa, 2007), h. 45.

³⁴Soebagio Atmodiwiro, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT. Ardadizya Jaya, 2000), h. 160.

³⁵Madrasah secara harafiah berasal dari bahasa Arab yaitu dari kata “*darasa*” yang berarti tempat orang belajar. Lih. Wajdi, 1971: 27). Kemudian menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, madrasah pada dasarnya mempunyai

bahwa kepala madrasah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala madrasah) di madrasah. Ia adalah pejabat yang ditugaskan untuk mengelola madrasah.³⁶ Pendapat yang senada disampaikan oleh Wahjosumidjo, bahwa Kepala madrasah sebagai guru fungsional yang diberi tugas memimpin madrasah tempat berlangsungnya proses pembelajaran, atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.³⁷

Pengertian kepala madrasah menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No.28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah, Pasal 1 ayat 1, mendefenisikan kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin Taman Kanak-Kanak/Raudhotul Athfal (TK/RA), Taman Kanak-Kanak Luar Biasa (TKLB), Sekolah/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SMPLB), Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA), Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK), Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMALB) yang bukan Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

maknanya sama atau setara dengan kata Indonesia "sekolah" (*school*). Lebih lanjut Steenbrink menambahkan bahwa secara harfiah madrasah bisa diartikan dengan sekolah, karena secara teknis keduanya memiliki kesamaan, yaitu sebagai tempat berlangsungnya proses pembelajaran secara formal. Karel A. Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, sekolah* (Jakarta: LP3ES, 1991), h. 46. Sementara menurut Zuhairini madrasah dimaknai dengan tempat belajar yang mengajarkan ajaran-ajaran agama Islam, ilmu pengetahuan dan keahlian lainnya yang berkembang pada zamannya. Zuhairini, *Sejarah Pendidikan Islam*. (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), h. 25. Madrasah juga diartikan sebagai wahana bagi anak untuk mengenyam proses pembelajaran. Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, cet I. (Bandung: Mizan, 1999), h. 18.

³⁶Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT. Ciputat Press, 2005), h. 161.

³⁷Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, h. 83

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa yang dimaksud dengan kepala madrasah adalah seorang fungsional guru yang diangkat sebagai jabatan struktural yang ditugaskan untuk memimpin atau mengelola madrasah dengan berbagai tingkatannya, mulai dari tingkat dasar Raudhatul Athfal sampai ke tingkat lebih tinggi yaitu Madrasah 'Aliyah.

Adapun jika kedua istilah tersebut di atas digabungkan, yaitu menjadi kepemimpinan kepala madrasah, maka dapat dikatakan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan kepala madrasah, adalah suatu proses yang dilakukan oleh seorang fungsional guru yang diangkat menduduki jabatan struktural yang mempunyai tugas untuk mengelola berbagai tingkatan madrasah, dengan cara mempengaruhi, menggerakkan dan mengkoordinir warga madrasah dan orang lain untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

2. Syarat dan Ketentuan Sebagai Kepala Madrasah

Sebagai kepala madrasah dan juga sebagai jabatan strategis di lingkungan pendidikan, tidak semua orang terutama guru dapat menduduki jabatan tersebut. Oleh karena itu, untuk menjadi kepala madrasah ada syarat-syarat tertentu, kualitas atau kategori tertentu yang harus dimiliki jika seseorang ingin menduduki jabatan kepala madrasah, di antaranya adalah:

a. Memiliki visi dan misi.

Visi kepala sekolah berarti gagasan atau ide kepala sekolah tentang seperti apa sekolah yang dipimpinnya ketika ia menjabat atau memimpin sekolah tersebut. Visi berarti tujuan dan arah yang akan dituju oleh kepala sekolah tentang sekolah yang dipimpinnya. Misi adalah tindakan mewujudkan visi. Langkah apa yang akan dilakukan kepala sekolah untuk mewujudkan visinya.

b. Memiliki kompetensi.

Misi akan berjalan dengan baik jika didukung oleh kompetensi yang baik pula. Kompetensi yang wajib dimiliki oleh kepala sekolah, karena ia juga seorang guru, sama dengan

kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru. Yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan kompetensi profesional. Karena sebagai pemimpin pendidikan di sekolah, kepala sekolah juga dituntut memiliki kompetensi khusus bagi kepala sekolah. Yaitu kompetensi manajerial, kompetensi supervisi dan kompetensi kewirausahaan.

c. Memiliki integritas.

Integritas berarti komitmen terhadap ajaran moral yang baik. Bagi seorang muslim yang baik, kedudukan merupakan amanah yang memiliki dua dimensi, yaitu *hablum min Allah* (vertikal) dan *hablum min al-Nās* (horizontal). Dimensi vertikal berarti jabatan yang akan dipertanggungjawabkan kelak di hari kiamat di hadapan Allah SWT. Sedangkan dimensi horizontal merupakan dimensi sosial, yaitu kedudukan harus dapat dipertanggungjawabkan dihadapan masyarakat pemberi amanah melalui mekanisme yang telah ditetapkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Karena kedudukan kepala sekolah/madrasah adalah amanah, maka dalam menjalankan dan menjalankan amanah tersebut harus dilandasi dengan nilai-nilai moral atau akhlak yang baik, seperti jujur, adil, amanah, penuh tanggung jawab. dan seterusnya.³⁸

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, ada dua syarat atau dua kategori untuk jabatan kepala madrasah. Yang pertama adalah kategori kualifikasi, dimana kategori ini dibagi dua, yaitu kualifikasi umum dan kualifikasi khusus.

Kualifikasi secara umum adalah mencakup:

1. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non-kependidikan pada perguruan tinggi terakreditasi;

³⁸ Rivai Veithzal dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), h. 296-298.

2. Pada waktu diangkat sebagai Kepala Sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun;
3. Memiliki pengalaman sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA;
4. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non (PNS) disertakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

Dalam hal persyaratan bakal calon kepala sekolah/madrasah di atas, pada Permen Pendidikan dan Kebudayaan yang baru No. 6 Tahun 2018, terdapat penambahan persyaratan pada kualifikasi umum, yaitu:

- 1) Pengalaman mengajar ditambah dari 5 tahun menjadi 6 tahun menurut jenis dan jenjang sekolah masing-masing, kecuali di TK/TKLB;
- 2) Memiliki hasil penilaian prestasi kerja guru dengan sebutan paling rendah “Baik” selama 2 (dua) tahun terakhir;
- 3) Memiliki pengalaman manajerial dengan tugas guru yang relevan dengan fungsi sekolah paling singkat 2 (dua) tahun;
- 4) Sehat jasmani, rohani, dan bebas NAFZA berdasarkan surat keterangan ari rumah sakit Pemerintah;
- 5) Tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 6) Tidak sedang menjadi tersangka atau tidak pernah menjadi terpidana.³⁹

³⁹Lih. Salinan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, Nomor 6 Tahun 2018, Tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Madrasah, h. 4-5, tahun 2018.

Adapun kualifikasi khusus kepala sekolah atau madrasah meliputi Kepala Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) adalah sebagai berikut:

1. Berstatus sebagai guru SD/MI;
2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI;
3. Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah;
4. Telah selesai Diklat, Cakep dan dinyatakan lulus.

Adapun kategori ke dua menjadi kepala madrasah adalah mempunyai kompetensi. Terdapat beberapa kompetensi, yaitu meliputi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan kompetensi sosial.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa yang dimaksud dengan kepala madrasah, adalah seorang guru yang diangkat menjadi kepala madrasah yang ditugaskan untuk mengelola madrasah sehingga terjadi proses pembelajaran.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa pada dasarnya istilah kepemimpinan pendidikan dan kepala madrasah pada substansinya adalah sama, di mana ada upaya untuk mempengaruhi semua orang di lingkungan lembaga pendidikan dengan memanfaatkan semua potensi yang ada untuk mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.

3. Peran dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepala madrasah merupakan pemimpin pendidikan yang memiliki peran penting dalam mengembangkan mutu pendidikan.⁴⁰ Peran yang dilakukan tersebut merupakan suatu bentuk tanggung jawab dalam penyelenggaraan seluruh aktivitas pendidikan di lembaga pendidikan. Sebagaimana yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah No. 28 tahun 1990 Pasal 12 ayat 1, yang berbunyi bahwa kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi

⁴⁰Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), h. 80.

sekolah/madrasah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Dengan demikian kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik-baiknya, termasuk tugasnya sebagai pemimpin pengajaran.⁴¹ Harapan itu segera muncul dari seluruh warga sekolah; guru, siswa, tenaga administrasi, pemerintah dan masyarakat adalah agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya seefektif mungkin untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang dijalankan dalam mengoptimalkan potensi yang ada di sekolah.

Sebagai pimpinan tertinggi, kepala madrasah tentu mempunyai peran dan fungsi dalam penyelenggaraan pendidikan. Di mana peran dan fungsi tersebut harus dilaksanakan dengan penuh dedikasi yang tinggi dan bertanggung jawab.

Menurut Wahjosumidjo sebagaimana dikutip Jamal Ma'ruf terdapat 7 peran yang harus dilakukan kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya, yaitu:

1. Bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan segala tindakan yang dilakukan oleh bawahannya. Tindakan guru, siswa, staf dan orang tua/wali siswa tidak lepas dari tanggung jawab kepala madrasah.
2. Dengan keterbatasan waktu dan sumber daya, kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai permasalahan. Dengan segala keterbatasannya, kepala madrasah harus mampu mengatur tugas dengan cepat dan mampu memprioritaskan jika terjadi benturan kepentingan bawahan dengan kepentingan sekolah.
3. Kepala madrasah harus berpikir analitis dan konseptual. Kepala sekolah juga harus mampu memecahkan masalah

⁴¹ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: Elkaf, 2006), h. 133.

melalui analisis, kemudian menyelesaikannya dengan solusi yang *feasible* (dapat dilakukan dengan mudah), dan harus dapat melihat setiap tugas sebagai satu kesatuan yang saling terkait.

4. Kepala madrasah sebagai mediator atau juru penengah. Madrasah sebagai organisasi yang terdiri dari orang-orang dengan latar belakang yang berbeda-beda, yang dapat menimbulkan berbagai konflik, maka kepala madrasah harus mampu menjadi penengah dalam konflik-konflik tersebut.
5. Kepala madrasah adalah seorang politikus. Kepala madrasah harus mampu membangun hubungan kerjasama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (kompromi). Peran politik kepala madrasah dapat berkembang secara efektif, jika tiga syarat berikut terpenuhi: *pertama*, prinsip jaringan saling pengertian kewajiban satu sama lain dapat dikembangkan. *Kedua*, pembentukan aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, BP3 dan sebagainya.
6. Kepala madrasah sebagai diplomat. Dalam berbagai macam pertemuan, kepala madrasah merupakan wakil resmi dari madrasah yang dipimpinnya.
7. Kepala sekolah membuat keputusan yang sulit. Tidak ada organisasi yang berjalan mulus tanpa masalah. Demikian pula madrasah sebagai organisasi tidak lepas dari berbagai masalah dan kesulitan. Dan jika ada kesulitan, kepala madrasah diharapkan bertindak sebagai orang yang bisa memecahkan masalah yang sulit.⁴²

Menurut H.G.B Hicks dan C.R. Gullet dalam Wahjosumidjo, menyampaikan bahwa terdapat delapan rangkaian peran kepemimpinan, yaitu:

1. Adil,

⁴²Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Jogjakarta, Diva Press, 2012), h. 42-43.

2. Memberikan sugesti,
3. Mendukung tercapainya tujuan,
4. Sebagai katalisator,
5. Menciptakan rasa aman,
6. Sebagai wakil organisasi,
7. Sumber inspirasi dan
8. Bersedia menghargai.⁴³

Kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya kerap dihadapkan kepada berbagai macam sikap guru, staf, dan siswa yang mempunyai latar belakang kehidupan, pendidikan, dan tingkat sosial budaya yang berbeda sehingga tidak mustahil menimbulkan konflik baik secara individu maupun kelompok, maka kepala madrasah harus bertindak secara arif, bijaksana, adil. Dengan kata lain kepala madrasah harus memandang sama bawahannya tanpa pandang bulu dan diskriminasi.

Selanjutnya peran kepala madrasah adalah sebagai:

1. Sebagai pelaksana (*executive*); seorang pemimpin tidak boleh memaksakan kehendaknya sendiri pada kelompoknya. Ia harus berusaha memenuhi keinginan dan kebutuhan kelompok, serta program atau rencana yang telah ditetapkan bersama.
2. Sebagai perencana (*planner*); seorang kepala sekolah yang baik harus pandai membuat dan merencanakan, sehingga segala sesuatu yang dilakukannya tidak hanya asal-asalan, tetapi semua tindakan diperhitungkan dan terarah.
3. Sebagai ahli (*expert*); ia harus memiliki keahlian, terutama yang berkaitan dengan tugas-tugas abatan pimpinan yang diembannya.
4. Mengawasi hubungan antar anggota kelompok (*controller of internal relationship*). Berhati-hatilah untuk tidak terlibat dalam perselisihan dan cobalah untuk membangun hubungan yang harmonis.

⁴³Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala...*, h. 106-109.

5. Mewakili kelompok (*group representative*); ia harus menyadari bahwa baik buruknya perbuatannya di luar kelompoknya mencerminkan baik buruknya kelompok yang dipimpinnya.
6. Berusaha sebagai pemberi *reward*/pujian dan hukuman; dia harus membesarkan hati para anggotanya yang bekerja dan memberikan banyak kontribusi kepada kelompoknya.
7. Bertindak sebagai wasit dan mediator (*arbitor and mediator*). Dalam menyelesaikan perselisihan atau menerima pengaduan di antara anggotanya, ia harus bertindak tegas, tidak pilih kasih atau mengutamakan salah satu anggotanya.
8. Pemegang tanggung jawab anggota kelompok; ia harus bertanggung jawab atas tindakan anggotanya yang dilakukan atas nama kelompok.
9. Sebagai pencipta/memiliki cita-cita (*ideologi*); seorang pemimpin harus memiliki konsepsi yang baik dan realistis, sehingga dalam menjalankan kepemimpinannya memiliki garis tegas menuju arah yang diinginkan.
10. Berperan sebagai ayah (*father figur*); tindakan pemimpin terhadap bawahan/kelompoknya harus mencerminkan tindakan seorang ayah terhadap bawahannya.⁴⁴

Sedangkan terkait tentang tugas kepala madrasah/sekolah, dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 6 Tahun 2018, pasal 15 dijelaskan bahwa tugas pokok kepala madrasah sekolah, adalah sebagai berikut:

- 1) Beban kerja Kepala Sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervsi kepada guru dan tenaga kependidikan;

⁴⁴Ngalim Purwanto, *Administrasi Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), h. 65.

- 2) Beban kerja Kepala Sekolah sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1) bertujuan untuk mengembangkan sekolah dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan;⁴⁵
- 3) Dalam hal terjadi kekurangan guru pada satuan pendidikan, Kepala sekolah dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan agar proses pembelajaran atau pembimbingan tetap berlangsung pada satuan pendidikan yang bersangkutan;
- 4) Kepala sekolah yang melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan sebagaimana dimaksud pada ayat (3), tugas pembelajaran dan pembimbingan tersebut merupakan tugas tambahan di luar tugas pokok.
- 5) Beban kerja bagi kepala sekolah yang ditempatkan di SILN selain melaksanakan beban kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (3) juga melaksanakan promosi kebudayaan Indonesia.⁴⁶

Adapun fungsi kepala madrasah, adalah sebagaimana yang dikemukakan Mulyasa, yaitu terdapat 7 fungsi utama yang disingkat dengan EMASLIM, yaitu: Kepala madrasah/sekolah sebagai *educator* (pendidik), manajer, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *inovator* dan sebagai *motivator*.⁴⁷ Secara lebih rinci akan diuraikan berikut ini:

a. Kepala madrasah sebagai *educator* (pendidik)

Sebagai seorang pendidik, kepala madrasah memiliki strategi yang efektif dalam meningkatkan profesionalisme tenaga

⁴⁵Delapan Standar Pendidikan Nasional (SNP), tersebut adalah mencakup: (1) Standar kompetensi lulusan, (2) standar isi, (3) standar proses, (4) standar pendidikan dan tenaga kependidikan, (5) standar sarana dan prasarana, (6) standar pengelolaan, (7) standar pembiayaan pendidikan dan (8) standar penilaian pendidikan.

⁴⁶Salinan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, Nomor 6 Tahun 2018, Tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Madrasah, h. 15-16, tahun 2018.

⁴⁷E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), h. 98-122.

kependidikan di madrasah. Kemudian menciptakan atmosfir madrasah yang kondusif, memberikan pembinaan kepada warga sekolah, memotivasi tenaga kependidikan dan menerapkan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class* dan mengadakan program akselerasi bagi siswa yang cerdas di atas normal.

Lebih lanjut Wahjosumidjo menambahkan terdapat beberapa aspek yang perlu diperhatikan sebagai *educator*, yaitu mencakup dua hal pokok. Pertama sasaran atau kepada siapa perilaku sebagai pendidik diarahkan. Kedua, bagaimana peranan sebagai pendidik itu dilaksanakan. Ada tiga kelompok sasaran utama, yaitu para guru, tenaga administratif dan kelompok peserta didik. Kemudian ada juga kelompok lain yang tidak kalah pentingnya dalam membina kehidupan madrasah, yaitu organisasi wali siswa, organisasi siswa dan organisasi guru..⁴⁸

Untuk dapat melakukan hal tersebut di atas, faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala madrasah terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya, pengalaman sebelumnya menjadi guru, menjadi wakil kepala madrasah, atau menjadi anggota organisasi masyarakat sangat mempengaruhi kompetensi kepala madrasah dalam melaksanakan pekerjaannya. serta peningkatan dan pelatihan yang dia ikuti.

b. Kepala madrasah sebagai manajer

Untuk melaksanakan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui *team work* atau kooperatif, memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang mendukung program madrasah..⁴⁹

⁴⁸Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala...*, h. 94.

⁴⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala...*, h. 100-103.

c. Kepala madrasah sebagai administrator

Sebagai administrator pendidikan, kepala madrasah mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan fungsi administrasi yang diterapkan pada madrasah yang dipimpinnya. Tugas sebagai administrator adalah:

1. Membuat perencanaan atau program tahunan,
2. Menyusun organisasi sekolah
3. Bertindak sebagai koordinator dan pengaruh
4. Melaksanakan manajemen personalia

d. Kepala madrasah sebagai supervisor pendidikan

Fungsi kepala madrasah sebagai supervisor⁵⁰ pendidikan meliputi kegiatan yang berkaitan dengan pembangkitan semangat dan kerjasama guru, pemenuhan sarana dan prasarana madrasah untuk kelancaran pengajaran, pengembangan dan pengembangan pengetahuan dan keterampilan guru, dan kerjasama antar madrasah dan masyarakat, yang kesemuanya ditujukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan pengajaran siswa.⁵¹

Untuk lebih jelasnya apa saja peran atau tugas kepala madrasah sebagai supervisor, antara lain adalah:

1. Membangkitkan dan merangsang guru dan pegawai sekolah/madrasah dalam melaksanakan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
2. Berusaha untuk mengadakan dan melengkapi peralatan madrasah termasuk media pembelajaran yang dibutuhkan untuk kelancaran dan keberhasilan pembelajaran.
3. Bersama guru berusaha mengembangkan, menemukan dan menggunakan metode pengajaran yang sesuai dengan tuntutan kurikulum saat ini.

⁵⁰Piet A Sahertian mendefinisikan supervisi sebagai upaya merangsang, mengkoordinasikan dan membimbing secara terus menerus pengembangan pendidik di madrasah/sekolah, baik secara individu maupun kelompok, untuk lebih memahami dan lebih efektif dalam mewujudkan semua fungsi pembelajaran. Lihat Piet A Sahertian, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), h. 19.

⁵¹Ngalim Purwanto, *Administrasi Supervisi...*, h. 112-123.

4. Membina kerjasama yang baik dan harmonis antara guru dan staf sekolah.
5. Upaya peningkatan kualitas dan pengetahuan guru dan staf sekolah antara lain dengan mengadakan diskusi kelompok, mengirimkan mereka untuk mengikuti penataran, seminar, sesuai bidangnya masing-masing.
6. Membina hubungan kerjasama antara sekolah dengan komite atau instansi lain dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.⁵²

e. Kepala madrasah sebagai leader

Kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu memberikan arahan dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan dan membuka komunikasi dua arah dan pendelegasian tugas. Kompetensi kepala madrasah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari aspek kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi misi madrasah, pengambilan keputusan dan keterampilan berkomunikasi. Sedangkan kompetensi kepribadian kepala madrasah sebagai pemimpin tercermin dari sifat-sifatnya seperti kejujuran, percaya diri, tanggung jawab, keberanian mengambil resiko dan keputusan, semangat besar, emosi yang stabil dan dapat menjadi panutan.

Sedangkan dalam pelaksanaannya seorang kepala madrasah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari tiga gaya kepemimpinan yaitu demokratis, otoriter dan bebas. Ketiga gaya ini sering dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya, gaya tersebut muncul secara situasional.

f. Kepala madrasah sebagai inovator

Dalam menjalankan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari ide-ide baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberi contoh bagi seluruh tenaga kependidikan di madrasah, dan mengembangkan model pembelajaran yang inovatif. Kepala madrasah yang inovatif untuk

⁵²Ngalim Purwanto, *Administrasi Supervisi...*, h.119.

meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan tercermin dalam cara mereka melaksanakan tugasnya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, adaptif dan fleksibel.

g. Kepala madrasah sebagai motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memotivasi tenaga kependidikan dalam menjalankan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).⁵³

Motivasi dan *reward* merupakan dua hal yang efektif diterapkan oleh kepala madrasah. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan faktor yang paling dominan dan dapat menggerakkan faktor lain agar lebih efektif dalam melakukan pekerjaan, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil yang berfungsi sebagai pengemudi/penggerak dan pengarah.

Di sisi lain Wahjosumidjo mengatakan bahwa, kepala madrasah sebagai pemimpin, hendaknya selalu berusaha memperhatikan dan mengamalkan delapan fungsi kepemimpinan di lingkungan madrasah. Ke delapan fungsi tersebut adalah:

1. Kehidupan sehari-hari kepala madrasah/sekolah akan dihadapkan pada sikap guru, staf, dan siswa yang memiliki latar belakang kehidupan, minat, dan tingkat sosial budaya yang berbeda sehingga konflik antar individu bahkan kelompok bukanlah hal yang mustahil.
2. Saran atau saran sangat dibutuhkan oleh bawahan dalam menjalankan tugasnya. Guru, staf dan siswa suatu sekolah hendaknya selalu mendapat nasehat, saran dari kepala sekolah agar dengan nasehat tersebut mereka selalu dapat

⁵³E. Mulyasa, *Menjadi Kepala....*, h. 115-120.

menjaga bahkan meningkatkan semangat, rela berkorban, rasa kebersamaan dalam menjalankan tugasnya masing-masing (*suggesting*),

3. Pencapaian tujuan setiap organisasi memerlukan dukungan, dana, fasilitas dan sebagainya,
4. Kepala madrasah/sekolah berperan sebagai katalisator, dalam arti mampu membangkitkan dan menggerakkan semangat guru, staf dan siswa dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan,
5. Patah semangat, hilang kepercayaan harus dibangkitkan kembali oleh kepala sekolah/madrasah (*catalizing*),
6. Keamanan merupakan salah satu kebutuhan setiap orang, baik secara individu maupun kelompok,
7. Seorang kepala madrasah/sekolah sebagai pemimpin akan menjadi pusat perhatian, artinya semua pandangan akan diarahkan kepada kepala madrasah sebagai pribadi yang mewakili kehidupan sekolah/madrasah, dimana dan dalam setiap kesempatan.
8. Kepala sekolah pada hakikatnya merupakan sumber semangat bagi guru, staf dan siswa.⁵⁴

Selain yang dikemukakan oleh para ahli tentang fungsi kepala madrasah, ada juga yang berpendapat bahwa fungsi kepala madrasah adalah memperhatikan dan mempraktikkan fungsi kepemimpinan dalam kehidupan madrasah, yakni sebagai berikut:

1. Memperlakukan semua bawahan dengan cara yang sama sehingga tidak ada diskriminasi. Di sisi lain dapat menciptakan semangat kebersamaan di antara mereka yaitu guru, staf dan siswa;
2. Memberikan nasehat atau saran kepada bawahan dalam melaksanakan tugasnya, seperti guru, staf dan siswa agar dapat memelihara, bahkan meningkatkan semangat, pengorbanan diri, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugasnya masing-masing;
3. Menjawab pertanyaan untuk memenuhi atau memberikan dukungan yang dibutuhkan pendidik, staf dan peserta

⁵⁴Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, h. 106.

didik, berupa dana, peralatan, waktu, dan suasana yang mendukung;

4. Katalis, dalam arti mampu membangkitkan dan menggerakkan semangat pendidik dan kependidikan serta peserta didik pada tujuan yang telah ditetapkan;
5. Menciptakan rasa aman di lingkungan madrasah;
6. Memberikan penghargaan dan pengakuan kepada setiap bawahannya yang dapat mewujudkan berbagai bentuk, promosi, fasilitas, kesempatan mengikuti pendidikan dan sebagainya⁵⁵

4. Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang sesuai dengan tugasnya atau bidangnya. Seseorang dapat dikatakan mempunyai kompetensi bila menguasai bidangnya. Begitu pula dengan kepala madrasah tentu harus mempunyai kompetensi sebagai seorang pemimpin pendidikan.

Keberhasilan pendidikan di sekolah ditentukan oleh kemampuannya untuk mempengaruhi, membimbing, menggerakkan, dan memotivasi guru yang terlibat dalam tujuan pendidikan yang disepakati. Murniati menyatakan, lemahnya kepemimpinan kepala madrasah/sekolah disebabkan oleh berbagai faktor seperti kemampuan memimpin kepala sekolah, sistem pengawasan kepala sekolah, dan sistem pendidikan nasional. Dalam konteks ini, banyak variabel yang terkait dengan pengetahuan, pola pikir dan wawasan, nilai dan sikap termasuk budaya, pola, dan gaya kepemimpinan, serta pembinaan dan penghargaan yang diterapkan oleh Pemerintah kepada kepala madrasah/sekolah.⁵⁶ Pendapat yang senada disampaikan Hadari Nawawi, bahwa Kepemimpinan pendidikan adalah proses menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan

⁵⁵Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala...*, h. 44.

⁵⁶Murniati, *Manajemen Strategik, Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan*, (Bandung: Citra Pustaka Media Perintis, 2008), h. 131.

orang-orang dalam organisasi atau lembaga pendidikan, terutama untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan.⁵⁷

Dari berbagai pandangan para ahli di atas dapat dipahami bahwa seorang pemimpin pendidikan dituntut memiliki kompetensi untuk membimbing, menggerakkan dan mendorong serta mengarahkan orang-orang dalam lembaga pendidikan, yaitu bagaimana seorang pemimpin mampu memberdayakan tenaga kependidikan dan peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan, yang telah dirumuskan sebelumnya. Pada dasarnya dari berbagai definisi yang telah dikemukakan di atas, secara umum mempunyai persamaan yaitu adanya seseorang yang disebut pemimpin, adanya kelompok yang dipimpin, adanya tujuan, adanya kegiatan, adanya interaksi dan keberadaan kekuasaan.

Idealnya kompetensi yang harus dimiliki dan dikuasai kepala madrasah sebagaimana tersebut di atas, yaitu sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah, yang menetapkan bahwa kepala sekolah/madrasah harus memiliki standar kompetensi meliputi: (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi dan (5) kompetensi sosial. Berdasarkan ketentuan tersebut diharapkan kepala madrasah mampu mewujudkan kepemimpinan dalam keseluruhan proses pendidikan di madrasah.

Lebih lanjut mengenai kompetensi kepribadian ini, Tjiptono sebagaimana dikutip oleh Arifin mengatakan, bahwa kepala madrasah harus menunjukkan sikap kepribadian, yaitu: (1) memiliki rasa tanggung jawab yang besar, (2) memiliki disiplin pribadi yang tinggi, (3) memiliki sikap jujur. sifatnya, (4) memiliki kredibilitas yang tinggi, (5) mengutamakan akal sehat (*common sense*), (6) memiliki energi dan stamina yang tinggi, (7) memegang teguh komitmen, (8) memegang teguh komitmen terhadap tujuan organisasi, (9) memegang teguh komitmen yang

⁵⁷Hadari Nawawi, *Administerasi Pendidikan*, ((Jakarta: 1985), h.82.

teguh terhadap pengembangan pribadi dan profesional, dan (10) memiliki loyalitas dan ketabahan dalam menghadapi segala situasi.⁵⁸

Veithzal Rivai dan Sylviana Murni menambahkan, bahwa seorang kepala madrasah/sekolah harus memiliki integritas atau kepribadian (akhlak mulia). Kepala madrasah yang mempunyai integritas, di antaranya ditandai dengan:⁵⁹ 1) dapat dipercaya (amanah), 2) konsisten, 3) komitmen, 4) bertanggung jawab, dan 5) dapat mengendalikan emosi.

Adapun menurut Mulyono, dalam konteks manajemen berbasis sekolah maka ada beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah/sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya, yaitu:

- a. Memiliki landasan dan wawasan pendidikan; memahami sekolah sebagai suatu sistem; memahami Manajemen Berbasis Sekolah (MBS);
- b. Merencanakan pengembangan sekolah;
- c. Mengelola kurikulum;
- d. Mengelola tenaga pendidik; mengelola infrastruktur; mengelola kesiswaan;
- e. Mengelola keuangan;
- f. Mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat;
- g. Mengelola institusi;
- h. Mengelola sistem informasi sekolah;
- i. Memimpin sekolah;
- j. Mengembangkan budaya sekolah;
- k. Memiliki dan menerapkan kreativitas, inovasi dan jiwa kewirausahaan;
- l. Pengembangan diri;
- m. Mengatur waktu;
- n. Menyusun dan melaksanakan peraturan sekolah;
- o. Memberdayakan sumber daya sekolah;

⁵⁸Imron Arifin, *Kepemimpinan dan Pendidikan Berbasis Karakter di Indonesia*. Orasi Ilmiah pada Wisuda Sarjana & Pascasarjana IKAHA Jombang, 31 Oktober 2010.

⁵⁹Rivai Veithzal dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan ...*, 297-298.

- p. Mengkoordinasikan/menyelaraskan;
- q. Membuat keputusan dengan terampil;
- r. Melakukan monitoring dan evaluasi;
- s. Melakukan pengawasan;
- t. Menyiapkan, melaksanakan dan menindaklanjuti hasil akreditasi dan
- u. Membuat laporan pertanggungjawaban sekolah.⁶⁰

Secara umum, orang yang bertanggung jawab mempunyai ciri-ciri yaitu sebagai berikut;

1. Selalu bersikap dan berperilaku tanpa merugikan orang lain.
2. Memiliki kebiasaan pengendalian diri dalam setiap tindakan.
3. Berhati-hatilah dalam memutuskan dan melakukan sesuatu.
4. Memiliki sikap rela berkorban.
5. Bisa mengendalikan diri.
6. Selalu berperilaku sesuai dengan norma yang berlaku.

Selain ciri-ciri di atas, ada beberapa karakteristik: sebagai orang yang bertanggung jawab, antara lain:

1. Melaksanakan panggilan tugas;
2. Mampu membedakan yang benar dan yang salah;
3. Mengambil sikap tentang apa yang terjadi;
4. Tidak melihat apa yang akan dikatakan orang tetapi hanya apa yang dianggap benar;
5. Melakukan hal yang benar bahkan ketika tidak ada yang melihat;
6. Peduli tentang bagaimana tindakannya mempengaruhi orang lain;

⁶⁰Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, (Malang: Ar-Ruzz Media, 2008), h. 153-164.

7. Tidak mengeksploitasi orang atau barang atau memanfaatkan diri dengan sia-sia tetapi menggunakan barang secukupnya;
8. Bersedia mengambil risiko melakukan kesalahan;
9. Mengakui kesalahan dan tidak menyalahkan orang lain atas pilihan yang buruk;
10. Minta maaf atas kesalahan yang dibuat;
11. Berani membuat komitmen dan kemudian menindaklanjuti;
12. Menyadari apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan;
13. Mengetahui bahwa dia memiliki peran penting untuk dimainkan;
14. Memahami bahwa jika itu adalah pekerjaannya, tidak ada yang akan melakukannya untuknya, meskipun orang lain akan membantu;
15. Jujur pada diri sendiri.⁶¹

5. Teori Kepemimpinan Kepala Madrasah

Teori tentang kepemimpinan kepala madrasah pada dasarnya tidak terlepas dari teori kepemimpinan secara umum. Dimana teori kepemimpinan adalah penggeneralisasian satu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya. Kemudian teori kepemimpinan secara umum berusaha memberikan penjelasan dan interpretasi tentang pemimpin dan kepemimpinan dengan menggunakan beberapa aspek, antara lain:, sebagaimana yang akan diuraikan di bawah ini:⁶²

a. Latar belakang sejarah pemimpin dan kepemimpinan

Pada dasarnya kepemimpinan ini muncul bersamaan dengan keberadaan peradaban manusia itu sendiri, sejak zaman para Nabi dan nenek moyang manusia yang berkumpul, kemudian

⁶¹Lihat <https://dosenppkn.com/tanggung-jawab/>, diakses tanggal 5 Agustus 2020.

⁶²Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Rajawali Pers: Jakarta, 2002), h. 32-37.

bekerja sama untuk mempertahankan eksistensinya terhadap kebuasan hewan dan alam di sekitarnya. Sejak saat itu, ada kerjasama antara orang-orang dan ada unsur kepemimpinan. Saat itu orang yang diangkat menjadi pemimpin adalah yang terkuat, terpintar dan paling berani.

Dengan demikian secara singkat dapat dinyatakan bahwa pemimpin dan kepemimpinan itu kapanpun dan dimanapun senantiasa diperlukan, khususnya pada zaman modern ini dan juga pada masa yang akan datang.

b. Sebab musabab munculnya pemimpin

Di dalam menjelaskan munculnya seorang pemimpin dapat ditinjau dari tiga teori, yaitu:

1. Teori yang pertama adalah genetik, yang menyatakan bahwa pemimpin tidak dibuat, tetapi dilahirkan karena bakat alami yang luar biasa sejak lahir. Kemudian dia ditakdirkan untuk dilahirkan sebagai pemimpin dalam keadaan situasi kondisi apa pun. Dan secara filosofis teori menganut pandangan *deterministis*.
2. Teori yang kedua, adalah sosial (sebagai lawan dari teori genetika), yang menyatakan bahwa pemimpin harus dipersiapkan, dididik, dan dibentuk. Jadi pemimpin tidak dilahirkan begitu saja. Kemudian setiap orang bisa menjadi pemimpin, melalui upaya persiapan dan pendidikan, dan didorong oleh kemauannya sendiri.
3. Teori ekologis/sintetis (muncul akibat reaksi dari kedua teori di atas terlebih dahulu), yang menyatakan bahwa seseorang akan sukses menjadi pemimpin, bila sejak lahirnya sudah muncul bakat-bakat kepemimpinan, kemudian bakat-bakat itu sempat dikembangkan melalui pengalaman dan upaya pendidikan; juga relevan dengan tuntutan lingkungan/ekologisnya.

c. Type dan gaya kepemimpinan

Pada dasarnya pemimpin memiliki sifat, kebiasaan, perangai/temperamen, watak dan kepribadian yang unik dan khas sehingga membedakannya dengan orang lain. Gaya hidupnya pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Maka kemudian muncullah beberapa jenis kepemimpinan, misalnya tipe karismatik, paternalistik, militeristik, otokratis, *laissez faire*, populis, administratif, dan demokratis.

Adalah WJS Reddin seperti yang dikutip Kartini, telah menentukan watak dan tipe-tipe pemimpin kepada tiga pola dasar, yaitu:

1. Pemimpin berorientasi tugas (*task orientation*);
2. Pemimpin berorientasi hubungan kerja (*relationship orientation*);
3. Pemimpin fokus pada hasil yang efektif (*effectiveness orientation*).⁶³

Dengan berorientasi kepada tiga pola di atas, kemudian ditentukan ada delapan tipe kepemimpinan, yaitu: Sebuah.

- a. Tipe pembelot (*deserter*), ciri-cirinya adalah: moral rendah, tidak memiliki rasa keterlibatan, tanpa pengabdian, tanpa loyalitas dan ketaatan, sulit diprediksi;
- b. Tipe birokrat, ciri-cirinya adalah: kaku, patuh pada aturan dan norma, dia orang organisasi yang tepat, cermat, disiplin dan keras;
- c. Tipe misionaris (*missionary*), ciri-cirinya adalah: terbuka, suka menolong, lemah lembut, ramah.
- d. Tipe pembangun (*depelover*), ciri-cirinya adalah: kreatif, dinamis, inovatif, memberi/melimpahkan wewenang dengan baik, menaruh kepercayaan pada bawahan;
- e. Tipe otokratis, ciri-cirinya adalah: keras, diktator, mengalahkan diri sendiri, keras kepala, sombong, keras kepala;

⁶³Kartini Kartono, *Pemimpin dan...*, h. 34.

- f. Tipe otokrat yang baik hati (*benevolent autocrat*), ciri-cirinya adalah: lancar, tertib, pandai dalam mengorganisir, rasa keterlibatan diri yang tinggi;
- g. Tipe kompromis (*compromiser*), ciri-cirinya adalah: plin-plan, selalu mengikuti angin tanpa pendirian, tidak punya keputusan, picik dan sempit;
- h. Tipe eksekutif, ciri-cirinya adalah: berkualitas tinggi, dapat memberikan motivasi yang baik, *visioner*, rajin dan tekun.

Adapun macam-macam gaya kepemimpinan sebagaimana dikemukakan sebelumnya, akan diuraikan berikut ini:

1. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif atau disebut juga dengan gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang memfokuskan pada upaya seorang pemimpin untuk melibatkan partisipasi pengikutnya dalam setiap pengambilan keputusan. Dampak positif dari gaya kepemimpinan partisipatif adalah pengikut memiliki rasa *sens of responsibility* yang lebih besar untuk mencapai tujuan organisasi karena keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan.

Keuntungan yang dapat didapatkan dari gaya kepemimpinan partisipatif adalah: a) Konsultasi ke bawah dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas keputusan dengan memanfaatkan keahlian yang dimiliki pengikut, sehingga pengikut akan dapat menerima semua keputusan yang diambil dan dapat menerapkannya; b) Konsultasi lateral, pemimpin melibatkan partisipasi orang-orang di berbagai sub-unit untuk mengatasi keterbatasan kemampuan pemimpin. c) Konsultasi ke atas, memungkinkan seorang pemimpin untuk menempatkan keahlian seorang atasan yang mampu lebih besar dari manajer.

Berangkat dari berbagai konsep tentang gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan pendidikan partisipatif adalah pemimpin pendidikan yang melibatkan lebih banyak partisipasi pendidik dan kependidikan serta peserta didik

dalam setiap pengambilan keputusan, baik aturan pendidikan maupun keputusan lainnya.

2. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Ketaatan pengikut kepada pemimpin adalah ciri gaya kepemimpinan otokratis. Dalam menjalankan kewajiban sesuai dengan aturan yang bersumber dari tradisi, pengikut mematuhi pimpinan bukan berdasarkan perintah impersonal, tetapi menjadi loyalitas pribadi dan terbiasa tunduk pada kewajiban.

Pemimpin yang memiliki gaya otokratis cenderung menganut nilai-nilai organisasi yang bertujuan untuk membenarkan segala tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Singkatnya, kepemimpinan otokratis menekankan otoritas pemimpin dengan mengesampingkan partisipasi dan kekuatan kreatif pengikut. Pemimpin pendidikan yang memiliki gaya otokratis menganggap pendidik, peserta didik dan tenaga kependidikan memiliki kinerja yang rendah dan lebih cenderung statis.

3. Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*

Ciri-ciri utama gaya kepemimpinan *laissez faire* antara lain: persepsi terhadap peran, nilai-nilai yang dipegang, sikap dalam hubungannya dengan pengikut, perilaku organisasi dan gaya kepemimpinan yang biasa digunakan. Pemimpin gaya *laissez faire* memposisikan dirinya sebagai “fasilitator”.

Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa anggota organisasi telah mampu mengetahui dan cukup dewasa untuk mentaati segala aturan pencapaian yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin dengan gaya ini cenderung memilih peran pasif dan membiarkan organisasi berjalan dengan kecepataannya sendiri tanpa banyak berperan untuk mengganggu arah dan perkembangan organisasi.

Kepemimpinan pendidikan *laissez faire* akan sangat permisif terhadap kreativitas yang dilakukan oleh guru, tenaga administrasi, siswa selama masih dalam rangka memajukan pendidikan. Namun yang berdampak negatif, intervensi yang terlalu longgar dari

seorang pemimpin membuat organisasi tanpa arah dan otoritas kepemimpinan menjadi berkurang.

4. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional berorientasi pada proses membangun komitmen terhadap tujuan organisasi dan mempercayai pengikut untuk mencapai tujuan tersebut. Burns menggambarkan kepemimpinan transformasional sebagai proses di mana para pemimpin dan pengikut berbagi ide-ide konstruktif tentang moralitas dan motivasi yang lebih tinggi dalam budaya organisasi.

Kepemimpinan transformasional melibatkan nilai-nilai terutama berupa nilai-nilai yang relevan dengan proses pemberdayaan organisasi seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab. Tiga komponen kepemimpinan transformasional meliputi: karisma (proses), stimulasi intelektual, dan perhatian individual (*individualized consideration*).

d. Syarat-syarat kepemimpinan

Konsepsi tentang syarat kepemimpinan senantiasa terkait erat dengan hal-hal penting, yaitu:

1. Kekuasaan merupakan kekuatan, wewenang dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pimpinan untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk melakukan sesuatu;
2. Wewenang adalah kelebihan, kelebihan, keutamaan agar orang mampu mengatur orang lain, sehingga orang patuh pada pemimpin dan mau melakukan tindakan tertentu;
3. Kemampuan, adalah segala daya, kemampuan, kekuatan dan keterampilan teknis dan sosial, yang dianggap lebih dari anggota biasa.

Sedangkan menurut Earl Nightingale dan Whitt Schultz, seperti dikutip Kartini, menuliskan tentang kemampuan dan syarat yang harus dimiliki oleh pemimpin, yaitu:

- a. Kemandirian, yaitu keinginan untuk memajukan diri (*individualisme*);
- b. Rasa ingin tahu yang besar, dan cepat tertarik pada orang dan benda (*curios*);
- c. Multi-skill, yaitu memiliki berbagai kecerdasan;
- d. Memiliki selera humor, semangat tinggi, suka berteman;
- e. *Perfeksionis*, selalu ingin menjadi sempurna;
- f. Mudah beradaptasi, kemampuan beradaptasi tinggi;
- g. Sabar tapi ulet, dan tidak mandek;
- h. Waspada, peka, jujur, optimis, berani, gigih, ulet, realistis;
- i. Komunikatif, serta pandai berbicara atau berpidato;
- j. Berjiwa kewirausahaan;
- k. Sehat jasmani, dinamis, mampu dan mau menerima tugas berat, serta berani mengambil risiko;
- l. Firasat yang tajam dan adil dalam penilaiannya;
- m. Berilmu dan haus akan ilmu;
- n. Memiliki motivasi yang tinggi, dan mewujudkan target atau tujuan hidup yang ingin dicapai dengan berpedoman pada idealisme yang tinggi;
- o. Memiliki daya imajinasi yang tinggi, daya kombinasi dan daya inovasi.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa sebagai seorang pemimpin bukan orang-orang yang biasa saja, namun memiliki berbagai kemampuan dan kelebihan dari yang lainnya. Sehingga dengan kelebihan yang dimilikinya tersebut, ia akan mampu dan mempunyai daya untuk melaksanakan kepemimpinannya dengan baik.

C. Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah

Uraian berikut ini akan dibatasi dan disesuaikan dengan kajian penelitian ini, yaitu hanya focus kepada empat aspek yang berkaitan tentang ciri-ciri yang menunjukkan kepemimpinan kepala madrasah yang mempunyai kredibilitas, yakni mencakup sikap

jujur, adil, tanggung jawab⁶⁴ serta kemampuan kepala madrasah dalam menginspirasi bawahannya. Untuk lebih jelaskan akan diuraikan berikut ini.

1. Kejujuran kepemimpinan kepala madrasah

Kejujuran merupakan salah satu komponen utama dalam kepemimpinan, terlebih lagi dalam kepemimpinan di lembaga madrasah yang notabeneanya berpedoman pada ajaran Islam. Sejatinya setiap kepala madrasah mempunyai sifat kejujuran yang kuat sehingga dapat dipercaya oleh orang-orang di bawah kepemimpinannya. Seperti yang diungkapkan Danim, kejujuran dapat meningkatkan kredibilitas pemimpin, sehingga menimbulkan kepercayaan dan keyakinan banyak orang terhadapnya. Bawahan membantu mendorong kebanggaan yang lebih besar pada pemimpin yang jujur dalam organisasi.⁶⁵

Kejujuran juga merupakan salah satu karakter yang patut dipertimbangkan sebagai sebuah penilaian apakah seorang pemimpin dapat dipercaya ataupun tidak.⁶⁶ Di sisi lain seorang yang mempunyai sikap jujur maka dia akan mendapatkan ketentraman dan menimbulkan kepribadian yang sehat (*healthy personality*).⁶⁷ Oleh karena itu kejujuran ini perlu dijaga dan

⁶⁴Aspek tanggung jawab juga merupakan salah satu ciri dari kepemimpinan kredibel, dan juga faktor dominan yang diinginkan oleh bawahan. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Baiturrohman Yuliana dan Isro Ani Widayati dalam penelitiannya yang berjudul ‘Analisis Karakteristik Pemimpin yang Dikagumi oleh Bawahan’ pada tahun 2018, menunjukkan bahwa factor tanggung jawab berada pada urutan ketiga dari 20 karakteristik pemimpin yang kredibel, sementara urutan pertama tetap jujur, kemudian yang kedua kompeten dan yang keempat berorientasi ke depan. Lihat. Jurnal JIABI-vol.2 No. 1 Tahun 2018. Diunduh pada tanggal 20 Januari 2020.

⁶⁵Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 37.

⁶⁶Handrix Chriharyanto, dkk. “Konsep Pemimpin Nasional yang Baik: Survey pada Masyarakat Jakarta, *Jurnal Sosio-Humaniora Vol. 5 No. 1 Mei @014*, ISSN: 2087-1899. h. 33.

⁶⁷Ahmad Thoha Putra, *al- Qur'an dan Terjemahannya (Transliterasi Arab - Latin Model Perbaris*, (Semarang: Penerbit CV. As- Syifa, 2001), h. 425.

ditegakkan dalam berbagai aspek termasuk dalam konteks kepemimpinan kepala madrasah.

Dalam konteks komunikasi, kejujuran tidak hanya membuat proses komunikasi menjadi efektif, tetapi juga menciptakan pemahaman yang baik antara komunikan dan komunikator. Pesan yang disampaikan berdasarkan kejujuran komunikasi langsung untuk menghindari bias atau distorsi. Apalagi jika komunikasi terjadi dalam lingkungan pendidikan. Kejujuran merupakan suatu nilai mutlak yang harus dipenuhi. Karena pada dasarnya pendidikan tidak hanya melahirkan orang yang cerdas, tetapi juga harus jujur. Orang pintar belum tentu jujur, sebaliknya orang jujur belum tentu pintar. Kejujuran membutuhkan tidak berbohong. Seseorang yang jujur berarti dia tidak pernah berbohong, tetapi orang yang paling jujurpun pasti pernah melakukan kebohongan, tetapi itu dilakukan dengan keadaan terpaksa dan demi kebaikan.⁶⁸

1. Definisi Kejujuran

Secara etimologi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kejujuran berasal dari kata jujur yang mendapat imbuhan ke- an yang bermakna lurus hati, tidak berbohong, tidak curang, tulus, ikhlas.⁶⁹ Menurut Bahasa Arab, seperti dikemukakan Tabrani Rusyan, kata jujur disebut dengan *shiddiq* yang berarti benar, dapat dipercaya. Dengan makna lain, jujur adalah perkataan dan perbuatan sesuai dengan kebenaran. Dalam Islam, kejujuran adalah induk dari sifat-sifat yang terpuji (*mahmūdah*). Maka jujur juga disebut benar, memberikan sesuatu yang benar atau sesuai dengan kenyataan.⁷⁰

Arti yang sama ditemukan dalam kamus al-Munawir bahwa kata jujur disebut *shiddiq*, yang berarti: 1) yang menyukai kebenaran, 2) yang membuktikan ucapannya dengan perbuatan, 3)

⁶⁸Husaini Usman, *Kepemimpinan ...*, h. 267

⁶⁹ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta, Perum Balai Pustaka, 1988), h. 479.

⁷⁰Tabrani Rusyan, *Pendidikan Budi Pekerti*, (Jakarta: Inti Media Cipta Nusantara, 2006), h. 25.

yang berbakti dan selalu mempercayai. Kata *shiddiq* berasal dari akar kata *shidq* yang berarti kebenaran atau kejujuran. Dari pengertian tersebut jelaslah bahwa kejujuran (*shiddiq*) merupakan sifat terpuji yang sangat menekankan kebenaran. Dengan kata lain, kejujuran hanya ditunjukkan dengan kata-kata dengan tindakan (integritas). Orang yang memiliki kata-kata jujur selalu dapat dibuktikan dengan perilakunya. Apa yang dia katakan cocok dengan apa yang dia praktikkan.

Demikian pula menurut Toto Tasmara, secara bahasa jujur berarti benar (*shiddiq*). Kejujuran berarti menyampaikan kebenaran, perkataannya sesuai dengan kenyataan. Demikian juga dalam bahasa Inggris kejujuran atau *integrity* berasal dari bahasa Latin yaitu *integer*, *incorruptibility*, yaitu suatu sikap yang teguh memegang prinsip, tidak ingin korupsi dan menjadi dasar yang melekat pada diri sendiri yang menjadi dasar nilai-nilai moral. Jujur juga berarti *honest* (Inggris) dalam bahasa Latin disebut *honestus/honos*, yang berarti terhormat atau menjadi terhormat. *Honest* juga diartikan dengan tidak pernah menipu, berbohong atau melanggar hukum, jujur adalah tidak menyimpang dari prinsip kebenaran.⁷¹

Dari makna secara etimologi di atas dapat difahami bahwa jujur adalah suatu sikap yang ditunjukkan oleh seseorang dalam kehidupan sehari-hari dengan tidak berbohong, tidak curang, tulus ikhlas dan membuktikan dalam kenyataan apa yang dikatakan dilaksanakan dalam perbuatan (*walk the talk*) atau dengan kata lain mempunyai integritas.

Adapun secara terminologi, Abdillah Syukur mendefinisikan kejujuran dengan perilaku yang didasarkan pada upaya menjadikan seseorang sebagai pribadi yang selalu dapat dipercaya, baik perkataan, perbuatan, maupun pekerjaan dilandasi dengan tulus dan ikhlas. Pendapat lain mengatakan bahwa kejujuran adalah

⁷¹Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja*, (Jakarta: Gema Insani, 2002), h. 144.

mengakui, mengatakan atau memberikan informasi yang sesuai dengan kenyataan dan kebenaran.⁷²

Menurut Anas Salahuddin jujur adalah tingkah laku pada upaya untuk menjadikan dirinya sebagai seorang yang selalu dapat dipercaya dalam perkataan, tindakan dan pekerjaan.⁷³

Lebih lanjut Jansen H. Sinamo dan Agus Santosa mengatakan bahwa jujur itu adalah tulus, lurus hati dan tidak bohong. Dengan pemimpin yang jujur akan mampu membangun *good governance*, *good corporate governance*, dan *good community*. Lebih lanjut dikatakan bahwa pemimpin yang jujur akan bersifat benar tanpa kebohongan. Benar bukan sekedar dalam kata-kata, tetapi juga benar dalam tindakan, dan benar dalam niat (motif). Pemimpin yang jujur juga harus transparan, tidak manipulatif. Transparansi ini mencerminkan motif yang benar. Transparansi juga menunjukkan kepemimpinan tanpa manipulasi.⁷⁴

Pendapat yang senada disampaikan Kirkpatrick dan Locke sebagaimana dikutip Handrix Chris Haryanto, dkk, bahwa kejujuran terkait dengan tidak adanya kebohongan atau penipuan. Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang memiliki sifat terbuka terhadap pengikutnya tetapi juga dapat dengan bijak dan tidak melanggar kepercayaan atau sembarangan membocorkan informasi yang berpotensi merugikan. Lebih lanjut, Kirkpatrick dan Locke mengambil pendapat Kouzes dan Posner bahwa kejujuran bagi seorang pemimpin sangat penting. Kondisi kejujuran ini erat kaitannya dengan mampu memperkuat kepercayaan pada bawahan atau pengikutnya. Tidak jarang kejujuran ini juga menggambarkan bagaimana integritas (kesatuan/keselarasan antara perkataan dan tindakan) yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga akan

⁷²Bukhari Is, Pendidikan Kejujuran dalam Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Kejuruan Kabupaten Labuhan Batu Sumatera Utara, *Jurnal EduTech Vol.3 No. 1 Maret 2017*. h. 40.

⁷³ Anas Salahuddin dan Irwanto Alkriencienchi, *Pendidikan Karakter*, (Jakarta: CV Pustaka Setia, 2013), h. 43.

⁷⁴Jansen H. Sinamo dan Agus Santosa, *Pemimpin Kredibel...*, h. 123.

mempengaruhi pengikutnya dalam menjalankan kepemimpinannya.⁷⁵

Seperti yang diungkapkan di atas secara substantif bahwa makna kejujuran juga terdapat dalam istilah integritas. Secara kebahasaan integritas berasal dari bahasa Latin, *integra* yang berarti menyeluruh, lengkap (komplit), satu. Jadi seseorang yang memiliki integritas, adalah mampu menyejajarkan atau mengkonsistenkan nilai, keyakinan, atau ideologi yang dia yakini dengan apa yang dia katakan dan lakukan.⁷⁶

Makna lain menurut John M, Echols dan Hasan Shadily *integrity* adalah ketulusan hati, kejujuran dan keutuhan.⁷⁷ Sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia Integritas diartikan sebagai kualitas, sifat atau kondisi yang menunjukkan satu kesatuan utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan wibawa, kejujuran.⁷⁸

Pengertian secara bahasa di atas dapat dipahami bahwa integritas adalah suatu sifat yang terdapat dalam diri seseorang ditandai dengan sifat jujur, ketulusan hati atau ikhlas, kesatuan antara perkataan dengan perbuatan, dan suatu sifat yang utuh dan integral yang dilakukan dalam aktivitasnya sehari-hari.

Secara istilah menurut Maxwell sebagaimana dikutip Didin Kurniadin bahwa integritas adalah keadaan utuh yang merupakan kesatuan antara perkataan dan perbuatan. Saya adalah diri saya, tidak peduli di mana saya berada atau dengan siapa. Integritas mengikat kita bersama dan membangkitkan jiwa kepuasan dalam diri kita.⁷⁹ Sementara Schermerhorn sebagaimana dikutip Didin, mendefinisikan integritas dengan kejujuran,

⁷⁵Handrix Chriharyanto, dkk. "Konsep Pemimpin...", h. 34-35.

⁷⁶M. Alfian Alfian, *Menjadi Peimpin Politik...*, h. 113.

⁷⁷Kamus Inggris Indonesia; *An English-Indonesia Dictionary*, (Jakarta, PT. Gramedia, 2003). Cet. XXVII, h. 126.

⁷⁸Kamus Besar Bahasa Indonesia, Edisi III, (Jakarta, Balai Pustaka, 2002), h.436.

⁷⁹Didin Kurniadin "Studi Perilaku Kepemimpinan Perguruan Tinggi Islam" dalam *Jurnal Administrasi Pendidikan Vol.XXII No.1 April 2015*.

kredibilitas, dan konsistensi pemimpin dalam menerapkan nilai-nilai ke dalam tindakan. Para pemimpin memiliki tanggung jawab yang tidak dapat disangkal untuk menetapkan standar tinggi untuk memandu perilaku para pengikutnya.⁸⁰

Pendapat yang senada disampaikan Buman David seperti yang dikutip Djamaluddin Ancok, bahwa integritas adalah suatu kebajikan (*virtue*). Sifat jujur pada diri sendiri dengan berpegang teguh pada komitmen moral yang dipegangnya.⁸¹ Lebih lanjut ada beberapa hal yang menjadi indikator integritas, menurut Zahra terdapat empat hal yang menjadi indikator integritas, yaitu: kejujuran, amanah, komitmen dan konsisten.⁸²

Dari berbagai pandangan di atas dapat dipahami bahwa pada dasarnya dalam integritas terdapat nilai-nilai kejujuran, di mana terakumulasinya antara perkataan dan perbuatan terhadap aturan-aturan moral yang diyakini dilakukan penuh dengan komitmen (teguh) dalam berbagai aspek kehidupan dan tanpa mengenal ruang dan waktu.

Dalam konteks perspektif Islam, makna integritas secara substantif hampir sama sebagaimana yang telah dikemukakan di atas. Sisi lain ajaran Islam memandang bahwa kejujuran merupakan ciri orang yang beriman. Allah SWT, dalam surat al-Shaff ayat 2 dan 3 menyinggung tentang orang-orang beriman yang tidak mempunyai kejujuran dan akibat yang akantimbukannya, seperti yang difirmankan Allah dalam ayat berikut ini:

⁸⁰Didin Kurniadin “Studi Perilaku Kepemimpinan Perguruan Tinggi Islam” dalam *Jurnal Administrasi Pendidikan Vol.XXII No.1 April 2015*.

⁸¹Djamaluddin Ancok, dalam Seminar Nasional Integritas Manusia Indonesia, yang berjudul “Permasalahan Pengertian Integritas dan Membangun Karakter Berintegritas Tinggi” diakses tanggal 12 November 2017.

⁸²Elfira Zahra Jurnal Ilmiah Orasi Bisnis – ISSN: 2085-1375 Edisi Ke-VI, diakses tanggal 20 Nopember 2019.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ. كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ. (الصَّافَّ: ٢-٣)

Artinya: Wahai orang-orang yang beriman! Mengapa kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? Sangat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan. (Q.S. al-shaf: 61: 2-3).

Ke dua ayat dalam surat al-shaf di atas menurut tafsir al-Misbah, turunya ayat ini⁸³ dapat dinilai sebagai kecaman, setelah ayat pertama surat al-shaf dimulai uraiannya dengan penyucian (*tasbih*) terhadap Allah dan mengingatkan bahwa seluruh wujud mensucikan-Nya, mengingatkan supaya yang menyimpang dari sistem yang berlaku dan yang direstui di jalan Allah SWT.⁸⁴ Sedangkan menurut Hasbi al-shiddieqi surat al-shaf berisikan tentang beberapa peringatan bagi para muslimin terhadap kewajiban-kewajiban mereka diantaranya adalah ayat 2 dan 3 di atas. Dalam ayat ini memberi pengertian bahwa orang-orang yang mengaku dirinya mukmin, seharusnya tidak berdusta dan tidak menyalahi janji. Berbohong atau berdusta dan menyalahi janji tidak ada hakikat keimanan bagi mereka. Selain itu ayat ini mengkritik orang yang berjanji yang tidak ditepatinya.⁸⁵

⁸³Ibnu Kasir dalam tafsirnya sebagaimana dikutip Qurais Syihab menjelaskan bahwa jumhur ulama menyatakan bahwa ayat ini turun adalah ketika kaum muslimin mengharapkan diwajibkannya jihad atas mereka, tetapi ketika Allah mewajibkannya, mereka tidak melaksanakannya. Riwayat lain menceritakan bahwa ayat ini turun sebagai kecaman terhadap mereka yang mengatakan: “Kami telah membunuh (musuh), menikam, memukul, dan telah mealkkan ini dan itu”, padahal mereka tidak melakukannya. Dengan demikian ke dua ayat ini juga mengecam orang-orang munafik yang mengucapkan kalimat suayadat dan mengaku muslim tanpa melaksanakan secara baik dan benar ajaran agama Islam. Lihat M. Qurays Shihab, *Tafsir al- Misbah, Pesan, Kesan dan Keserasian al-Qur'an*, (Jakarta: Pustaka Firdaus, 2002), h. 11.

⁸⁴M. Qurays Shihab, *Tafsir al- Misbah...*, h. 10.

⁸⁵Lihat Teungku Muhammad Hasbi Aal-Shiddieqie, *Tafsir al- Bayan*, h. 1331.

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami, bahwa melalui ayat ini Allah SWT mengkritik keras terhadap orang-orang yang mengaku beriman tetapi melakukan kebohongan dan menyalahi janji yang telah diucapkan. Bahkan orang-orang yang berdusta dan meyalahi janji tersebut dapat dikatakan telah hilang hakikat iman dalam diri mereka.

Nabi Muhammad Saw, senantiasa memerintahkan kepada umatnya agar berperilaku jujur, karena jujur itu akan membawa kebaikan dan sebaliknya tidak jujur (bohong) akan membawa kepada kejahatan, sebagaimana yang terdapat dalam sabdanya:

... عَنْ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ إِنَّ الصِّدْقَ يَهْدِي إِلَى الْبِرِّ وَإِنَّ الْبِرَّ يَهْدِي إِلَى الْجَنَّةِ وَإِنَّ الرَّجُلَ لَيَصْدُقُ حَتَّى يَكُونَ صِدِّيقًا وَإِنَّ الْكَذِبَ يَهْدِي إِلَى الْفُجُورِ وَإِنَّ الْفُجُورَ يَهْدِي إِلَى النَّارِ وَإِنَّ الرَّجُلَ لَيَكْذِبُ حَتَّى يُكْتَبَ عِنْدَ اللَّهِ كَذَّابًا.⁸⁶

Artinya: ...dari Nabi Saw beliau bersabda: "Sesungguhnya kejujuran akan membimbing pada kebaikan, dan kebaikan itu akan membimbing ke surga, sesungguhnya jika seseorang yang senantiasa berlaku jujur hingga ia akan dicatat sebagai orang yang jujur. Dan sesungguhnya kedustaan itu akan mengantarkan pada kejahatan, dan sesungguhnya kejahatan itu akan menggiring ke neraka. Dan sesungguhnya jika seseorang yang selalu berdusta sehingga akan dicatat baginya sebagai seorang pendusta."

Kejujuran membutuhkan tidak berbohong. Orang jujur berarti tidak pernah berbohong. Namun, orang yang paling jujur pun akan melakukan kebohongan, tetapi itu dilakukan dalam keadaan darurat dan hanya untuk kebaikan. Filsuf perempuan Sissela Bok dalam bukunya yang berjudul *Lying*, seperti dikutip Husaini, menegaskan bahwa berbohong bisa dilakukan untuk menyelamatkan nyawa orang yang tidak bersalah. Namun, jika

⁸⁶Lihat https://carihadis.com/Shahih_Bukhari/=20jujur, Hadits Shahih Bukhari No. 5629. Diunduh tanggal 15 Januari 2021.

kebohongan itu untuk mendapatkan kekuasaan dan keuntungan finansial, maka perbuatan tersebut tidak dapat dibenarkan bahkan haram hukumnya. Selanjutnya dikatakan bahwa pada dasarnya setiap orang secara normatif diajarkan oleh orang tua dan budayanya tentang kejujuran dan moralitas.⁸⁷ Namun kenapa berbeda pada tataran realitasnya, tentunya hal ini pasti ada faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.

2. Cara Berperilaku Jujur dan Menumbuhkannya

Berperilaku jujur membutuhkan cara untuk dapat tumbuh sehingga kemudian terinternalisasi dalam diri seorang pemimpin. Cara yang bisa dilakukan seperti yang dikatakan oleh Kouzes dan Posnel yaitu berusaha konsisten antara perkataan dan tindakan, ini merupakan sarana untuk menilai apakah seseorang itu jujur. Kejujuran erat kaitannya dengan nilai dan etika. Kami menghargai pemimpin yang memiliki pendirian untuk prinsip-prinsip penting, dan menolak pemimpin yang tidak percaya diri. Bawahan atau pengikut tidak dapat mempercayai seorang pemimpin yang tidak mampu menunjukkan nilai dan etika sebagai standar yang dimiliki oleh pemimpin.⁸⁸

Cara lain untuk bertindak jujur adalah dengan bersikap terbuka, karena keterbukaan adalah awal dari kejujuran. Kejujuran terletak pada hati nurani. Orang jujur bukanlah orang munafik. Seorang munafik adalah orang yang ketika dia berbicara dia berbohong; jika dia dipercaya dia berkhianat, dan jika dia berjanji dia mengingkarinya. Kejujuran tidak cukup hanya diucapkan, dilatih, tapi segera diamalkan dengan membiasakan tidak munafik.

Dalam konteks ajaran Islam ada beberapa indikator atau ciri-ciri orang yang jujur (*sidiq*), yaitu⁸⁹:

⁸⁷Husaini Usman, *Kepemimpinan ...*, h. 269.

⁸⁸Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. 2007. *The Leadership ...*, h.48

⁸⁹Lihat Hayati, *Perilaku Manajerial Berbasis Karakter pada Lembaga Pendidikan Menengah Atas di Aceh*, Disertasi, (Banda Aceh: Pascasarjana UIN Ar-Raniry, 2019), h. 105.

1. Teguh dan tegas pada apa yang dicita-citakan atau yakini dan tidak meragukan harta dan jiwanya. Hal ini sesuai dengan apa yang dijelaskan dalam Firman Allah, SWT.

مِنَ الْمُؤْمِنِينَ رَجَالٌ صَدَقُوا مَا عَاهَدُوا اللَّهَ عَلَيْهِ فَمِنْهُمْ مَّنْ قَضَىٰ نَحْبَهُ وَمِنْهُمْ مَّنْ يَنْتَظِرُ وَمَا بَدَّلُوا تَبْدِيلًا. (الاحزاب: ٢٣)

Artinya: Di antara orang-orang beriman ada orang-orang yang menepati apa yang telah mereka janjikan kepada Allah; kemudian beberapa dari mereka gugur. Dan di antara mereka ada (juga) orang-orang yang menunggu dan mereka tidak mengingkari sedikitpun (janji mereka). (al- Ahzāb: 23)

Ayat di atas dijelaskan oleh Ibnu Katsir, bahwa ketika Allah menyebutkan perihal orang munfik mereka membatalkan janji yang mereka janjikan kepada Allah untuk tidak mundur dari peperangan. Dia menyebutkan bahwa orang-orang mukmin terus menjaga janji itu “Ada orang-orang yang menepati apa yang telah mereka janjikan kepada Allah. Dan diantara mereka ada yang gugur”, menurut sebahagian ulama gugur di disini yakni mereka menemui ajalnya.⁹⁰

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa orang-orang mukmin benar-benar memegang teguh janjinya kepada Allah, sampai mereka terbunuh di jalan Allah, SWT. Sedangkan orang munafik justru sebaliknya mereka mengingkari janji yang telah mereka janjikan.

Lebih lanjut untuk melihat gambaran orang yang teguh atau tidak ragu-ragu terhadap apa yang diyakininya, dapat dilihat dalam al- Qur'an surat al-Hujurat: 15, sebagai berikut:

⁹⁰Mubarakfury, Syekh Shaiyfurrahman. *al-Misbāh al-Munir fī Tahzib Tafsir Ibnu Katsir*, (Riyadh, Darussalam, 1991), h. 860.

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ آمَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ ثُمَّ لَمْ يَرْتَابُوا وَجَاهَدُوا بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ أُولَٰئِكَ هُمُ الصَّدِيقُونَ.
(الحجرات: ١٥)

Artinya: Sesungguhnya orang-orang yang beriman itu hanyalah orang-orang yang percaya kepada Allah dan Rasul-Nya, kemudian mereka tidak ragu-ragu dan mereka berjihad dengan harta dan jiwa mereka di jalan Allah. Mereka adalah orang yang benar. (al- Hujurāt: 49: 15).

- b. Memiliki keimanan kepada Allah dan Rasul, berinfak, menegakkan shalat, berinfak, menepati janji dan bersabar.
- c. Memiliki komitmen yang kuat terhadap Islam.

Adapun untuk menumbuhkan sifat kejujuran (*shiddiq*) adalah dapat dikerjakan dengan cara berikut ini, yaitu:

1. Senantiasa memperbaharui keimanan dan ketaqwaan, karena kedudukan fitrah *sidiq* adalah kekuatan keimanan kepada Allah.
2. Melatih diri untuk jujur dimanapun dan kapanpun berada dan kepada siapapun. Karena kejujuran adalah karakter dasar dari sifat yang baik.
3. Melatih diri untuk selalu membenarkan sesuatu yang datang dari Allah, SWT, meski terkesan irasional. Karena kebenaran mutlak hanya milik Allah, sedangkan ijtihaad manusia masih sangat mungkin terjadi kesalahan dan kekeliruan.
4. Senantiasa melatih diri untuk berkomitmen pada ajaran Islam dalam segala aspeknya mencakup aqidah, ibadah, akhlak dan syari'at. Karena salah satu ciri *siddiqin* adalah memiliki komitmen yang tinggi terhadap Islam dalam semua aspeknya.
5. Sering mentadabburi ayat-ayat Allah, SWT.

6. Selalu membuka lembaran-lembaran sejarah *salafu shālih*, terutama pada aspek sikapnya yang menunjukkan ke *shiddiqan*-nya.
7. Perbanyak zikir dan amalan sunnah. Karena ini akan membuat hati tenang dan tentram.⁹¹

3. Bentuk-bentuk Kejujuran

Menurut al- Ghazali sebagaimana dikutip Abdillah Syukur, terdapat beberapa bentuk bentuk-bentuk kejujuran, yaitu mencakup (1) jujur dalam ucapan/lisan, (2) jujur dalam kemauan niat, (3) jujur dalam cita-cita (obsesi), (4) jujur dalam menepati janji (cita-cita), (5) jujur dalam perbuatan, pekerjaan dan amal, (6) jujur dalam maqam keagamaan meliputi; takut kepada Allah (*khawf*), mengharap rahmat Allah (*raja'*); memuliakan Allah (*ta'dzim*); rela dan patuh serta taat kepada Allah (*ridha*), dan pasrah kepada Allah (*tawaqal*).⁹²

Pendapat lain mengatakan bahwa pengelompokan kejujuran dapat dibagi ke dalam beberapa bentuk, yaitu:

a. Jujur dalam niat dan kemauan

Pada dasarnya niat dilandasi oleh motivasi. Jika niat dalam konteks ajaran Islam tentunya niatnya adalah dalam rangka untuk mencapai ridha Allah SWT. Dalam hadits Rasulullah Saw yang sangat terkenal yang menyatakan bahwa segala amal perbuatan manusia tergantung niatnya. Kecuali itu, seorang muslim harus selalu menimbang dan menilai segala sesuatu yang akan dikerjakan apakah bermanfaat. Jika yakin akan kebenaran dan kemanfaatan sesuatu yang akan dilakukan, maka dengan sikap optimis segera dilaksanakan.

b. Jujur dalam bentuk perkataan

Kejujuran dalam perkataan merupakan yang paling populer di tengah kehidupan masyarakat. Seorang yang senantias berkata jujur akan dikasihi oleh Allah SWT dan dipercaya oleh orang

⁹¹Hayati, *Perilaku Manajerial...*, h. 106.

⁹²Taufiq Abdillah Syukur, *Pendidikan ...*, h. 137.

lain. Namun sebaliknya jika berdusta walaupun hanya sekali apalagi jika sering melakukannya, maka seseorang akan kehilangan kepercayaan dari masyarakat.⁹³ Jika dia seorang pemimpin maka akan kehilangan kepercayaan rakyat atau bawahannya. Dalam hal ini Nabi mengingatkan dalam sabdanya:

اضْمَنُوا لِي سِتًّا مِنْ أَنْفُسِكُمْ أَضْمَنْ لَكُمْ الْجَنَّةَ: اصْدُقُوا إِذَا حَدَّثْتُمْ، وَأَوْفُوا إِذَا وَعَدْتُمْ، وَأَدُّوا إِذَا أَوْثَمَنْتُمْ، وَاحْفَظُوا فُرُوجَكُمْ، وَغَضُّوا أَبْصَارَكُمْ، وَكُفُّوا أَيْدِيَكُمْ. (رَوَاهُ أَحْمَدُ)

Artinya: Jaminlah kepadaku enam perkara, dan aku akan menjamin dengan surga: jujurilah jika kalian berbicara, tepatilah jika kalian berjanji, tunaikanlah jika kalian dipercaya, jagalah kemaluan kalian, tahanlah pandangan kalian dan tahanlah kedua tangan kalian. (HR. Ahmad, No. 22757).

c. Jujur ketika berjanji

Ketika berjanji seorang muslim yang jujur akan selalu menepati janjinya kepada siapapun, sekalipun janji tersebut kepada anak kecil maka dia akan tunaikan. Allah SWT akan memuji orang-orang yang jujur dalam berjanji, sebagaimana Allah SWT memuji Nabi Ismail, a.s yang menepati janjinya:

وَاذْكُرْ فِي الْكِتَابِ إِسْمَاعِيلَ إِنَّهُ كَانَ صَادِقَ الْوَعْدِ وَكَانَ رَسُولًا نَبِيًّا.
(مریم : ٥٤)

Artinya: Dan sampaikan (hai Muhammad kepada mereka) kisah Ismail (yang tersebut) di dalam al- Qur'an. Sesungguhnya ia adalah seorang yang benar janjinya, dan dia adalah seorang Rasul dan Nabi. (Maryam: 54).

⁹³Imam Abdul Mukmin Sa'aduddin, *Meneladanin Aklak Nabi Membangun Kepribadian Muslim*, (Bandung: Rosdakarya, 2006), h. 189.

Menurut Ibn Katsir ayat di atas meruapakan pujian yang diberikan kepada Nabi Isma'il, dia adalah yang benar janjinya. Berkata Ibn Juraij "Ia (Isma'il) tidak pernah berjanji kepada Tuhannya, kecuali menepatinya," yakni tidaklah tidaklah ia bernazar sehingga mewajibkannya untuk melakukan suatu ibadah, kecuali ia akan melaksanakan dan menunaikan ibadah nazar tersebut. Kemudian maksud ayat berikutnya "ia adalah seorang yang benar janjinya, dan dia adalah seorang Rasul dan Nabi", ayat ini menunjukkan lebih mulianya derajat Isma'il dibandingkan dengan saudaranya Ishaq karena Ishaq disifati *nubuwwah* (sebagai Nabi) saja. Sedangkan Isma'il disifati dengan *nubuwwah* dan *risālah* (sebagai Rasul).⁹⁴

Dari penjelasan di atas dapat dipahami ketika seseorang pernah berjanji atau bernazar maka, menjadi kewajiban bagi orang tersebut untuk menunaikan janji atau nazarnya tersebut. Dengan demikian maka itulah janji yang sebenarnya dan dapat meneladani sifat Nabi dan Rasul seperti Nabi Isma'il a.s.

- d. Jujur dalam berpenampilan sesuai kenyataan
Seorang muslim yang jujur ketika menampilkan diri tidak mengada-ada, namun apa adanya sesuai kenyataan yang dia hadapi.
- e. Jujur ketika bermu'amalah
Jujur ketika berniat, lisan dan jujur dalam berjanji tidak akan sempurna bila tidak dilengkapi dengan jujur pada saat berinteraksi sosial atau bermu'amalah dengan orang lain. Seorang muslim tidak pernah menipu, memalsukan dan berkhianat sekalipun terhadap orang yang berbeda agama dengannya. Saat menjual tidak akan mengurangi takaran dan timbangan dan saat membeli tidak memperberat timbangan dan menambah takaran.⁹⁵

⁹⁴ Mubarakfury, Syekh Shaiyfurrahman. *al-Misbāh al-Munir...*, h. 659-660.

⁹⁵ Imam Abdul Mukmin Sa'aduddin, *Meneladani Akhlak...*, h. 191.

1. Faktor-faktor Mempengaruhi Kejujuran

Untuk menjadi seorang yang jujur dalam aspek apa saja tidaklah mudah, terdapat banyak faktor yang mempengaruhinya. Menurut Krech dan Cruthfield sebagaimana dikutip Bukhari terdapat enam hal yang dapat mempengaruhi terbentuknya sikap jujur seseorang, yaitu faktor pribadi, faktor orang lain yang dianggap lebih modern, faktor budaya, faktor media massa, faktor pendidikan dan agama serta faktor emosional.⁹⁶

Sedangkan menurut Albrecht seperti dikutip Bukhari umumnya terdapat tiga aspek penting penyebab seseorang tidak berlaku jujur/melakukan kecurangan, yaitu:

- 1) Adanya tekanan (*perceived pressure*);
- 2) Terdapat kesempatan (*perceived opportunity*) dan;
- 3) Berbicara secara rasional agar kecurangan dapat diterima (*some way to rationalize the fraud as acceptable*).

Unsur-unsur di atas dapat membentuk segitiga ketidakjujuran atau kecurangan.⁹⁷

2. Keadilan kepemimpinan kepala madrasah

Keadilan merupakan nilai universal dan telah menjadi hak asasi manusia yang telah diterima secara luas. Dalam konteks kepemimpinan seorang pemimpin sejatinya harus berupaya bersikap adil dalam kepemimpinannya. Seorang pemimpin juga seharusnya senantiasa mengayomi seluruh bawahannya tanpa kecuali. Pilih kasih dalam menjalankan kepemimpinan dan menganakemaskan seorang bawahan, adalah tindakan yang tidak bertanggung jawab. Jika hal tersebut dilakukan, maka akan terjadi kekacauan, konflik dan bahkan dapat menimbulkan hal buruk yang akan terjadi yaitu kehancuran organisasi.⁹⁸

⁹⁶Bukhari Is, *Pendidikan Kejujuran...*, h. 42

⁹⁷Bukhari Is, *Pendidikan Kejujuran...*, h. 42

⁹⁸Soejitno Irman dan Abdul Rochim, *20 Kiat Mempertahankan...*, h. 58.

Lebih lanjut dikatakan Soejitno dan Abdul Rochim,⁹⁹ bahwa kegagalan seorang pemimpin dalam memperlakukan bawahannya secara adil dan objektif pastilah akan membawa kepada atmosfir kerja yang amburadul. Tempat kerja akan menjadi ajang kasak kusuk yang tidak berkesudahan. Masing-masing bawahan sibuk dengan urusannya sendiri, mereka tidak peduli lagi pada kinerjanya. Bawahan yang merasa dilakukan tidak adil, maka akan melakukan tindakan mosi tidak percaya secara terbuka maupun sembunyi-sembunyi dengan cara tidak mau bekerja sama sekali. Sedangkan bagi bawahan yang merasa diuntungkan, maka akan semakin intensif menservis atasannya sehingga semua informasi yang ia berikan diterima atasan secara bulat-bulat.

Seorang pemimpin yang ingin dipatuhi oleh bawahannya pasti akan berusaha untuk mengurangi subjektivitas dalam menilai mereka. Seorang pemimpin sejatinya selalu berupaya untuk melihat secara objektif kontribusi bawahan terhadap organisasi. Mampu menekan sekecil mungkin pengaruh-pengaruh hubungan antar pribadi ketika ia harus memberikan penilaian prestasi. Karena akibat yang ditimbulkan jika bersikap objektif lebih dominan, maka akan terjadi konflik internal dan suasana kerja yang tidak kondusif. Atmosfir kerja menjadi panas, muncul intrik-intrik dan saling curiga antar bawahan, bawahan dengan atasan atau sebaliknya.

Jika hal di atas terus berlanjut, maka sangat mungkin motivasi kerja akan menurun, bahaya yang dimunculkan lebih besar lagi adalah ketidakpuasan yang mendorong untuk terjadinya protes atau demo. Jika demikian maka sebuah organisasi akan sangat dirugikan. Jadi sejatinya seorang pemimpin harus berbuat adil dalam kepemimpinan. Keadilan di sini artinya kemampuan seorang pemimpin untuk memisahkan antara kepentingan perusahaan/organisasi dengan kepentingan pribadi. Kepentingan

⁹⁹ Soejitno Irman dan Abdul Rochim, *20 Kiat Mempertahankan...*, h. 59-60.

pribadi tidak boleh mencampuri kepentingan organisasi, begitu juga sebaliknya.

Pada dasarnya keadilan adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan sikap dan tindakan dalam hubungan antar manusia. Keadilan berisi pedoman agar orang memperlakukan setiap orang sesuai dengan hak dan kewajibannya, perlakuan tersebut tidak sembarangan atau pilih kasih.

Untuk dapat dikatakan adil atau suatu keadilan, maka perlu dipahami ada beberapa aspek yang terkandung dalam keadilan tersebut. Dengan kriteria/unsur tersebut maka dapat dipersepsikan sesuatu itu dapat dikatakan keadilan. Menurut Jhon M. Ivancevic,¹⁰⁰ terdapat empat istilah penting dalam teori keadilan, yaitu:

1. Orang (*person*), yaitu individu kepada siapa keadilan dan ketidakadilan itu dipersepsikan.
2. Perbandingan dengan orang lain (*comparison other*), yaitu setiap kelompok atau orang yang digunakan oleh seseorang sebagai referensi berkenaan dengan *input* dan hasil.
3. *Input*, yaitu karakteristik seseorang yang dibawa oleh seseorang ke tempat kerja.
4. Hasil, yaitu apa yang diterima oleh individu dari pekerjaan (seperti tunjangan, pengakuan, *reward*, dan gaji).

1. Defenisi Adil

Secara etimologi kata adil berasal dari bahasa Arab *al-'adl* yang berarti keadaan dalam jiwa seseorang yang membuatnya lurus.¹⁰¹ Kata *al-'adl* menurut Majid berasal dari kata kerja *'addala* yang memiliki beberapa arti, yaitu meluruskan atau duduk tegak, merubah, kemudian berarti melarikan diri, pergi atau menghindari dari satu jalan (salah) ke jalan benar lainnya.

¹⁰⁰John M. Ivancevich, dkk, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Terj. Wibi Hardani, *Asian Social Science*, Vo. 10. No. 4, h. 131-138,

¹⁰¹Harun Nasution, *Islam Rasional Gagasan dan Pemikiran*, (Bandung: Mizan, 1999), h. 61.

Selanjutnya memiliki arti yang sama atau sepadan dan yang terakhir berarti menyeimbangkan atau sebanding atau berada dalam keadaan seimbang.¹⁰² Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia memaknai adil dengan tidak berat sebelah, tidak memihak, berpihak kepada yang benar, sepatutnya dan tidak sewenang-wenang.¹⁰³

Sedangkan dalam bahasa Inggris adil disebut dengan *justice* yang memiliki tiga pengertian berbeda, yaitu *pertama* secara atributif berarti kualitas yang adil atau *fair*, *kedua* sebagai perbuatan, yang berarti perbuatan menjalankan hukum atau perbuatan yang menentukan hak dan imbalan atau hukuman dan *ketiga* sebagai pribadi, yaitu pejabat publik. yang berhak menentukan syarat-syarat sebelum suatu perkara dibawa ke pengadilan.¹⁰⁴

Adapun pengertian adil secara *terminologi* menurut pendapat Franz Magnis Suseno bahwa keadilan menuntut agar setiap orang dalam situasi yang sama diperlakukan sama. Dalam konteks hukum berarti hukum berlaku secara umum, hukum di seluruh dunia adalah sama dan hukum tidak mengenal pengecualian.¹⁰⁵ Sedangkan Kahar Masyhur mendefinisikan keadilan dengan memberikan hak setiap orang yang berhak atasnya secara penuh tanpa lebih dan tidak kurang antara mereka yang berhak dalam keadaan yang sama, dan hukuman orang jahat atau mereka yang melanggar hukum, menurut kesalahan dan pelanggaran.¹⁰⁶

¹⁰²Majid Khaddury, *Teologi Keadilan Perspektif Islam*, (Surabaya: Risalah Gusti, 1999), h. 8.

¹⁰³Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2001), h. 517.

¹⁰⁴[http://www.bartleby.com/61/83/PO#\(*#\).html](http://www.bartleby.com/61/83/PO#(*#).html), diakses pada 12 Agustus 2019.

¹⁰⁵Franz Magnis Suseno, *Etika Politik Prinsip-prinsip Moral Dasar Kenegaraan Modern*, (Jakarta: PT. Gramedia Umum, 1994), h. 81.

¹⁰⁶Kahar Masyhur, *Membina Moral dan Akhlak*, cet. ke 1, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1994), h. 71.

Selain pengertian tentang adil di atas, ada pengertian-pengertian yang disampaikan oleh banyak pemikir, antara lain;

1. Keadilan adalah kebijakan politik yang aturan-aturannya menjadi dasar peraturan negara dan aturan-aturan itu merupakan ukuran dari apa yang benar (Aristoteles);
2. Keadilan adalah bahwa setiap orang bebas menentukan apa yang akan dia lakukan, selama dia tidak melanggar kebebasan yang sama dari orang lain (Herbert Spencer);
3. Keadilan adalah kebajikan yang membuahkan hasil, bahwa setiap orang mendapat bagiannya (Justinian);
4. Tidak ada arti lain dari keadilan selain kesetaraan pribadi (Nelson).¹⁰⁷

Dalam konteks ajaran Islam adil merupakan salah satu sifat terpuji yang harus dilakukan kepada seluruh umat manusia dan dalam situasi dan kondisi apapun. Dalam al-Qur'an di antara ayat tentang perintah berlaku adil adalah terdapat dalam surat al-Māidah ayat 8 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۖ اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌۢ بِمَا تَعْمَلُونَ ۝ ٨

Artinya: Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (al- Māidah: 8).

¹⁰⁷Satjipto Rahardjo, *Ilmu Hukum*, (Bandung: P.T. Citra Aditya, 2014), h. 89.

Ayat di atas dalam tafsir Jalalain memberikan penafsiran bahwa: (Hai orang-orang yang beriman, hendaklah kamu selalu berdiri karena Allah) menegakkan kebenaran-kebenaran-Nya (menjadi saksi dengan adil) (dan janganlah kamu terdorong oleh kebencian kepada sesuatu kaum) yakni kepada orang-orang kafir (untuk berlaku tidak adil) hingga kamu menganiaya mereka karena permusuhan mereka itu. (Berlaku adillah kamu) baik terhadap lawan maupun terhadap kawan (karena hal itu) artinya keadilan itu (lebih dekat kepada ketakwaan. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan) sehingga kamu akan menerima pembalasan daripadanya.¹⁰⁸

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa dalam ajaran Islam menegakkan prinsip keadilan tidak mengenal ras, jenis kelamin dan keyakinan (agama) seseorang. Begitu juga tidak mengenal mengenal kawan dan lawan. Siapapun dia maka harus berlaku adil terhadap mereka, karena menegakkan keadilan adalah sangat dengan ketakwaan.

2. Macam-macam Keadilan

Keadilan tidak hanya dimaknai satu bentuk saja, namun mempunyai beberapa dimensi. Lebih kurang ada tiga dimensi utama dalam konteks keadilan organisasional, yaitu mencakup keadilan distributif, prosedural dan keadilan interaksional.

Dimensi keadilan distributif berkaitan dengan distribusi alokasi sumber daya dan hasil keputusan, misalnya mengenai pemberian gaji, insentif dan *reward*. Dimensi kedua keadilan prosedural berhubungan dengan proses yang digunakan untuk menentukan hasil suatu keputusan, seperti prosedur promosi, pengumpulan informasi sebelum mengambil keputusan, dan pemutusan hubungan kerja. Dimensi ketiga, yaitu keadilan interaksional, berkaitan dengan aspek persepsi karyawan terhadap perlakuan interpersonal dari pemimpin yang dilakukan selama

¹⁰⁸Lihat <https://kesan.id/app/tafsir/5/8>, diunduh tanggal 18 Agustus 2021.

representasi prosedur dan keputusan, misalnya ketika seorang pemimpin dapat memberikan penjelasan.

Lebih jelasnya ke tiga dimensi di atas akan diuraikan berikut ini, yaitu:

a. Dimensi keadilan distributif

a. Pengertian keadilan distributif

Konsep keadilan distributif yang dikembangkan melalui literatur-literatur *equality theory* berkaitan dengan persepsi keadilan dan keseimbangan antara masukan yang diberikan oleh karyawan dengan hasil organisasi yang mereka peroleh. Hasil yang diperoleh dari organisasi adalah *reward* imbalan berupa gaji dan kepuasan intrinsik.¹⁰⁹

Selain itu, teori keadilan ini mengemukakan bahwa seseorang akan menilai keadilan dengan cara membandingkan hasil (*out comes*) yang diterimanya dengan masukan (*input*) yang diberikannya kemudian membandingkannya dengan hasil dan masukan pihak yang dijadikan pembanding. Menurut Noe at al. pengertian keadilan distributif dengan imbalan sebagai penilaian yang dilakukan oleh orang mengenai imbalan yang diterimanya dibandingkan dengan imbalan yang diterima oleh orang lain yang menjadi acuannya.¹¹⁰

Lebih lanjut menurut Jullimarsyida Mengutip pendapat Adam, bahwa perilaku sosial dipengaruhi oleh kesesuaian dan distribusi penghargaan yang proporsional dalam suatu kelompok. Dengan kata lain, *equity theory* mengatakan bahwa orang akan puas jika rasio *input* dan *output* yang mereka terima sama dengan rasio *input* dan *output* yang diterima oleh orang lain dalam organisasi mereka. Asumsi ketidaksetaraan antara rasio tersebut

¹⁰⁹Lihat Cohen dan Greenberg dalam Jullimursyida Ganto, "Keadilan Distributif dan Prosedural serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja, Jurnal Administrasi Pendidikan, 26 (1), Jounal homepage: <http://ejournal.upi.edu/index.php/JAPSPs>, 2019, h. 157.

¹¹⁰ Noe, *Fundamentals of Human Resources Management*, (New York: Mcgraw, 2011), h. 24.

akan melahirkan perasaan yang tidak menyenangkan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keadilan distributif berkaitan dengan kepuasan atas hasil yang diperoleh. Ketidakpuasan terhadap hasil yang diterima atau diperoleh akan berimplikasi pada kinerja staff.¹¹¹ Dengan demikian sangat penting bagi pemimpin dalam memperhatikan aspek keadilan distributif ini, karena jika diabaikan maka akan berimplikasi kepada efektifitas organisasi yang dipimpinnya.

Di sisi lain ada yang berpendapat bahwa keadilan distributif mengacu pada sejumlah sumber pendapatan atau imbalan yang didistribusikan kepada bawahan/karyawan. Keadilan distributif menurut Samad sebagaimana dikutip Rusdiana, terkait dengan keadilan dalam alokasi sumber pendapatan jika dibandingkan dengan keadilan prosedural yang menitikberatkan pada keadilan dalam proses pengambilan keputusan.¹¹² Jadi keadilan distributif lebih pada keadilan yang dirasakan seseorang dari pekerjaan yang diterimanya dari organisasinya. Penetapan keadilan distributif didasarkan atas dasar persamaan atau kontribusi individu dibandingkan dengan orang lain. Dengan keadilan yang seperti itu, maka akan membuat seseorang termotivasi dalam menyelesaikan persoalan pekerjaan.¹¹³

Pendapat lain seperti yang diungkapkan Schermerhon sebagaimana dikutip Chintiani Aninda, Keadilan distributif adalah situasi di mana semua orang diperlakukan sama di bawah hukum atau kebijakan yang berlaku, terlepas dari ras, etnis, jenis kelamin, usia, atau karakteristik demografis lainnya.¹¹⁴

¹¹¹ Jullimarsyida Ganto, "Keadilan Distributif...", h. 157.

¹¹² Rusdiana Khasanah, "Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Puskesmas" Tesis, *Program Pascasarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta*, 2015, h. 6.

¹¹³ Lihat Al-Zu'bi dalam Rusdiana "Pengaruh Keadilan Distributif...h. 6

¹¹⁴ Chintiani Aninda, dkk, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (*School Leadership*) dan Keadilan Distributif Terhadap Komitmen Organisasi:

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan keadilan distributif, adalah perlakuan yang sama diberikan kepada bawahan oleh pimpinan tanpa melihat perbedaan yang ada seperti ras, suku, jenis kelamin, usia atau pertimbangan wilayah seseorang.

Pelaksanaan keadilan distributif pada dasarnya adalah bertujuan untuk kesejahteraan karyawan yang meliputi aspek fisik, psikologis, ekonomi dan sosial, sehingga yang didistribusikan lazimnya berkaitan dengan sumber daya, ganjaran atau keuntungan.

b. Pengukuran keadilan distributif

Untuk mengukur pengejawantahan keadilan distributif tentu ada aspek-aspek tertentu yang perlu diperhatikan sehingga kemudian pelaksanaannya dapat dikatakan sebagai keadilan distributif. Menurut Cropanzano *et. al* keadilan distributif mencakup dari tiga indikator yaitu sebagai berikut:

1. Keadilan, yaitu menghargai karyawan atau bawahan berdasarkan kontribusinya.
2. Persamaan, yaitu menyediakan kompensasi (imbalan) bagi setiap karyawan secara garis besar sama.
3. Kebutuhan, yaitu menyediakan benefit (manfaat/keuntungan) berdasarkan pada kebutuhan personal seseorang.

c. Cara-cara Keadilan Distributif

Berikut ini ada beberapa cara dalam menerapkan keadilan distributif, yaitu:¹¹⁵

1. Distribusi secara proporsional

Menurut *Equity Theory* dari Adams sebagaimana dikutip Faturachman, keadilan distributif pada dasarnya dapat terlaksana

Study *Ex Post Facto* Terhadap Guru SMP Negeri Di Kabupaten Cirebon”, Jurnal Improvement vol.5 No. 1, Desember 2018, h. 39.

¹¹⁵Faturachman, “Keterkaitan antara Antecedent, Penilaian Keadilan Prosedural Penilaian, dan Dampaknya”, Disertasi, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, 2002, h. 37.

bila penerimaan dan masukan antara dua orang sebanding. Ketika seseorang membuat perbandingan dan dia menemukan bahwa perbandingan itu semakin besar atau kecil, maka dinilainya tidak adil. Namun, jika seseorang menemukan bahwa dari perbandingan itu, proporsi yang diterimanya lebih besar, ada kemungkinan bahwa itu lebih dapat ditoleransi atau tidak adil daripada jika rasio/proporsi yang diterimanya lebih rendah dari yang seharusnya.

Diakui prinsip proporsional begitu ideal sehingga tidak begitu mudah diterapkan. Untuk itu, banyak syarat yang harus dipenuhi. Salah satunya adalah kontribusi yang diberikan seseorang kepada orang lain harus terukur. Perbandingan sumbangan dari satu orang ke orang lain dalam suatu organisasi atau perusahaan juga jarang diterapkan. Misalnya, jasa kebersihan (*cleaning servis*) dan juru ketik, akan sulit dibandingkan. Oleh karena itu, penerapan prinsip ini hanya akan diterapkan secara terbatas, yaitu ketika tolak ukur *input* dan *output* cukup jelas dan disepakati oleh orang-orang yang terlibat.

2. Distribusi Merata

Distribusi yang merata adalah prinsip di mana setiap orang yang terlibat dalam suatu organisasi akan menerima bagian yang sama dengan orang lain. Jadi, jika prinsip ini diterapkan, variasi penerimaan antara satu orang dengan orang lain sangat kecil atau bahkan tidak ada. Namun, mungkin ada variasi jika ada berbagai jenis pekerjaan atau bidang dalam suatu organisasi.

Prinsip ini sulit juga diterapkan, kritikan muncul pada saat terjadinya pengabaian terhadap potensi dan produktivitas kerja. Misalnya seseorang yang pintar, kompeten, punya skill tinggi atau produktif sejatinya mendapatkan kompensasi/imbalan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang lainnya, sedangkan prinsip ini tidak mengakomodir dan mempertimbangkan persoalan tersebut. Oleh karena itu banyak anggapan bahwa model prinsip ini tidak bisa diterapkan kepada model hubungan kerja namun lebih kepada pola hubungan bukan bukan kerja, seperti dalam relasi keluarga.

Dengan demikian, dalam konteks suasana kerja, prinsip ini dapat dilaksanakan jika orientasinya adalah hubungan yang harmonis antar karyawan.

3. Distribusi Berdasarkan Kebutuhan

Prinsip selanjutnya adalah memprioritaskan kebutuhan sebagai pertimbangan penting dalam pendistribusian. Jadi dapat diartikan bahwa seseorang akan mendapatkan bagiannya sesuai dengan kebutuhannya. Oleh karena itu, dalam pola hubungan kerja, semakin banyak kebutuhan seseorang maka semakin besar pula kompensasi yang akan diterimanya. Sayangnya, pada prinsip ketiga ini, kebutuhan yang harus dipenuhi tidak jelas dan tidak ada kesepakatan umum. Prinsip ini dipertimbangkan dalam pemberian upah bagi pekerja/buruh di Indonesia. Kebutuhan yang diperhatikan adalah kebutuhan fisik minimum. Pertimbangan kebutuhan ini dikritik, termasuk pemberian upah berdasarkan kebutuhan fisik minimum (KFM). Menurut Aritonang dalam Faturachman¹¹⁶ persyaratan fisik minimum (KFM) sebagai standar pembayaran dinilai terlalu rendah. Seseorang yang kebutuhan fisiknya terpenuhi, apalagi standar minimal, hanya bisa bertahan hidup tanpa bisa berkembang. Di negara yang menganut prinsip negara kesejahteraan, kebutuhan tersebut dipenuhi oleh negara meskipun yang bersangkutan tidak bekerja. Dengan demikian, para penganggur, penyandang cacat, dan lanjut usia akan mendapatkan jaminan sosial yang setara dengan KFM. Jika mereka bekerja tentu saja upah yang mereka terima jauh lebih besar dari jaminan yang diberikan. Kritik lain yang ditujukan pada prinsip di atas adalah mendasarkannya pada pentingnya produktivitas yang berkaitan dengan distribusi hasil. Ada banyak bukti bahwa semakin tinggi bagian yang diterima, semakin tinggi produktivitas. Dengan demikian, prinsip atau konsep kebutuhan sebagai dasar

¹¹⁶Faturachman, "Keterkaitan antara Anteseden..., h. 39.

pendistribusian dianggap kurang merangsang seseorang untuk bekerja lebih baik dan lebih produktif.

4. Distribusi Berasaskan Permintaan dan Penawaran Pasar.

Di antara konsep mekanisme pasar yang diterapkan untuk merumuskan keadilan adalah berdasarkan permintaan dan penawaran. Konsep kebutuhan yang tidak terpenuhi dapat menyebabkan ketidakadilan, namun tidak selalu dapat dikatakan demikian. Ketika penawaran sama sekali tidak ada maka tidak bisa dikatakan tidak adil. Di sisi lain, penawaran yang berlebihan tanpa melihat permintaan juga akan menimbulkan ketidakadilan. Oleh karena itu, agar mekanisme ini tetap adil dan tidak berubah menjadi sistem kapitalisme yang buta, diusulkan oleh Smith dalam Faturrochman.¹¹⁷ mengusulkan adanya nilai-nilai kemanusiaan yang selalu dijunjung.

5. Distribusi Memprioritaskan dan Menguntungkan Orang Lain

Tidak semua orang memiliki potensi, memiliki usaha dan mendapatkan hasil dari usahanya. Oleh karena itu, penyandang disabilitas, orang sakit, anak-anak, orang tua, yatim piatu, fakir miskin dan sejenisnya yang nasibnya tidak beruntung, merupakan kelompok masyarakat yang harus didukung/disantuni. Tanpa kompensasi dari orang-orang yang lebih beruntung, atau dari Negara atau melalui lembaga-lembaga sosial, kelompok akan sulit untuk bertahan hidup. Oleh karena itu, di antara prinsip keadilan distributif adalah dengan menggunakan konsep kariatif (sedekah), yaitu sifat yang memberi cinta (rasa sosial). Maka nilai-nilai agama, sosial dan budaya di belahan dunia manapun menekankan pentingnya bantuan amal sebagai upaya mewujudkan keadilan sosial.

¹¹⁷ Faturrochman, "Keterkaitan antara Anteseden ..., h. 40.

6. Kepentingan Bersama di atas Kepentingan Pribadi

Pada dasarnya hakikat keadilan adalah keadilan sosial. Keadilan tidak dapat dirumuskan tanpa konteks sosial. Asas pembagian ini bertujuan untuk menjaga kebersamaan dalam masyarakat serta diarahkan agar individu tetap menjaga moralitasnya masing-masing. Prinsip ini sama dan selaras dengan prinsip amal (karitas).¹¹⁸ Bedanya jika karitas lebih difokuskan pada kelompok orang yang memiliki masalah tertentu, sedangkan prinsip ini diterapkan pada semua anggota komunitas atau masyarakat.

b. Dimensi Keadilan Prosedural

a. Pengertian Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural menurut Nabatchi, *et.al* seperti dikutip Rusdiana, mengemukakan bahwa pada dasarnya keadilan prosedural berpatokan pada persepsi pegawai/bawahan terhadap keadilan aturan dan prosedur yang berlaku pada suatu organisasi.¹¹⁹ Jadi jika konsep ini diterapkan kepada organisasi madrasah adalah bagaimana persepsi guru dan karyawan terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur yang berlaku pada lembaga madrasah tersebut.

Lebih lanjut menurut Kreitner dan Kinicki, keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk menetapkan keputusan. Sedangkan menurut Hidayah dan Haryani dalam Rusdiana, menyatakan bahwa persepsi keadilan prosedural dilandaskan pada persepsi karyawan tentang keadilan proses penghargaan dan ketentuan hukum yang dibuat oleh organisasi adalah penting, seperti kewajiban untuk membayar imbalan/insentif, evaluasi, promosi dan tindakan disiplin.¹²⁰

¹¹⁸Diantara arti karitas adalah suatu organisasi kemanusiaan yang mengumpulkan uang atau barang untuk keperluan kemanusiaan.

¹¹⁹Rusdiana Khasanah, "Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Puskesmas", (Surakarta, Pascasarjana Sebelas Maret: 2015), h. 8.

¹²⁰ Rusdiana Khasanah, "Pengaruh Keadilan...", h. 9.

Dari beberapa definisi tersebut di atas, maka yang dimaksud dengan keadilan prosedural adalah suatu persepsi dari karyawan, bawahan atau pegawai dalam suatu organisasi terhadap kewajaran suatu keputusan hukum dan proses pemberian penghargaan yang bersifat penting, seperti berkaitan dengan membayar gaji, honor, promosi jabatan, pemberian penghargaan dan keputusan terhadap tindakan indisipliner.

b. Aturan-aturan Pokok dalam Keadilan Prosedural

Menurut Faturrochman dengan mengutip Leventhal, bahwa ada enam aturan pokok dalam keadilan prosedural. Jika ke enam tersebut dapat dipatuhi dan dipenuhi, maka suatu prosedur dapat dikatakan adil. Adapun enam aturan tersebut adalah:¹²¹

1. Konsistensi, yaitu prosedur yang adil harus konsisten dari satu orang ke orang lain, dan konsisten dari waktu ke waktu. Jadi setiap orang berhak untuk diperlakukan sama dalam prosedur yang sama juga.
2. Meminimalkan bias, dalam hal ini ada dua sumber pemicu bias yang sering muncul, yaitu kepentingan individu dan doktrinyang memihak. Oleh karena itu, untuk meminimalkan bias ini, kepentingan pribadi dan keberpihakan harus dihindari.
3. Informasi yang akurat, untuk memperoleh hasil yang akurat tentunya harus berdasarkan fakta. Jika pendapat dijadikan dasar, maka pendapat tersebut harus disampaikan oleh orang yang berkompeten yang mengetahui masalah dan informasi yang disampaikan harus lengkap.
4. Dapat dikoreksi, upaya memperbaiki kesalahan merupakan salah satu tujuan penting keadilan yang perlu ditegakkan. Dengan demikian, prosedur yang adil juga mengandung aturan yang bertujuan untuk memperbaiki kesalahan yang ada atau kesalahan yang mungkin timbul di kemudian hari.

¹²¹ Faturrochman, "Keterkaitan antara Antecedents ..., h. 27

5. Representatif, artinya prosedur dapat dikatakan adil jika sejak awal sudah ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang terkait. Meskipun keterlibatan yang dimaksud dapat disesuaikan dengan sub-kelompok yang ada. Pada prinsipnya harus ada keterwakilan partisipasi dari berbagai pihak agar akses kontrol juga terbuka. Dan aspek representatif ini dalam perkembangannya menjadi bagian penting dari penilaian keadilan prosedural.
6. Etis, artinya prosedur yang adil harus didasarkan pada standar etika dan moral, meskipun semua hal di atas telah dipenuhi.

Selain enam aturan pokok di atas, menurut Lavenenthal perlu diperhatikan beberapa komponen sehingga keadilan prosedural dapat ditegakkan. Adapun komponen-komponen tersebut adalah sebagai berikut:

1. Ada agen yang fungsinya mengumpulkan informasi dan membuat keputusan. Yang dimaksud agen di sini adalah para pihak yang terlibat dalam suatu prosedur sehingga klaim-klaim yang berkaitan dengan jelas arahnya.
2. Adanya aturan dan kriteria baku yang jelas. Hal ini dimaksudkan sebagai standar dalam melakukan evaluasi.
3. Adanya tindakan nyata untuk mengumpulkan dan memaparkan atau menampilkan informasi. Tanpa kegiatan ini, penilaian keadilan akan sulit diterapkan.
4. Adanya struktur dan hirarki keputusan. Dengan prosedur yang sama akan menghasilkan beberapa hasil dan keputusan. Kedudukan hasil dan keputusan tersebut harus diatur posisinya secara sistematis peran masing-masing akan menjadi jelas. Tentunya suatu keputusan yang lebih tinggi tidak bisa dibatalkan oleh keputusan yang posisinya lebih rendah di bawahnya.

5. Keputusan yang dibuat senantiasa dilaporkan secara terbuka kepada semua pihak yang bersangkutan. Dengan demikian akan terjaga netralitas dan meminimalisir bias.
6. Prosedur selalu dijaga standarnya melalui pengawasan dan sanksi jika terjadi penyimpangan.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keadilan Prosedural

Menurut Mc. Farlin dan Sweeny sebagaimana dikutip Rusdiana terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keadilan prosedural, yaitu:¹²²

1. Karakteristik tugas, yaitu berkaitan tentang sifat dari pelaksanaan tugas karyawan itu sendiri beserta dengan segala konsekuensi yang diterimanya. Kejelasan dari karakteristik tugas dan proses evaluasinya akan meningkatkan tanggapan karyawan terhadap keadilan prosedural yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan komitmen dan tanggung jawab organisasi dan kepercayaan terhadap atasan.
2. Tingkat kepercayaan bawahan kepada atasan/supervisor, yaitu sejauh mana kepercayaan karyawan kepada atasannya tidak lepas dari konsep peran dan kepemimpinan yang ada. Semakin tinggi tingkat kepercayaan karyawan kepada atasan/pimpinannya, maka akan semakin positif persepsi keadilan prosedural dalam suatu organisasi.
3. Konsekuensi *feedback* dalam proses komunikasi, yaitu semakin intensnya *feedback* dilakukan, maka akan semakin positif pula persepsi keadilan prosedural dalam suatu organisasi.
4. Kinerja manajerial, yang berkaitan dengan seberapa jauh peraturan yang ada ditetapkan dan diputuskan secara adil dan konsisten untuk semua karyawan dan menghormatinya tanpa bias pribadi. Dengan demikian akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural yang pada gilirannya

¹²²Rusdiana Khasanah, "Pengaruh Keadilan..., h. 11-12

dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen dan meningkatkan kinerja karyawan.

5. Budaya organisasi, yaitu kesamaan persepsi terhadap sistem dan nilai-nilai yang dianut dalam suatu organisasi pada dasarnya juga akan mempengaruhi keadilan prosedural.

d. Dimensi Keadilan Interaksional

1. Pengertian keadilan interaksional

Menurut Robbins dan Hakim sebagaimana dikutip oleh Wiwiek dan Olistandes, keadilan interaksional dimaknai sebagai persepsi individu tentang sejauh mana seorang karyawan diperlakukan dengan bermartabat, perhatian dan hormat.¹²³ Dari definisi ini dapat dipahami bahwa salah satu alasan penting dari keadilan interaksional adalah terkait dengan pemegang kekuasaan dimana rasa hormat dan saling menghargai, adalah sebagai cerminan dari sensitivitas sosial kepada penguasa.

2. Aspek-aspek Keadilan Interaksional

Menurut Faturrochman dengan mengutip Tyler mengatakan bahwa ada tiga aspek penting yang diperhatikan dalam interaksi sosial yang selanjutnya menjadi bagian penting dari keadilan interaksional. Ketiga aspek tersebut meliputi aspek respek/penghargaan, netralitas dan kepercayaan.¹²⁴

a. Penghargaan

Apresiasi/penghargaan ini terutama berkaitan dengan status seseorang yang tercermin dalam perilakunya, khususnya dari seorang penguasa/pemimpin terhadap anggota suatu kelompok. Sikap-sikap yang masuk kepada bagian penghargaan adalah seperti sikap bijak dan sopan, menghargai hak orang lain dan menghormati orang lain. Semakin baik kualitas perlakuan yang dimunculkan

¹²³ Wiwiek dan Olistandes Sondakh, "Pengaruh Keadilan Organisasi pada Motivasi Karyawan dan Komitmen Organisasi", Jurnal SiasatvBisnis Vol. 19 No. 1 Januari 2015, h.72. Diunduh pada tanggal 15 Agustus 2020.

¹²⁴ Faturrochman, "Keterkaitan antara Antecedent ..., h. 46 .

oleh penguasa terhadap anggotanya maka interaksinya dinilai semakin adil.

Perlakuan yang menunjukkan rasa hormat terhadap orang lain dapat berupa perkataan, sikap atau tindakan. Bentuk apresiasi positif dapat ditunjukkan, seperti respon cepat terhadap pertanyaan atau pertanyaan yang diajukan, penghargaan atas karya orang lain, membantu, memuji tindakan yang benar atau hasil yang baik dan sebagainya. Di sisi lain, memaki, membentak, meremehkan, mengabaikan, menghina, mengancam, menyindir dan berbohong adalah bentuk-bentuk yang berlawanan dengan sikap menghargai.

b. Netralitas

Pada dasarnya konsep netralitas berangkat dari keikutsertaan pihak ketiga dalam suatu masalah hubungan sosial antara satu pihak dengan pihak lainnya. Namun, konsep ini juga dapat diterapkan pada hubungan sosial dengan tidak melibatkan pihak ketiga. Netralitas ini dapat dicapai jika dasar-dasar pengambilan keputusan, umpamanya menggunakan fakta daripada opini, objektif dan memiliki validitas yang tinggi. Aspek ini juga mengandung pengertian bahwa dalam melakukan hubungan sosial tidak ada perlakuan dari satu pihak yang berbeda dengan pihak lain. Hal ini akan terlihat ketika terjadi konflik di dalam kelompok, baik itu pribadi, antara kelompok kecil, atau anggota dan kelompok (pemimpin). Keberpihakan masih dibenarkan, jika pihak mengacu pada norma dan aturan yang disepakati.

c. Kepercayaan

Persoalan kepercayaan merupakan hal yang banyak dikaji dalam konteks keadilan interaksional. Tampaknya kepercayaan juga menjadi isu tersendiri yang berimplikasi pada kehidupan sosial yang lebih luas. Sebagai contoh, para ahli sosial dan ekonomi telah menempatkan studi tentang kepercayaan sebagai fenomena institusional. Dengan demikian, kepercayaan biasanya dikonseptualisasikan sebagai kejadian di dalam institusi atau antar institusi. Sebaliknya, mereka yang mempelajari teori kepribadian

akan menekankan perbedaan individu dalam membahas masalah keyakinan. Berdasarkan pendapat ini, kepercayaan adalah suatu keyakinan, harapan, atau perasaan yang berakar pada kepribadian yang berkembang sejak awal masa pertumbuhan individu. Berbeda dengan dua pandangan di atas, psikolog sosial melihat kepercayaan dalam hubungan antar individu dan pada tingkat kelompok (kecil). Oleh karena itu, kepercayaan sering diartikan sebagai harapan pihak lain dalam melakukan hubungan sosial, termasuk risiko yang terkait dengan harapan tersebut. Artinya, jika seseorang memercayai seseorang, maka ketika tidak terbukti dia akan menerima akibat negatif, seperti merasa dikhianati, kecewa, dan marah. Beberapa orang mengatakan bahwa kepercayaan berarti bertaruh pada hasil di masa depan dengan menyerahkannya kepada orang lain.

Untuk menentukan tingkat kepercayaan dari satu pihak kepada pihak lain, dapat dilihat adanya disposisi individu, situasi dan pengalaman atau sejarah hubungan antara kedua belah pihak. Tampaknya ketiga hal di atas merupakan indikator dan memegang peranan penting sebagai dasar kepercayaan. Sehingga ketika seseorang yang tampil tidak meyakinkan, merupakan indikasi rendahnya rasa percaya diri (disposisi), maka akan semakin sulit menumbuhkan kepercayaan orang kepadanya. Situasi yang tidak menentu akibat undang-undang yang tidak jelas juga dapat menghambat tumbuhnya kepercayaan publik. Sedangkan pengalaman masa lalu seperti ditipu oleh seseorang akan menyebabkan tingkat kepercayaan pelaku menjadi rendah.

Terdapat beberapa cara untuk membangun kepercayaan pada orang lain dan dengan cara apapun kepercayaan itu terbentuk, proses ini harus menyentuh empat dimensi utama, yaitu dimensi kompetensi, keterbukaan, kepedulian dan dimensi kehandalan. Pada umumnya orang akan memercayai pihak lain karena kompetensinya. Seorang pasien berobat ke dokter beranggapan

bahwa dokter tersebut mempunyai kemampuan untuk menyembuhkan penyakitnya.

Dimensi kedua keterbukaan disamakan dengan kejujuran meskipun secara konseptual berbeda. Keduanya saling berkaitan erat. Keterbukaan dan kejujuran sering digunakan seseorang sebagai daya tarik atau menunjukkan bahwa ia dapat dipercaya. Berbeda dengan dimensi kompetensi yang merupakan daya tarik untuk membangun kepercayaan dalam pola hubungan bisnis, keterbukaan merupakan daya tarik yang mengandung nilai moral untuk membangun hubungan sosial.

Dimensi kepedulian sebagai bagian dari kepercayaan adalah yang paling mencerminkan keadilan interaksional. Peduli bukan hanya sebagai bentuk kontrol atas oportunisme atau kepentingan pribadi karena secara moral dapat dibenarkan untuk memiliki kepentingan pribadi, tetapi yang lebih penting adalah bagaimana ia berperan sebagai mekanisme untuk menyelaraskan kepentingan pribadi dengan kepentingan orang lain. Ketika keseimbangan ini diperoleh, risiko yang harus ditanggung oleh pemberi kepercayaan dianggap rendah sehingga dia akan berani meningkatkan kepercayaannya lagi.

Yang terakhir adalah banyak ahli berpendapat bahwa kepercayaan yang kuat akan terbentuk ketika dimulai dari proses interaksi sosial yang panjang dan berkelanjutan. Dengan kondisi seperti ini, sangat memungkinkan untuk menguji pihak-pihak yang akan dipercaya. Dengan mengetahui keandalan pihak kedua, risiko yang harus ditanggung pihak pertama, dengan mempercayai pihak kedua, juga dianggap kecil. Dengan begitu dia bisa lebih memercayainya.

3. Tanggung jawab kepemimpinan kepala madrasah

Pada dasarnya tanggung jawab merupakan manusia atas perilaku atau tindakannya yang disengaja maupun tidak disengaja. Tanggung jawab juga berarti bertindak sebagai perwujudan kesadaran akan kewajiban seseorang. Dalam konteks seseorang

yang mempunyai jabatan, maka tanggung jawabnya adalah kesadaran akan melaksanakan atas berbagai kewajiban yang diembankan kepadanya.

Dalam ajaran Islam persoalan tanggung jawab sangat prinsipil, karena semua perbuatan dalam kapasitas apapun akan dipertanggungjawabkan, tidak hanya di dunia ini, tetapi yang lebih utama adalah pertanggungjawaban di hadapan Allah SWT. Sebagaimana yang terdapat dalam surat al-Mudatstsir ayat 38, sebagai berikut:

كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِيْنَةٌ. ۝ ۳۸ (المدّثر: ۳۸)

Artinya: Setiap orang bertanggung jawab atas apa yang telah dilakukannya, (al-Mudatstsir/74:38)

Dalam Tafsir Jalalain ayat di atas dijelaskan bahwa tiap-tiap diri bertanggung jawab atas apa yang telah diperbuatnya dia tergadaikan, yaitu diazab di dalam neraka disebabkan amal perbuatannya sendiri.¹²⁵

Dari ayat di atas dapat dipahami bahwa, semua orang dalam kapasitas apapun kedudukannya, maka akan mempertanggungjawabkan apa yang telah diperbuatnya, baik dalam bentuk perkataan, sikapnya, maupun hasil pikirannya. Bahkan dalam surat al-Isra', ayat 36 Allah lebih rinci menyebutkan aspek-aspek yang akan dipertanggungjawabkan, yaitu:

...إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا.
(الاسراء: ۳۶)

Artinya: ...sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati nurani, semua itu akan diminta pertanggungjawabannya. (al-Isra'/17:36)

¹²⁵Lihat <https://kesan.id/app/tafsir/5/8>, diunduh tanggal 18 Agustus 2021.

Pengertian ayat di atas menurut Tafsir Jalalain adalah: dan janganlah kamu mengikuti menuruti apa yang kami tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, yakni kalbu semuanya itu akan diminta pertanggungjawabannya, yaitu tentang apa yang telah diperbuat dengannya.¹²⁶

Kemudian tafsir lain menjelaskan bahwa Allah SWT melarang kaum muslimin mengikuti perkataan atau perbuatan yang tidak diketahui kebenarannya. Larangan ini mencakup seluruh kegiatan manusia itu sendiri, baik perkataan maupun perbuatan. Lebih jauh tentang kandungan ayat ini ada beberapa pendapat dari kalangan sahabat dan tabiin: 1. Ibnu 'Abbas berkata, "Jangan memberi kesaksian, kecuali apa yang telah engkau lihat dengan kedua mata kepalamu, apa yang kau dengar dengan telingamu, dan apa yang diketahui oleh hati dengan penuh kesadaran." 2. Qatadah berkata, "Jangan kamu berkata, "Saya telah mendengar," padahal kamu belum mendengar, dan jangan berkata, "Saya telah melihat," padahal kamu belum melihat, dan jangan kamu berkata, "Saya telah mengetahui," padahal kamu belum mengetahui." 3. Pendapat lain mengatakan bahwa yang dimaksud dengan larangan mengatakan sesuatu yang tidak diketahui ialah perkataan yang hanya berdasarkan prasangka dan dugaan, bukan pengetahuan yang benar, seperti tersebut dalam firman Allah: Wahai orang-orang yang beriman! Jauhilah banyak dari prasangka, sesungguhnya sebagian prasangka itu dosa. (al-Hujurāt/49: 12) Dan seperti tersebut dalam hadis: Jauhilah olehmu sekalian prasangka, sesungguhnya prasangka itu adalah ucapan yang paling dusta. (Riwayat Muslim, Ahmad, dan at-Tirmizi dari Abu Hurairah.¹²⁷

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa seluruh panca indra manusia dan ditambah dengan hati manusia, akan dimintai

¹²⁶Lihat <https://kesan.id/app/tafsir/5/8>, diunduh tanggal 18 Agustus 2021.

¹²⁷Lihat <https://quran.kemenag.go.id/sura/17/36>, diunduh tanggal 18 Agustus 2021.

pertanggung jawaban, apakah semua perbuatan tersebut yaitu yang dilihat, di dengar dan dirasakan oleh hati benar-benar sesuai realitasnya. Jika benar maka dia termasuk orang-orang yang bertanggung jawab dan akan selamat dari azab Allah SWT pada hari akhir nanti.

e. Pengertian Tanggung jawab

Kualitas tanggung jawab merupakan ciri eksistensi manusia yang tidak dimiliki oleh makhluk lain, seperti hewan.¹²⁸ Di sisi lain menurut Yalom dalam Sukiati, mengatakan bahwa menghindari diri dari tanggung jawab akan menyebabkan manusia mengalami gangguan-gangguan psikis.¹²⁹ Oleh karena itu melaksanakan tanggung jawab terutama oleh pemegang amanah dalam semua aspek adalah termasuk orang yang sehat secara psikologis, dan sebaliknya orang yang tidak bertanggung jawab maka dapat dikatakan orang yang mengalami gangguan kesehatan secara psikologis.

Secara definitif dalam kamus Bahasa Indonesia, tanggung jawab diartikan sebagai keadaan wajib menanggung segala sesuatunya, jika terjadi sesuatu dapat dituntut, dipersalahkan, dan diadili. Sedangkan dalam kamus hukum, tanggung jawab adalah suatu keharusan bagi seseorang untuk melaksanakan apa yang dituntut darinya.¹³⁰

Di dalam Bahasa Inggris tanggung jawab disebut dengan *responsibility*, menurut Pinto seperti dikutip Nasution, bahwa pengertian tanggung jawab lebih kepada adanya indikator-indikator tertentu yang telah ditentukan terlebih dahulu sebagai kewajiban

¹²⁸lihat Frank (1973) dalam Sukiati, "Tanggung jawab dan Pengukurannya: Penelitian mengenai Berbagai Dimensi Tanggung Jawab dan Pengukurannya pada Mahasiswa Universitas Indonesia", Perpustakaan Universitas Indonesia (UI)-Disertasi, Deskripsi Dokumen: <http://lib.ui.ac.id/opac/theme/libri2/detail.jsp?id=20299218&lokasi=lokal>, diakses tanggal 15 Agustus 2020.

¹²⁹ Sukiati, "Tanggung Jawab... diakses tanggal 15 Agustus 2020.

¹³⁰ Andi Hamzah, *Kamus Hukum*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2005), h.

yang harus dipatuhi yang menyebabkan lahirnya suatu tanggung jawab.

Menurut Lickona, tanggung jawab adalah melaksanakan suatu pekerjaan atau kewajiban dalam keluarga, di sekolah atau di tempat kerja dengan ikhlas dan memberikan yang terbaik.¹³¹ Sedangkan menurut Kesuma, dkk., menyatakan bahwa tanggung jawab disebut juga dengan pertanggungjawaban, artinya tidak membiarkan orang lain mengalami kekecewaan, melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kemampuannya sendiri.¹³² Sedangkan menurut Zubaidi, yang dimaksud dengan tanggung jawab (*responsibility*) adalah mampu memikul tanggung jawab dan memiliki rasa untuk menunaikan tugas secara amanah, mandiri dan berkomitmen.¹³³ Sedangkan Abdul Madjid mendefinisikan tanggung jawab dengan sikap dan perilaku seseorang dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, yang seharusnya ia lakukan terhadap dirinya sendiri, masyarakat, lingkungan (alam, sosial dan budaya), Negara dan Tuhan Yang Maha Esa.¹³⁴

f. Faktor-Faktor yang terdapat dalam Tanggung Jawab

Untuk memperjelas siapakah orang yang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang diembannya, maka berdasarkan kajian yang telah dilakukan Sukiat menemukan faktor-faktor yang terkandung dalam tanggung jawab baik secara telaah kepustakaan maupun hasil dari temuan kajian empiris.

¹³¹Thomas Lickona, *Mendidik untuk Membentuk Karakter, Bagaimana Sekolah dapat Mengajarkan Sikap Hormat dan Tanggung Jawab*, terj. Juma Abdu Wamaungu, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), h. 73.

¹³²D.T. Kesuma dan Perman, J. *Pendidikan Karakter: Kajian dan Teori dan Praktik di Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012), h. 67.

¹³³Zubaidi, *Desain Pendidikan Karakter*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), h. 78.

¹³⁴Abdul Majid, *Penilaian Autentik Proses dan Hasil Belajar*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014), h. 167.

Secara telaah kepustakaan ditemukan ada beberapa faktor yang terkandung dalam tanggung jawab, yaitu:

1. Upaya melaksanakan kewajiban dengan kualitas kerja yang terbaik;
2. Bersedia mengambil risiko;
3. Komitmen diri terhadap tugas; dan
4. Keterikatan sosial, dimana tindakan seseorang harus berdampak positif bagi kehidupan sosial, orang lain dan masyarakat.

Sedangkan berdaarka temuan studi empiris menunjukkan bahwa faktor-faktor yang terkandung dalam tanggung jawab adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja yang bermutu;
2. Kesediaan mengambil risiko;
3. Komitmen diri terhadap tugas;
4. Tujuan hidup;
5. Keterikatan sosial.

Lebih lanjut menurut Sukiati beberapa faktor di atas merupakan suatu totalitas yang tidak bisa dikurangi satu faktor pun.¹³⁵

Dari pendapat di atas dapat dikatakan bahwa orang yang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya, adalah apabila dalam dirinya--- karena sumber tanggung jawab berasal dari dalam diri manusia itu sendiri---terdapat beberapa faktor, yaitu memperoleh hasil kerja yang maksimal atau bermutu/berkualitas, bersedia menanggung resiko, mengikat diri pada tugas, merupakan tujuan hidup, keterikatan terhadap hubungan social dimana keberadaanya berimplikasi positif kepada lingkungannya.

Sedangkan menurut Kemendiknas terdapat beberapa indikator sikap tanggung jawab, yaitu:

1. Membuat laporan setiap aktivitas yang dilakukan secara lisan atau tertulis;

¹³⁵ Sukiati, "Tanggung Jawab... diakses tanggal 15 Agustus 2020.

2. Mengerjakan tugas tanpa diminta/disuruh;
3. Menghindari kecurangan dalam pelaksanaan tugas.

4. Kemampuan menginspirasi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Seorang pemimpin yang efektif akan memberikan gerakan nyata bagi organisasi yang dipimpinnya. Salah satu tugas seorang pemimpin adalah mampu menginspirasi bawahannya untuk bekerja sama dalam pelayanan yang lebih tinggi. Kemudian juga harus mampu menginspirasi anggota tim melalui tindakan nyata dan kata-kata yang dapat dipercaya untuk mendukung keberhasilan visi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu ciri seorang pemimpin sejati adalah memiliki kapasitas untuk mendorong komitmen dan keterlibatan bawahan yang merupakan landasan dasar bagi keberhasilan yang berkelanjutan.

Seorang pemimpin yang mampu melakukan perubahan, baik bagi diri dan orang lain maka diantaranya harus mampu menjadi panutan bagi orang lain sehingga kemudian akan mencapai kinerja terbaik melalui kharisma, memberikan rangsangan intelektual, motivasi dan perhatian kepada individu. Dengan model kepemimpinan seperti ini akan berdampak positif bagi manajemen dan pengelolaan madrasah.

a. Pengertian menginspirasi

Kata inspirasi berasal dari bahasa Inggris *inspiration* yang berarti ilham, atau mengilhami.¹³⁶ Sedangkan dalam kamus Oxford English Dictionary, mengartikan dengan menghembus atau menaruh beberapa ide, tujuan dan lain-lain dalam pikiran; saran, motivasi-motivasi untuk menciptakan perasaan dan dorongan.¹³⁷

Memaknai pengertian inspirasi berdasarkan Kamus Oxford di atas Thrash dan Elliot mempunyai pandangan, bahwa terdapat tiga ciri penting dalam inspirasi, yaitu transendensi, pembangkitan

¹³⁶Kamus Besar Bahasa Indonesia, Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, ed. 3.-cet. 3, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), h. 436.

¹³⁷ Kamus Oxford

dan motivasi. Transendensi berarti berpatokan pada fakta bahwa inspirasi bisa mengarahkan seseorang kepada yang lebih baik atau kepada keadaan seseorang yang lebih penting. Sedangkan pembangkitan adalah mengacu kepada fakta bahwa inspirasi itu dibangkitkan; seseorang tidak langsung merasa menjadi orang yang bertanggung jawab untuk menjadi terinspirasi. Yang terakhir adalah inspirasi melibatkan motivasi untuk secara jelas menunjukkan apa yang baru saja dipahami; memberikannya tingkat pencapaian tujuan yang positif, inspirasi dikonseptualisasikan sebagai keadaan termotivasi untuk keinginan atau cita-cita yang besar.¹³⁸

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa yang dimaksud dengan inspirasi adalah suatu keadaan dapat membangkitkan/mengerakkan seseorang untuk berbuat dan bekerja, berkarya maupun mengembangkan kapasitas dirinya demi untuk mencapai tujuan dan cita-cita yang lebih baik dan bermartabat.

b. Unsur-Unsur Menginspirasi

Kepala Madrasah harus mampu memberikan motivasi dan inspirasi bagi segenap komponen organisasi di madrasah. Motivasi tersebut bermanfaat dalam upaya untuk meningkatkan tercapainya tujuan madrasah yang telah ditetapkan sebelumnya.

Suatu tindakan yang dapat diterapkan oleh kepala madrasah dalam upaya untuk meningkatkan inspirasi adalah melalui pemberian motivasi dan inspirasi kepada warga madrasah adalah dengan melakukan komunikasi yang jelas, menampilkan optimisme, meningkatkan kreativitas dan membangkitkan motivasi kerja kelompok. Hal ini relevan seperti yang dikatakan Setiawan dan Muhith, bahwa sebagai kepala madrasah yang menginspirasi dapat dilakukan dengan:

¹³⁸ Thrash, T. M., dan Elliot, A. J. (2003). *Inspiration as a Psychological Construct*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, (4), 871.

1. Kepala madrasah harus mampu menunjukkan potensi yang selama ini tidak dirasakan oleh komponen organisasi. Kemudian kepala madrasah juga harus mampu dan mau melakukan serta membantu mengembangkan setiap komponen pendidikan untuk lebih kreatif dan inovatif.
2. Kepala madrasah dituntut memiliki keterampilan menggunakan kata-kata yang dapat membangkitkan motivasi dan inspirasi bagi setiap komponen pendidikan. Sehingga kata-kata atau kata-kata yang penuh semangat akan mampu mengobarkan semangatnya untuk menciptakan dan membangun motivasi kerja dalam suatu sistem nilai dan moral yang tinggi.
3. Kepala madrasah menggunakan simbol-simbol tertentu untuk menggerakkan seluruh komponen organisasi pendidikan, karena penggunaan simbol-simbol tersebut cukup efektif dalam mengubah perilaku dan tindakan. Misalnya dalam menghadirkan visi yang menggairahkan bagi komponen organisasinya sehingga nantinya mereka merasa tertantang untuk mewujudkan visi tersebut.¹³⁹

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dikatakan bahwa seorang kepala madrasah yang menginspirasi adalah ditandai dengan hal-hal sebagai berikut, yaitu:

- a. Menunjukkan potensinya dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin, dan mempunyai kemampuan membangkitkan potensi seluruh bawahannya;
- b. Mempunyai kemampuan menggunakan kata-kata motivasi yang dapat membangun/membangkitkan spirit bawahannya;
- c. Mampu membuat simbol-simbol yang dapat menggerakkan seluruh komponen organisasi pendidikan;

¹³⁹Setiawan B.A dan A. Muhith, *Transformational Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), h. 165-167. Dan lihat juga www.studilmu.com/blog/details/pemimpin-yang-menginspirasi. Diakses pada tanggal 15 Agustus 2020.

- d. Selalu dengan penuh optimis membicarakan tentang kesuksesan masa depan;
- e. Sangat antusias membicarakan tentang prioritas/urgen yang harus dicapai;
- f. Dengan secara mudah menggambarkan visi yang utuh tentang masa depan;
- g. Mengungkapkan dengan kepercayaan yang tinggi bahwa tujuan dapat tercapai dengan baik.

D. Kerangka Teori Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah

Fokus penelitian ini adalah kredibilitas kepemimpinan Kepala Madrasah ‘Aliyah Negeri di Kota Banda Aceh. Dalam konteks kepemimpinan di lembaga pendidikan, kredibilitas merupakan bagian dari kompetensi kepribadian (afektif/sikap) yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Kredibilitas adalah suatu keadaan seseorang dapat dipercaya --“*the quality of being trusted and believed in*” --,¹⁴⁰ atau dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* kredibilitas dimaknai dengan “perihal dapat dipercaya“. Jadi kredibilitas merupakan suatu keadaan/kondisi seseorang dalam hal ini adalah kepemimpinan kepala madrasah yang dapat dipercaya dan bisa dipertanggungjawabkan sebagaimana mestinya. Seorang pemimpin yang kredibel, maka orang-orang yang berada di bawah kepemimpinannya akan patuh, taat, setia dan loyal terhadap kepemimpinannya. Dengan keadaan tersebut di samping visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan bersama akan dapat tercapai dengan baik, juga keberadaannya akan diterima dan dirasakan dengan baik bagi bawahannya. Begitu pula sebaliknya seorang pemimpin yang tidak/kurang kredibel, maka bawahannya hanya akan bekerja jika diawasi, kurang semangat dalam bekerja, acuh tak acuh terhadap pekerjaan, bekerja

¹⁴⁰ Kamus oxforddictionaries.com, diakses pada tanggal 11 Januari 2017.

jika hanya ada uang dan lain sebagainya. Jika keadaan demikian terus berlanjut, maka tujuan organisasi tidak akan tercapai, bahkan akan terjadi stagnan dan kemunduran.

Untuk menjadi seorang pemimpin yang mempunyai kredibilitas, dalam hal ini adalah kepemimpinan kepala madrasah, maka terdapat sejumlah indikator yang menunjukkan pemimpin yang kredibel. Menurut M. Kouzes dan Posner terdapat beberapa perilaku yang menunjukkan seseorang pemimpin mempunyai kredibilitas, yaitu mempunyai sifat jujur, berkompeten, kemampuan menginspirasi, dan berpandangan ke depan. Sedangkan Peter Economy menyebutkan ada delapan kebiasaan yang dilakukan oleh pemimpin yang mempunyai kredibilitas, yaitu: pemimpin tersebut hormat, jujur, berpendidikan, kompeten, bertanggung jawab, setia dan percaya.¹⁴¹

Kemudian lebih lanjut Husaini Usman menyebutkan bahwa ada dua puluh sifat yang dimiliki oleh pemimpin yang mempunyai kredibilitas. Pemimpin yang seperti ini menurut Husaini merupakan kepemimpinan yang diharapkan oleh bawahan yang mewakili benua Eropa, Amerika, Australia dan benua Asia. Adapun 20 karakter kepemimpinan kredibel tersebut adalah: (1) jujur, (2) memandang ke depan, (3) memberi inspirasi, (4) cakap, (5) adil, (6) mau memberi dukungan, (7) berpikiran luas, (8) cerdas, (9) lugas, (10) dapat diandalkan, (11) berani, (12) mau bekerja sama, (13) imajinatif, (14) peduli, (15) bertekad bulat, (16) dewasa, (17) ambisius, (18) setia, (19) mampu mengendalikan diri, dan (20) mandiri.¹⁴²

Dengan demikian dapat dipahami bahwa seorang kepala madrasah sebagai seorang pemimpin perlu dan sangat penting

¹⁴¹Peter Economy dalam [https:// www.inc.com/ peter-economy/8-powerful-habits-to-establish-credibility-as-a-leader.html](https://www.inc.com/peter-economy/8-powerful-habits-to-establish-credibility-as-a-leader.html), diakses 7 Juni 2019.

¹⁴²Husaini Usman, *Kepemimpinan Berkarakter sebagai Model Pendidikan Karakter*. Jurnal Pendidikan Karakter, Tahun III, Nomor 3, Oktober 2013, h. 267-268

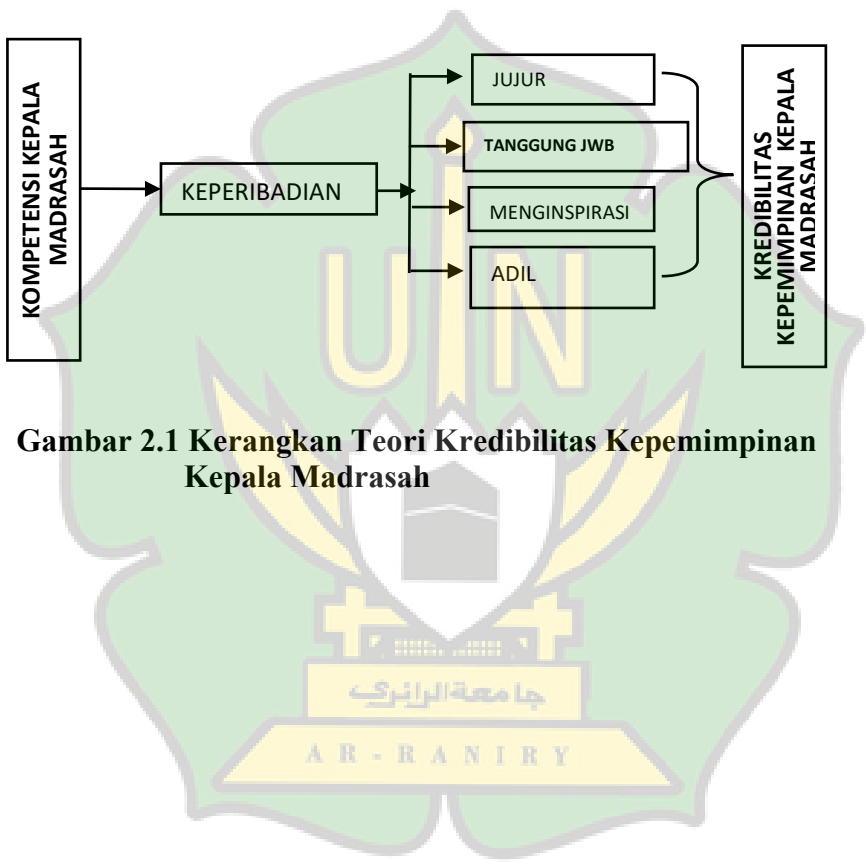
memiliki kredibilitas dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Dengan kredibilitas yang dimilikinya tersebut, maka bawahannya akan percaya, setia, taat dan patuh serta loyal terhadap kepemimpinannya. Sehingga visi, misi dan tujuan yang telah dibuat bersama dapat dengan mudah dicapai secara efektif dan efisien.

Ungkapan di atas relevan dengan yang disampaikan Kartono, bahwasanya keberhasilan seorang pemimpin dalam mengelola organisasi atau lembaga selain yang diungkapkan di atas juga ditandai dengan:

1. Peningkatan *output* produksi dan pemberian layanan oleh organisasi;
2. Semakin rapi sistem administrasi dan semakin efektif pengelolaannya, yang meliputi:
 - a. Pengelolaan sumber daya manusia, alam, dana, fasilitas dan waktu secara ekonomis dan efisien;
 - b. Pendelegasian wewenang relevan dengan latar belakang;
 - c. Struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan organisasi;
 - d. Target dan yang ingin dicapai selalu terpenuhi sesuai dengan ketentuan jadwal waktu;
 - e. Organisasi yang cepat dan tepat sesuai tuntutan pembangunan;
3. Semakin meningkatnya aktivitas manusia atau aspek sosial yang meliputi:
 - a. Terdapat iklim psikologis yang stabil, sehingga orang merasa aman dan senang bekerja;
 - b. Terdapat disiplin kerja, rasa tanggung jawab, dan semangat kerja yang tinggi terhadap organisasi;
 - c. Ada suasana saling percaya, kerjasama yang tinggi;
 - d. Komunikasi formal dan informal lancar;

- e. Tidak banyak penyalahgunaan dan penyelewengan dalam organisasi;
- f. Ada jaminan sosial yang memuaskan.¹⁴³

Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah ‘Aliyah



Gambar 2.1 Kerangka Teori Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah

¹⁴³Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Rajawali Pers: Jakarta, 2002), h. 199.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dikemukakan di atas, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif sering disebut sebagai penelitian naturalistik, karena penelitian dilakukan dalam kondisi alamiah (*natural setting*); disebut juga sebagai metode etnografi, karena pada awalnya metode ini lebih banyak digunakan untuk penelitian di bidang antropologi budaya; disebut sebagai metode kualitatif, karena data yang dikumpulkan dan analisisnya lebih bersifat kualitatif.¹ Sugiyono menambahkan, bahwa pendekatan kualitatif disebut juga dengan *naturalistic inquiry* (inkuiri alamiah) yang bertujuan untuk mengembangkan teori dan menggambarkan realitas yang kompleks untuk mendapatkan suatu gambaran pemahaman yang mendalam.²

Lebih lanjut Sugiyono mengatakan, bahwa pendekatan penelitian kualitatif berdasarkan falsafah *postpositivisme* digunakan untuk mengkaji kondisi suatu objek alamiah dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi. Penelitian dilakukan melalui penyelidikan dan mengungkap semua fakta.³ Penelitian kualitatif mempunyai dua tujuan yaitu menggambarkan dan mengungkap, atau menggambarkan dan menjelaskan.⁴

Kemudian penelitian kualitatif lebih menekankan pada pengamatan peneliti sehingga peran manusia sebagai instrumen

¹Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Cet. VII, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 1.

²Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 399.

³Sugiyono, *Memahami Penelitian...*, h. 9.

⁴Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2010), h. 96.

penelitian menjadi suatu keharusan. Bahkan dalam penelitian kualitatif, kedudukan peneliti menjadi instrumen kunci. Penelitian kualitatif memiliki beberapa ciri umum, yaitu: *pertama*, penelitian kualitatif memiliki setting alamiah sebagai sumber data langsung dan peneliti sebagai instrumen kunci atau instrumen utama. Ini berarti bahwa peneliti kualitatif akan menuju ke setting khusus penelitiannya, karena memiliki perhatian terhadap konteks keseluruhan. *Kedua*, data yang dikumpulkan dalam penelitian kualitatif cenderung berupa kata-kata daripada angka seperti dalam penelitian kuantitatif. Dengan demikian hasil analisis akan berupa uraian yang kaya akan deskripsi dan penjelasan tentang aspek-aspek masalah yang menjadi fokus penelitian. *Ketiga*, penelitian ini lebih menekankan pada proses daripada hasil. Dalam penelitian ini, data dan informasi yang dikumpulkan lebih terfokus pada kegiatan yang dilakukan, bukan pada hasil saja. *Keempat*, analisis yang digunakan peneliti akan berusaha mengungkapkan makna dari situasi yang diamati.

Sementara Moleong mendefinisikan penelitian kualitatif dengan penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena apa yang dialami oleh subjek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll, secara keseluruhan dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, dalam konteks khusus yang alami dan alami. menggunakan berbagai metode alamiah.⁵

Penggunaan pendekatan kualitatif, bermaksud untuk menemukan data yang mendalam, yaitu data yang mengandung makna. Makna adalah data yang sebenarnya, data yang pasti merupakan suatu nilai dibalik data yang tampak. Dengan demikian dalam penelitian kualitatif tidak menekankan pada generalisasi, namun lebih kepada menekankan makna.

Makna tersebut didapatkan melalui proses menggambarkan data-data yang didapat di lapangan. Informasi atau data penelitian

⁵Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, cet. XXI, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), h. 126.

ini berupa pemahaman terhadap makna baik diperoleh dari data berupa lisan sebagai hasil interaksi dengan informan maupun berupa tulisan yang diperoleh melalui data dan catatan-catatan resmi lainnya. Kemudian data dianalisis dengan memberi pengayaan terhadap maknanya sedekat mungkin tidak kontradiktif dengan wujud transkripnya.

Adapun jenis penelitian ini adalah menggunakan fenomenologi naturalistic yang bertujuan untuk menggali kesadaran terdalam para subjek mengenai pengalamannya dalam suatu peristiwa. Dalam hal ini adalah suatu peristiwa bagaimana subjek atau informan mengalami secara langsung tentang kredibilitas kepemimpinan kepala madrasah ‘alimah Kota Banda Aceh.

B. Subjek dan Lokasi Penelitian

1. Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah para pihak yang menjadi sasaran penelitian dan sumber yang dapat memberikan informasi yang terkait tujuan penelitian. Sumber-sumber tersebut dipilih secara *purposive sampling* dengan memperhatikan tujuan tertentu. Hal ini relevan dengan apa yang dikatakan Nasution, bahwa dalam penelitian kualitatif sampel hanya merupakan sumber yang dapat memberikan informasi, sampel berupa benda, peristiwa, orang, situasi yang diamati.

Kriteria subjek penelitian yang dipilih peneliti adalah orang-orang yang memiliki pengetahuan, pengalaman dan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan tentang Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah ‘Alimah Kota Banda Aceh.

Berdasarkan kriteria di atas, maka ditentukan subjek penelitian sebagai berikut:

1. Kepala Madrasah, Wakil kepala madrasah, Guru Pendidikan Agama Islam dan Komite Madrasah ‘Alimah Negeri 1 Kota Banda Aceh;

2. Kepala Madrasah, Wakil kepala madrasah, Guru Pendidikan Agama Islam dan Komite Madrasah ‘Aliyah Negeri 2 Kota Banda Aceh
3. Kepala Madrasah, Wakil kepala madrasah, Guru Pendidikan Agama Islam dan Komite Madrasah ‘Aliyah Negeri 3 Kota Banda Aceh.

2. Lokasi Penelitian

Adapun lokasi penelitian ini dilaksanakan pada Madrasah ‘Aliyah Negeri Kota Banda Aceh, yaitu:

1. Madrasah ‘Aliyah Negeri 1 Kota Banda Aceh;
2. Madrasah ‘Aliyah Negeri 2 Kota Banda Aceh;
3. Madrasah ‘Aliyah Negeri 3 Kota Banda Aceh.

Pemilihan 3 (tiga) lokasi penelitian Madrasah ‘Aliyah Negeri Kota Banda Aceh tersebut, didasari atas pertimbangan:

1. Letak wilayah madrasah tersebut berada di provinsi yang menjadi madrasah model, rujukan dan favorit. Sehingga diharapkan hasil penelitian ini dapat ditransfer atau diterapkan ke madrasah lainya yang ada di Aceh, karena mempunyai kemiripan dan kesamaan dari sisi ciri/karakteristik madrasahny.
2. Pemilihan Madrasah Negeri adalah atas pertimbangan bahwa madrasah negeri pengelolaannya lebih terstruktur dan baku serta bersifat terpusat (sentralistik). Sedangkan pada madrasah swasta di samping mengikuti pola kementerian agama tapi juga mengikuti kebijakan dari yayasan sehingga pengelolaanya lebih bersifat subjektif, baik dari sisi pengangkatan kepala madrasah maupun dari segi pengelolaan keuangannya.

C. Sumber Data Penelitian

1. Data

Menurut Lofland & Lofland seperti dikutip Emzir sumber data⁶ utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan

⁶Data adalah bentuk jamak dari *datum*, berasal dari bahasa Latin yang berarti “sesuatu yang diberikan”. Dalam penggunaan sehari-hari, data berarti

tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan sebagainya.⁷ Dengan demikian, jenis data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua bentuk data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer, adalah data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer dalam penelitian ini berupa kata-kata atau ucapan lisan (*verbal*) (seperti hasil catatan wawancara dan observasi), perilaku subjek (*informan*) mengenai kredibilitas kepemimpinan kepala madrasah 'aliyah di Kota Banda Aceh. Sedangkan data sekunder adalah sebagaimana dikatakan Sugiyono adalah data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data yang diperoleh melalui membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber dari literature, buku-buku serta dokumen.⁸

2. Sumber Data Penelitian

Untuk mendapatkan data yang terkait dengan permasalahan penelitian ini, maka peneliti menggunakan dua data yaitu data primer dan sekunder. Melalui kedua data tersebut diharapkan akan mampu memperoleh hasil penelitian lebih terarah dan sempurna. Sumber data primer adalah mencakup pernyataan dan tindakan dari orang-orang yang diwawancarai dan diobservasi yang dicatat melalui catatan penulis atau melalui rekaman dan pengambilan foto. Adapun sumber data sekunder adalah meliputi tulisan atau dokumentasi, foto dan statistik.⁹

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa pada dasarnya kedua sumber di atas sama-sama penting (primer), namun cara memperolehnya yang berbeda. Data primer diperoleh secara langsung di lapangan melalui wawancara, observasi dan

pernyataan yang diterima apa adanya. Pernyataan ini merupakan hasil pengukuran atau pengamatan terhadap suatu variabel yang bentuknya dapat berupa angka, kata, atau gambar. Lih. <https://id.wikipedia.org/wiki/Data>, di akses tanggal 7 Maret 2020.

⁷Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Analisis Data*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2011), h. 157.

⁸ Sugiyono, *Memahami Penelitian...*h. 141.

⁹Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian...*, h. 157

dokumentasi. Sedangkan data sekunder adalah diperoleh di luar ke tiga teknik di atas, seperti melalui foto, artikel, dokumentasi dan lain-lain.

Kemudian di sisi lain melalui uraian di atas juga dapat dikatakan, bahwa sumber data penelitian dapat dilakukan melalui dua unsur, yaitu unsur manusia dan bukan manusia. Sumber data manusia adalah sebagai instrumen kunci yaitu peneliti yang terlibat langsung dalam wawancara dan observasi partisipasi. Data yang didapatkan dari unsur informan ini bersifat data lunak. Sedangkan data bukan manusia adalah berupa dokumen, artefak, pamphlet, foto, gambar, catatan harian, atau tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian ini.

Untuk menentukan informan digunakan teknik *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data atas pertimbangan tertentu, dimana informan dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan akan terungkap dari penelitian ini.

Data primer yang dikumpulkan melalui teknik wawancara (*in depth interview*) dan observasi (*direct observation*). Observasi akan dilakukan secara langsung kepada semua kepala madrasah yang dijadikan sebagai pusat atau sumber informasi. Dengan demikian, maka semua informasi dan peristiwa yang berhubungan dengan masalah penelitian dapat terekam dengan baik. Sedangkan wawancara dilakukan secara terstruktur, dimana peneliti terlebih dahulu mempersiapkan melalui pedoman wawancara sebagai landasan dan rujukan ketika melaksanakan wawancara, dengan demikian diharapkan sasaran wawancara lebih fokus dan tepat sasaran dan dilakukan secara mendalam.

D. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah manusia sebagai instrumen utama. Jadi peneliti itu sendiri pada dasarnya merupakan instrumen utama. Peneliti kualitatif sebagai *human instrument*, memiliki fungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber

data, mengumpulkan data, menilai kualitas data, menganalisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuan yang diperoleh.¹⁰ Oleh karena itu dalam penelitian kualitatif kesuksesan seorang peneliti dalam pengumpulan data sangat tergantung dan terkait erat kepada peneliti itu sendiri sebagai instrumen utama. Sementara alat-alat lainnya seperti kertas, *tape recorder*, *video* dan lain sebagainya hanya dianggap sebagai alat bantu yang diharapkan dapat mempermudah peneliti dalam mengumpulkan data, menganalisis dan memahami realitas yang diteliti.¹¹

Menurut Moleong, ciri-ciri umum manusia sebagai instrumen manusia antara lain responsif, mudah beradaptasi, menekankan keutuhan, mendasarkan diri pada pengetahuan, mengolah, meringkas, dan memanfaatkan peluang untuk mencari respons yang tidak biasa atau *idiosinkratik*.¹² Secara lebih rinci Nasution membuat indikasi manusia sebagai peneliti kunci dalam penelitian kualitatif, yaitu:

1. Peneliti sebagai alat yang peka dan dapat bereaksi terhadap rangsangan dari lingkungan yang harus diperkirakan bermakna;
2. Peneliti sebagai alat yang dapat beradaptasi dengan segala aspek situasi dan dapat mengumpulkan berbagai macam data sekaligus;
3. Setiap situasi adalah keseluruhan. Tidak ada instrumen berupa tes atau angket yang dapat menangkap keseluruhan keadaan, selain manusia.
4. Situasi yang melibatkan interaksi manusia tidak bisa dengan pengetahuan saja. Untuk memahami, perlu merasakannya, dan menjelajahnya berdasarkan apresiasi kita.

¹⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian....*, h. 305-306

¹¹ Syukur Kholil, *Metodologi Penelitian Komunikasi* (Bandung: Citra Pustaka Media, 2006), h. 122.

¹² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian....*, h. 169. Adapun yang dimaksud dengan istilah *idiosinkratik* adalah suatu faktor psikologis (pengalaman masa kecil, pengaruh keluarga dan lingkungan) dari seseorang yang dapat mempengaruhi individu dalam mengambil suatu keputusan.

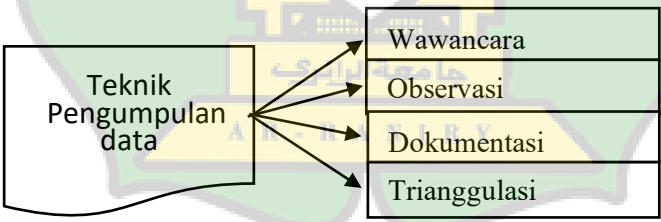
- 5. Peneliti sebagai instrumen dapat segera menganalisis data yang diperoleh dan menginterpretasikannya.
- 6. Hanya manusia sebagai instrumen yang dapat menarik kesimpulan berdasarkan data yang dikumpulkan pada suatu waktu dan segera kembali menggunakannya.¹³

Berdasarkan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian adalah peneliti itu sendiri dengan berlandaskan pada ketekunan dan penuh kehati-hatian untuk memperoleh data akurat, sehingga hasil penelitian yang diperoleh dapat menjawab semua permasalahan penelitian tentang kredibilitas kepemimpinan kepala madrasah 'aliyah Kota Banda Aceh.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah terpenting dalam sebuah proses penelitian. Hal ini dikarenakan tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan dan mengumpulkan data yang paling tepat, sehingga akan diperoleh data yang kredibel.

Peneliti dalam memperoleh data penelitian yang luas serta mendalam, maka upaya yang dilakukan adalah melalui wawancara, observasi, dokumentasi dan triangulasi/gabungan.¹⁴



Gambar 3.1: Macam-macam Teknik Pengumpulan Data¹⁵

1. Wawancara mendalam (*in-dept interview*)

¹³S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito Nasution, 2005), h. 56-57.

¹⁴Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 221.

¹⁵Sugiyono, *Metode Penelitian...*, h. 309.

Wawancara merupakan alat pengumpulan data yang paling penting dalam penelitian kualitatif yang melibatkan manusia sebagai subyek (pelaku dan aktor) terkait dengan realitas atau fenomena yang dipilih untuk diteliti.¹⁶ Teknik pemilihan informan dilakukan secara *purposive* berdasarkan data tentang nama dan peran lembaga pendidikan. Informan yang akan diwawancarai adalah kepala madrasah 'alimah, wakil kepala madrasah 'alimah negeri, guru dan komite masing-masing madrasah di Kota Banda Aceh.

Ada beberapa langkah yang digunakan melalui wawancara, yaitu *pertama* adalah mengumpulkan nama-nama informan yang mempunyai peran penting terhadap pelaksanaan kredibilitas kepemimpinan di madrasah tersebut. *Kedua*, adalah memilih informan berdasarkan kemungkinan kemampuannya untuk mengungkapkan dan memberikan informasi yang akurat tentang kredibilitas kepemimpinan kepala madrasah. *Ketiga*, pemilihan informan berdasarkan prinsip bola salju (*snowball*) yaitu penggalian informasi sebagai data pendukung dan sekaligus dapat digunakan untuk keperluan triangulasi data yang diperoleh melalui observasi dan pada informan yang berbeda.

Teknik wawancara digunakan dengan cara sebagai berikut:

- a. Informan yang telah ditentukan diwawancarai dengan teknik wawancara mendalam. Agar wawancara terarah, disusunlah pedoman wawancara yang memuat gagasan-gagasan pokok yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Melalui wawancara ini diharapkan dapat berlangsung secara fleksibel. Begitu juga dengan informasi yang diperoleh dari informan akan digali secara mendalam terhadap pemaknaan yang diucapkan

¹⁶Pawito, *Penelitian Komunikasi Kualitatif*, (Yogyakarta, Lkis: 2007), h. 132.

begitu pula terhadap perilaku yang dimunculkan oleh informan.

- b. Jenis wawancara yang digunakan adalah terstruktur atau terbuka, yaitu peneliti menggunakan pedoman wawancara yang telah disusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan data. Pedoman wawancara yang digunakan hanya garis besar masalah yang akan ditanyakan.

2. Observasi Partisipan

Observasi merupakan kegiatan sehari-hari manusia dengan menggunakan panca indera mata sebagai alat utama selain panca indera lainnya seperti telinga, penciuman, mulut dan kulit.¹⁷ Suatu kegiatan pengamatan baru dikategorikan sebagai kegiatan pengumpulan data penelitian apabila memenuhi kriteria sebagai berikut: (1) Pengamatan digunakan dalam penelitian dan telah direncanakan secara sungguh-sungguh; (2) Observasi harus berkaitan dengan tujuan penelitian yang telah ditentukan; (3) Pengamatan dicatat secara sistematis dan dihubungkan dengan proposisi umum dan tidak disajikan sebagai sesuatu yang hanya menarik perhatian; (4) Pengamatan dapat diperiksa dan dikendalikan keabsahannya.

Observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *participant observer*, yakni suatu bentuk observasi dimana observer (peneliti) terlibat langsung dalam kegiatan kelompok, atau bisa dikatakan ikut serta dalam kegiatan yang diamatinya. Teknik observasi partisipatif digunakan untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara yang diberikan oleh informan yang mungkin tidak lengkap atau belum mampu menggambarkan segala macam situasi atau bahkan menyimpang. Observasi partisipatif merupakan ciri interaksi sosial antara peneliti dan subjek penelitian. Dengan kata lain, proses bagi peneliti untuk

¹⁷M. Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif, Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*, (Jakarta: Putra Grafika, 2007), h. 115.

memasuki setting dengan tujuan melakukan observasi tentang bagaimana peristiwa-peristiwa dalam setting tersebut terkait.

Ada tiga tahapan observasi, yaitu deskriptif (untuk mengetahui gambaran umum), observasi terfokus (menemukan kategori), dan observasi selektif (menemukan perbedaan antar kategori).

3. Dokumentasi

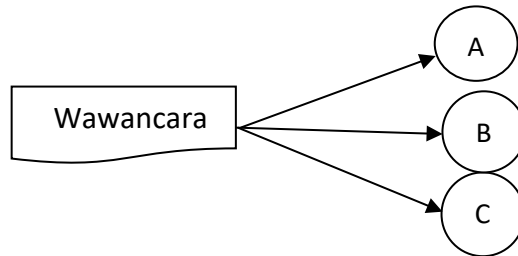
Studi dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan membaca literatur yang berhubungan dengan penelitian. Sumber atau literatur dapat berupa buku, media cetak dan elektronik dan sebagainya. Dokumentasi merupakan data yang paling objektif dalam mencari data berupa catatan dan data yang berkaitan dengan penelitian ini.

Dalam hal ini, dokumentasi merupakan analisis terhadap peraturan, nilai dan catatan yang menggambarkan kredibilitas kepemimpinan kepala madrasah aliyah di Kota Banda Aceh.

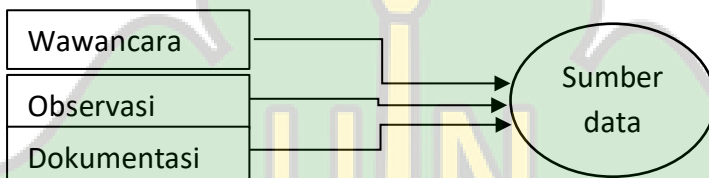
4. Triangulasi

Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang ada. Triangulasi teknis artinya peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda untuk memperoleh data dari sumber yang sama. Peneliti menggunakan wawancara mendalam, observasi partisipatif dan dokumentasi untuk sumber data yang sama secara bersamaan. Sedangkan triangulasi sumber artinya mendapatkan data dari sumber yang berbeda dengan teknik yang sama.¹⁸

¹⁸Sugiyono, *Metode Penelitian...*, h. 327.



Gambar 3.2: Triangulasi “sumber” pengumpulan data (satu teknik pengumpulan data pada bermacam-macam sumber data A, B, C).¹⁹



Gambar 3.3: Triangulasi “teknik” pengumpulan data (bermacam-macam cara pada sumber yang sama).²⁰

F. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah suatu proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, Observasi dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.²¹

Analisis data dilakukan secara induktif²² dengan mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

¹⁹Sugiyono, *Metode Penelitian...*, h. 328.

²⁰Sugiyono, *Metode Penelitian...*, h. 328.

²¹Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi...*, h. 333.

²²induktif adalah suatu proses mengambil suatu kesimpulan dari hal-hal yang bersifat khusus menjadi suatu kesimpulan yang bersifat umum. Oleh karena itu dalam penelitian kualitatif seorang peneliti berusaha mengumpulkan data dari fakta atau fenomena serta kejadian-kejadian yang bersifat khusus. Kemudian berdasarkan fenomena atau peristiwa yang bersifat khusus, diambil kesimpulan

1. Reduksi data

Reduksi data dilakukan secara berkesinambungan selama penelitian dilakukan. Lebih lanjut Sugiyono mengatakan bahwa mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan kepada hal-hal yang penting dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.²³

2. Penyajian data (*display data*)

Setelah data direduksi, maka langkah berikutnya adalah dengan penyajian data. Penyajian data ini dapat dilakukan dengan bentuk tabel, grafik dan sejenisnya. Melalui penyajian data ini, maka data akan terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami. Penyajian data ini dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya. Atau dapat dilakukan dalam dengan membuat teks yang bersifat naratif.

3. Menarik kesimpulan dan verifikasi

Langkah ketiga dalam analisis data adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi.²⁴ Jadi penarikan kesimpulan, merupakan bagian dari suatu kegiatan penyusunan yang utuh; kesimpulan dan verifikasi dilaksanakan selama penelitian berlangsung. Kesimpulan awal bersifat longgar dan akhirnya semakin kokoh untuk mencapai hasil yang baik, apabila terjadi kesalahan data yang mengakibatkan kesimpulan tidak sesuai maka dapat dilakukan proses ulang dengan melalui tahapan yang sama.

G. Uji Keabsahan Data

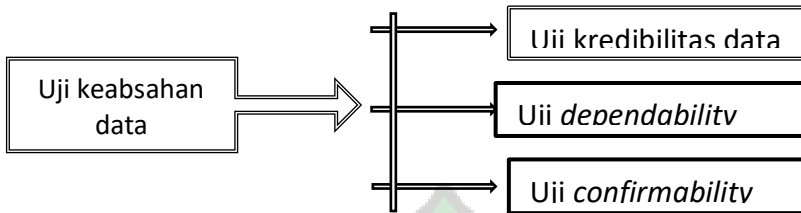
Pengecekan keabsahan data (*trustworthiness*) merupakan bagian yang sangat penting dan tidak dapat dipisahkan dari penelitian kualitatif. Pelaksanaan pengecekan keabsahan data didasarkan pada empat kriteria, yaitu derajat kepercayaan

yang bersifat umum. Lihat Iqbal Hasan, *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 123.

²³Sugiyono, *Metode Penelitian...*, h. 337.

²⁴Sugiyono, *Metode Penelitian...*, h. 343.

(*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*).²⁵



Gambar 3.4: Uji Keabsahan Data dalam Penelitian Kualitatif.²⁶

1. *Credibility (Validitas internal)*

Kredibilitas data digunakan untuk membuktikan data yang berhasil peneliti kumpulkan sesuai dengan kenyataan lapangan. Untuk mencapai kepada derajat kredibilitas, maka peneliti menggunakan beberapa kriteria, yaitu: dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, menggunakan bahan referensi, dan *member check*.²⁷ Dengan dilakukan kegiatan seperti ini, maka hubungan peneliti dengan partisipan/narasumber semakin akrab, terbuka, saling mempercayai sehingga tidak ada informasi yang disembunyikan lagi.

2. *Uji Dependability*

Dalam penelitian kualitatif uji *dependability* dilakukan melalui audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Sering peneliti tidak melakukan proses penelitian kelapangan, tetapi bisa memberikan data. Peneliti seperti ini perlu diuji *dependability*-nya. Jika tidak dilakukan maka hasil penelitiannya tidak *reliabel* atau *dependable*.

Penelitian *dependability* ditempuh dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses hasil penelitian. Caranya dilakukan oleh auditor atau pembimbing independen untuk

²⁵Sugiyono, *Metode Penelitian....*, h. 364.

²⁶Sugiyono, *Metode Penelitian....*, h. 365.

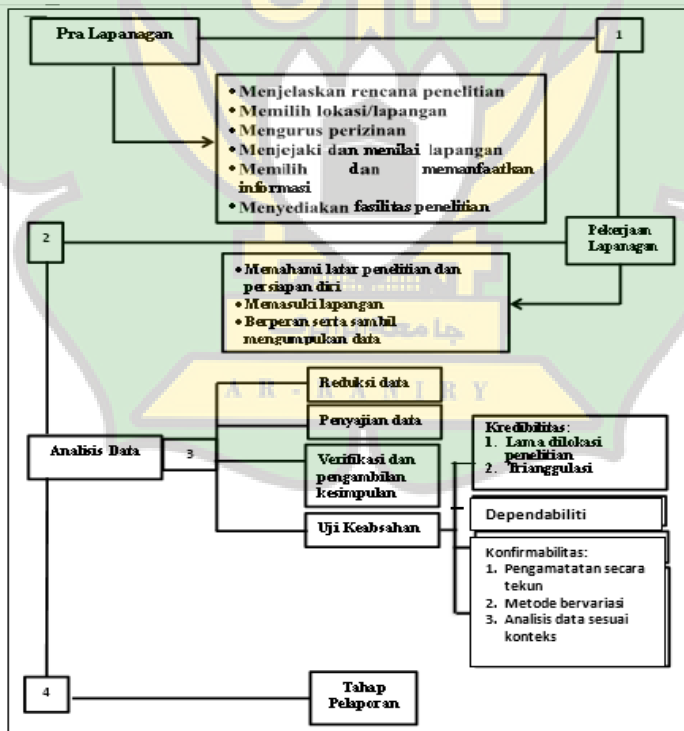
²⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian....*, h. 364.

mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian.²⁸ Umpamanya bagaimana peneliti menentukan masalah/focus, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data, melakukan uji keabsahan data, sampai kepada membuat kesimpulan.

3. Uji *Confirmability*

Untuk uji *confirmability* mirip dengan uji *dependability*, sehingga pengujian dapat dilakukan secara bersamaan. Menguji *konfirmability* berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *confirmability*. Dalam penelitian, jangan sampai proses tidak ada, tetapi hasilnya ada.²⁹

Untuk melihat lebih jelas tentang bagaimana gambaran umum prosedur penelitian ini dapat dilihat diagram berikut:



²⁸Sugiyono, *Metode Penelitian...*, h. 374.

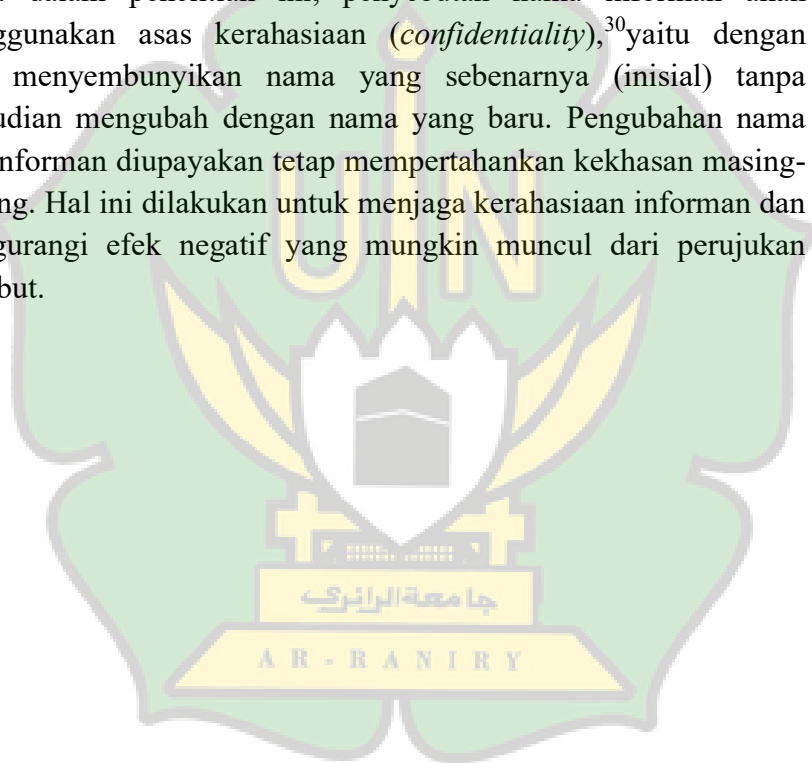
²⁹Sugiyono, *Metode Penelitian...*, h. 374.

Gambar 3.5: Prosedur Pelaksanaan Penelitian

H. Pertimbangan Etika

Dalam penelitian ini perlu mempertimbangkan aspek etika, karena persoalan kredibilitas kepemimpinan secara umum menurut peneliti termasuk di lembaga madrasah merupakan persoalan sensitif, sehingga perlu strategi agar tidak terdapat kendala dalam memperoleh data penelitian di lapangan.

Oleh karena itu berdasarkan kepada pertimbangan di atas, maka dalam penelitian ini, penyebutan nama informan akan menggunakan asas kerahasiaan (*confidentiality*),³⁰ yaitu dengan cara menyembunyikan nama yang sebenarnya (inisial) tanpa kemudian mengubah dengan nama yang baru. Pengubahan nama asli informan diupayakan tetap mempertahankan kekhasan masing-masing. Hal ini dilakukan untuk menjaga kerahasiaan informan dan mengurangi efek negatif yang mungkin muncul dari perujukan tersebut.



³⁰James P. Spradley, *Metode Penelitian etnografi*, Terj. Misbah Elizabeth (Yogyakarta: Tiara Wicana, 1997), h. 49.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada Bab IV ini akan diuraikan tentang hasil-hasil penelitian, baik yang diperoleh melalui hasil wawancara, observasi maupun hasil studi dokumentasi. Berbagai data hasil penelitian di atas diolah dalam bentuk deskriptif analitis menyangkut kredibilitas kepemimpinan Kepala Madrasah ‘Aliyah Kota Banda Aceh.

A. Paparan Data dan Temuan Hasil Penelitian di MAN 1 Kota Banda Aceh

Pada bahagian ini akan dipaparkan data mengenai: 1) profil MAN 1 Kota Banda Aceh, 2) Kejujuran kepemimpinan kepala MAN 1 Kota Banda Aceh, 3) Keadilan kepemimpinan kepala MAN 1 Kota Banda Aceh, 4) Tanggung jawab kepemimpinan kepala MAN 1 Kota Banda Aceh, dan 5) Kemampuan menginspirasi kepemimpinan kepala MAN 1 Kota Banda Aceh.

1. Profil MAN 1 Kota Banda Aceh

MAN 1 Kota Banda Aceh berlokasi di Jln. Pocut Baren No 116, Kampung Keuramat, Kecamatan Kuta Alam, Kota Banda Aceh, yang memiliki e-mail mandelbandaaceh@gmail.com. MAN 1 Kota Banda Aceh bermula dari sekolah swasta SMIA (Sekolah Menengah Islam Atas) yang didirikan pada tahun 1957 oleh Yayasan SMI & SMIA. Pada tanggal 7 Agustus 1968 SMIA dinegerikan menjadi MAAIN (Madrasah Aliyah Agama Islam Negeri) Banda Aceh. Pada tahun 1978 MAAIN berubah menjadi MAN (Madrasah Aliyah Negeri) Banda Aceh berdasarkan SK Menteri Agama No.17 Tanggal 16 Maret 1978. Madrasah terus berkembang dari tahun ke tahun yang awalnya hanya memiliki satu program Keagamaan saja, kini sudah memiliki program IPA, IPS, Bahasa, Keagamaan, Boarding School dan Kelas Olimpiade. MAN 1 Kota Banda Aceh mendapatkan akreditasi dari Badan Akreditasi Nasional dengan nilai sangat baik (A).

Sejak berdiri MAN 1 Kota Banda Aceh telah dipimpin oleh 15 orang kepala madrasah yaitu: H. Ahmad Nurdin Hanafi (1957-

1960), Tgk. Sulaiman Jali (1960-1963), Ibrahim Amin (1963-1967), A. Djalil Hasyim, BA (1968-1974), Razali Umar, BA (1974-1979), Drs. M. Jamil Rawa (1979-1984), Drs. H. Jakfar Ali (1985-1990), Drs. H. A. Rahman, T. B (1990-1993), Drs. H. A. Majid Yahya (1993-1998), Drs. H. Zulhelmi A. Rahman (1998-2003), Drs. H. Amiruddin Husein (2003-2006), Drs. M. Rizal Mohin, M. Pd (2006-2010), Drs. Ridwan Ali, M. Pd (2010-2015), Drs. H. Mukhlis, M. Pd (2015-2019), Nurasih, S. Ag, M. Pd (2019-sekarang).

Untuk mengembangkan bakat siswa, MAN 1 Kota Banda Aceh menyediakan berbagai kegiatan ekstrakurikuler seperti, Pramuka, Paskibraka, PMR (Palang Merah Remaja), Remaja Dakwah, Pik-R Lotus (Pusat Informasi Konseling Remaja), Robotik Club, English Club, Bimbingan Olimpiade, Olahraga (Futsal, Volly Ball, Basket, Badminton, Atletik), al-Tahfidz al-Qur'an, Tilwātih al-Qur'an, Kaligrafi, Syarhil Qur'an, Sanggar Pocut Baren, Karya Tulis Ilmiah, Jurnalistik, Pidato tiga bahasa (Indonesia, Arab, Inggris) dan Puisi.¹

Adapun Visi dan Misi MAN 1 Banda Aceh, adalah sebagai berikut:

Visi: “Unggul dalam prestasi, hidup mandiri berlandaskan nilai islami.” Adapun misinya, adalah:

- a. Mewujudkan Madrasah sebagai basis pembentukan generasi yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT;
- b. Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas, berbudaya unggul, kreatif, inovatif dan bertanggung jawab;
- c. Menyiapkan siswa yang memiliki prestasi akademik tinggi untuk melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi;

¹Dokumentasi KTU MAN 1 Kota Banda Aceh, tahun 2021.

- d. Meningkatkan pengetahuan dan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan;
- e. Melaksanakan tata kelola Madrasah yang efektif, efisien, transparan, akuntabel dan berwawasan lingkungan;
- f. Menciptakan Madrasah sebagai standar mutu bagi Madrasah lainnya, dari segi manajemen, profesionalisme tenaga kependidikan dan pengelolaan kegiatan intra dan ekstrakurikuler;
- g. Membentuk output Madrasah yang berkualitas (ahli fikir, zikir, dan ikhtiar), jujur dan berakhlakul karimah.²

2. Kejujuran Kepemimpinan Kepala MAN 1 Kota Banda Aceh

Seluruh data hasil penelitian ini akan diuraikan dengan mengacu kepada fokus pertanyaan penelitian. Dalam konteks kejujuran pelaksanaanya dibagi kepada tiga macam, yaitu kejujuran dalam perkataan, perbuatan dan jujur dalam berpenampilan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat uraian berikut ini:

- a. Kepala madrasah melaksanakan apa yang dikatakan

Sejatinya setiap pribadi dalam kapasitas apapun apalagi seorang pemimpin yang perilakunya senantiasa diamati bahkan diikuti oleh bawahannya, maka hendaknya berupaya selalu untuk melaksanakan apa yang dikatakan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan secara umum informan mengatakan bahwa kepala madrasah melaksanakan apa yang pernah dikatakan. Sebagaimana yang dituturkan oleh informan A yang mengatakan bahwa:

Kepala madrasah komit terhadap apa yang disampaikan, apa yang disampaikan beliau lebih dahulu melaksanakan. Misalnya beliau menekankan tentang disiplin dalam segala

²Dokumentasi KTU MAN 1 Kota Banda Aceh, tahun 2021.

lini, datang ke sekolah tepat waktu, masuk kelas, piket, beliau lebih cepat datang.³

Begitu juga dengan informan B mengatakan bahwa kepala madrasah memberi teladan kepada bawahan, apa yang disampaikan dalam rapat beliau juga laksanakan misalnya tentang kebersihan dan ikut berbaris dengan siswa, beliau yang duluan melaksanakan kebersihan begitu juga dengan berbaris beliau juga ikut berbaris.⁴

Jawaban yang senada disampaikan oleh informan C bahwa: ia, biasanya dilaksanakan, katakanlah salah satu contoh konkrit seperti di ruangan ini bila beliau mengatakan ruangan ini harus bersih, maka otomatis beliau sendiri juga kadang-kadang langsung melaksanakannya, ada botol aqua di meja ini langsung diambil, karena ini sudah perintahkan sebelumnya, akhirnya guru-guru ikuti sendiri. Termasuk peraturan-peraturan sekolah umpamanya kedisiplinan di sekolah, beliau datang lebih awal kecuali kalau ada rapat-rapat di luar.⁵

Berdasarkan paparan di atas dapat dipahami bahwa kepala madrasah secara umum telah melaksanakan apa yang dikatakan, baik tentang kedisiplinan, seperti datang tepat waktu, meletakkan sesuatu pada tempatnya maupun tentang kebersihan.

³Hasil wawancara penulis dengan informan A pada tanggal 24 November 2020.

⁴Hasil wawancara penulis dengan informan B pada tanggal 24 November 2020.

⁵Hasil wawancara penulis dengan informan C pada tanggal 26 November 2020.

- b. Kepala madrasah menyampaikan suatu informasi apa adanya

Seorang pemimpin juga dituntut untuk menyampaikan suatu informasi apa adanya tanpa ditutup-tutupi, sehingga informasi yang diterima bawahan akan jelas dan tidak menimbulkan tanda tanya antar bawahan. Hal ini sangat penting diperhatikan agar tidak menimbulkan kegaduhan dalam suatu lembaga/organisasi.

Untuk mengetahui apakah kepala madrasah menyampaikan suatu informasi apa adanya, maka berdasarkan hasil wawancara dengan informan secara umum menunjukkan bahwa kepala madrasah menyampaikan informasi kepada bawahannya dengan apa adanya tanpa ditutup-tutupi. Sebagaimana yang dituturkan oleh informan A bahwa:

Kepala madrasah menyampaikan informasi secara transparan, seperti menyampaikan informasi penting tentang regulasi baru atau informasi terkini dari kantor atau K2KM (Kerja Kelompok Kepala Madrasah) pada rapat umum, yaitu rapat guru secara keseluruhan minimal sebulan sekali. Kemudian ada juga rapat dengan para wakil kepala madrasah tentang isu-isu penting yang khusus waka saja, kemudian rapat khusus dengan wali kelas saja untuk mendengarkan keluhan-keluhan dari wali kelas atau wali siswa yang dilakukan sebulan sekali.⁶

Hal senada disampaikan oleh informan B, bahwa kepala madrasah mengatakan apa adanya sesuai dengan agenda rapat dan tidak ada yang ditutupi seperti kepentingan guru dan siswa termasuk sarana dan prasarana.⁷

Dalam menyampaikan informasi terkadang kepala madrasah tidak langsung menyampaikan kepada bawahannya, namun kepala madrasah terlebih dahulu mengadakan rapat dengan

⁶Hasil wawancara dengan informan A pada tanggal 24 November 2020.

⁷Hasil wawancara dengan informan B pada tanggal 24 November 2020.

para wakilnya, sebagaimana yang disampaikan oleh informan C, bahwa: kepala madrasah ketika akan diadakan rapat, sebelumnya terlebih dahulu ada rapat dengan wakil-wakil madrasah.⁸

Dari pemaparan di atas dapat dipahami bahwa kepala madrasah dalam menyampaikan informasi kepada bawahannya disampaikan apa adanya tanpa ditutupi. Namun demikian terkadang kepala madrasah sebelum suatu informasi disampaikan kepada bawahannya terlebih dahulu kepala madrasah mengadakan rapat dengan para wakilnya.

c. Kepala madrasah melaksanakan apa yang dijanjikan

Membuat atau memberi janji bagi seorang pemimpin termasuk kepala madrasah dalam mencapai cita-cita atau visi misinya atau dalam upaya untuk memotivasi bawahan agar bekerja secara maksimal, adalah sesuatu yang lumrah terjadi dalam suatu organisasi. Namun ketika bawahan telah berhasil atau bekerja sesuai dengan janji tersebut, maka pemimpin tersebut harus menepatinya, jika tidak maka akan menjadi preseden buruk bagi dirinya dan akan mencoreng nama baiknya sebagai seorang pemimpin.

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa secara umum kepala madrasah melaksanakan apa yang pernah dijanjikannya. Sebagaimana yang dituturkan oleh informan A dan B bahwa:

Kepala madrasah melaksanakan dengan komit tentang apa yg dijanjikan, sebagai contoh melaksanakan program 100 hari yang pertama sekali ditekankan adalah tentang sarana prasarana yang mendukung kenyamanan guru, misalnya nyaman tempat ibadah seperti ruang shalat dan tempat wudhu karena pulang sampai sore. Kemudian dilanjutkan dengan ruang guru yang dibuat sehingga guru menjadi betah, seperti dibersihkan, dirapikan dan dibuat suasana

⁸Hasil wawancara dengan informan C pada tanggal 26 November 2020.

senyaman dan seindah mungkin. Kemudian juga memperhatikan dan membenahi lingkungan sehingga menjadi nyaman, indah dan asri.⁹

Jawaban yang senada disampaikan oleh informan C yang mengatakan bahwa:

Setiap kepala madrasah pasti ada programnya, janji itu kan penyampaian program memang ada program 100 hari yang dibenah adalah tentang kebersihan, termasuk di ruangan guru, target masuk KSN, termasuk di bidang akademik targetnya masuk perguruan tinggi (PBK).¹⁰

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah pernah berjanji dan janji tersebut pada dasarnya merupakan program kepala madrasah yang dilaksanakan dengan sekuat tenaga.

- d. Kepala madrasah melaksanakan secara komit apa yang menjadi visi misi atau yang dicita-citakan.

Sebagai seorang pemimpin sudah semestinya memegang teguh dan dilaksanakan dengan penuh komitmen apa yang menjadi visi misinya atau yang dicita-citakan. Untuk mengetahui apakah kepala madrasah melaksanakan dengan secara komit apa yang menjadi visi misinya dapat dilihat hasil wawancara berikut ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan A mengatakan, bahwa:

Seperti yang tertera dalam visi misi yaitu unggul mandiri, berprestasi dan bernuansa islami. Yang dilakukan oleh kepala madrasah karena melihat madrasah ini dianggap bagus, banyak diminati sebagai indikatornya siswa yang mendaftar jauh melebihi dari kapasitas yang ada, kemudian membuka pendaftaran lebih awal/cepat dari sekolah lain. Siswa yang mendaftar tersebut bukan karena tidak lulus dari

⁹Hasil wawancara dengan informan A pada tanggal 24 November 2020.

¹⁰Hasil wawancara penulis dengan informan C pada tanggal 26 November 2020.

sekolah lain, tapi karena memang memilih sekolah ini. Untuk menuju visi unggul mulai dari rekrutmen siswa yang sangat ketat dan membuat kelas olimpiade yang nilai siswanya minimal 85 dan mereka itu menunjukkan bukti berupa sertifikat bahwa mereka pernah mendapat juara olimpiade yang diseleksi dari satu kelas olimpiade. Di kelas olimpiade khusus dipilih mapel yang dilombakan dalam olimpiade seperti bidang matematika, fisika, biologi, kimia, geografi dan ekonomi yang dilaksanakan pada sore hari. Kemudian juga dibuka atau diterima siswa yang rangking I sampai rangking V. Itu namanya kelas unggul yang berbeda jenis dengan kelas olimpiade di kelas dan mereka berkompetisi dalam kelas. Ada kelas unggul IPA, IPS dan Agama. Para pengajarnya dari bimbil ini direkrut dengan tes yang sangat ketat. Bimbil sore tenaga pengajarnya direkrut dengan system *open test* yang melamar seratus lebih yang diterima hanya 45 orang, kemudian ada wawancara dan tes mengajar.¹¹

Bahkan ditambahkan oleh iforman B dan C bahwa kepala madrasah orang kerja, program 100 hari dan sebelum 100 hari sudah siap dilaksanakan dengan baik, membuat paving blok, menumbangkan pohon dan menata ruangan dewan guru.¹²

Dari pemaparan di atas dapat dipahami bahwa kepala madrasah melaksanakan dengan komit apa yang menjadi visi misi/cita-citanya. Dalam mencapai visi misi tersebut dapat dilihat dari kesungguhan kepala madrasah dalam menerima siswa baru dengan syarat dan seleksi yang ketat, membuat kelas unggul, menyelenggarakan bimbingan belajar dengan perekrutan para pengajar yang ketat juga. Termasuk dalam hal mewujudkan

¹¹Hasil wawancara penulis dengan informan A pada tanggal 24 November 2020.

¹²Hasil wawancara penulis dengan informan B pada tanggal 24 November 2020 dan dengan informan C pada tanggal 26 November 2020.

program 100 hari sebagaimana dijanjikan, yang ada relevansinya dengan visi misi, yaitu mewujudkan madrasah yang unggul dan bernuansa islami.

- e. Kepala madrasah menyampaikan informasi keuangan secara terbuka

Transparansi dalam sistem keuangan merupakan suatu yang diinginkan oleh bawahan, oleh karena itu seorang pimpinan harus menyampaikan informasi keuangan secara terbuka baik secara lisan maupun secara tertulis.

Untuk melihat apakah kepala madrasah menyampaikan informasi keuangan secara transparan dapat dilihat hasil wawancara dan observasi di bawah ini. Berdasarkan informasi dari informan A menuturkan bahwa:

Karena beliau masih setahun menjabat sebagai kepala madrasah belum ada laporan keuangan yang tertulis namun hanya menyampaikan dalam bentuk lisan pada kegiatan rapat. Bentuk kepemimpinan kepala madrasah lebih kepada pelimpahan tugas atau wewenang sehingga pertanggungjawabannya akan disampaikan kepada kepala madrasah.¹³

Jawaban yang hampir senada disampaikan oleh informan B yang menuturkan bahwa informasi keuangan disampaikan walaupun tidak secara rinci.¹⁴

Namun demikian ada informasi yang berbeda dari yang disampaikan informan di atas, dimana kepala madrasah menyampaikan informasi secara terbuka. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan C bahwa:

¹³Hasil wawancara penulis dengan informan A pada tanggal 24 November 2020.

¹⁴Hasil wawancara penulis dengan informan B pada tanggal 24 November 2020.

Kepala madrasah tentang keuangan transparan dan disampaikan secara global, penggunaanya dipublish di papan sekolah secara terbuka.¹⁵

Informasi yang disampaikan oleh informan C di atas relevan dengan apa yang peneliti amati di lapangan, kepala madrasah juga menyampaikan informasi keuangan secara terbuka melalui papan pengumuman yang ditempel di dinding madrasah.¹⁶

Berdasarkan informasi di atas baik hasil wawancara, observasi dan hasil dokumentasi dapat dikatakan bahwa kepala madrasah menyampaikan informasi keuangan secara transparan, baik secara lisan maupun secara terbuka. Secara lisan disampaikan pada waktu kegiatan rapat dan sedangkan secara terbuka ditempel pada papan pengumuman madrasah.

f. Kepala madrasah berpenampilan apa adanya

Seorang pemimpin yang jujur juga dapat dilihat dari penampilan atau cara berpakaian di madrasah. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum responden mengatakan bahwa kepala madrasah berpenampilan apa adanya, sebagaimana yang dituturkan oleh informan A, bahwa kepala madrasah sangat variatif, *low profile* dan sederhana.¹⁷ Jawaban yang senada juga disampaikan oleh informan B dan C yang menuturkan bahwa penampilan kepala madrasah sederhana.¹⁸

Hasil wawancara di atas sesuai dengan apa yang peneliti amati di lapangan, bahwa kepala madrasah berpenampilan apa

¹⁵Hasil wawancara penulis dengan informan C pada tanggal 26 November 2020.

¹⁶Hasil observasi penulis pada tanggal 24 November 2020.

¹⁷ Hasil wawancara penulis dengan informan A pada tanggal 24 November 2020.

¹⁸Hasil wawancara penulis dengan informan B pada tanggal 24 November 2020, dan dengan informan C pada tanggal 26 November 2020.

adanya rapi, bersih dan berwibawa serta relevan dengan kepemimpinan kepala madrasah yang menunjukkan sifat qana'ah.¹⁹

g. Kepala madrasah melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan hukum

Kejujuran kepala madrasah sesuai ketentuan hukum dapat dilihat dari melaksanakan tugas sesuai dengan hukum yang berlaku. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, secara umum kepala madrasah melaksanakan tugasnya sesuai hukum yang berlaku. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan informan A, yang menuturkan bahwa:

Kepala madrasah melaksanakan pekerjaan dengan menjalankan dan mengawal regulasi yang ada. Ketika melaksanakan suatu aturan beliau menyampaikan hal tersebut bukan aturan dari saya, namun berdasarkan regulasi. Sebagai pimpinan tugasnya untuk mengawal regulasi dan melihat apakah regulasi tersebut dikawal atau tidak dilanggar atau tidak. Dengan demikian tidak akan tersandung dengan kasus hukum. Sebagai contoh ketika kelas III, dulu namanya les sekarang diganti dengan bimbingan belajar, dulu biayanya satu tahun 2 juta lebih itu dibuat rapat dengan wali untuk memusyawarahkan sesuai dengan RAB yang diajukan. Pada akhir pembelajaran kepada siswa diberikan raport, jadi dilakukan dengan transparan dan meminta dukungan dari wali murid. Keuangan dipegang oleh Komite.²⁰

Hasil wawancara di atas ditambahkan oleh informan B bahwa:

Kepala madrasah berani pasang badan untuk kepentingan pembelajaran. Seperti melaksanakan bimbel bagi siswa

¹⁹Hasil observasi peneliti pada tanggal 24 November 2020 s.d tanggal 5 Januari 2021.

²⁰Hasil wawancara penulis dengan informan A pada tanggal 24 November 2020.

dengan dana lebih besar atau drastis dibandingkan sebelumnya. Beliau berani karena berjalan sesuai regulasi.²¹

Agar terhindar dari persoalan hukum kepala madrasah melakukan musyawarah terlebih dahulu, sehingga suatu program yang akan dilaksanakan tidak terkesan dilakukan secara sepihak saja, akan tetapi merupakan hasil keputusan bersama. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan C yang menuturkan bahwa:

Kepala madrasah melakukan upaya tidak melakukan keputusan sendiri, tetapi melakukan rapat dan musyawarah dengan wali siswa. Hasil rapat tersebut berbentuk SK (Surat Keputusan) dan itu yang menjadi dasar beliau untuk melaksanakan program yang berhubungan dengan komite.²²

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dipahami bahwa kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan aturan yang berlaku dan berupaya agar terhindar dari perbuatan menyalahi ketentuan hukum/regulasi yang berlaku. Namun bila ada suatu kegiatan, tetapi tidak ada aturannya maka dilakukan musyawarah untuk menghasilkan kesepakatan bersama, sehingga terhindar dari menyalahi aturan yang berlaku.

Berdasarkan pemaparan di atas terkait tentang kejujuran kepala madrasah 'alimah yang mencakup jujur dalam melaksanakan apa yang dikatakan, jujur dalam perbuatan dan jujur dalam berpenampilan, secara umum telah dilaksanakan dengan baik.

²¹Hasil wawancara penulis dengan informan B pada tanggal 24 November 2020.

²²Hasil wawancara penulis dengan informan C pada tanggal 26 November 2020.

3. Sikap Adil Kepemimpinan Kepala MAN 1 Kota Banda Aceh

Dalam konteks ini, terdapat tiga macam keadilan dalam melaksanakan kepemimpinan kepala madrasah, yaitu adil yang bersifat *distributive*, *procedural* dan adil secara *interaksional*.

Untuk melihat secara keseluruhan sikap adil kepemimpinan kepala madrasah tersebut, di bawah ini akan dideskripsikan dengan mengacu kepada fokus pertanyaan penelitian.

1. Keadilan secara *distributif*

- a. Kepala madrasah memberikan jabatan kepada bawahan sesuai keahlian

Kepala madrasah dalam memberikan jabatan kepada bawahannya sejatinya harus sesuai dengan kapasitas/kemampuan yang dimiliki oleh bawahannya. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah memberikan jabatan kepada bawahannya sesuai dengan kemampuan atau kapasitas yang dimilikinya. Sebagaimana hasil wawancara dengan informan A yang menuturkan bahwa:

Yang diberi jabatan dipilih langsung oleh kepala madrasah dengan pertimbangan sendiri yang berbeda dengan sebelumnya dipilih oleh guru. Kepala madrasah menempatkan seseorang dengan mempelajari, mengevaluasi dan dinilai sesuai dengan kinerja, kemampuan dan kemauan dari pada guru yang diberikan jabatan tersebut. Misalnya bagian kurikulum itu dinilainya disiplin, tegas. Sesuai dengan moto kepala madrasah kerja keras, kerja ikhlas dan tuntas.²³

Begitu juga yang disampaikan oleh informan B bahwa: Kepala madrasah memilih waka dengan cara ditunjuk untuk kenyamanan kepala madrasah bekerja di samping itu mau

²³Hasil wawancara penulis dengan informan A pada tanggal 24 November 2020.

dan mampu bekerja, karena beliau ingin orang yang mau bekerja.²⁴

Jawaban di atas lebih lanjut ditambahkan oleh informan C yang mengatakan bahwa:

Karena guru berasal dari madrasah ini dan sudah tahu betul kondisinya, maka secara umum sudah sesuai dengan bidangnya.²⁵

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dipahami bahwa kepala madrasah dalam memberi jabatan kepada bawahannya dengan cara menunjuk beberapa orang dengan kriteria tertentu yaitu mau dan mampu bekerja. Pemilihan dilakukan dengan pemungutan suara secara langsung.

- b. Kepala madrasah memberi *reward* kepada tenaga pendidik dan peserta didik yang berprestasi

Memberi *reward* atau hadiah kepada seseorang yang telah berprestasi atau berkinerja baik akan dapat berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja seseorang. Untuk melihat apakah kepala madrasah ‘alimah memberi *reward* kepada tenaga pendidik dan peserta didik dapat dilihat dari hasil penelitian berikut ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan A menuturkan bahwa:

Kepala madrasah pernah berjanji untuk memberikan hadiah umrah bila guru dapat menjuarai dalam kejuaraan yang bersifat Nasional. Bentuk hadiah diberikan pada hari guru, kemudian guru berhasil membimbing tingkat provinsi pada hari senin, berupa apresiasi dan dalam bentuk benda seperti

²⁴Hasil wawancara penulis dengan informan B pada tanggal 24 November 2020.

²⁵Hasil wawancara penulis dengan informan C pada tanggal 26 November 2020.

souvenir, kain, jilbab, piring dan lain-lain. Hadiah diberikan dengan suatu kejutan-kejutan manis.²⁶

Jawaban yang senada disampaikan oleh informan B, bahwa:

Kepala madrasah pernah memberi *reward* sekedarnya saja, dalam bentuk uang. Dan pernah berjanji memberi hadiah umrah bagi guru berhasil membina anak-anak dan berhasil sampai ke tingkat nasional.²⁷

Begitu juga dengan informan C menuturkan bahwa:

Kepala madrasah ketika akan memberikan hadiah dengan membuat dalam bentuk kuis, dan siapa yang berhasil menjawabnya, maka akan diberikan hadiah dalam bentuk benda seperti piring dan gelas.²⁸

Dari informasi di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah pernah memberikan *reward* atau hadiah kepada tenaga pendidik dan kepada siswa yang berprestasi atau berhasil dalam suatu turnamen. Hadiah yang diberikan berbentuk materi dan non materi (*behavior*). Dalam bentuk materi seperti uang, souvenir, gelas, piring, jilbab atau kain. Sedangkan non materi atau *behavior* dalam bentuk pengakuan atau apresiasi. Pemberian hadiah diberikan pada hari guru dan pada kegiatan upacara hari senin.

c. Kepala madrasah memberi hukuman sesuai pelanggaran

Dalam suatu organisasi atau lembaga sudah pasti ada bawahan yang melanggar peraturan baik dalam skala kecil maupun besar. Agar tidak terulang lagi, maka perlu diberikan hukuman atau ganjaran yang sesuai sehingga kemudian bawahan tidak mengulangi lagi kesalahan yang sama.

²⁶Hasil wawancara penulis dengan informan A pada tanggal 24 November 2020.

²⁷Hasil wawancara penulis dengan informan B pada tanggal 24 November 2020.

²⁸Hasil wawancara penulis dengan informan C pada tanggal 26 November 2020.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah ‘alimah ada memberikan hukuman kepada bawahannya yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini. Menurut informan A menuturkan bahwa:

Bagi yang melanggar diberikan teguran tapi kepala madrasah lebih mengutamakan pembinaan semaksimal mungkin. Namun jika sudah sampai tiga kali, kepala madrasah menyuruh untuk menyiapkan materai. Misalnya jika ada guru sedang dibina dipanggil ke ruangan beliau, kemudian disampaikan saya sekarang berbicara atas nama pimpinan atau atas nama kakak atau adik (d disesuaikan umur). Yang bersangkutan menjawab atas nama kakak atau adik, maka akan dinasehati benar-benar, namun jarang sekali terulang. Jika terulang lagi beliau telah menyiapkan materai dan ini sudah atas nama antara pimpinan dengan bawahan atau regulasi. Kalau memang ada yang memang diperingatkan satu dua kali diperingatkan juga tidak, maka beliau menegur dengan tulisan.²⁹

Jawaban yang senada dituturkan oleh informan B, bahwa bagi guru yang terlambat mengumpulkan nilai beliau buat surat teguran dan ditelpon.³⁰ Begitu juga apa yang disampaikan oleh informan C yang mengatakan, bahwa hukuman dalam bentuk tegur secara lisan dan jika berulang maka ditegur dengan surat.³¹

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah pernah memberikan hukuman kepada bawahannya, Hukuman yang diberikan kepada guru berupa nasehat dan

²⁹Hasil wawancara penulis dengan informan A pada tanggal 24 November 2020.

³⁰Hasil wawancara penulis dengan informan B pada tanggal 24 November 2020.

³¹Hasil wawancara penulis dengan informan C pada tanggal 26 November 2020.

disesuaikan secara kekeluargaan, pembinaan, teguran (lisan dan tulisan) dan yang paling berat adalah menyiapkan materai.

2. Keadilan secara *prosedural*

- a. Kepala madrasah melaksanakan peraturan sesuai prosedur yang berlaku dan konsisten

Setiap organisasi atau lembaga tentu terdapat peraturan yang harus ditaati dan dilaksanakan secara konsisten. Untuk melihat apakah kepala madrasah menjalankan peraturan sesuai prosedur yang berlaku dan dilaksanakan secara konsisten, dapat dilihat dari hasil wawancara yang telah dilakukan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan A menuturkan bahwa:

Aturan terlaksana dengan baik, seperti kedisiplinan kepala madrasah yang datang lebih awal, tentang aturan kebersihan kepala madrasah di awal-awal kepemimpinan membuat suasana madrasah sebersih, seindah dan senyaman mungkin sehingga guru betah di madrasah. Ruang guru ditata sedemikian rupa sehingga rapi, bersih dan nyaman, jika ada yang tidak rapi maka akan ditegur dan diposting di grup WA.³²

Lebih lanjut ditambahkan oleh informan B bahwa kepala madrasah menjalankan aturan, namun tidak kaku artinya masih bisa diajak kompromi disesuaikan dengan kondisi.³³ Begitu juga yang disampaikan oleh informan C yang mengatakan bahwa karena beliau orang kerja, maka semua aturan berusaha untuk dilaksanakan.³⁴

³²Hasil wawancara penulis dengan informan A pada tanggal 24 November 2020.

³³Hasil wawancara penulis dengan informan B pada tanggal 24 November 2020.

³⁴Hasil wawancara penulis dengan informan C pada tanggal 26 November 2020.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah melaksanakan aturan sesuai prosedur yang berlaku dan dilaksanakan dengan secara konsisten.

- b. Kepala madrasah melakukan sosialisasi terhadap suatu peraturan

Agar peraturan dipahami dan dilaksanakan dengan baik, maka pimpinan harus melakukan sosialisasi sebelum satu peraturan diterapkan/dilaksanakan. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan kepala madrasah ada melakukan sosialisasi kepada seluruh bawahan. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan A bahwa:

Ada sosialisasi dilakukan dan sering, sosialisasi dilakukan pada saat rapat, upacara, atau seperti setiap hari jum'at atau hari senin.³⁵

Pendapat di atas senada sebagaimana disampaikan oleh informan B dan C yang mengatakan bahwa: sebelum aturan itu dilaksanakan kepala madrasah terlebih dahulu dilakukan sosialisasi.³⁶

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah ada melakukan sosialisasi kepada semua warga madrasah, dengan berbagai waktu dan kesempatan, yaitu pada kegiatan rapat-rapat, kegiatan upacara setiap hari Senin atau pada hari tertentu seperti hari Jum'at.

- c. Kepala madrasah membuat peraturan menggunakan landasan

Dalam membuat peraturan tentu ada landasan yang digunakan sehingga peraturan tersebut akan kuat secara keilmuan

³⁵Hasil wawancara penulis dengan informan A pada tanggal 24 November 2020.

³⁶Hasil wawancara penulis dengan informan B pada tanggal 24 November 2020, dan dengan informan C pada tanggal 26 November 2020.

dan hukum. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan kepala madrasah ada menggunakan landasan ketika membuat suatu peraturan. Hal ini sebagaimana yang dituturkan oleh informan A yang mengatakan bahwa:

Membuat peraturan dasar pijakannya kepada regulasi atau undang-undang dari pemerintah. Seperti aturan kesiswaan landasannya dari aturan pemerintah. Kemudian juga berlandaskan pada aturan-aturan sosial dan karakter.³⁷

Begitu juga informan B dan C menambahkan bahwa kepala madrasah ada menggunakan aturan, seperti PP 53 tentang disiplin. jadi semuanya bermain atas landasan Negara.³⁸

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa kepala madrasah dalam membuat peraturan menggunakan landasan, baik landasan yang berdasarkan kepada aturan/undang-undang pemerintah maupun berlandaskan pada aturan sosial dan etika yang berlaku.

- d. Kepala madrasah membuat peraturan menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan etika

Membuat peraturan di samping menggunakan landasan dari peraturan yang dibuat oleh pemerintah, tetapi juga berdasarkan kepada aturan moral dan etika. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, bahwa kepala madrasah juga menggunakan landasan etika dan moral dalam membuat peraturan, sebagaimana yang disampaikan oleh informan A, bahwa:

Disesuaikan dengan keadaan, seperti ketika suatu peraturan tidak dilaksanakan maka diberikan hukuman, namun disesuaikan dengan aturan moral seperti dengan teguran melalui tulisan dan bukan ditegur di depan guru/orang lain

³⁷Hasil wawancara penulis dengan informan A pada tanggal 24 November 2020.

³⁸Hasil wawancara penulis dengan informan C pada tanggal 26 November 2020.

sehingga yang bersangkutan tidak merasa dipermalukan. Melaksanakan hukuman dengan pendekatan kekeluargaan.³⁹

Begitu juga yang dituturkan oleh informan B dan C bahwa:

Sudah pasti umpamanya tentang baju biasanya agak bebas, selama beliau menyeragamkan agar rapi dan tidak ada perbedaan, tidak ada yang baju baru, yang biasa saja dan yang mewah. Jadi semua sama tidak ada perbedaan.⁴⁰

Berdasarkan keterangan di atas, dapat dikatakan bahwa kepala madrasah ada juga menggunakan landasan moral dan etika yang berlaku di madrasah. Aturan sesuai moral dan etika tersebut seperti tidak menegur di depan orang, tetapi melalui surat atau telepon. Begitu juga dengan peraturan memakai baju seragam, agar tidak terlihat ketimpangan atau perbedaan di antara warga madrasah yang mempunyai latar belakang sosial yang berbeda-beda.

- e. Kepala madrasah memutuskan persoalan dengan tidak memihak

Tidak jarang terjadi persoalan di suatu lembaga atau organisasi, baik persoalan kecil maupun besar. Seorang pemimpin harus menyelesaikannya secara adil dan tanpa memihak. Untuk melihat apakah kepala madrasah menyelesaikan suatu persoalan di madrasah dengan tidak memihak, dapat dilihat dari hasil wawancara di bawah ini.

³⁹Hasil wawancara penulis dengan informan A pada tanggal 24 November 2020.

⁴⁰Hasil wawancara penulis dengan informan B pada tanggal 24 November 2020 dan dengan informan C pada tanggal 26 November 2020.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari informan A, menuturkan bahwa: sudah sesuai dan tidak memihak, dan jika ada persoalan diselesaikan dengan kekeluargaan.⁴¹

Namun di sisi lain didapatkan informasi bahwa di madrasah jarang terjadi persoalan yang kemudian harus turun tangan kepala madrasah. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan B dan C bahwa jarang terjadi permasalahan di madrasah sehingga melibatkan kepala madrasah.⁴²

Berdasarkan informasi di atas, dapat dipahami bahwa di madrasah jarang terjadi persoalan yang langsung melibatkan kepala madrasah, namun jika terjadi persoalan, maka akan diselesaikan dengan secara adil/tidak memihak dan diselesaikan dengan secara kekeluargaan.

f. Kepala madrasah membuat peraturan melibatkan berbagai pihak

Dalam membuat peraturan tentunya perlu masukan dari para pihak yang berkompeten, untuk mengakomodir semua masukan baik berupa saran dan pemikiran, sehingga peraturan tersebut menjadi kuat. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi bahwa kepala madrasah melibatkan warga madrasah dalam membuat suatu peraturan, sebagaimana yang disampaikan oleh informan A bahwa:

Membuat peraturan tergantung aturannya, seperti tata tertib kesiswaan setelah disusun oleh bagian kesiswaan kemudian dirembukkan lagi dengan empat pimpinan, yaitu wakil bidang Kurikulum, Kesiswaan, Humas dan Wakil bidang sarana dan prasarana. Setelah itu dibawa ke ruang rapat

⁴¹Hasil wawancara penulis dengan informan A pada tanggal 24 November 2020.

⁴²Hasil wawancara penulis dengan informan B pada tanggal 24 November 2020 dan dengan informan C pada tanggal 26 November 2020.

apakah ada penambahan atau ada koreksi. Kemudian aturan tersebut disosialisasikan pada rapat-rapat.⁴³

Sementara informan B menuturkan bahwa:

Tidak semua waka atau guru, disesuaikan, jika aturan tentang siswa, maka yang diundang wali kelas dan anak-anak, kemudian disampaikan kepada kepala madrasah.⁴⁴ Begitu juga yang disampaikan oleh informan C bahwa kepala madrasah membuat peraturan dibuat secara bersama.⁴⁵

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa secara umum kepala madrasah dalam membuat peraturan melibatkan pihak lain yang kompeten dan relevan. Pihak-pihak yang dipanggil beragam disesuaikan dengan bidang masing-masing.

3. Keadilan secara *interaksional*

1. Kepala madrasah memperlakukan bawahan secara sopan, dengan hormat/menghargai.

Seorang pemimpin tidak terlepas dari berinteraksi dan berhubungan dengan bawahannya. Dalam berinteraksi seorang pemimpin tentunya harus memperlakukannya secara baik, sopan dan menghargai nya. Untuk melihat apakah kepala madrasah memperlakukan bawahan secara baik, sopan dan sikap menghargai, dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini.

Berdasarkan informasi dari informan A, menuturkan bahwa:

Kepala madrasah sangat variatif, terkadang sangat lembut dan bisa mengeluarkan air mata dan juga terkadang tegas namun tidak kasar. Hubungan emosional dengan bawahan

⁴³Hasil wawancara penulis dengan informan A pada tanggal 24 November 2020.

⁴⁴Hasil wawancara penulis dengan informan B pada tanggal 24 November 2020.

⁴⁵Hasil wawancara penulis dengan informan C pada tanggal 26 November 2020.

seperti kekeluargaan. Jadi mengedepankan kekeluargaan. Yang lebih tua dianggap kakak/abangnya, yang muda dianggap sebagai adiknya dan yang sebaya dengan beliau dianggap sebagai kawan sebaya. Sangat dekat dan fleksibel, namun demikian tetap tegas. Dekat tapi tetap hormat sama beliau.⁴⁶

Ungkapan di atas senada dengan apa yang disampaikan informan C yang menuturkan bahwa:

Kepala madrasah menghormati dan memahami bawahan dan tidak mempersulit bawahan, seperti menandatangani sesuatu dimanapun.⁴⁷

Cara berinteraksi dengan orang lain berbeda pada setiap orang termasuk para pemimpin. Perbedaan ini boleh jadi dipengaruhi oleh faktor watak seseorang. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan B yang mengatakan bahwa:

Mungkin karena pengaruh watak langsung terus dibilang turun tangan, sementara guru ada yang tidak bisa seperti itu. Tidak terlalu formal sehingga jika perlu tanda tangan beliau langsung ditandatangani dan bahkan dicari untuk ditandatangani.⁴⁸

Hasil wawancara di atas senada dengan penulis amati ketika berada di lapangan, bahwa kepala madrasah memperlakukan bawahan termasuk tamu dengan baik dan sopan, membangun kebersamaan dengan berkomunikasi dan mendatangi serta berdiskusi dengan para guru di ruangan dewan guru.⁴⁹

⁴⁶Hasil wawancara penulis dengan informan A pada tanggal 24 November 2020.

⁴⁷Hasil wawancara penulis dengan informan C pada tanggal 26 November 2020.

⁴⁸Hasil wawancara penulis dengan informan B pada tanggal 24 November 2020.

⁴⁹Hasil observasi penulis tanggal 24 Nopember s.d Tanggal 5 Desember 2020.

Dari pembahasan di atas dapat dikatakan bahwa secara umum kepala madrasah memperlakukan bawahan dengan baik, sopan dan hormat. Tidak membedakan bawahan, tidak terlalu formal, bahkan dilakukan dengan rasa kekeluargaan dan kebersamaan. Namun demikian ada juga dirasakan karena pengaruh watak dan lingkungan membuat pimpinan terlalu cepat ditangani sehingga membuat bawahan kurang nyaman.

2. Kepala madrasah mengeluarkan kata-kata yang baik/pantas

Sebagai pemimpin dimanapun, sejatinya mengelola ucapannya sebaik mungkin, sehingga tidak membuat bawahan tidak nyaman. Menurut hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum kepala madrasah berkomunikasi baik dan pantas. Sebagaimana hasil wawancara dengan informan A, B dan C yang menuturkan bahwa:

Kepala madrasah berbicara sopan dan tidak pernah menggunakan kata-kata yang tidak pantas dan beliau orangnya/sikapnya tegas, tujuan begitu agar berjalan dan sesuai dengan aturan. Dan tidak segan-segan mengeluarkan kata-kata maaf kepada bawahan.⁵⁰

Uraian di atas sesuai dengan apa yang peneliti amati di lokasi penelitian, bahwa kepala madrasah menggunakan kata-kata yang baik dan sopan.⁵¹

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah dalam berkomunikasi dengan baik dan sopan. Namun demikian kepala madrasah seorang yang mempunyai sikap yang tegas.

⁵⁰Hasil wawancara penulis dengan informan A dan B pada tanggal 24 November 2020 dan dengan informan C pada tanggal 26 November 2020.

⁵¹Hasil observasi penulis tanggal 24 Nopember s.d Tanggal 5 Desember 2020.

3. Kepala madrasah menjelaskan peraturan secara menyeluruh dan masuk akal

Seorang pemimpin dalam menyampaikan suatu aturan kepada bawahan harus jelas/logis dan menyeluruh, sehingga bawahan akan dapat memahaminya dengan baik. Untuk mengetahui apakah kepala madrasah menjelaskan suatu peraturan dengan logis dan menyeluruh dapat dilihat dari hasil penelitian berikut ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan A dan B mengatakan bahwa:

Kepala madrasah menyampaikan aturan secara menyeluruh dan masuk akal. semuanya bisa dipahami oleh tenaga pendidik dan kependidikan.⁵²

Bahkan ditambahkan oleh informan C, kepala madrasah tidak hanya sekedar disampaikan akan tetapi juga ditagih, terutama perangkat pembelajaran.⁵³

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat dipahami bahwa kepala madrasah dalam menyampaikan suatu peraturan secara komprehensif dan logis.

d. Kepala madrasah berkomunikasi secara rinci dan menyediakan waktu kapanpun diperlukan sesuai situasi dan kondisi

Seorang pemimpin juga dikatakan adil, yaitu ketika berkomunikasi dengan rinci dan menyediakan waktu kapanpun diperlukan. Untuk mengetahui apakah kepala madrasah berkomunikasi dengan rinci dan menyediakan waktu kapanpun diperlukan, dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini.

⁵²Hasil wawancara penulis dengan informan A dan B pada tanggal 24 November 2020.

⁵³Hasil wawancara penulis dengan informan C pada tanggal 26 November 2020.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan A menuturkan, bahwa:

Ia berbicara secara rinci dan jelas, misalnya tentang regulasi atau peraturan dan juga dalam rapat-rapat dan lain sebagainya dan juga beliau bersedia menyediakan waktu untuk berkomunikasi kapanpun diperlukan, kecuali ada hal yang mendesak beliau tunda untuk dibicarakan pada lain waktu.⁵⁴

Ungkapan di atas ditambahkan oleh informan C, bahwa:

Kepala madrasah ketika berbicara disesuaikan melihat situasi dan kondisi, malahan beliau sering ke ruang guru dan jarang di meja beliau.⁵⁵

Begitu juga yang disampaikan oleh informan B, bahwa kepala madrasah ketika beliau berbicara secara rinci dan sesuai dengan agenda rapat.⁵⁶

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah menyampaikan informasi dengan rinci dan bersedia menyediakan waktu kapanpun diperlukan oleh bawahan dan bahkan sering mendatangi langsung ruang dewan guru. Jika beliau tidak bisa bertemu, maka diagendakan pada lain waktu.

4. Kepala madrasah merespon dengan cepat suatu pertanyaan atau persoalan yang terjadi di madrasah

Sebagai seorang pimpinan juga dituntut untuk peduli terhadap bawahannya, seperti merespon dengan cepat terhadap pertanyaan yang diajukan ataupun terhadap suatu persoalan yang terjadi. Untuk mengetahui apakah kepala madrasah merespon

⁵⁴Hasil wawancara penulis dengan informan A pada tanggal 24 November 2020.

⁵⁵Hasil wawancara penulis dengan informan C pada tanggal 26 November 2020.

⁵⁶Hasil wawancara penulis dengan informan B pada tanggal 24 November 2020.

dengan cepat suatu pertanyaan atau persoalan yang terjadi di madrasah, dapat dilihat hasil penelitian berikut ini.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari informan A dan B, menuturkan bahwa:

Kepala madrasah merespon dengan cepat dan ada solusi. Dan sesuai moto beliau harus tuntas sebelum saya tidur malam. Merespon persoalan macet di depan sekolah, kemudian ditindaklanjuti dengan membuat trotoar dan menertibkan para pedagang yang berjualan di depan madrasah, jadi direspon dengan cepat dan ada solusi.⁵⁷

Hasil wawancara di atas dikuatkan oleh informan B dan C, bahwa:

Persoalan ada juga muncul di madrasah, maka kepala madrasah meresponnya dengan cepat dan ada solusi. Begitu juga jika ada pertanyaan kepala madrasah meresponnya. bahkan beliau sendiri yang mendatangi guru tersebut.⁵⁸

Uraian di atas relevan dengan yang penulis amati, sudah ada trotoar dan tampak tidak terjadi lagi kemacetan dan termasuk para pedagang walaupun masih ada namun tidak menimbulkan kemacetan yang berarti.⁵⁹

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah merespon dengan cepat terhadap pertanyaan atau persoalan yang muncul dan ada solusinya. Menyelesaikan persoalan atau menanggapi suatu pertanyaan tidak mesti di ruang kepala madrasah, tapi bisa dimanapun.

⁵⁷Hasil wawancara penulis dengan informan A pada tanggal 24 November 2020.

⁵⁸Hasil wawancara penulis dengan informan B pada tanggal 24 November 2020 dan dengan informan C pada tanggal 26 November 2020.

⁵⁹Hasil observasi penulis pada tanggal 24 - 27 November 2020 dan hasil wawancara dengan informan A pada tanggal 24 November 2020.

5. Kepala madrasah berlaku netral menangani suatu persoalan di madrasah

Berlaku netral dalam menyelesaikan suatu persoalan merupakan impian dan harapan bagi semua orang. Oleh karena itu, seorang pimpinan harus menerapkannya dengan baik. Untuk melihat apakah kepala madrasah berlaku netral terhadap suatu persoalan yang terjadi di madrasah, dapat dilihat dari hasil wawancara di bawah ini.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari informan A mengatakan bahwa:

Kondisi madrasah hari ini situasi agak normal, mencair, nyaman dan aman. Jadi tidak ada masalah yang berarti. Setiap ada persoalan disesuaikan dan dibawa ke rapat pada waka-waka baru kemudian dibawa ke rapat guru-guru atau disesuaikan.⁶⁰

Begitu juga yang disampaikan oleh informan B, bahwa belum ada masalah yang berarti jika ada persoalan tentunya diselesaikan secara musyawarah.⁶¹ Hal yang senada juga dituturkan oleh informan C, bahwa:

Sampai hari ini tidak ada persoalan yang berarti di madrasah sampai turun tangan kepala madrasah. Namun jika terjadi persoalan, maka akan diselesaikan dengan baik, bahkan beliau sering menyelesaikan suatu persoalan di luar madrasah, seperti masalah tanah wakaf milik suatu madrasah di lingkungan kementerian agama Kota Banda Aceh.⁶²

⁶⁰Hasil wawancara penulis dengan informan A pada tanggal 24 November 2020.

⁶¹Hasil wawancara penulis dengan informan B pada 24 November 2020.

⁶²Hasil wawancara penulis dengan informan C pada tanggal 26 November 2020.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa selama kepala madrasah menjabat situasi dalam keadaan baik dan belum ada persoalan yang berarti sehingga melibatkan kepala madrasah untuk menyelesaikan persoalan tersebut. Namun demikian bila terjadi suatu persoalan, maka akan diselesaikan dengan secara musyawarah di tingkat wakil-wakil kepala madrasah sampai ke tingkat dewan guru.

4. Tanggung Jawab Kepemimpinan Kepala MAN 1 Kota Banda Aceh

Data penelitian berikutnya adalah tentang tanggung jawab kepemimpinan kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya. Dalam hal ini ada beberapa indikator yang menunjukkan sikap tanggung jawab seorang pemimpin, yang akan paparkan di bawah ini.

1. Kepala madrasah menampakkan hasil kerja yang bermutu

Untuk melihat hasil kerja kepala madrasah yang bermutu dapat dilihat dari prestasi atau penghargaan yang pernah diraih oleh madrasah. Karena apapun yang diperoleh tentunya tidak terlepas dari pengelolaan yang dilakukan oleh kepala madrasah. Untuk melihat apakah madrasah pernah memperoleh prestasi atau penghargaan sebagai bentuk dari kepala madrasah menampakkan hasil kerja yang berkualitas, dapat dilihat dari hasil penelitian berikut ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan A, B dan C menuturkan bahwa:

Madrasah ‘alimah pernah juara umum dalam riyadh fair, kemudian juara umum modal bangsa, dalam satu tahun ada mendapatkan tiga kejuaran. Guru menjuarai tingkat

nasional. Pustaka terakreditasi B dan kepala perpustakaan berprestasi juara 2 tingkat Provinsi.⁶³

Senada dengan uraian di atas, hasil pengamatan penulis dan telaah dokumentasi, menunjukkan bahwa MAN 1 Kota Banda Aceh banyak sekali mendapat penghargaan dalam bentuk piala. Kegiatan yang pernah diikuti adalah baik dalam bentuk perlombaan manajemen sekolah/madrasah, cerdas cermat, produk siswa/guru, *comic competition*, maupun dalam bidang olahraga dan seni. Dan di sisi lain juga prestasi madrasah yang mendapatkan nilai A dari Badan Akreditasi Nasional dalam akreditasi madrasah.⁶⁴

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah telah menampakkan hasil kerja yang bermutu, dibuktikan dengan keberhasilan madrasah dalam mengikuti berbagai perlombaan, baik ditingkat provinsi maupun Nasional. Kemudian perolehan akreditasi madrasah yang mendapat nilai A dari Badan Akreditasi Nasional.

2. Kepala madrasah bersedia menanggung resiko dalam melaksanakan tugas

Sebagai seorang pemimpin yang bertanggung jawab, sejatinya ia menunjukkan sikap berani mengambil resiko terhadap apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Untuk melihat apakah kepala madrasah bersedia dan berani mengambil resiko dalam melaksanakan tugasnya dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari informan A menuturkan bahwa:

⁶³Hasil wawancara penulis dengan informan A dan B pada tanggal 24 November 2020, dan informan C pada tanggal 26 November 2020.

⁶⁴Hasil observasi penulis pada tanggal 20 November 2020 s.d 5 Januari 2021.

Kepala madrasah berusaha menyelesaikan pekerjaan atau persoalan secara tuntas, kata beliau sebelum tidur malam persoalan harus selesai.⁶⁵

Ditambahkan oleh informan B dan C bahwa:

Kepala madrasah berani pasang badan jika memang itu untuk kepentingan siswa, seperti mengadakan kegiatan bimbel di atas. Begitu juga dengan kondisi covid seperti sekarang ini berani mengambil keputusan untuk belajar (demi untuk anak-anak), sementara belum ada perintah dari pemerintah untuk melakukan proses pembelajaran di madrasah secara *offline*.⁶⁶

Hasil wawancara di atas sesuai dengan apa yang penulis amati bahwa kepala madrasah berani menanggung resiko terhadap apa yang menjadi keputusannya untuk melaksanakan pembelajaran di madrasah, sementara sekolah/madrasah lain belum berani untuk membuka sekolah/madrasah untuk melaksanakan aktivitas di sekolah/madrasah.⁶⁷

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat dikatakan bahwa kepala madrasah berani menanggung resiko dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pemimpin. Keberanian tersebut ditunjukkan dengan melaksanakan kegiatan pembelajaran di madrasah pada masa pandemic. Di sisi lain kepala madrasah berani pasang badan untuk keberhasilan peserta didik seperti melaksanakan bimbingan belajar yang mengeluarkan banyak biaya yang dikeluarkan oleh orang tua siswa, namun kegiatan tersebut berhasil dilaksanakan.

⁶⁵Hasil wawancara penulis dengan informan A pada tanggal 24 November 2020 .

⁶⁶Hasil wawancara penulis dengan informan B pada tanggal 24 November 2020 dan dengan informan C pada tanggal 26 November 2020.

⁶⁷Hasil observasi penulis pada tanggal 20 November 2020 s.d 5 Januari 2021.

3. Kepala madrasah komitmen dalam melaksanakan tugas

Seorang pemimpin yang bertanggung jawab juga ditandai dengan keterikatan dengan pekerjaan dan penuh dedikasi; baik pengorbanan dengan tenaga, pikiran dan waktu demi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk melihat apakah kepala madrasah komitmen dalam melaksanakan tugasnya, dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan A, B dan C menyatakan bahwa:

Kepala madrasah komit dalam melaksanakan tugas atau program sekolah walaupun dalam keadaan pandemic covid-19. Dan seperti yang disampaikan sebelumnya kepala madrasah juga komit tentang apa yang dijanjikan (diprogramkan), sebagai contoh melaksanakan program 100 hari yang pertama sekali ditekankan adalah tentang sarana prasarana yang mendukung kenyamanan guru, misalnya kenyamanan tempat ibadah seperti ruang shalat dan tempat wudhu' karena pulang sampai sore. Kemudian dilanjutkan dengan ruang guru yang dibuat sehingga guru menjadi betah, seperti dibersihkan, dirapikan dan dibuat suasana nyaman dan seindah mungkin. Kemudian juga memperhatikan dan membenahi lingkungan sehingga menjadi nyaman, indah dan asri.⁶⁸

Di sisi lain komitmen kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya dapat dilihat dari keberadaanya di madrasah dengan datang tepat waktu. Sebagaimana disampaikan oleh informan C, bahwa kepala madrasah selalu datang tepat waktu dan pulang paling lambat.⁶⁹

Ulasan di atas sesuai dengan apa yang penulis amati di lapangan bahwasanya kepala madrasah komit dalam melaksanakan

⁶⁸Hasil wawancara penulis dengan informan A dan B pada tanggal 24 November 2020 dan dengan informan C pada tanggal 26 November 2020.

⁶⁹Hasil wawancara penulis dengan informan C pada tanggal 25 November 2020.

tugasnya, seperti datang tepat waktu dan pulang paling akhir, sikap semangat dalam bertugas walaupun dalam keadaan pandemic C-19. Kemudian selalu berada di madrasah, kecuali jika ada hal yang mendesak. Begitu juga dengan nuansa madrasah yang nyaman dan asri.⁷⁰

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah komitmen terhadap tugasnya/pekerjaanya, dapat dilihat dari sikap disiplin kepala madrasah datang lebih awal dan pulang paling akhir, kemudian melaksanakan dengan sekuat tenaga program unggul yang telah ditetapkan.

4. Kepala madrasah meminta maaf jika ada kesalahan

Indikator lainnya yang menunjukkan kepala madrasah bertanggung jawab adalah bersedia meminta maaf kepada bawahannya jika melakukan kesalahan. Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa kepala madrasah pernah meminta maaf jika melakukan kekhilafan. Sebagaimana disampaikan oleh informan A, bahwa:

Kepala madrasah pernah meminta maaf dan mau dikritik dan sering bertanya apakah yang saya lakukan ini sudah benar dan beliau mau belajar dari guru-guru yang lebih tua dari beliau.⁷¹

Jawaban yang senada disampaikan oleh informan B dan C bahwa:

Kepala madrasah pernah minta maaf, seperti tidak berhasil dalam kegiatan Kompetisi Sains Nasional (KSN) secara pribadi kepada semua wakil kepala madrasah dan dalam rapat dan juga di depan umum pada siswa. Dan kepala

⁷⁰Hasil observasi penulis pada tanggal 20 November 2020 s.d 5 Januari 2021.

⁷¹Hasil wawancara penulis dengan informan A pada tanggal 24 November 2020.

madrasah pernah merasa bersalah bila tidak meminta maaf.⁷²

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah pernah mengucapkan perkataan maaf kepada bawahannya ketika pernah melakukan kesalahan, atau tidak berhasil dalam suatu perlombaan. Permintaan ini disampaikan di depan umum, baik dalam kegiatan rapat-rapat maupun dalam kegiatan upacara pada hari senin.

5. Kepala madrasah mempunyai jabatan lain di luar jabatan kepala madrasah

Sebagai kepala madrasah yang bertanggung jawab juga ditandai seberapa berperannya ia di luar jabatannya sebagai kepala madrasah. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah pernah menjabat selain kepala madrasah. Sebagaimana yang dituturkan oleh informan A, bahwa kepala madrasah pernah menjadi pengurus bhayangkari, dan pernah menjadi ajudan ibu Kapolda.⁷³ Sedangkan informan lainnya belum pernah melihat dan mendengar jabatannya di luar kepala madrasah.

Berdasarkan informasi di atas, dapat dipahami bahwa kepala madrasah pernah menjabat selain kepala madrasah yaitu sebagai pengurus bhayangkara dan ajudan ibu Kapolda.

6. Kepala madrasah membuat laporan kegiatan di madrasah

Kepala madrasah yang bertanggung jawab juga ditandai dengan membuat laporan setiap ada kegiatan di madrasah. Berdasarkan hasil wawancara didapatkan informasi bahwa secara umum menyatakan bahwa kepala madrasah pernah membuat

⁷²Hasil wawancara penulis dengan informan B pada tanggal 24 November 2020, dan dengan informan C pada tanggal 26 November 2020.

⁷³Hasil wawancara penulis dengan informan A pada tanggal 24 November 2020, informan D pada tanggal 25 November 2020.

laporan kegiatan. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan A yang menuturkan, bahwa:

Laporan kegiatan hanya disampaikan secara lisan saja, namun secara tertulis belum disampaikan, hal ini karena beliau belum lama menjabat paling kurang beliau menjabat baru satu tahun 2 bulan.⁷⁴

Jawaban yang senada disampaikan oleh informan B, bahwa karena baru satu tahun jadi belum ada ditempelkan, namun selalu menagih laporan keuangan dari staff.⁷⁵

Kegiatan di madrasah beragam, kegiatan/program tersebut rutin dilaksanakan, seperti kegiatan peningkatan kompetensi guru dan peserta didik, dan termasuk kegiatan lainnya yang bersifat keagamaan seperti kegiatan memperingati maulid Nabi, Israk Mikraj, dan lain-lain. Semua kegiatan tersebut dilaporkan, sebagaimana yang disampaikan oleh informan C, yang menuturkan bahwa:

Setiap kegiatan yang dilakukan di madrasah untuk peningkatan kompetensi guru dan siswa, seperti kegiatan open, ekstrakurikuler, termasuk kegiatan-kegiatan memperingati hari-hari Islam itu dilaporkan baik secara lisan dan tertulis.⁷⁶

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dipahami bahwa kepala madrasah pernah melaporkan kegiatan secara lisan saja, namun secara tertulis belum ada ditempelkan di papan pengumuman madrasah.

⁷⁴Hasil wawancara penulis dengan informan A pada tanggal 24 November 2020.

⁷⁵Hasil wawancara penulis dengan informan B pada tanggal 24 November 2020, dan dengan informan C pada tanggal 26 November 2020.

⁷⁶Hasil wawancara penulis dengan informan C pada tanggal 26 November 2020.

5. Kemampuan Menginspirasi Kepemimpinan Kepala MAN 1 Kota Banda Aceh

Untuk mengetahui kemampuan menginspirasi kepemimpinan kepala madrasah yang kredibel terdapat beberapa indikator yang menunjukkan kepada kemampuan menginspirasi, sebagaimana yang diuraikan di bawah ini.

1. Kepala madrasah mempunyai potensi dan mampu membangkitkan kemampuan bawahannya

Pemimpin yang menginspirasi adalah disamping ia sendiri mempunyai potensi terutama sebagai pemimpin, tetapi juga mampu membangkitkan kemampuan bawahannya kearah yang lebih baik. Untuk mengetahui apakah kepala madrasah mempunyai potensi dan mampu membangkitkan potensi bawahannya, maka dapat dilihat dari hasil penelitian dibawah ini. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan A dan C menuturkan bahwa:

Dari sisi potensi saya kira beliau seorang yang mempunyai potensi terutama sebagai pemimpin, karena beliau memang sudah lama menjadi kepala madrasah, mulai dari kepala MIN sampai ke tingkat MA. Kemudian juga mampu melakukan pendekatan-pendekatan dengan orang atau lembaga lain sehingga bila ada hal yang diperlukan maka dapat ditangani dengan baik, begitu juga beliau sering sebagai mediator untuk menyelesaikan suatu persoalan di madrasah. Selanjutnya dalam hal membangkitkan potensi bawahan beliau memberi peluang dan kesempatan, kepada guru umpamanya kegiatan pelatihan, workshop, seminar dan MGMP, begitu juga diberi kesempatan untuk melanjutkan ke jenjang S2 dan S3. Dan hal-hal lain juga dibekali guru dengan kemampuan menggunakan IT untuk keperluan pengisian raport dan lain sebagainya. Kesempatan lainnya adalah kepada guru diberikan kesempatan untuk mengikuti perlombaan, seperti perlombaan hasil produk guru dan lain sebagainya. Bagi tenaga kependidikan juga diberikan hal yang sama diberi

kesempatan untuk mengikuti pelatihan, seminar ataupun workshop. Dan bagi siswa juga diberi kesempatan untuk mengembangkan kemampuan ilmu pengetahuan dan bakatnya, seperti mengikuti bimbel, dan kegiatan yang bersifat ekstrakurikuler seperti pramuka, kegiatan keagamaan. Kemudian untuk menguji kemampuannya siswa juga diikutsertakan dalam berbagai perlombaan, seperti perlombaan KSN, hasil produk siswa, perlombaan musabaqah tilawatil qur'an dan juga perlombaan olahraga dan lain-lain.⁷⁷

Jawaban di atas senada dengan apa yang disampaikan oleh informan B, bahwa:

Kepala madrasah mempunyai kemampuan terutama sebagai kepala madrasah yang sudah beberapa kali dan beliau juga mempunyai kemampuan, seperti dalam kegiatan rapat mampu membuat peserta rapat tidak berani keluar, sedangkan pengalaman sebelumnya ketika ada rapat banyak orang yang minta izin tapi tidak kembali lagi dan sekarang tidak lagi seperti itu. Kemudian dalam rangka membangkitkan kemampuan guru adalah memberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan bidang keilmuan masing-masing, seminar dan mengikuti kegiatan MGMP. Bagi siswa memberi kesempatan pada kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan di madrasah. Begitu juga kepada siswa diberi kesempatan untuk mengembangkan kemampuan organisasi keagamaan, di sekolah ini.⁷⁸

Hasil penelitian di atas relevan dengan hasil observasi dan telaah dokumentasi terutama tentang kesempatan mengembangkan potensi pendidik dan peserta didik, terdapat banyak penghargaan yang diberikan kepada guru dan siswa yang berhasil dalam suatu

⁷⁷Hasil wawancara penulis dengan informan A pada tanggal 24 November 2020, dan dengan informan C pada tanggal 26 November 2020.

⁷⁸Hasil wawancara penulis dengan informan B pada tanggal 24 November 2020.

perlombaan. Begitu juga ada wadah pengembangan bagi siswa seperti gerakan pramuka, kegiatan keagamaan; REDA (Remaja Dakwah, Paskibra, PMR (Palang Merah Remaja), Sanggar Seni, dan lain-lain.⁷⁹

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah pada dasarnya mempunyai potensi sebagai seorang pemimpin. Hal ini ditandai dengan telah beberapa kali menjadi pimpinan di lembaga madrasah. Kemudian mampu dalam membangkitkan potensi tenaga pendidik dan kependidikan serta peserta didik, yaitu dengan memberi kesempatan dengan berbagai aktivitas baik bersifat teknis dan non teknis, yaitu pengembangan keilmuan dan bakat serta minat. Pengembangan teknis bagi guru seperti kemampuan menggunakan IT, adapun yang bersifat non teknis seperti memberi kesempatan kepada tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengikuti pelatihan, seminar, workshop, kegiatan MGMP, dan kesempatan melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi. Begitu juga dengan peserta didik diberikan kesempatan yang sama untuk menengembangkan keilmuan serta pengembangan bakat dan minat.

2. Kepala madrasah optimis/antusias dalam melaksanakan tugas

Sikap optimis adalah suatu sikap yang bersifat internal yang ditandai dengan mempunyai semangat yang tinggi dan berpikir positif dalam bekerja. Untuk mengetahui apakah kepala madrasah mempunyai sikap optimis dalam melaksanakan tugasnya, dapat dilihat dari hasil penelitian berikut ini.

Berdasarkan informasi dari informan A menuturkan, bahwa:

⁷⁹Hasil observasi dan telaah dokumentasi pada tanggal 24 November s.d 30 Desember 2020.

Kepala sekolah mempunyai sikap optimis dalam melaksanakan tugas atau program madrasah, walaupun dalam keadaan pandemic covid -19 seperti sekarang ini. Juga seperti yang saya sampaikan sebelumnya beliau mempunyai sikap optimis bisa dilihat dari moto beliau dimana suatu persoalan harus tuntas sebelum saya tidur kata beliau. Begitu juga moto beliau yang lain, yaitu kerja keras, kerja tuntas dan kerja ikhlas. Dan semua itu dilaksanakan beliau di madrasah.⁸⁰

Jawaban yang senada disampaikan oleh informan B dan C, yang menuturkan bahwa:

Beliau orang pekerja keras dan disiplin dan juga tegas, dari situ bisa kita lihat bahwa beliau itu mempunyai sikap disiplin, begitu juga dengan janji beliau yang seratus hari dengan optimis bisa dilaksanakan dengan baik.⁸¹

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah mempunyai sikap optimis dalam melaksanakan tugasnya. Sikap optimis ini dapat dilihat dari keseriusan melaksanakan pembelajaran sekalipun dalam situasi pandemic, sehingga program/visi misi yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan secara maksimal. Begitu juga program seratus hari bisa terlaksana dengan baik. Sikap optimis bisa juga dilihat dari kata-kata yang diungkapkan baik lewat lisan maupun whatsapp.

3. Kepala madrasah membangkitkan motivasi bawahan.

Sikap menginspirasi berikutnya adalah bisa dilihat dari bagaimana seorang pemimpin memberi motivasi kepada bawahannya. Berdasarkan informasi yang diperoleh kepala madrasah pernah memberikan motivasi, sebagaimana yang disampaikan oleh informan A bahwa:

⁸⁰Hasil wawancara penulis dengan informan A pada tanggal 24 November 2020.

⁸¹Hasil wawancara penulis dengan informan B pada tanggal 24 November 2020, dan dengan informan C pada tanggal 26 November 2020.

Kepala madrasah hampir setiap hari sering mengirim kata-kata nasehat melalui WA (embun pagi) yang intinya jangan mengeluh ketika bekerja, ikhlas dalam bekerja.⁸²

Jawaban yang senada ditambahkan oleh informan C bahwa: Kepala madrasah sering memberikan motivasi baik lisan maupun tulisan.⁸³

Uraian di atas relevan dengan hasil pengamatan dan telaah dokumentasi bahwa di madrasah terdapat ungkapan-ungkapan motivasi yang dapat membangkitkan semangat warga madrasah, terutama untuk peserta didik. Kata-kata motivasi tersebut umumnya “Belajar Seperti Air, Tidak Akan Pernah Habis Seperti Belajar Ilmu Tidak Akan Habis Untuk Mempelajarinya”. Begitu juga melalui WA (Embun Pagi) yang sering diposting setiap hari dengan ungkapan “Ketika seseorang melakukan sesuatu yang menyakitimu, buatlah janji untuk diri sendiri dan kepada Allah SWT, bahwa kamu tidak akan pernah melakukan hal yang sama kepada orang lain”. Begitu juga kata-kata motivasi bisa dilihat dari deskripsi pada WA kepala madrasah dengan ungkapan “Kerja keras kerja tuntas dan kerja ikhlas”.⁸⁴

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dipahami bahwa kepala madrasah pernah memberikan motivasi kepada bawahannya, baik secara lisan maupun tulisan. Secara tulisan digunakan melalui media WhatsApp (WA) atau melalui pamflet yang ditempel di tempat-tempat strategis di lingkungan madrasah.

⁸²Hasil wawancara penulis dengan informan A pada tanggal 24 November 2020.

⁸³Hasil wawancara penulis dengan informan C pada tanggal 26 November 2020.

⁸⁴ Hasil observasi penulis tanggal 24 Nopember s.d Tanggal 5 Januari 2020.

4. Kepala madrasah menggunakan simbol-simbol untuk menggerakkan semangat bawahan

Selain kata-kata motivasi yang dapat membangkitkan semangat, juga bisa digunakan lewat simbol-simbol atau lambang-lambang yang segera memberi efek positif kepada bawahan.

Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh informasi, bahwa kepala madrasah hanya menggunakan kata-kata atau ucapan-ucapan saja, sementara simbol-simbol belum terlihat. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan A bahwa:

Kepala madrasah tentang simbol yang digunakan seingat saya belum pernah saya lihat, tapi yang sering adalah hanya dalam bentuk kata-kata.⁸⁵

Hal yang senada juga disampaikan oleh informan B dan C, bahwa kepala madrasah belum terlihat menggunakan simbol-simbol dalam memotivasi bawahannya.⁸⁶

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah belum pernah menggunakan simbol-simbol dalam menggerakkan motivasi kepada bawahannya, tetapi hanya lebih cenderung menggunakan kata-kata atau ungkapan-ungkapan.

B. Paparan Data dan Temuan Hasil Penelitian MAN 2 Kota Banda Aceh

Pada bahagian ini akan dipaparkan data mengenai: 1) profil MAN 2 Kota Banda Aceh, 2) Kejujuran kepemimpinan kepala MAN 2 Kota Banda Aceh, 3) Keadilan kepemimpinan kepala MAN 2 Kota Banda Aceh, 4) Tanggung jawab kepemimpinan kepala MAN 2 Kota Banda Aceh, dan 5) Kemampuan menginspirasi kepemimpinan kepala MAN 2 Kota Banda Aceh.

⁸⁵Hasil wawancara penulis dengan informan A pada tanggal 24 November 2020.

⁸⁶Hasil wawancara penulis dengan informan B pada tanggal 24 November 2020, dan dengan informan C pada tanggal 26 November 2020.

1. Profil MAN 2 Kota Banda Aceh

Madrasah Aliyah Negeri 2 Banda Aceh merupakan peralihan dari Pendidikan Guru Agama Negeri 6 Tahun Banda Aceh (PGAN 6 Tahun) oleh Menteri Agama RI dengan SK Nomor 42 Tahun 1992 Tanggal 27 Januari 1992.

MAN 2 Kota Banda Aceh akreditasi sekolahnya mendapat nilai A dari Badan Akreditasi Nasional. Sedangkan untuk tenaga pengajar berjumlah 41 orang yang terdiri dari 39 orang guru mata pelajaran berstatus PNS dan 2 orang guru berstatus GTT.

Madrasah Aliyah Negeri 2 Banda Aceh memiliki visi yaitu Unggul dalam Prestasi dijiwai Iman dan Taqwa.

Sedangkan misinya, adalah sebagai berikut:

1. Mewujudkan sikap sadar dalam mengamalkan ajaran agama dan berakhlakul karimah;
2. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif dan efisien;
3. Menumbuh kembangkan semangat berprestasi kepada seluruh warga madrasah;
4. Mengarahkan setiap siswa untuk mengenali potensi dirinya untuk dapat dikembangkan secara optimal;
5. Menerapkan manajemen partisipasi dan peduli lingkungan bagi semua warga madrasah;
6. Meningkatkan pengetahuan dan kemampuan profesionalisme tenaga kependidikan dan karyawan;
7. Meningkatkan kegiatan ekstrakurikuler di bidang olahraga dan seni.⁸⁷

Tujuan umum Madrasah Aliyah Negeri 2 Banda Aceh adalah: Untuk Menghasilkan Peserta didik yang berkualitas dalam Iman dan Taqwa dan berprestasi dalam pendidikan. Sedangkan motto MAN 2 Kota Banda Aceh, adalah: “Mandiri Dan Profesional.”

⁸⁷Dokumentasi KTU MAN 2 Kota Banda Aceh, Tahun 2021.

2. Kejujuran Kepemimpinan Kepala MAN 2 Kota Banda Aceh

Seperti diuraikan sebelumnya, untuk melihat kejujuran seorang pemimpin dapat dibagi kepada tiga macam, yaitu kejujuran dalam perkataan, perbuatan dan jujur dalam berpenampilan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat uraian berikut ini:

a. Kepala madrasah melaksanakan apa yang dikatakan

Untuk melihat apakah kepala madrasah melaksanakan apa yang pernah dikatakan, secara umum dari hasil wawancara dengan responden mengatakan bahwa kepala madrasah melaksanakan apa yang pernah dikatakannya. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan G bahwa:

Beliau orang prosedural, formal. Hasil rapat ditindaklanjuti, beliau melaksanakan aturan yang dibuat sehingga membuat orang jadi segan.⁸⁸

Jawaban yang senada disampaikan oleh informan H dan I bahwa kepala madrasah:

Melaksanakan apa yang dikatakan. Beliau lebih dahulu melakukan seperti datang lebih awal ke sekolah. Kemudian pernah berjanji akan menjadikan lapangan olah raga di madrasah tersebut untuk menjadi mushalla, dan alhamdulillah seperti yang kita lihat sekarang ini sudah ada. Begitu juga beliau ingin madrasah ini lebih agamis.⁸⁹

Jawaban yang senada disampaikan oleh informan H dan I di atas sesuai dengan peneliti amati di lapangan dan juga berdasarkan telaah dokumentasi bahwa apa yang pernah dikatakan atau dijanjikan oleh kepala madrasah telah dilaksanakan, dimana

⁸⁸Hasil wawancara penulis dengan informan G pada tanggal 1 Desember 2020.

⁸⁹Hasil wawancara penulis dengan informan H pada tanggal 2 Desember 2020, dan dengan informan I, pada tanggal 3 Desember 2020.

terdapat mushalla yang dijadikan untuk tempat shalat berjama'ah di madrasah tersebut.⁹⁰

Namun demikian di sisi lain ditemukan informasi yang berbeda, bahwa terkadang kepala madrasah kurang konsisten, seperti dalam rapat sudah diputuskan untuk melaksanakan sesuatu namun ketika pelaksanaanya justru berbeda.⁹¹

Berdasarkan paparan di atas dapat difahami bahwa kepala madrasah secara umum melaksanakan apa yang dikatakan, namun demikian terkadang kepala madrasah kurang konsisten terhadap apa yang telah dikatakan.

- b. Kepala madrasah menyampaikan suatu informasi apa adanya

Kepala madrasah yang jujur secara perkataan juga ditandai dengan menyampaikan informasi kepada bawahan apa adanya, tanpa ditutup-tutupi. Untuk melihat kepala madrasah menyampaikan informasi apa adanya, dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari informan G, menuturkan bahwa:

Tergantung, umpamanya Kanwil membuat kebijakan Sapa madrasah, maka beliau langsung membuat SK, selain itu beliau menyampai kan secara lisan kepada yang berhak pada bidang itu untuk dilaksanakan.⁹²

Lain halnya dengan apa yang disampaikan oleh informan lainnya bahwa kepala madrasah menyampaikan apa adanya, tanpa ditutup-tutupi. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan H, bahwa kepala madrasah menyampaikan:

⁹⁰Hasil observasi penulis pada tanggal 30 Nopember s.d 5 Desember 2020.

⁹¹Hasil wawancara penulis dengan informan K pada tanggal 15 Januari 2021.

⁹²Hasil wawancara dengan informan G pada tanggal 1 Desember 2020.

Apa yang disampaikan oleh kepala madrasah tidak ditutupi dan disampaikan secara lugas dan bisa dipahami oleh semuanya dan tidak pernah ditutupi.⁹³

Dari pemaparan di atas dapat dipahami bahwa kepala madrasah dalam menyampaikan informasi kepada bawahannya apa adanya tanpa ditutup-tutupi.

c. Kepala madrasah melaksanakan apa yang dijanjikan

Seorang pemimpin ketika berjanji, maka sejatinya sekuat tenaga melaksanakannya, karena janji merupakan salah satu kejujuran dalam perbuatan. Untuk mengetahui apakah kepala madrasah melaksanakan apa yang pernah dijanjikan kepada bawahannya, dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan A dan B menuturkan, bahwa:

Kepala madrasah pernah berjanji memperindah sekolah, seperti melaksanakan pembangunan seperti bangunan gedung dan mushalla. Semuanya sudah dilaksanakan dengan baik, seperti yang dapat dilihat hari ini.⁹⁴

Begitu juga apa yang disampaikan oleh informan H dan I, bahwa:

Beliau lebih kepada peningkatan keagamaan, sehingga aula dijadikan sebagai mushalla, yang sebelumnya sebagai tempat olahraga. Guru dan siswa diajak untuk melaksanakan shalat berjamaah.⁹⁵

Hasil wawancara di atas relevan dengan peneliti amati di lapangan dan juga berdasarkan telaah dokumentasi, bahwa apa yang dijanjikan oleh kepala madrasah telah dilaksanakan, seperti

⁹³Hasil wawancara penulis dengan informan H pada tanggal 12 Desember 2020.

⁹⁴Hasil wawancara dengan informan G pada tanggal 1 Desember 2020.

⁹⁵Hasil wawancara penulis dengan informan H pada tanggal 2 Desember 2020, dan dengan informan I, pada tanggal 3 Desember 2020.

pembangunan madrasah sudah tampak, begitu juga dengan aula tempat olah raga sudah diubah menjadi mushalla dan shalat berjamaah sudah terlaksana dengan baik.⁹⁶

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan telaah dokumentasi dapat dikatakan bahwa kepala madrasah melaksanakan apa yang pernah dijanjikan, seperti membangun gedung dan merenovasi aula olahraga menjadi mushalla serta melaksanakan shalat secara berjama'ah.

- d. Kepala madrasah melaksanakan dengan komit apa yang menjadi visi misi atau yang dicita-citakan

Pemimpin yang jujur secara perbuatan juga harus melaksanakan sekuat tenaga apa yang menjadi visi misinya atau cita-citanya dalam membangun organisasi. Untuk melihat apakah kepala madrasah seorang yang komit dalam menjalankan visi misinya, dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini:

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan G menuturkan, bahwa:

Kepala madrasah serius melaksanakan cita-citanya, seperti dalam rangka prospek siswa lulus perguruan tinggi, kalau sudah kelas III dibuat les agar lulus di Perguruan Tinggi Negeri.⁹⁷

Begitu juga yang disampaikan oleh informan H, bahwa:

Kepala madrasah sangat serius sebagaimana yang telah dibuat dalam visi misi seperti yang kita lihat, diantaranya dalam mengamalkan ajaran agama. Jadi dengan membangun mushalla dan shalat berjama'ah merupakan salah satunya disamping hal-hal lainnya.⁹⁸

⁹⁶Hasil observasi pada tanggal 3 Desember 2020.

⁹⁷Hasil wawancara penulis dengan informan G pada tanggal 1 Desember 2020.

⁹⁸Hasil wawancara penulis dengan informan H pada tanggal 2 Desember 2020.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah berusaha dengan sekuat tenaga untuk merealisasikan apa yang direncanakan dalam visi misi yang telah dibuat.

- e. Kepala madrasah menyampaikan informasi keuangan secara terbuka

Transparansi dalam sistem keuangan sejatinya harus dilaksanakan oleh seorang pimpinan, baik secara lisan maupun tulisan kepada publik. Untuk melihat apakah kepala madrasah menyampaikan informasi keuangan secara transparan, dapat dilihat dari hasil penelitian berikut ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan G, menuturkan bahwa:

Informasi keuangan disampaikan walaupun tidak secara rinci. Kepala madrasah sangat teliti dan menyelesaikan keuangan tepat waktu dan juga sangat ketat. Kemudian pelaporannya ditempel di papan pengumuman/mading dan juga disampaikan dalam rapat.⁹⁹

Namun ada informasi yang berbeda dari sebelumnya, bahwa walaupun kepala madrasah sangat teliti tentang masalah keuangan, namun belum diinformasikan baik secara lisan maupun tulisan. Sebagaimana yang dituturkan oleh informan H, bahwa:

Beliau sangat teliti dan menyelesaikan keuangan tepat waktu. Seingat saya informasi tentang keuangan belum ada disampaikan secara lisan dan ditempelkan di papan pengumuman madrasah.¹⁰⁰

Hasil wawancara di atas sesuai dengan yang peneliti amati di lapangan, memang informasi keuangan belum terpampang di papan pengumuman madrasah. Namun setelah ditelusuri ternyata

⁹⁹Hasil wawancara penulis dengan informan G pada tanggal 1 Desember 2020.

¹⁰⁰Hasil wawancara penulis dengan informan H pada tanggal 2 Desember 2020.

bukan bermaksud tidak menginformasikan secara terbuka, tetapi untuk menghindari pertanyaan yang bertele-tele sehingga menyebabkan banyak waktu terkuras dan tersita untuk melayaninya. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan L, yang menuturkan bahwa:

Menurut pengetahuan saya bukan bermaksud untuk tidak menempelkannya di papan pengumuman, namun untuk menghindari banyak pertanyaan yang itu-itu saja, sehingga membuat banyak waktu yang terbuang untuk meladeninya. Nah sekarang MAN 2 kan sudah menerapkan sistem online, jika ada orang yang mau bertanya tentang keuangan kepada yang bersangkutan disilahkan melihat dan membacanya secara online.¹⁰¹

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di atas dapat dikatakan bahwa pada dasarnya kepala madrasah telah menyampaikan informasi keuangan secara terbuka, baik secara lisan maupun tertulis. Secara lisan disampaikan pada saat rapat-rapat dan secara tertulis melalui online di web madrasah.

f. Kepala madrasah berpenampilan apa adanya

Seorang pemimpin yang jujur dapat juga dilihat dari berpenampilan apa adanya dan tidak dibuat-buat. Untuk mengetahui apakah kepala madrasah berpenampilan sesuai dengan seorang pemimpin, dapat dilihat dari hasil penelitian berikut ini.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari informan G, menuturkan, bahwa kepala madrasah:

Berpenampilan formalitas dan menengah ke atas. Beliau berpakaian standar kepala madrasah dan tidak mau dilihat siswa bukan seperti kepala madrasah.¹⁰²

¹⁰¹Hasil wawancara dengan informan L, pada tanggal 2 Februari 2021.

¹⁰²Hasil wawancara penulis dengan informan G pada tanggal 1 Desember 2020.

Begitu juga apa yang disampaikan oleh informan H dan I, bahwa beliau berpenampilan apa adanya, sederhana, rapi dan sesuai dengan standar kepala madrasah.¹⁰³

Hasil wawancara di atas sesuai dengan apa yang peneliti amati di lapangan, bahwa kepala madrasah berpenampilan rapi, bersih dan berwibawa serta sesuai dengan pakaian sebagai kepala madrasah.¹⁰⁴

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah berpenampilan formal, rapi, bersih, sederhana dan berwibawa.

g. Kepala madrasah melaksanakan tugas sesuai dengan hukum

Seorang pemimpin yang jujur dalam penampilan juga ditunjukkan dengan melaksanakan sesuai dengan hukum. Untuk melihat apakah kepala madrasah seorang yang melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan ketentuan hukum dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini.

Berdasarkan wawancara dengan informan G, menuturkan, bahwa agar melaksanakan tugas sesuai dengan hukum dan terhindar dari persoalan hukum, maka yang pertama beliau lakukan adalah dengan:

Cara meminta dukungan dewan guru dan wali murid atau komite, camat, polisi. Dengan demikian diharapkan akan terhindar dari perbuatan melanggar aturan hukum.¹⁰⁵

Begitu juga yang disampaikan oleh informan H yang menuturkan bahwa:

¹⁰³Hasil wawancara penulis dengan informan H pada tanggal 2 Desember 2020, dan dengan informan I, pada tanggal 3 Desember 2020

¹⁰⁴Hasil observasi peneliti pada tanggal 24 Nopember s.d tanggal 5 Januari 2021.

¹⁰⁵Hasil wawancara penulis dengan informan G pada tanggal 1 Desember 2020.

Dalam melaksanakan tugas berusaha agar sesuai aturan yang berlaku dan sesuai prosedur dan mewanti-wanti agar tidak tersandung kasus hukum.¹⁰⁶

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dipahami bahwa kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya penuh kehati-hatian. Hal ini ditandai dengan kepala madrasah berusaha melaksanakan tugasnya sesuai hukum, kemudian meminta dukungan dari semua pihak terhadap suatu aktivitas sehingga terhindar dari persoalan hukum.

3. Sikap Adil Kepemimpinan Kepala MAN 2 Kota Banda Aceh

Adil dapat dibagi kepada tiga macam, yaitu *distributif*, *prosedural* dan adil secara *interaksional*.

Untuk melihat secara keseluruhan sikap adil kepemimpinan kepala madrasah, akan diuraikan dengan mengacu kepada fokus pertanyaan penelitian.

1. Adil Secara *distributif*

Terdapat beberapa pertanyaan penelitian yang berkenaan dengan *distributive*, untuk lebih jelasnya dapat dilihat uraian berikut ini.

- a. Kepala memberikan jabatan kepada bawahan sesuai keahlian.

Seorang pemimpin yang adil, dapat dilihat dari sisi memberikan jabatan kepada bawahannya sesuai dengan kapasitasnya atau keahlian yang dimilikinya.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah secara umum memberikan jabatan kepada bawahan sesuai keahliannya. Sebagaimana yang dituturkan oleh informan G, bahwa:

¹⁰⁶Hasil wawancara penulis dengan informan H pada tanggal 2 Desember 2020.

Jabatan ditunjuk melalui musyawarah dengan bawahan, terutama dengan dewan guru dan dilihat jam dan orangnya, maksudnya kemampuannya orang tersebut, serta ada dibuat job desk nya.¹⁰⁷

Jawaban yang senada disampaikan oleh informan H dan J, bahwa:

Kepala madrasah memberikan jabatan dengan dipilih sesuai dengan kapasitasnya, seperti pemilihan para wakil kepala madrasah termasuk juga para wali kelas dan jabatan lainnya sesuai dengan keahlian yang dimilikinya.¹⁰⁸

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dikatakan bahwa pemberian jabatan kepada bawahannya seperti wakil-wakil kepala madrasah sesuai kemampuan atau kapasitasnya dan pemilihan tersebut dilakukan dengan secara musyawarah.

- b. Kepala madrasah memberi *reward* kepada bawahan yang berkinerja baik

Memberikan penghargaan kepada bawahan yang berprestasi perlu diberikan oleh seorang pemimpin, agar kinerja nya semakin meningkat.

Untuk mengetahui apakah kepala madrasah memberi *reward* kepada bawahannya terutama kepada tenaga pendidik dan peserta didik dapat dilihat dari hasil penelitian berikut ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan G menuturkan bahwa: ketika ada siswa yang berhasil dipanggil ketika upacara dan diberikan uang.¹⁰⁹ Begitu juga sebagaimana yang disampaikan oleh informan H, bahwa:

¹⁰⁷Hasil wawancara penulis dengan informan G pada tanggal 1 Desember 2020.

¹⁰⁸Hasil wawancara penulis dengan informan H pada tanggal 2 Desember 2020, dan dengan informan J, pada tanggal 1 Januari 2020.

¹⁰⁹Hasil wawancara penulis dengan informan G pada tanggal 1 Desember 2020.

Kepala madrasah pernah memberikan *reward* pada saat pembagian raport. Untuk guru belum pernah saya lihat, jika untuk siswa dikasih buku sebagai hadiahnya.¹¹⁰

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa kepala madrasah pernah memberikan *reward*, namun hanya bersifat terbatas, bukan kepada seluruh bawahannya, tetapi hanya diberikan kepada peserta didik saja. Hadiah yang diberikan dalam bentuk penghargaan dengan cara materi dan nonmateri. Hadiah dalam bentuk materi berupa uang dan buku, sedangkan non-materi dengan cara memanggil siswa pada kegiatan upacara.

c. Kepala madrasah memberi hukuman sesuai pelanggaran

Memberi hukuman yang tepat dan sesuai dengan pelanggaran adalah suatu sikap pemimpin yang adil. Untuk mengetahui apakah kepala madrasah memberikan hukuman sesuai dengan pelanggaran, dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan G menuturkan bahwa:

Bagi yang melanggar peraturan yang bersangkutan dipanggil dan diberi peringatan. Seperti ada yang parkir sembarangan, untuk parkir ada aturannya, jadi kepala madrasah langsung mencari dan menegurnya, begitu juga ada guru yang melanggar aturan tidak memakai sepatu ke madrasah, beliau juga langsung menegurnya.¹¹¹

Begitu juga apa yang disampaikan oleh informan H dan J, bahwa:

Pernah diberikan secara bertahap umpamanya ada siswa yang nakal, pertama dinasehati oleh wali kelas, kemudian jika tidak sanggup diberikan konseling ke guru BK. dan ada

¹¹⁰Hasil wawancara penulis dengan informan H pada tanggal 2 Desember 2020.

¹¹¹Hasil wawancara penulis dengan informan H pada tanggal 1 Desember 2020.

pembinaan. Begitu juga ada guru yang tidak disiplin masuk mengajar tidak tepat waktu, kepala madrasah langsung mengajar walaupun guru yang terlambat sudah hadir, mungkin sebagai suatu hukuman bagi guru tersebut.¹¹²

Namun di sisi lain ditemukan informasi bahwa kepala madrasah agak kurang adil terutama dalam hal bias gender. Beliau sepertinya lebih memperhatikan kaum bapak-bapak daripada ibu-ibu.¹¹³

Hasil wawancara di atas sesuai dengan apa yang penulis amati dan rasakan bahwa kepala madrasah langsung memberikan teguran jika hal tersebut melanggar aturan. Pada saat peneliti ke madrasah mengantarkan surat izin penelitian, beliau sampaikan dan perlihatkan kepada peneliti tentang suatu surat dari suatu lembaga dimana hal tersebut tidak sesuai aturan (dalam konteks ini tentang penggunaan bahasa Indonesia yang baik dan benar). Dalam hal ini yang ingin disampaikan bahwa kepala madrasah sangat peduli dan konsisten tentang aturan, dan langsung memberikan teguran.¹¹⁴

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah pernah memberikan hukuman kepada bawahannya--walaupun agak bias gender---, baik kepada guru maupun kepada peserta didik. Hukuman yang diberikan kepada guru berupa nasihat, pembinaan dan teguran.

2. Adil secara prosedural

- a. Kepala madrasah melaksanakan peraturan sesuai prosedur dan di laksanakan secara konsisten

Melaksanakan peraturan sesuai prosedur dan dilaksanakan secara konsisten merupakan salah satu ciri seorang pemimpin yang

¹¹²Hasil wawancara penulis dengan informan H pada tanggal 2 Desember 2020, dan dengan informan J, pada tanggal 1 Januari 2020.

¹¹³Hasil wawancara penulis dengan informan K pada tanggal 15 Januari 2021.

¹¹⁴Hasil observasi penulis pada tanggal 1 Desember 2020.

adil secara prosedural. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah telah melaksanakan aturan sesuai peraturan yang berlaku dan dilakukan secara konsisten, sebagaimana yang disampaikan oleh informan G yang menuturkan bahwa:

Kepala madrasah melaksanakan peraturan sesuai prosedur yang berlaku, sesuai tupoksi. Dan seperti yang saya sampaikan sebelumnya bahwa beliau seorang prosedural jadi melaksanakan tugas sesuai ketentuan yang berlaku.¹¹⁵

Hal yang senada disampaikan oleh informan H, bahwa ia, kepala madrasah melaksanakan peraturan sesuai ketentuan yang ada.¹¹⁶

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah adalah seorang prosedural, artinya segala sesuatu harus dilaksanakan sesuai aturan. Oleh karena itu kepala madrasah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai peraturan yang berlaku.

- b. Kepala madrasah melakukan sosialisasi sebelum suatu peraturan diterapkan.

Seorang pemimpin yang adil juga harus melakukan sosialisasi sebelum suatu peraturan diterapkan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah ada melakukan sosialisasi tentang suatu peraturan yang akan dilaksanakan. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan G dan H, bahwa:

Ada dilakukan oleh beliau, seperti peraturan tentang disiplin kerja, disiplin atau tertib dalam memarkirkan kendaraan, dan peraturan-peraturan lainnya. Sosialisasi itu disampaikan pada saat rapat-rapat dan juga pada waktu upacara hari senin.¹¹⁷

¹¹⁵Hasil wawancara penulis dengan informan G pada tanggal 1 Desember 2020.

¹¹⁶Hasil wawancara penulis dengan informan pada tanggal 2 Desember 2020.

¹¹⁷Hasil wawancara penulis dengan informan G pada tanggal 1 Desember 2020, dan dengan informan H, pada tanggal 2 Desember 2020.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat dikatakan bahwa kepala madrasah ada melakukan sosialisasi kepada bawahannya. Sosialisasi dilaksanakan baik pada kegiatan rapat-rapat maupun pada saat kegiatan upacara hari senin.

- c. Kepala madrasah membuat peraturan dengan menggunakan landasan

Seorang pemimpin yang adil juga harus memperhatikan dengan baik tentang landasan dalam membuat suatu peraturan, Dengan ada landasan maka peraturan tersebut akan terpercaya. Untuk melihat apakah kepala madrasah ada menggunakan landasan dalam membuat suatu peraturan dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan G dan H menuturkan bahwa: sesuai tupoksi, ada job desc dan aturan dinas, seperti mengenai pakaian yang dipakai untuk hari senin, selasa dan lain-lain.

Dari hasil wawancara di atas dapat dipahami, bahwa kepala madrasah dalam membuat peraturan menggunakan landasan sesuai ketentuan yang berlaku baik dari madrasah maupun dari dinas atau kementerian agama.

- d. Kepala madrasah memutuskan persoalan dengan tidak memihak

Seorang pemimpin dalam memutuskan suatu persoalan, harus secara adil dan tidak memihak. Untuk melihat apakah kepala madrasah memutuskan suatu permasalahan dengan adil dan tidak memihak, dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pada dasarnya di madrasah tidak ada masalah yang relatif besar sehingga harus turun tangan kepala madrasah untuk menyelesaikannya. Akan tetapi ada kasus-kasus tentang pelanggaran terhadap suatu peraturan kemudian kepala madrasah menegurnya tanpa pandang

bulu. Sebagaimana informasi yang didapatkan dari informan G dan H yang menuturkan, bahwa kepala madrasah ketika menyelesaikan persoalan:

Tidak pandang bulu, seperti ada guru yang tidak memakai pakaian sesuai aturan, maka guru tersebut langsung ditegur dan dipanggil begitu juga tidak pakai sepatu ke madrasah langsung ditegur. Ketika ada parkir sembarangan dicari siapa yang punya dan ditegur. Jika terjadi pada peserta didik, maka menyelesaikan dengan turun tangan secara internal madrasah sampai ke pihak desa untuk menyelesaikan masalah tersebut.¹¹⁸

Berdasarkan informasi di atas, ada indikasi kepala madrasah dengan tidak memihak dan pandang bulu. Siapapun yang melanggar peraturan akan ditegur, apakah tenaga pendidik maupun peserta didik.

- e. Kepala madrasah membuat peraturan melibatkan berbagai pihak

Seorang pemimpin dalam membuat suatu peraturan harus melibatkan dan mengakomodir para pihak, sehingga suatu peraturan akan representatif. Sebagai kepala madrasah tentunya harus melibatkan seluruh komponen yang ada di madrasah. Berdasarkan hasil penelitian secara umum menunjukkan bahwa kepala madrasah melibatkan bawahan dalam membuat peraturan, namun menyesuaikan dengan bidangnya. Sebagaimana informasi yang diperoleh dari informan G yang menuturkan, bahwa:

Ia, beliau melibatkan bawahannya, namun sesuai bidang seperti wali kelas maka hanya bidang wakil bidang kurikulum saja. Begitu juga yang lainnya sesuai kepentingannya untuk apa.¹¹⁹

¹¹⁸Hasil wawancara penulis dengan informan G pada tanggal 1 Desember 2020, dan dengan informan H, pada tanggal 2 Desember 2020.

¹¹⁹Hasil wawancara penulis dengan informan G pada tanggal 1 Desember 2020.

Jawaban yang senada disampaikan oleh informan H bahwa kepala madrasah:

Ada dipanggil, akan tetapi disesuaikan dengan tentang peraturan apa, misalnya tentang peraturan yang menyangkut siswa, selain guru maka juga diikutsertakan wakil bidang kesiswaan, begitu juga bidang-bidang yang lainnya.

Dari uraian di atas, dapat dipahami bahwa kepala madrasah dalam membuat suatu peraturan melibatkan bawahannya, namun dengan menyesuaikan dengan bidangnya.

3. Adil secara interaksional

1. Kepala madrasah memperlakukan bawahan dengan sopan, hormat dan menghargai.

Pemimpin yang adil secara interaksional ditandai dengan beberapa sikap, yaitu memperlakukan bawahannya dengan baik, sopan dan penuh dengan hormat. Untuk melihat apakah kepala madrasah memperlakukan bawahan dengan baik dan sopan, dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan G menuturkan, bahwa: beliau memperlakukan dengan baik dan sering memberi motivasi, arahan kepada yang lebih baik.¹²⁰ Jawaban yang senada disampaikan oleh informan H dan J bahwa beliau orangnya baik, walaupun kadang-kadang karakternya beliau yang tegas seperti itu dan juga sering mengajak kopi bareng dan juga sering diskusi untuk kemajuan madrasah.¹²¹

Informasi yang lain didapatkan bahwa komunikasi kepala madrasah dengan bawahan agak tegas, kepala madrasah ketika menasehati atau memberi saran tidak melihat situasi dan kondisi,

¹²⁰Hasil wawancara penulis dengan informan G pada tanggal 1 Desember 2020.

¹²¹Hasil wawancara penulis dengan informan H pada tanggal 2 Desember 2020, dan dengan informan J, pada tanggal 1 Januari 2020.

bahkan di depan anak-anak, hal ini tentu membuat guru merasa terganggu.¹²²

Dari pembahasan di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah secara umum memperlakukan bawahan dengan sopan, hormat dan menghargai, namun begitu kepala madrasah terkadang kurang menghargai bawahan karena tidak menempatkan sesuatu pada tempatnya, seperti menasehati guru dihadapan peserta didik.

2. Kepala madrasah mengeluarkan kata-kata yang baik/pantas

Ciri pemimpin yang adil secara interaksional lainnya adalah berkomunikasi dengan bawahan menggunakan ucapan atau kata-kata yang baik dan sopan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum kepala madrasah menggunakan kata-kata atau ucapan yang baik. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan H dan J, bahwa kepala madrasah dalam berkomunikasi dengan bawahannya menggunakan kata yang baik dan sopan.¹²³ Begitu juga jawaban yang sama disampaikan oleh informan G, bahwa beliau dalam berbicara dengan siapapun mengeluarkan kata-kata yang baik.¹²⁴

Uraian di atas sesuai dengan apa yang peneliti amati di lapangan bahwa kepala madrasah menggunakan kata-kata yang baik dan sopan, tetapi cara penyampaiannya yang kurang terkontrol.¹²⁵

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah dalam berkomunikasi dengan bawahannya secara

¹²²Hasil wawancara penulis dengan informan K pada tanggal 15 Januari 2021.

¹²³Hasil wawancara penulis dengan informan H pada tanggal 2 Desember 2020, dan dengan informan J, pada tanggal 1 Januari 2021.

¹²⁴Hasil wawancara penulis dengan informan G pada tanggal 1 Desember 2020.

¹²⁵Hasil observasi penulis pada tanggal 30 November s. d 3 Desember 2020.

umum baik, namun dalam penyampaianya terkadang kurang terkontrol.

3. Kepala madrasah menjelaskan peraturan secara menyeluruh dan masuk akal

Seorang pemimpin dalam berbicara atau menyampaikan suatu peraturan atau informasi harus secara jelas, menyeluruh dan masuk akal. Berdasarkan hasil penelitian secara umum responden menyampaikan bahwa kepala madrasah menyampaikan suatu informasi atau peraturan secara menyeluruh serta dapat dipahami oleh bawahannya. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan G, bahwa: kepala madrasah menyampaikan secara masuk akal dan prosedural.¹²⁶ Hal yang senada disampaikan oleh informan H yang mengatakan bahwa:

Beliau menggunakan bahasa yang baik dan tidak bertele-tele; *to the point*; langsung kepada pokok persoalan dan cepat selesai.¹²⁷

4. Kepala madrasah berkomunikasi secara rinci dan menyediakan waktu kapanpun diperlukan sesuai situasi dan kondisi

Seorang pemimpin juga dituntut untuk berkomunikasi dengan rinci dan menyediakan waktu kapanpun diperlukan. Untuk mengetahui apakah kepala madrasah berkomunikasi dengan baik dan menyediakan waktu kapanpun diperlukan kepada bawahannya, dapat dilihat dari hasil penelitian berikut ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan G dan H menuturkan bahwa:

¹²⁶Hasil wawancara penulis dengan informan G pada tanggal 1 Desember 2021.

¹²⁷Hasil wawancara penulis dengan informan H pada tanggal 2 Desember 2020.

Kepala madrasah mau merespon bawahan dan menyesuaikan dan kapanpun diperlukan serta beliau merespon dengan cepat.¹²⁸

Hasil wawancara di atas senada dengan apa yang penulis amati, bahwa kepala madrasah bersedia menyediakan waktu untuk berkomunikasi, dan jika tidak bisa maka kepala madrasah mengagendakan pada waktu dan hari lain dengan tidak mengganggu proses kegiatan pembelajaran di madrasah, baik dengan beliau sendiri maupun dengan yang lainnya seperti tenaga pendidik.¹²⁹

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah berkomunikasi dengan baik/rinci dan bersedia menyediakan waktu kapanpun diperlukan oleh bawahan. Namun jika tidak sempat, maka akan diagendakan pada waktu dan kesempatan yang lain dengan tidak mengganggu proses pembelajaran di madrasah.

5. Kepala madrasah merespon dengan cepat suatu pertanyaan atau persoalan yang terjadi di madrasah

Sebagai seorang pimpinan juga dituntut untuk peduli terhadap bawahannya, seperti merespon dengan cepat terhadap pertanyaan yang diajukan ataupun terhadap suatu persoalan yang terjadi. Untuk mengetahui apakah kepala madrasah melakukan hal tersebut, dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari informan G, menuturkan bahwa:

Beliau adalah orang yang peduli kepada bawahan dan ketika ada pertanyaan dan persoalan meresponnya dengan baik. Contohnya beliau merespon dengan cepat jika ada ada

¹²⁸Hasil wawancara penulis dengan informan G tanggal 1 Desember 2020 dan informan H pada tanggal 2 Desember 2020.

¹²⁹Hasil observasi penulis pada tanggal 30 November s. d 3 Desember 2020.

sesuatu yang beliau anggap tidak sesuai dan harus diselesaikan dengan segera, seperti guru datang terlambat, parkir yang sembarangan dan tenaga pendidik tidak memakai sepatu waktu mengajar, itu semua adalah bentuk respon dan kepedulian beliau terhadap persoalan yang terjadi di madrasah.¹³⁰

Hal yang senada juga disampaikan oleh informan H dan J, bahwa: kepala madrasah sangat cepat menanggapi jika ada suatu persoalan dan segera dicarikan jalan keluarnya.¹³¹

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah merespon dengan cepat terhadap pertanyaan atau persoalan yang muncul di madrasah dan ada solusinya.

4. Tanggung Jawab Kepemimpinan MAN 2 Kota Banda Aceh

Untuk menggambarkan tanggung jawab kepemimpinan kepala madrasah, terdapat beberapa pertanyaan yang mengacu kepada aspek tanggung jawab tersebut. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat uraian berikut ini.

1. Kepala madrasah menampakkan hasil kerja yang bermutu

Untuk mengungkap hasil kerja yang berkualitas, maka dapat dilihat dari seberapa banyak madrasah meraih suatu penghargaan.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa madrasah pernah meraih berbagai penghargaan. Sebagaimana hasil wawancara dengan informan G, yang menuturkan bahwa:

Madrasah pernah mendapat nilai yang paling tinggi, dan akreditasi sekolah mendapat nilai A. Kemudian dari sisi lain dalam berbagai perlombaan madrasah pernah mendapat juara, seperti Super Bimbel Juara 1, KSM juara III, begitu

¹³⁰Hasil wawancara penulis dengan informan G pada tanggal 2 Desember 2020.

¹³¹Hasil wawancara penulis dengan informan H pada tanggal 2 Desember 2020, dan dengan informan J, pada tanggal 1 Januari 2021.

juga pada kegiatan lainya seperti MTQ, Sains Matematika, lomba lari, bola volly dan lain-lainnya ada mendapat juara.¹³²

Jawaban yang senada diturunkan oleh informan H, bahwa:

Untuk penghargaan yang diraih madrasah dapat dilihat dari piala yang diletakkan di lemari kaca di jalur masuk ke sekolah. Penghargaan yang diraih dari berbagai perlombaan yang diikuti oleh madrasah, baik dalam bidang sains, kesenian dan olah raga, rata-rata siswa kita ada mendapat juara.¹³³

Pemaparan di atas sesuai dengan yang penulis amati bahwa dan berdasarkan telaah dokumentasi, bahwa MAN 2 Banda Aceh pernah mendapatkan kejuaraan dalam beberapa bidang seperti kejuaraan dalam bidang Sains (Matematika dan Kimia), begitu juga kejuaraan dalam bidang seni dan olahraga.¹³⁴

Berdasarkan pemaparan di atas bahwa dapat dikatakan bahwa kepala madrasah menunjukkan kinerja yang baik, hal ini ditandai dengan madrasah pernah mendapat nilai terbaik, madrasah mendapat akreditasi A, begitu juga madrasah mendapatkan berbagai prestasi dalam mengikuti perlombaan, baik dalam bidang sains, cerdas cermat maupun dalam bidang seni dan olah raga.

1. Kepala madrasah bersedia menanggung resiko dalam bertugas

Untuk melihat apakah kepala madrasah bersedia menanggung resiko dalam menjalankan tugas sebagai bentuk tanggung jawab seorang pemimpin, dapat dilihat dari hasil penelitian berikut ini.

¹³²Hasil wawancara penulis dengan informan G pada tanggal 1 Desember 2020.

¹³³Hasil wawancara penulis dengan informan H pada tanggal 2 Desember 2020.

¹³⁴Hasil observasi penulis pada tanggal 31 November 2020 s.d 5 Januari 2021.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan I yang menuturkan bahwa:

Kepala madrasah saya lihat beliau orang yang berani, contohnya keberanian beliau dalam merubah aula olah raga menjadi mushalla, beraninya beliau karena aula olah raga tersebut tidak hanya digunakan oleh orang-orang kita, tetapi juga orang-orang lain di luar kemenag yang mempunyai jabatan. Jadi saya pikir beliau sangat berani.¹³⁵

Informasi lain diperoleh dari informan G dan H, bahwa:

Kepala madrasah berani melakukan aktivitas madrasah, hal ini misalnya melaksanakan pembelajaran pada masa pandemic, tentunya dengan memperhatikan protocol kesehatan.¹³⁶

Namun begitu ada informasi yang berbeda dari apa yang disampaikan di atas, bahwa kepala madrasah agak kurang dalam hal bersedia menanggung resiko, bahwa dulu ada kejadian namun tidak diselesaikan dengan baik.¹³⁷

Uraian di atas sesuai dengan apa yang penulis amati bahwa pada saat penelitian madrasah melaksanakan aktivitas pembelajaran; pada saat itu sedang dilaksanakan ujian. Kemudian peneliti juga melihat mushalla sudah ada, yang sebelumnya sebagai tempat olahraga.¹³⁸

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat dikatakan bahwa bahwa kepala madrasah secara umum berani menanggung resiko

¹³⁵Hasil wawancara penulis dengan informan H pada tanggal 2 Desember 2020.

¹³⁶Hasil wawancara penulis dengan informan G pada tanggal 1 Desember 2020, dan dengan informan H, pada tanggal 2 Desember 2020.

¹³⁷Hasil wawancara penulis dengan informan K pada tanggal 15 Januari 2021.

¹³⁸Hasil observasi penulis pada tanggal 30 November 2020 s.d 5 Januari 2021.

dalam melaksanakan tugasnya sebagai kepala madrasah. Keberanian tersebut ditunjukkan dengan melaksanakan kegiatan pembelajaran di madrasah pada masa pandemi. Kemudian juga berani merubah fasilitas olahraga menjadi tempat ibadah (mushalla) sebagai upaya menjadikan madrasah lebih religius dengan melaksanakan shalat berjama'ah terutama shalat dzuhur.

2. Kepala madrasah komitmen dalam melaksanakan tugas

Seorang pemimpin yang bertanggung jawab juga ditandai sungguh-sungguh dengan sekuat tenaga melaksanakan fungsi dan tugasnya. Untuk melihat apakah kepala madrasah seorang yang komit dalam melaksanakan tugasnya, dapat dilihat dari hasil penelitian berikut ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan G menuturkan, bahwa:

Beliau seorang kepala madrasah yang disiplin, tegas dan menempatkan sesuatu pada tempatnya. Jadi prinsip itulah beliau terapkan dalam tugasnya.¹³⁹

Begitu juga seperti apa yang disampaikan oleh informan H dan J, bahwa:

Beliau pribadi yang disiplin dan perhatian terhadap agama. Sehingga bisa kita lihat beliau orang yang disiplin seperti cepat datang ke madrasah, dan telat pulangny. Kemudian juga beliau dengan sekuat tenaga bagaimana supaya madrasah ini lebih baik dalam pelaksanaan agamanya, makanya beliau usahakan ada mushalla agar dapat melaksanakan shalat secara berjamaah dan lain-lainnya.¹⁴⁰

Hal yang senada juga disampaikan oleh informan K, bahwa beliau sangat bagus dalam hal tanggung jawab dalam

¹³⁹Hasil wawancara penulis dengan informan G pada tanggal 1 Desember 2020.

¹⁴⁰Hasil wawancara penulis dengan informan H, pada tanggal 2 Desember 2020, dan dengan informan J, pada tanggal 1 Januari 2021.

melaksanakan tugasnya terutama dalam *controlling*, seperti mengontrol guru dan petugas piket.¹⁴¹

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah komitmen terhadap tugasnya, seperti kedisiplinan, tegas, dan melaksanakan apa yang menjadi keinginannya untuk menjadikan madrasah yang lebih religius dengan membuat mushalla, dan juga melaksanakan fungsi *controlling*.

3. Kepala madrasah meminta maaf jika ada kesalahan

Sebagai bentuk tanggung jawab seorang pemimpin adalah berani meminta maaf kepada bawahan jika ada membuat kesalahan. Untuk mengetahui apakah kepala madrasah pernah meminta maaf jika ada kesalahan, dapat diketahui berdasarkan hasil wawancara di bawah ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan G, menuturkan bahwa: Kepala madrasah merasa bersalah bila tidak meminta maaf.¹⁴² Bahkan kepala madrasah lebih awal meminta maaf sebelum suatu rapat dimulai. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan H, bahwa:

Beliau pernah meminta maaf di awal-awal rapat disampaikan jika ada hal-hal yang tidak berkenan dilakukan beliau.¹⁴³

Namun disisi lain diperoleh informasi bahwa kepala madrasah agak kurang mengatakan kata maaf kepada bawahan jika terjadi suatu kekhilafan.¹⁴⁴

¹⁴¹Hasil wawancara penulis dengan informan K pada tanggal 15 Januari 2021.

¹⁴²Hasil wawancara penulis dengan informan G pada tanggal 1 Desember 2020.

¹⁴³Hasil wawancara penulis dengan informan H, pada tanggal 2 Desember 2020.

¹⁴⁴Hasil wawancara penulis dengan informan K pada tanggal 15 Januari 2021.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah pernah mengucapkan perkataan maaf kepada bawahannya, bahkan merasa bersalah bila tidak disampaikan perkataan maaf tersebut. Kemudian juga permintaan maaf tersebut pernah diucapkan di awal-awal sebelum rapat dimulai.

4. Kepala madrasah mempunyai jabatan lain di luar jabatan kepala madrasah

Seorang pemimpin yang bertanggung jawab dapat dilihat dari kiprahnya di luar jabatannya, misalnya menjadi pengurus suatu organisasi/bidang tertentu. Berdasarkan informasi yang diperoleh, bahwa kepala madrasah pernah dan sedang memegang jabatan sebagai pengurus dalam suatu lembaga. Sebagaimana yang dituturkan oleh informan G dan H yang mengatakan bahwa:

Kepala madrasah pernah sebagai bagian pengurus K2M (Kelompok Kerja Madrasah) dan sebagai pengurus/Ketua lembaga SPPQ (Sekolah Pengembang Penghafal al-Qur'an).¹⁴⁵

Berdasarkan informasi di atas, dapat dipahami bahwa kepala madrasah juga pernah berkiprah di luar jabatannya sebagai kepala madrasah, yaitu sebagai bagian pengurus dari M2K dan sebagai ketua SPPQ.

5. Kepala madrasah membuat laporan kegiatan di madrasah

Sebagai bentuk tanggung jawab dalam suatu kegiatan, seorang pimpinan harus melaporkan kegiatan tersebut kepada bawahan, baik secara lisan maupun tertulis. Untuk mengetahui apakah kepala madrasah membuat laporan kegiatan di madrasah, dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari informan G, menuturkan bahwa: di madrasah memang ada kegiatan-kegiatan yang dilakukan baik untuk kepentingan guru

¹⁴⁵Hasil wawancara penulis dengan informan G pada tanggal 1 Desember 2020, dan dengan informan H, pada tanggal 2 Desember 2020.

maupun untuk siswa, kegiatan tersebut biasanya dibuat laporan kegiatan, dan disampaikan kepada bawahan.¹⁴⁶

Begitu juga yang disampaikan oleh informan H dan J bahwa:

Kegiatan tersebut dapat berupa kegiatan untuk bagaimana supaya guru bisa secara teknis menggunakan komputer atau kemampuan IT untuk kepentingan mengisi rapor secara online dan lainnya. Sedangkan untuk siswa kegiatan berupa ekstrakurikuler, juga dilaporkan.¹⁴⁷

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dipahami bahwa kepala madrasah ada membuat laporan kegiatan, baik kegiatan untuk kepentingan pendidik maupun peserta didik. Kegiatan tersebut dilaporkan kepada bawahan, baik secara lisan maupun secara tertulis.

5. Kemampuan Menginspirasi Kepemimpinan Kepala MAN 2 Kota Banda Aceh

Seorang pemimpin yang kredibel juga ditandai dengan kemampuannya dalam menginspirasi bawahan. Kemampuan menginspirasi bawahan dapat ditandai dengan beberapa hal, sebagaimana yang diuraikan berikut ini.

1. Kepala madrasah mempunyai potensi dan mampu membangkitkan kemampuan bawahannya

Untuk mengetahui apakah kepala madrasah mempunyai potensi terutama dalam kepemimpinan dan kemampuan membangkitkan kemampuan bawahannya, dapat dilihat dari hasil wawancara yang berikut ini.

¹⁴⁶Hasil wawancara penulis dengan informan G pada tanggal 1 Desember 2020

¹⁴⁷Hasil wawancara penulis dengan informan H, pada tanggal 2 Desember 2020, dan dengan informan J, pada tanggal 1 Januari 2021.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan G mengatakan bahwa:

Beliau mempunyai kemampuan jika tidak, tidak mungkin beliau bisa menjabat sebagai kepala madrasah sudah beberapa kali, jadi seingat saya beliau memang posisinya hanya sebagai kepala madrasah, yang sebelumnya beliau sebagai kepala madrasah tsanawiyah. Selanjutnya dalam hal membangkitkan kemampuan bawahan, kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru dengan memberi kesempatan ikut dalam suatu kegiatan, umpamanya kegiatan pelatihan, workshop dan seminar. Begitu juga diberi kesempatan mengembangkan diri untuk kegiatan MGMP. Hal lain adalah memberi kesempatan seluas-luasnya untuk mengikuti studi ke jenjang yang lebih tinggi, seperti program S2 dan S3. Kemudian untuk siswa diberi kesempatan untuk mengikuti kegiatan ekstrakurikuler, seperti pramuka, olahraga dan seni, dan juga diberi kesempatan untuk mengikuti perlombaan, seperti perlombaan Sains madrasah, olah raga dan kesenian.¹⁴⁸

Hal yang sama disampaikan oleh informan H, bahwa:

Cara membangkitkan potensi guru dan siswa yaitu kepada guru diberikan jika ada kesempatan untuk mengikuti seminar, workshop dan pelatihan, serta MGMP. Sedangkan bagi siswa mengikutsertakan dalam kegiatan pada sore hari dalam kegiatan ekstra kurikuler.¹⁴⁹

Dari uraian di atas dapat dikatakan, bahwa kepala madrasah pada dasarnya mempunyai potensi atau kemampuan dalam memimpin, apalagi jabatan sebagai kepala madrasah sudah beberapa kali dijabat. Kemudian kepala madrasah juga mempunyai kemampuan membangkitkan potensi bawahannya yaitu dengan

¹⁴⁸Hasil wawancara penulis dengan informan G pada tanggal 1 Desember 2020.

¹⁴⁹Hasil wawancara penulis dengan informan H, pada tanggal 2 Desember 2020.

memberi kesempatan kepada bawahannya dengan berbagai kegiatan seperti seminar, pelatihan, workshop dan mengikuti MGMP. Disamping itu juga memberi kesempatan untuk mengikuti studi ke jenjang yang lebih tinggi dan juga memberi kesempatan untuk mengikuti berbagai perlombaan sebagai upaya mengasah kemampuan mereka, baik dalam bidang sains, olahraga dan seni.

2. Kepala madrasah optimis dalam melaksanakan tugas

Kepala madrasah juga harus optimis melaksanakan tugas kepemimpinan dalam situasi apapun, baik dalam keadaan normal atau tidak. Untuk mengetahui apakah kepala madrasah mempunyai sikap optimis dalam melaksanakan tugasnya, dapat dilihat dari hasil penelitian berikut ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan H, menuturkan bahwa:

Kepala madrasah optimis dalam melaksanakan tugasnya, seperti yang saya katakan sebelumnya beliau orang yang prosedural, disiplin dan tegas tentunya dari hal ini bisa kita ketahui bahwa beliau orang yang optimis dalam melaksanakan tugasnya. Datang tepat waktu dan pulang terakhir, walaupun dalam masa covid-19 seperti sekarang ini, kemudian juga bisa dilihat dari cita-cita beliau untuk membangun madrasah ini, dan memperindah madrasah, membuat mushalla. Kemudian serius dalam rangka lulus Perguruan Tinggi, kalau udah kelas III dibuat les agar lulus di Perguruan tinggi.¹⁵⁰

Begitu juga yang disampaikan oleh informan H, bahwa:

Kepala madrasah bersikap optimis dalam melaksanakan apa yang menjadi keinginannya untuk membuat madrasah ini lebih kepada keagamaan, sehingga aula dijadikan sebagai

¹⁵⁰Hasil wawancara penulis dengan informan G pada tanggal 1 Desember 2020.

mushalla yang sebelumnya sebagai tempat olahraga. Guru dan karyawan diajak untuk shalat berjamaah.¹⁵¹

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah mempunyai sikap optimis dalam melaksanakan tugasnya. Sikap optimis ini dapat dilihat dari kedisiplinan dalam bertugas, melaksanakan pembelajaran dalam kondisi pandemi, melaksanakan apa yang menjadi keinginannya untuk membangun madrasah, seperti menambah/membangun gedung baru, menata madrasah agar lebih indah, dan religius.

3. Kepala madrasah membangkitkan motivasi bawahannya.

Membangkitkan motivasi bagi bawahan sangat penting bagi seorang pemimpin. Motivasi kepada bawahan dapat dilakukan dengan secara lisan maupun dalam bentuk materi. Sebagaimana dikatakan oleh informan G yang menuturkan bahwa:

Kepala madrasah ada memberikan semangat kepada bawahannya, seperti dengan mengatakan “kalau siswa mau pintar maka kita harus turun tangan”. Kemudian Sering mengucapkan kata-kata “mantap”.¹⁵²

Begitu juga dengan informan H, yang menuturkan bahwa:

kepala madrasah sering memberikan semangat, misalnya ketika siswa memperoleh keberhasilan, beliau memberikan hadiah agar lebih bersemangat lagi.¹⁵³

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dipahami bahwa kepala madrasah pernah memberikan motivasi kepada bawahan

¹⁵¹Hasil wawancara penulis dengan informan H pada tanggal 2 Desember 2020.

¹⁵²Hasil wawancara penulis dengan informan G dan H pada tanggal 1 s.d 2 Desember 2020.

¹⁵³Hasil wawancara penulis dengan informan H, pada tanggal 2 Desember 2020.

nya, baik secara lisan maupun dalam bentuk materi, seperti uang yang diberikan kepada siswa yang berprestasi.

4. Kepala madrasah menggunakan simbol-simbol untuk menggerakkan semangat bawahan

Selain kata-kata motivasi yang dapat membangkitkan semangat, juga bisa digunakan lewat simbol-simbol atau lambang yang dapat memberi efek positif kepada bawahan.

Berdasarkan hasil informasi yang diperoleh melalui wawancara, bahwa kepala madrasah dalam memberikan motivasi lebih kepada menggunakan dalam bentuk kata-kata atau ucapan. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan G dan H, bahwa:

Beliau dalam memberi semangat hanya menggunakan kata-kata atau ucapan dan belum pernah saya lihat beliau menggunakan simbol-simbol atau lambang-lambang dalam memberi motivasi.¹⁵⁴

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dipahami bahwa kepala madrasah belum pernah menggunakan motivasi dalam bentuk simbol-simbol, tapi lebih kepada menggunakan motivasi dalam bentuk kata-kata atau ucapan.

C. Paparan Data dan Temuan Hasil Penelitian di MAN 3 Kota Banda Aceh

Pada bahagian ini akan dipaparkan data mengenai: 1) profil MAN 3 Kota Banda Aceh, 2) Kejujuran kepemimpinan kepala MAN 3 Kota Banda Aceh, 3) Keadilan kepemimpinan kepala MAN 3 Kota Banda Aceh, 4) Tanggung jawab kepemimpinan kepala MAN 3 Kota Banda Aceh, dan 5) Kemampuan menginspirasi kepemimpinan kepala MAN 3 Kota Banda Aceh.

¹⁵⁴ Hasil wawancara penulis dengan informan G dan H pada tanggal 1-2 Desember 2020.

1. Profil MAN 3 Kota Banda Aceh

MAN 3 Banda Aceh adalah sebuah madrasah yang berada di lingkungan Kampus UIN Ar-Raniry Darussalam. MAN 3 ini dinegerikan pada tanggal 2 Maret 1999 sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Agama R.I. Nomor 71 Tahun 1999 dengan nama Madrasah Aliyah Negeri 3 Kota Banda Aceh. Pada awal tahun Pelajaran 1999/2000 sampai dengan tahun 2001/2002 MAN 3 mulai berkiprah di kompleks kampus Pasca Sarjana IAIN Ar-Raniry, yang dilengkapi dengan berbagai fasilitas dibawah binaan Fakultas Tarbiyah IAIN Ar-Raniry serta dukungan dari Bapak Prof. DR. Safwan Idris, MA, selaku Rektor IAIN Ar-Raniry. Berikutnya pada tahun pelajaran 2002/2003 MAN 3 pindah tempat belajar pada gedung sendiri yang telah memiliki sarana dan prasarana terbaru.

Adapun pimpinan madrasah yang sudah pernah menjabat sejak berdirinya sampai hari ini adalah: Drs. Dahlan Sandang (25 Mei 1999 s/d 19 Januari 2004), Drs. Abdul Hamid (19 Januari 2004 s/d 18 September 2005), Drs. Ihsan MPd. (18 September 2005 s/d 24 Desember 2010), Drs. Abdusyukur M. Ag, (24 Desember 2010 s/d 26 Juli 2012), Drs. H. Muhammad (26 Juli 2012 s/d Maret 2015), Drs. Ridwan Ali, M. Pd (Maret 2015 s/d Maret 2018), Muzakkar Usman, S.Ag.M. Pd (Maret 2018 s/d sekarang).¹⁵⁵

Tentang Visi dan Misi Visi MAN 3, adalah: Menyiapkan Sumber Daya Manusia yang Terampil, Religius, Mandiri dan Berwawasan Islami.

Misi

1. Membentuk warga Madrasah, meningkatkan ketakwaan terhadap Allah SWT;
2. Menumbuhkan warga Madrasah untuk mewujudkan budaya islami di lingkungan Madrasah;

¹⁵⁵Dokumentasi Waka Humas MAN 3 Rukoh, tahun 2020.

3. Membentuk warga Madrasah untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu, menghasilkan prestasi akademik dan non akademik;
4. Membentuk warga Madrasah yang mencintai kegiatan ekstrakurikuler;
5. Mendorong warga Madrasah untuk memiliki kemampuan melakukan inovasi, memanfaatkan ICT dalam pembelajaran
6. Membentuk warga Madrasah agar memupuk rasa solidaritas, damai, cinta di lingkungan.

MAN 3 Kota Banda Aceh akreditasi madrasah mendapat nilai A dari Badan Akreditasi Nasional. Sedangkan untuk tenaga pengajar berjumlah 49 orang, dengan jenjang pendidikan S1 sebanyak 27 orang sedangkan berpendidikan S2 berjumlah 11 orang.¹⁵⁶

2. Kejujuran Kepemimpinan Kepala MAN 3 Kota Banda Aceh

Sebagaimana diuraikan sebelumnya, dalam hal ini juga aspek kejujuran akan dipaparkan kepada tiga macam, yaitu kejujuran dalam perkataan, perbuatan dan jujur dalam berpenampilan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat uraian berikut ini:

- a. Kepala madrasah melaksanakan apa yang dikatakan

Untuk melihat apakah kepala madrasah melaksanakan apa dikatakan dapat dilihat dari hasil wawancara yang telah dilaksanakan. Secara umum dari hasil wawancara dengan seluruh informan menunjukkan bahwa umumnya kepala madrasah melaksanakan apa yang pernah dikatakan. Seperti yang disampaikan oleh informan D bahwa:

Melaksanakan dengan musyawarah terlebih dahulu, melaksanakan dengan menyesuaikan dan melihat kondisi

¹⁵⁶Dokumentasi Waka Humas MAN 3 Rukoh, tahun 2020.

sehingga semuanya terlaksana. Jika ada tidak terlaksana karena persoalan waktu pelaksanaannya saja, misalnya ini tentang tahun ajaran baru, atau pelaksanaan evaluasi akhir kita sampaikan supaya siswa ini bisa lulus semua dan mempunyai nilai yang bagus, solusi apa yang kita terapkan misalnya dengan mengusulkan semacam bimbingan tambahan, atau lagi mengajar secara umum, tapi hanya secara esensial saja.¹⁵⁷

Jawaban di atas ditambahkan oleh informan E, bahwa:

Apa yang dikatakan oleh kepala madrasah dilaksanakan, misalnya tentang disiplin cepat hadir datang ke sekolah, beliau sendiri yang cepat hadir walaupun rumahnya jauh dari sekolah, begitu juga waktu pulang sekolah beliau yang terakhir pulang dan juga tentang kebersihan beliau juga laksanakan. Kemudian hari ini pada masing-masing kelas sudah ada dispenser untuk air minum siswa sebagaimana yang dijanjikan beliau, begitu juga tentang infocus, walaupun belum terlaksana semuanya.¹⁵⁸

Begitu juga jawaban yang senada disampaikan oleh informan F yang menuturkan bahwa:

Kebanyakan yang disampaikan oleh bapak kepala madrasah atau yang diberitahu dipantau kemudian di laksanakan karena beliau seorang yang disiplin.¹⁵⁹

Hasil wawancara di atas sesuai dengan apa yang penulis amati di lapangan, seperti tentang kepala madrasah disiplin datang

¹⁵⁷Hasil wawancara penulis dengan informan E pada tanggal 27 November 2020.

¹⁵⁸Hasil wawancara penulis dengan informan F pada tanggal 30 November 2020.

¹⁵⁹Hasil wawancara penulis dengan informan E pada tanggal 27 November 2020.

tepat waktu dan pulang paling akhir. Begitu juga tentang kebersihan, madrasah tampak bersih.¹⁶⁰

Berdasarkan paparan di atas dapat dipahami bahwa kepala madrasah dalam melaksanakan apa yang dikatakan, dapat dibagi kepada dua macam. *Pertama* melaksanakan secara kelembagaan dengan musyawarah terlebih dahulu baru kemudian dilaksanakan, ada evaluasi, dan kemudian ditindaklanjuti. *Kedua*, secara pribadi kepala madrasah pernah mengatakan kemudian melaksanakannya, seperti tentang disiplin datang tepat waktu dan menjaga kebersihan madrasah.

- b. Kepala madrasah menyampaikan suatu informasi apa adanya

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan secara umum menyatakan bahwa kepala madrasah menyampaikan informasi kepada bawahannya dengan apa adanya, walaupun tidak semua informasi harus disampaikan. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan D, bahwa:

Menyampaikan sesuai dengan batas-batas yang harus mereka laksanakan, ada yang secara bertahap dan ada pula yang sekaligus bahkan ada yang tidak bisa disampaikan, misalnya kepala madrasah sering dipanggil untuk rapat di Kemenag untuk rapat pembinaan, misalnya bagaimana menerapkan disiplin untuk guru, disaat disiplin untuk guru tentu ada trik yang harus dilaksanakan, dan inilah yang tidak boleh disampaikan kepada guru.¹⁶¹

Hasil wawancara di atas relevan dengan apa yang disampaikan oleh informan F, bahwa:

¹⁶⁰Hasil observasi penulis pada tanggal 27 November 2020 s.d 5 Januari 2021.

¹⁶¹Hasil wawancara dengan informan D pada tanggal 25 November 2020.

Sebelum disampaikan oleh kepala madrasah, sebelumnya dilakukan rapat dengan wakil untuk dimusyawarahkan lalu disampaikan di dalam rapat dan tidak ditutup-tutupi.¹⁶²

Begitu juga apa yang disampaikan oleh informan E, bahwa tidak ada yang ditutupi seperti kepentingan guru dan siswa termasuk sarana dan prasarana.¹⁶³

Dari pemaparan di atas dapat dipahami bahwa kepala madrasah dalam menyampaikan informasi kepada bawahannya apa adanya, namun juga mempertimbangkan aspek kepentingan dan kerahasiaan.

c. Kepala madrasah melaksanakan apa yang dijanjikan

Untuk melihat apakah kepala madrasah melaksanakan apa yang pernah dijanjikan kepada bawahannya, dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan secara umum kepala madrasah melaksanakan apa yang dijanjikan, sebagaimana yang disampaikan oleh informan D yang menuturkan bahwa:

Apa yang ditargetkan dalam satu semester, maka itu harus jalan, jika tidak jalan kita evaluasi kemudian kita akan perbaiki sehingga apa yang ditargetkan tercapai dengan baik.¹⁶⁴

Begitu juga apa yang disampaikan oleh informan E, bahwa:

¹⁶²Hasil wawancara penulis dengan informan F pada tanggal 30 November 2020.

¹⁶³Hasil wawancara penulis dengan informan E pada tanggal 27 November 2020.

¹⁶⁴Hasil wawancara penulis dengan informan D pada tanggal 25 November 2020.

Kepala madrasah mewujudkan apa yang dijanjikan, seperti mengadakan infokus dan mengadakan dispenser pada setiap kelas.¹⁶⁵

Namun ada yang berbeda dari hasil wawancara di atas, sebagaimana yang disampaikan oleh informan F, bahwa: kepala madrasah kalau berjanji tidak ada tetapi hanya sekedar mengajak untuk memajukan madrasah.¹⁶⁶

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat dikatakan bahwa janji kepala madrasah lebih kepada program madrasah yang telah direncanakan yang harus terlaksana sesuai target, bila tidak terlaksana dievaluasi dan ditindaklanjuti hingga berhasil. Namun begitu ada juga janji bentuk lain dari program yang dilaksanakan oleh kepala madrasah seperti mengadakan dispenser dan infokus walaupun tidak terlaksana semuanya. Kemudian ada juga kepala madrasah tidak pernah membuat janji, tetapi kepala madrasah hanya menghijau atau ajakan untuk bersama-sama memajukan madrasah.

- d. Kepala madrasah melaksanakan secara komit apa yang menjadi visi misi atau yang dicita-citakan

Tentang apakah kepala madrasah melaksanakan secara komit apa yang menjadi visi misi atau yang dicita-citakan, dapat dilihat dari hasil wawancara yang telah dilakukan. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan D, menuturkan bahwa:

Melaksanakan visi sebagai MAN plus keterampilan dalam bidang keterampilan, olahraga dan perbengkelan dan tata busana. Melakukan evaluasi diri, kelebihan dan tantangan,

¹⁶⁵Hasil wawancara penulis dengan informan E pada tanggal 27 November 2020.

¹⁶⁶Hasil wawancara penulis dengan informan F pada tanggal 30 November 2020.

seperti olahraga main *volly* dilihat latar belakangnya yang hobi *volly ball*.¹⁶⁷

Hasil wawancara di atas sesuai dengan apa yang disampaikan oleh informan E, yang menuturkan bahwa kepala madrasah:

Berusaha untuk melaksanakan apa yang menjadi visinya. seperti dalam hal menjadi madrasah unggul dalam keterampilan, dan juga seperti bengkel las.¹⁶⁸

Begitu juga apa yang diinformasikan oleh informan lainya, bahwa kepala madrasah melaksanakan sekuat tenaga apa yang menjadi visinya, yaitu menjadi madrasah plus keterampilan, walaupun dengan dana seadanya. Sebagaimana yang dituturkan oleh informan F, bahwa kepala madrasah:

Memperjuangkan apa yang menjadi cita-citanya, seperti madrasah plus keterampilan. Beliau mengadakan alat-alat walaupun dana tidak ada. Dana hanya berasal dari dana komite yang terbatas.¹⁶⁹

Dari pemaparan di atas dapat dipahami bahwa kepala madrasah melaksanakan dengan komit apa yang menjadi visi misinya menjadi MAN plus keterampilan walaupun dengan dana yang seadanya. Cita-cita MAN Plus Keterampilan adalah dalam bidang olahraga, perbengkelan dan tata busana.

- e. Kepala madrasah menyampaikan informasi keuangan secara terbuka

Menyampaikan informasi secara transparan keuangan sangat penting dan merupakan salah satu tanggung jawab yang

¹⁶⁷Hasil wawancara penulis dengan informan D pada tanggal 25 November 2020.

¹⁶⁸Hasil wawancara penulis dengan informan E pada tanggal 27 November 2020.

¹⁶⁹Hasil wawancara penulis dengan informan F pada tanggal 30 November 2020.

harus dilaksanakan. Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa kepala madrasah menyampaikan informasi keuangan, baik secara lisan maupun tulisan. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan D mengatakan bahwa:

Pertanggungjawaban keuangan dilaporkan secara lisan dan tulisan dengan ditempel di papan pengumuman di madrasah.¹⁷⁰

Jawaban yang senada disampaikan oleh informan E, yang menuturkan bahwa kepala madrasah:

Pernah menyampaikan masalah keuangan secara transparan atau secara lisan, seperti dalam melaksanakan acara Maulid Nabi dan pelaksanaan qurban pada Hari Raya Haji.¹⁷¹

Begitu juga yang disampaikan oleh informan F, bahwa:

Kepala madrasah masalah keuangan sangat terbuka dan sangat percaya kepada orang. Yang disampaikan secara lisan dan secara umum disampaikan di papan pengumuman.¹⁷²

Hasil wawancara di atas relevan dengan hasil observasi dan telaah dokumentasi tentang informasi keuangan disampaikan secara tertulis dalam bentuk publikasi, ditempel di papan pengumuman madrasah.¹⁷³

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan data dokumentasi di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah menyampaikan informasi keuangan secara transparan, baik secara

¹⁷⁰Hasil wawancara penulis dengan informan D pada tanggal 25 November 2020.

¹⁷¹Hasil wawancara penulis dengan informan E pada tanggal 27 November 2020.

¹⁷²Hasil wawancara penulis dengan informan F pada tanggal 30 November 2020.

¹⁷³Hasil observasi penulis tanggal 27 Nopember s.d tanggal 5 Desember 2020.

lisan maupun informasi secara tertulis yang di tempel pada papan pengumuman madrasah.

6. Kepala madrasah berpenampilan apa adanya

Indikator kejujuran seorang pemimpin lainnya adalah ditunjukkan dengan cara penampilannya. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan mengatakan bahwa kepala madrasah dapat dikatakan berpenampilan sederhana. Sebagaimana yang dituturkan oleh informan D, bahwa: kita harus menjadi contoh dalam melaksanakan aturan pakaian dinas.¹⁷⁴ Begitu juga yang disampaikan oleh informan lainnya yaitu E dan F bahwa dalam berpenampilan beliau berpenampilan sederhana.¹⁷⁵

Hasil wawancara di atas sesuai dengan apa yang peneliti amati di lapangan, bahwa kepala madrasah berpenampilan apa adanya rapi, bersih dan berwibawa serta relevan dengan kepemimpinan kepala madrasah yang menunjukkan sifat qana'ah.¹⁷⁶

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan penampilan kepala madrasah apa adanya, rapi, sederhana dan berwibawa dan relevan dengan kedudukannya sebagai pemimpin kepala madrasah.

7. Kepala madrasah melaksanakan tugas sesuai dengan hukum

Indikator terakhir yang menunjukkan sikap pemimpin yang jujur adalah melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan hukum. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan mengatakan bahwa kepala madrasah dalam melaksanakan tugas sudah sesuai dengan

¹⁷⁴Hasil wawancara penulis dengan informan D pada tanggal 25 November 2020.

¹⁷⁵Hasil wawancara penulis dengan informan E pada tanggal 27 November 2020, dan dengan informan F pada tanggal 30 November 2020.

¹⁷⁶Hasil observasi peneliti pada tanggal 24 Nopember s.d tanggal 5 Januari 2021.

hukum. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan D, yang menuturkan bahwa:

Agar dalam melaksanakan aturan tidak melanggar aturan hukum, maka pertama sekali dimusyawarahkan dulu, jika sudah ada keputusan bersama maka terhindar dari salah, kemudian dibuat aturan main atau kriteria yang harus diikuti dan kriteria yang ada juga harus merujuk kepada aturan yang ada, kemudian yang ketiga mengusahakan untuk mencegah terlebih dahulu, jadi sebelum memperbaiki lebih baik mencegah terlebih dahulu, kalau siswanya yang bermasalah maka kita panggil secara berulang, konsultasi dengan orang tuanya sehingga tidak terjadi kekerasan.¹⁷⁷

Jawaban yang senada disampaikan oleh informan E bahwa:

Kepala sekolah selalu berhati-hati dalam melaksanakan suatu kegiatan, sebelumnya melakukan musyawarah dengan tenaga pendidik dan kependidikan.¹⁷⁸

Begitu juga informasi yang sama disampaikan oleh informan F yang menuturkan, bahwa:

Untuk tidak terlibat dalam khusus hukum, maka beliau bermusyawarah, mengontrol dan mengevaluasi terhadap tugas yang diberikan kepada bawahan. Beliau bekerja sesuai tupoksi.¹⁷⁹

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dipahami bahwa kepala madrasah melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Agar terhindar dari persoalan hukum kepala madrasah terlebih dahulu melakukan musyawarah sebelum menetapkan dan melaksanakan suatu kegiatan. Kepala madrasah

¹⁷⁷Hasil wawancara penulis dengan informan D pada tanggal 25 November 2020.

¹⁷⁸Hasil wawancara penulis dengan informan E pada tanggal 27 November 2020.

¹⁷⁹Hasil wawancara penulis dengan informan F pada tanggal 30 November 2020.

juga melakukan fungsi manajemen, yaitu controlling dan evaluating terhadap bawahannya.

3. Sikap Adil Kepemimpinan Kepala MAN 3 Kota Banda Aceh

Dalam konteks ini, terdapat tiga macam keadilan dalam melaksanakan kepemimpinan kepala madrasah, yaitu adil yang bersifat *distributive*, *procedural* dan adil secara *interaksional*.

1. Keadilan secara *distributif*

Untuk melihat secara keseluruhan sikap adil kepemimpinan kepala madrasah ini, akan diuraikan dengan mengacu kepada fokus pertanyaan penelitian, sebagaimana diuraikan berikut ini.

- a. Kepala madrasah memberikan jabatan kepada bawahan sesuai keahlian

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari informan, bahwa kepala madrasah dalam memberikan jabatan kepada bawahannya tidak pilih kasih namun sesuai dengan keahlian yang dimilikinya. Sebagaimana yang dituturkan oleh informan D, bahwa:

Untuk mengangkat seseorang maka diajukan terlebih dahulu kriteria atau syarat-syaratnya dia harus mau membimbing dan punya kemampuan serta bersedia meluangkan waktu. Baru kemudian diajukan ke forum lalu dipilih oleh guru melalui pemungutan suara. Kemudian membuat job desk oleh kepala madrasah dan nanti dijabarkan masing-masing kemudian diminta laporannya setiap satu semester.¹⁸⁰

Penuturan hasil wawancara di atas relevan dengan apa yang disampaikan oleh informan F, bahwa:

¹⁸⁰Hasil wawancara penulis dengan informan D pada tanggal 25 November 2020.

Pemilihan wakil kepala dan bidang-bidang tertentu sesuai kriteria, seperti pengangkatan wakil kepala kurikulum adalah mempunyai prestasi, memahami IT dan mampu bekerja. Jadi ada kriteria atau syarat-syarat tertentu yang dipenuhi untuk menjabat suatu bidang. Kemudian ke bawahan diberikan *job description*.¹⁸¹

Begitu juga apa yang disampaikan oleh informan E, yang menuturkan bahwa: jabatan yang diberikan oleh kepala madrasah sudah sesuai, seperti wakil-wakil kepala madrasah, termasuk wali kelas.¹⁸²

Di sisi lain kepala madrasah dalam memberikan suatu jabatan kepada bawahan, disamping memenuhi syarat dan ketentuan di atas juga diutamakan bagi bawahan yang memerlukan jam tambahan untuk memenuhi sertifikasi. Dalam hal ini kepala madrasah di samping memperhatikan sisi profesionalitas juga mempertimbangkan sisi kemanusiaanya.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dipahami bahwa, kepala madrasah memberikan jabatan kepada bawahan sesuai kemampuannya. Sebelum dilakukan pemungutan suara kepala madrasah menetapkan syarat dan kriteria tertentu. Pemberian jabatan oleh kepala madrasah juga mempertimbangkan sisi kemanusiaan (*humanis* dan *profesionalisme*), dimana jabatan yang diberikan kepada bawahan terutama yang belum cukup jammnya, sehingga dengan jabatan tersebut terpenuhi untuk keperluan sertifikasi.

¹⁸¹Hasil wawancara penulis dengan informan F pada tanggal 30 November 2020.

¹⁸²Hasil wawancara penulis dengan informan E pada tanggal 27 November 2020.

- b. Kepala madrasah memberi *reward* kepada bawahan yang berprestasi

Memberi hadiah kepada bawahan, merupakan indikator pemimpin yang adil secara *distributif*. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan secara umum kepala madrasah pernah memberikan *reward* kepada tenaga pendidik dan peserta didik yang berprestasi. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan D, bahwa:

Di samping memberikan piagam penghargaan juga diberikan penilaian lebih atau plusnya. Dan juga memberikan dalam bentuk kebendaan, yang diberikan pada akhir tahun ajaran. Bagi yang berkinerja baik tetap dipertahankan.¹⁸³

Jawaban di atas senada dengan apa yang disampaikan oleh informan E yang menuturkan bahwa: ada diberikan oleh kepala madrasah, seperti siswa yang menang diberikan uang.¹⁸⁴

Di sisi lain ada informasi yang mengatakan bahwa kepala madrasah tidak pernah memberikan hadiah kepada tenaga pendidik dan peserta didik, akan tetapi kepala madrasah ada memberikan hanya dalam bentuk uang transportasi. Sebagaimana yang dituturkan oleh informan F, bahwa:

Kepala madrasah tidak ada memberikan sesuatu kecuali jika anak berprestasi maka dia akan mendapat transport dari sekolah, begitu juga bagi guru pembina nya. Bagi guru belum ada.¹⁸⁵

Dari pemaparan di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah pernah memberikan *reward* atau hadiah kepada tenaga

¹⁸³Hasil wawancara penulis dengan informan D pada tanggal 25 November 2020.

¹⁸⁴Hasil wawancara penulis dengan informan E pada tanggal 27 November 2020.

¹⁸⁵Hasil wawancara penulis dengan informan F pada tanggal 30 November 2020.

pendidik dan kepada siswa yang berprestasi atau berhasil dalam suatu turnamen. Hadiah yang diberikan berbentuk materi dan penghargaan dalam bentuk piagam.

c. Kepala madrasah memberi hukuman sesuai pelanggaran

Berdasarkan hasil penelitian secara umum responden mengatakan bahwa kepala madrasah pernah memberikan hukuman kepada bawahannya (kepada guru dan peserta didik) yang melanggar atau tidak melaksanakan aturan yang telah ditetapkan.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini. Menurut informan D menuturkan bahwa bagi yang melanggar:

Dipanggil dibuat semacam bimbingan dan dibuat surat pernyataan, agar mereka tahu bahwa yang dilakukan itu tidak baik. Bagi siswa jika melanggar juga ditegur sampai tingkat pangkas rambut di lokal dilakukan, yang terlambat disuruh mengaji, menghafal al-Qur'an, agar jangan mengulangi kesalahan.¹⁸⁶

Jawaban yang senada disampaikan oleh informan E yang menuturkan, bahwa hukuman itu:

Ada diberikan dalam bentuk nasehat, untuk siswa terlambat diberikan hukuman menghafal ayat al-qur'an, membawa pot bunga, agar tidak lagi terlambat.¹⁸⁷

Begitu juga informasi yang diperoleh dari informan F yang mengatakan bahwa:

Kepala madrasah belum pernah memberikan hukuman kecuali hanya dalam bentuk teguran, seperti terlambat masuk kelas. Kalau untuk siswa hukuman yang paling berat

¹⁸⁶Hasil wawancara penulis dengan informan D pada tanggal 25 November 2020.

¹⁸⁷Hasil wawancara penulis dengan informan E pada tanggal 27 November 2020.

pernah dikeluarkan dari sekolah dengan sebelumnya dilakukan berbagai musyawarah.¹⁸⁸

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah pernah memberikan hukuman kepada bawahannya (kepada guru dan peserta didik). Hukuman yang diberikan kepada guru berupa bimbingan dan surat pernyataan. Sedangkan bagi siswa diberikan dalam bentuk nasihat, pembinaan, potong rambut, menghafal/membaca al- Qur'an, membawa pot bunga dan hukuman yang paling berat adalah dikeluarkan dari madrasah.

2. Keadilan *Prosedural*

- a. Kepala madrasah melaksanakan peraturan sesuai prosedur yang berlaku dan dilaksanakan secara konsisten

Melaksanakan suatu peraturan harus dilaksanakan sesuai aturan yang berlaku dan secara konsisten. Untuk mengetahui apakah kepala madrasah melaksanakan aturan tersebut dapat dilihat dari hasil wawancara dengan responden berikut ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan D mengatakan bahwa: telah dilaksanakan secara baik, walaupun tidak seratus persen terlaksana dengan baik.¹⁸⁹ Hasil wawancara yang senada juga disampaikan oleh informan E, bahwa:

Peraturan yang dibuat dilaksanakan dengan baik dan dilaksanakan dengan sungguh-sungguh oleh kepala madrasah.¹⁹⁰

Begitu juga yang disampaikan oleh informan F, bahwa:

¹⁸⁸Hasil wawancara penulis dengan informan F pada tanggal 30 November 2020.

¹⁸⁹Hasil wawancara penulis dengan informan D pada tanggal 25 November 2020.

¹⁹⁰Hasil wawancara penulis dengan informan E pada tanggal 27 November 2020.

Peraturan dilaksanakan dengan baik dan menyeluruh dengan landasannya adalah buku atau standar yang telah dibuat oleh madrasah.¹⁹¹

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah melaksanakan aturan sesuai prosedur yang berlaku dan dilaksanakan dengan secara konsisten, walaupun tidak semuanya terlaksana dengan baik.

- b. Kepala madrasah melakukan sosialisasi terhadap peraturan yang akan diterapkan

Sejatinya peraturan yang akan diterapkan, maka terlebih dahulu dilakukan sosialisasi kepada bawahan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kepala madrasah melakukan sosialisasi sebelum peraturan diterapkan. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan D, E dan F, bahwa:

Kepala madrasah melakukan sosialisasi dan sering. Sosialisasi tersebut dilakukan pada saat upacara-upacara, rapat-rapat dengan dewan guru atau dengan wali kelas.¹⁹²

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan, bahwa kepala madrasah pernah melakukan sosialisasi terhadap suatu peraturan yang akan dilaksanakan. Sosialisasi dilakukan pada kegiatan rapat-rapat dengan dewan guru atau dengan wali kelas. Dan juga pada kegiatan upacara hari senin.

- c. Kepala madrasah membuat peraturan menggunakan landasan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan bahwa kepala madrasah dalam membuat peraturan menggunakan landasan baik

¹⁹¹Hasil wawancara penulis dengan informan F pada tanggal 30 November 2020.

¹⁹²Hasil wawancara penulis dengan informan D pada tanggal 25, dengan informan E tanggal 27, dan dengan informan F pada tanggal 30 November 2020.

dari pemerintah sendiri maupun yang dibuat atas kebijakan madrasah. Sebagaimana yang dikatakan informan D, bahwa:

Ada landasannya baik berdasarkan undang-undang atau peraturan-peraturan dari pemerintah dan juga menggunakan landasan yang dibuat oleh madrasah itu sendiri.¹⁹³

Begitu juga yang disampaikan oleh informan F, bahwa:

Dalam membuat aturan menggunakan landasan hukum dari pemerintah dan juga landasan lainnya seperti yang sudah dibuat oleh madrasah dengan merujuk tentunya.¹⁹⁴

Berdasarkan uraian di atas, dapat difahami bahwa kepala madrasah dalam membuat peraturan menggunakan landasan, baik landasan yang berdasarkan kepada aturan undang-undang dari pemerintah maupun berlandaskan kepada dasar pemikiran yang dibuat oleh madrasah itu sendiri, dengan mengacu kepada peraturan pemerintah.

- d. Kepala madrasah membuat peraturan menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan etika

Dalam membuat peraturan juga mempertimbangkan aturan etika dan moral yang berlaku pada suatu tempat. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, bahwa kepala madrasah juga menggunakan landasan etika dan moral dalam membuat peraturan. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan D, bahwa:

Kepala madrasah menerapkan aturan moral dan etika, dalam menerapkan aturan tidak boleh terjadi pelanggaran/kekerasan terhadap anak dan menerapkannya bukan berdasarkan keinginan. Umpamannya ketika siswa

¹⁹³Hasil wawancara penulis dengan informan D pada tanggal 25 November 2020.

¹⁹⁴Hasil wawancara penulis dengan informan F pada tanggal 30 November 2020.

yang terlambat diberikan hukuman mengaji, bukan hukuman yang bertentangan dengan etika dan moral.¹⁹⁵

Begitu juga yang disampaikan oleh informan F, bahwa:

Dalam membuat peraturan juga berlandaskan kepada etika seperti siswa yang terlambat diberikan hukuman mengaji dan menghafal qur'an ayat-ayat pendek, bukan langsung dihukum yang berat-berat.¹⁹⁶

Berdasarkan keterangan di atas, menunjukkan bahwa pada dasarnya kepala madrasah dalam menerapkan suatu peraturan dengan menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan etika.

- e. Kepala madrasah memutuskan persoalan dengan tidak memihak

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan secara umum informan menuturkan, bahwa hukuman yang diberikan tidak memihak sesuai peraturan yang berlaku. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan D, bahwa:

Jika terjadi persoalan di madrasah maka diselesaikan dengan baik-baik dengan tidak memihak. Jadi kita putuskan dengan senetral mungkin. Kadang untuk memutuskannya dilakukan musyawarah dengan para wakil agar persoalan tersebut dapat selesai dengan baik.¹⁹⁷

Informasi yang senada disampaikan oleh informan E dan F, bahwa:

Terkadang untuk menyelesaikannya dilakukan musyawarah baik di madrasah maupun dengan orang tua peserta didik, agar persoalan tersebut dapat diselesaikan. Karena pernah

¹⁹⁵Hasil wawancara penulis dengan informan D pada tanggal 25 November 2020.

¹⁹⁶Hasil wawancara penulis dengan informan E pada tanggal 27 November 2020 dan dengan informan F pada tanggal 30 November 2020.

¹⁹⁷Hasil wawancara penulis dengan informan D pada tanggal 25 November 2020.

terjadi ada siswa yang bermasalah sehingga sampai dikeluarkan dari madrasah ini, tapi orang tuanya memahaminya.¹⁹⁸

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah ketika memutuskan suatu persoalan dengan cara musyawarah sehingga hasil keputusan diharapkan adil dan tidak memihak.

i. Kepala madrasah membuat peraturan melibatkan berbagai pihak

Untuk melihat apakah kepala madrasah melibatkan warga madrasah dalam membuat suatu peraturan, maka dapat dilihat dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan D menuturkan bahwa: dalam membuat aturan itu dimusyawarahkan dengan semua guru dan dipanggil siswa, kemudian disosialisasikan.¹⁹⁹

Hasil wawancara di atas ditambahkan oleh informan F bahwa ada dilakukan dengan wakil-wakil kepala madrasah dan juga dengan dewan guru mungkin ada masukan.²⁰⁰

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa secara umum responden menjawab bahwa kepala madrasah dalam membuat peraturan melibatkan pihak lain. Pihak-pihak yang terlibat dalam membuat peraturan mulai dari para wakil kepala madrasah, dewan guru dan juga siswa.

2. Keadilan *Interaksional*

a. Kepala madrasah memperlakukan bawahan secara sopan, dengan hormat dan menghargai.

¹⁹⁸Hasil wawancara penulis dengan informan E pada tanggal 30 November 2020.

¹⁹⁹Hasil wawancara penulis dengan informan D pada tanggal 25 November 2020.

²⁰⁰Hasil wawancara penulis dengan informan F pada tanggal 30 November 2020.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden secara umum kepala madrasah telah memperlakukan bawahan dengan baik dan sopan serta menghormati. Kepala madrasah dalam berinteraksi dengan bawahan dengan sikap penuh kebersamaan, kekeluargaan dan mau mendengarkan keluhan mereka dan dalam berinteraksi menerapkan pendekatan psikologis sesuai dengan karakter guru. Sebagaimana disampaikan oleh informan D yang menuturkan, bahwa kepala madrasah melakukannya:

Dalam bentuk duduk bersama untuk menginput apa keluhan mereka, kalau untuk ibu guru dengan ikut nimbrung membicarakan apa yang sedang dibicarakan, atau dipanggil secara perorangan disesuaikan dengan tipenya. Artinya kita tidak membuat jarak dengan bawahan.²⁰¹

Begitu juga informasi yang disampaikan oleh informan E dan F yang menuturkan bahwa kepala madrasah:

Memperlakukan bawahan tidak membedakan dan kebersamaan dengan bawahan, seperti keikutsertaan dalam suatu kegiatan, seperti rekreasi, ada kunjungan, dll.²⁰²

Hasil wawancara di atas senada dengan penulis amati ketika di lapangan, bahwa untuk menjalin kebersamaan dan kedekatan kepala madrasah sering mengajak bawahannya pada jam-jam istirahat untuk minum kopi bersama.²⁰³

Dari pembahasan di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah memperlakukan bawahan dengan baik, sopan dan hormat. Sikap tersebut ditunjukkan dengan sikap kebersamaan dan penuh kekeluargaan dan berinteraksi melakukan pendekatan psikologis sesuai dengan karakter bawahan yang berbeda-beda.

²⁰¹Hasil wawancara penulis dengan informan D pada tanggal 25 November 2020.

²⁰² Hasil wawancara penulis dengan informan E pada tanggal 27 November 2020, dan dengan informan F pada tanggal 30 November 2020.

²⁰³Hasil observasi penulis tanggal 24 Nopember s.d Tanggal 5 Desember 2020.

b. Kepala madrasah mengeluarkan kata-kata yang baik

Mengeluarkan kata-kata yang baik dan pantas dalam berkomunikasi dengan bawahan merupakan indikator berikutnya dari pemimpin yang adil secara *interaksional*. Untuk mengetahui apakah kepala madrasah mengeluarkan kata-kata yang baik dalam berkomunikasi dengan bawahan dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan E menuturkan bahwa kepala madrasah:

Tidak pernah mengeluarkan ucapan yang tidak baik, beliau mengeluarkan kata-kata yang baik dan sopan dan bahkan ramah kepada bawahannya.²⁰⁴

Hasil wawancara di atas relevan dengan apa yang disampaikan oleh informan F yang menuturkan bahwa: Kepala madrasah dengan bawahan beliau dekat dan tidak ada jarak, sering cerita dan bercanda monim kopi bareng.²⁰⁵

Uraian di atas sesuai dengan apa yang peneliti amati bahwa kepala madrasah dalam berkomunikasi penuh bersahabat dan ramah serta mengeluarkan kata-kata yang baik, sopan dan penuh hormat.²⁰⁶

c. Kepala madrasah menjelaskan peraturan secara menyeluruh dan masuk akal

Seorang pemimpin dalam menyampaikan suatu peraturan sejatinya disampaikan dengan komprehensif dan logis. Apakah kepala madrasah menyampaikan suatu peraturan secara

²⁰⁴Hasil wawancara penulis dengan informan E pada tanggal 27 November 2020.

²⁰⁵Hasil wawancara penulis dengan informan F pada tanggal 30 November 2020.

²⁰⁶Hasil observasi penulis tanggal 27 Nopember s.d Tanggal 5 Desember 2020.

menyeluruh dan logis, dapat dilihat dari penuturan yang disampaikan oleh responden.

Berdasarkan informasi yang diperoleh bahwa kepala madrasah dalam menyampaikan suatu peraturan disampaikan menyeluruh dan dapat dipahami dengan baik oleh bawahan. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan D yang mengatakan bahwa: dalam menyampaikan suatu informasi atau peraturan disampaikan secara menyeluruh namun bertahap.²⁰⁷

Jawaban yang senada disampaikan oleh informan E yang menuturkan bahwa:

Kepala madrasah dalam menyampaikan suatu peraturan dalam rapat atau dalam suatu pertemuan disampaikan secara menyeluruh.²⁰⁸

Begitu juga informasi yang disampaikan oleh informan F bahwa: kepala madrasah menyampaikan peraturan atau berkomunikasi secara logis, jelas dan tidak bertele-tele.²⁰⁹

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah dalam menyampaikan suatu peraturan disampaikan secara menyeluruh dan bertahap serta masuk akal.

- d. Kepala madrasah berkomunikasi secara rinci dan menyediakan waktu kapanpun diperlukan sesuai situasi dan kondisi.

Untuk mengetahui apakah kepala madrasah berkomunikasi dengan baik dan menyediakan waktu kapanpun kepada bawahannya dapat dilihat dari penuturan dari responden.

²⁰⁷Hasil wawancara penulis dengan informan D pada tanggal 25 November 2020.

²⁰⁸Hasil wawancara penulis dengan informan E pada tanggal 27 November 2020.

²⁰⁹Hasil wawancara penulis dengan informan F pada tanggal 30 November 2020.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan D menuturkan bahwa:

Jika berbicara menyesuaikan dengan situasi dan kondisi. Jika kondisi tidak terburu-buru maka dibawa ke tempat yang nyaman, namun jika terburu-buru ditunda dulu.²¹⁰

Uraian di atas senada dengan apa yang disampaikan oleh informan E dan F bahwa:

Kepala madrasah mau merespon bawahan dan menyesuaikan dan kapanpun diperlukan serta beliau merespon dengan cepat. Jika beliau tidak sempat maka dibicarakan pada lain waktu. Dan beliau jika berbicara menyampaikan dengan baik dan tidak bertele-tele.²¹¹

Hasil wawancara di atas senada dengan apa yang penulis amati, kepala madrasah menyampaikan informasi secara jelas dan rinci. Kemudian menyediakan waktu kapanpun diperlukan jika, tidak punya waktu dan kesempatan maka dijadwalkan pada kesempatan lain.²¹²

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah menyampaikan informasi dengan rinci dan bersedia menyediakan waktu kapanpun diperlukan oleh bawahan. Namun jika tidak sempat maka akan diagendakan di lain waktu dan kesempatan.

- e. Kepala madrasah merespon dengan cepat suatu pertanyaan atau persoalan yang terjadi

Sebagai seorang pimpinan juga dituntut untuk peduli terhadap bawahannya, seperti merespon dengan cepat terhadap

²¹⁰Hasil wawancara penulis dengan informan D pada tanggal 25 November 2020.

²¹¹Hasil wawancara penulis dengan informan E pada tanggal 27 November 2020.

²¹²Hasil observasi penulis tanggal 27 Nopember s.d Tanggal 5 Desember 2020.

pertanyaan yang diajukan ataupun terhadap suatu persoalan yang terjadi. Untuk mengetahui apakah kepala madrasah merespon dengan cepat suatu pertanyaan atau persoalan yang terjadi di madrasah, dapat dilihat hasil wawancara berikut ini.

Berdasarkan wawancara dengan informan D menuturkan bahwa:

Menyesuaikan dengan situasi dan kondisi. Jika kondisi tidak terburu-buru maka dibawa ke tempat yang nyaman, namun jika terburu-buru ditunda dulu²¹³

Hasil wawancara di atas relevan dengan apa yang disampaikan oleh informan E, bahwa kepala madrasah merespon dengan cepat terhadap suatu persoalan yang terjadi.²¹⁴ Namun agak berbeda dengan jawaban informan F, bahwa kepala madrasah kadang-kadang merespon dengan cepat bila terjadi persoalan di madrasah.²¹⁵

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya kepala madrasah secara umum merespon dengan cepat terhadap pertanyaan atau persoalan yang terjadi. Kepala madrasah melayaninya dengan baik, namun jika tidak sempat maka akan ditunda di lain waktu.

- f. Kepala madrasah berlaku netral terhadap suatu persoalan yang terjadi

Seorang pemimpin juga dituntut untuk berlaku netral terhadap suatu persoalan yang terjadi. Untuk melihat apakah kepala madrasah berlaku netral terhadap suatu persoalan yang terjadi di madrasah, dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini.

²¹³Hasil wawancara penulis dengan informan D pada tanggal 25 November 2020.

²¹⁴Hasil wawancara penulis dengan informan E pada tanggal 27 November 2020.

²¹⁵Hasil wawancara penulis dengan informan F pada tanggal 30 November 2020.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan D, mengatakan bahwa:

Jika terjadi persoalan tidak langsung dihukum, namun berusaha secara netral dengan memanggil pihak-pihak terkait, jika terjadi pada siswa, maka dipanggil orang tuanya.²¹⁶

Jawaban yang senada disampaikan informan E dan F, bahwa kepala madrasah menyelesaikan dengan tidak memihak dan jika persoalan berat biasanya dilakukan musyawarah sehingga mendapatkan solusi yang adil.²¹⁷

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah berlaku netral dan tidak memihak terhadap suatu persoalan. Kepala madrasah dalam menyelesaikan persoalan yang berat melibatkan para pihak bermusyawarah untuk menyelesaikan persoalan tersebut secara adil.

4. Tanggung Jawab Kepemimpinan Kepala MAN 3 Kota Banda Aceh

Untuk menggambarkan tanggung jawab kepemimpinan kepala madrasah, terdapat beberapa pertanyaan yang mengacu kepada aspek tanggung jawab. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat uraian berikut ini.

2. Kepala madrasah menampakkan hasil kerja yang bermutu

Untuk mengungkap hasil kerja yang berkualitas, kepala madrasah dapat melakukan berbagai upaya misalnya dengan memenej sumber daya yang ada di madrasah dan memanfaatkannya sebaik mungkin sehingga meraih suatu keberhasilan. Keberhasilan atau penghargaan yang telah diperoleh

²¹⁶Hasil wawancara penulis dengan informan D pada tanggal 25 November 2020.

²¹⁷Hasil wawancara penulis dengan informan E pada tanggal 27 November 2020 dan dengan informan F pada tanggal 30 November 2020.

oleh madrasah merupakan salah satu indikator dari keberhasilan kepala madrasah tersebut.

Untuk melihat apakah madrasah pernah berhasil atau mendapatkan penghargaan dapat dilihat dari hasil penelitian berikut ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan D, menuturkan bahwa:

Ada beberapa penghargaan termasuk madrasah yang menggunakan berbasis teknologi. Mendapat penghargaan dari Perguruan Tinggi Kutaraja LP3i, mampu membawa nama siswa kita sebagai juara satu futsal tingkat provinsi. Di sisi lain melalui madrasah plus keterampilan siswa kita sudah bisa membuka bengkel sendiri secara mandiri, dan kita harapkan mereka berlaku jujur dalam berusaha.²¹⁸

Begitu juga apa yang disampaikan oleh informan E bahwa:

Madrasah pernah mendapatkan penghargaan dalam bidang olahraga mendapat hadiah dari walikota dalam bentuk uang pembinaan.²¹⁹

Jawaban yang senada disampaikan oleh informan F, bahwa:

Dalam bidang keterampilan terutama olahraga siswa kita mendapat prestasi yang luar biasa, bapak bisa lihat piala yang dipampang di depan gedung. Siswa kita sering dipanggil untuk mengikuti suatu turnamen dan mendapat juara, baik tingkat provinsi dan pernah juga ke tingkat Nasional.²²⁰

Hasil wawancara uraian di atas, sesuai dengan apa yang peneliti amati dan hasil telaah dokumentasi, bahwa di MAN 3 Kota

²¹⁸Hasil wawancara penulis dengan informan D pada tanggal 25 November 2020.

²¹⁹Hasil wawancara penulis dengan informan E pada tanggal 27 November 2020.

²²⁰Hasil wawancara penulis dengan informan F pada tanggal 30 November 2020.

Banda Aceh terdapat banyak piala dan penghargaan yang diperoleh, dalam bidang akademik dan terutama dalam bidang non akademik, yaitu bidang keterampilan; karena madrasah ini sebagai Madrasah Plus Keterampilan dalam bidang olahraga, tata busana dan perbengkelan. Selain itu juga prestasi madrasah yang terakreditasi dengan nilai A (unggul).²²¹

Berdasarkan pemaparan di atas bahwa dikatakan bahwa kepala madrasah berkinerja baik, dalam hal ini dapat dilihat dari prestasi yang telah diraih oleh madrasah. Terutama sesuai dengan keunggulan dari madrasah ini sebagai madrasah plus unggul terutama dalam bidang olahraga, tata busana dan perbengkelan.

3. Kepala madrasah bersedia menanggung resiko dalam melaksanakan tugas

Sebagai seorang pemimpin yang bertanggung jawab, ia harus bekerja keras dan berani mengambil resiko terhadap fungsi dan tugasnya. Untuk melihat apakah kepala madrasah bersedia dan berani mengambil resiko dalam melaksanakan tugasnya, dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini.

Berdasarkan wawancara dengan informan D menuturkan bahwa:

Sudah menjadi resiko bagi seorang pimpinan, dimana harus bersedia menerimanya. Oleh karena itu dalam melaksanakan tugas harus sesuai ketentuan hukum yang berlaku. Jika memang suatu kegiatan tidak ada ketentuan hukumnya sementara kegiatan itu penting, maka untuk kepentingan madrasah maka dimusyawarahkan dengan berbagai pihak untuk mendapatkan masukan dan persetujuan. Seperti kondisi pandemic Covid-19 hari ini, dimana pemerintah untuk sementara melakukan kegiatan pembelajaran di madrasah takut terjangkit covid 19, namun

²²¹Hasil observasi dan telaah dokumentasi pada tanggal 20 November 2020 s.d 30 Desember 2020.

karena untuk kepentingan peserta didik, maka kami berani melakukannya, namun sebelumnya terlebih dahulu dilakukan musyawarah dengan berbagai pihak, seperti dengan camat, kepolisian, komite, kemenag dan lain sebagainya.²²²

Hasil wawancara di atas relevan dengan apa yang disampaikan oleh informan F, yang menuturkan bahwa:

Dengan kondisi covid seperti ini berani mengambil keputusan untuk belajar demi untuk anak-anak, sementara belum ada perintah dari pemerintah untuk melakukan proses pembelajaran.²²³

Uraian di atas sesuai dengan apa yang penulis amati bahwa kepala madrasah berani menanggung resiko terhadap apa yang menjadi keputusannya untuk melaksanakan pembelajaran di madrasah, sementara sekolah/madrasah lain belum berani untuk melaksanakan aktivitas di sekolah/madrasah. Di sisi lain juga dapat dilihat dari keberanian kepala madrasah membuka madrasah plus keterampilan terutama dalam bidang perbengkelan dengan sarana dan prasarana yang belum lengkap, kepala madrasah berani menerapkannya.²²⁴

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat dikatakan bahwa bahwa kepala madrasah berani menanggung resiko dalam melaksanakan tugasnya sebagai kepala madrasah. Keberanian tersebut ditunjukkan dengan melaksanakan kegiatan pembelajaran di madrasah pada masa pandemi. Keberanian ini tentunya dilakukan penuh perhitungan/pertimbangan, melakukan

²²²Hasil wawancara penulis dengan informan D pada tanggal 25 November 2020.

²²³Hasil wawancara penulis dengan informan F pada tanggal 30 November 2020.

²²⁴Hasil observasi penulis pada tanggal 20 November 2020 s.d 30 Desember 2020.

musyawarah dengan para pihak yang kompeten seperti dengan unsur camat, kepolisian, kemenag dan dengan Komite. Di sisi lain kepala madrasah berani melaksanakan madrasah plus keterampilan, sementara sarana prasarana apa adanya dan dengan biaya seadanya, hanya mengandalkan bantuan dari komite.

4. Kepala madrasah komitmen dalam melaksanakan tugas

Seorang pemimpin yang bertanggung jawab juga ditandai dengan sungguh-sungguh dan sekuat tenaga dalam melaksanakan tugasnya. Untuk mengetahui kepala madrasah komitmen terhadap pekerjaannya, di antaranya adalah dapat ditandai dengan disiplin cepat waktu datang ke madrasah (cepat datang dan lambat pulang), mengawal visi misi yang telah dibuat, mengevaluasi secara berkala terhadap capaian tugas yang diberikan, bersemangat dalam melaksanakan tugas dan lain-lain.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan D menuturkan bahwa:

Kepala madrasah harus komitmen dalam melaksanakan tugas, seperti melaksanakan visi misi sekolah dengan baik, jika tidak memungkinkan dilakukan revisi setiap dua tahun disesuaikan dengan kemampuan. Kemudian dalam kondisi pandemic. Covid-19 hari ini terus melaksanakan pelayanan kepada siswa terutama pendidikan dengan melihat kondisi yang ada, dengan melakukan musyawarah sebelumnya dengan komite, forum pimpinan kecamatan seperti dengan camatnya, danramil, kapolsek, KUA, tokoh masyarakat dengan meminta dukungan dan kesepakatan agar terjadi pembelajaran dengan baik, seperti persoalan, kuota, jaringan. Guru tetap memberi pelayanan kepada siswa.²²⁵

²²⁵Hasil wawancara penulis dengan informan D pada tanggal 25 November 2020.

Jawaban yang senada disampaikan oleh informan F, yang mengatakan bahwa kepala madrasah komit melaksanakan tugasnya di madrasah walaupun dalam keadaan pandemic hari ini.²²⁶

Pemaparan di atas sesuai dengan apa yang penulis amati di lapangan bahwasanya kepala madrasah komit dalam melaksanakan tugasnya, seperti datang tepat waktu dan pulang paling akhir, pelaksanaan pembelajaran di madrasah, walaupun sedang pandemic, sementara sekolah lain melaksanakan pembelajaran secara *daring*. Kemudian selalu berada di madrasah, kecuali jika ada hal yang mendesak.²²⁷

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah komitmen terhadap tugasnya, dapat dilihat dari sikap disiplin kepala madrasah datang lebih awal dan pulang paling akhir, kemudian melaksanakan fungsi dan tugasnya walaupun dalam kondisi pandemic.

5. Kepala madrasah meminta maaf jika ada kesalahan

Sebagai seorang pemimpin yang bertanggung jawab, maka tidak segan-segan meminta maaf jika pernah melakukan kesalahan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, bahwa kepala madrasah akan meminta maaf jika ada melakukan kesalahan, namun di sisi lain ada responden belum pernah melihat dan mendengar kepala madrasah melakukan permintaan maaf kepada bawahannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan D mengatakan bahwa: jika memang ada melakukan kekhilafan atau kesalahan dalam melaksanakan tugas maka akan meminta maaf kepada yang bersangkutan.²²⁸

²²⁶Hasil wawancara penulis dengan informan F pada tanggal 30 November 2020.

²²⁷Hasil observasi penulis pada tanggal 20 November 2020 s.d 5 Januari 2021.

²²⁸Hasil wawancara penulis dengan informan D pada tanggal 25 November 2020.

Di sisi lain diperoleh informasi dari responden lainnya bahwa selama ini belum pernah melihat kepala madrasah mengucapkan kata maaf kepada bawahannya. Sebagaimana yang dituturkan oleh informan E dan F yang mengatakan bahwa:

Saya belum pernah melihat dan mendengar ada kepala madrasah mengucapkan perkataan maaf, baik kepada guru ataupun kepada yang lainnya di madrasah.²²⁹

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah belum pernah melakukan permintaan maaf kepada bawahan, namun jika melakukan kekhilafan atau kesalahan maka kepala madrasah akan meminta maaf.

6. Kepala madrasah mempunyai jabatan selain jabatan kepala madrasah

Seorang pemimpin yang bertanggung jawab juga dapat dilihat dari kiprahnya di luar jabatannya. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh informasi bahwa kepala madrasah juga berperan di luar jabatannya sebagai kepala madrasah. Sebagaimana informasi yang disampaikan oleh informan D, yang menuturkan bahwa: menjadi pengurus di komplek Fakinah. Begitu juga yang dikatakan oleh informan F bahwa kepala madrasah juga menjabat sebagai pengurus KSN.

Berdasarkan informasi di atas, dapat difahami bahwa kepala madrasah juga mempunyai jabatan di luar jabatannya walaupun tidak banyak, yaitu sebagai pengurus di Fakinah dan juga sebagai pengurus KSN.

7. Kepala madrasah membuat laporan kegiatan

Indikator terakhir sebagai pemimpin yang bertanggung jawab, adalah membuat laporan setiap selesai melaksanakan suatu

²²⁹Hasil wawancara penulis dengan informan E pada tanggal 27 November 2020, dan dengan informan F pada tanggal 30 November 2020.

kegiatan. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari responden pada umumnya mengatakan bahwa kepala madrasah pernah membuat laporan kegiatan kemudian disampaikan kepada bawahan, baik secara lisan maupun tertulis. Sebagaimana hasil wawancara dengan informan D dan F yang menuturkan bahwa laporan kegiatan disampaikan secara lisan dan tertulis berupa dokumentasi dan ada yang ditempelkan pada papan pengumuman di madrasah. Secara lisan disampaikan pada saat rapat-rapat di madrasah.²³⁰

Informasi di atas relevan dengan yang penulis amati dan telaah dokumentasi, bahwa laporan kegiatan di madrasah ditempel di dinding atau papan pengumuman madrasah.²³¹

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dipahami bahwa secara umum kepala madrasah ada melaporkan kegiatan baik secara lisan maupun tulisan.

5. Kemampuan Menginspirasi Kepemimpinan Kepala MAN 3 Kota Banda Aceh

Terdapat beberapa indikator yang menunjukkan kepada pemimpin yang mampu menginspirasi bawahannya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari pemaparan berikut ini.

1. Kepala madrasah mempunyai potensi dan mampu membangkitkan kemampuan bawahannya

Untuk melihat apakah kepala madrasah mempunyai potensi terutama dalam hal kepemimpinan dan mempunyai kemampuan untuk membangkitkan potensi bawahannya, dapat dilihat dari hasil wawancara dengan responden berikut ini.

²³⁰Hasil wawancara penulis dengan informan D dan E pada tanggal 25-26 November 2020.

²³¹Hasil observasi penulis pada tanggal 20 November 2020 s.d 5 Januari 2021.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan M, menuturkan bahwa:

Beliau punya potensi apalagi sebagai kepala madrasah yang sebelum kemari beliau di MTsN ini, dan juga sebelumnya memang hanya posisinya sebagai kepala madrasah. Kemudian dalam hal membangkitkan potensi bawahannya seperti guru adalah memberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan, seminar, MGMP dan melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi (S2 atau S3). Sedangkan bagi siswa, adalah memberi kesempatan pada kegiatan ekstrakurikuler, seperti mengasah kemampuan keterampilan siswa, bidang olahraga, tata busana dan perbengkelan.²³²

Jawaban yang senada disampaikan oleh informan D, yang menuturkan bahwa:

Pengalaman sebagai kepala madrasah memang sudah beberapa kali, yang sebelumnya saya menjabat sebagai kepala MTsN Rukoh. Untuk menjadi kepala madrasah ada syarat dan ketentuan diantaranya harus mempunyai beberapa kompetensi. Jika kompetensi itu ada berarti dia mempunyai kemampuan untuk menjadi seorang pemimpin di madrasah. Selanjutnya untuk meningkatkan kemampuan bawahan, maka masing-masing diberikan berbagai kegiatan yang mendukung. Untuk tenaga pendidik misalnya kita bekali dengan kemampuan IT yang nantinya membantu guru untuk pengisian nilai atau pengajaran berbasis internet. Kemudian diberi kesempatan untuk ikut dalam kegiatan pelatihan, workshop, seminar dan juga kegiatan MGMP. Selain itu juga kita beri izin bagi yang ingin melanjutkan studi ke S2 dan S3. Dan juga kita berikan kesempatan untuk mengikuti perlombaan yang khusus bagi guru. Sedangkan untuk tenaga kependidikan kita beri juga kesempatan untuk meningkatkan kemampuan mereka, seperti pelatihan, dan workshop. Begitu juga kepada siswa kita kembangkan

²³²Hasil wawancara penulis dengan informan M pada tanggal 25 Januari 2021.

kemampuan mereka sesuai dengan visi misi kita untuk menjadi madrasah plus keterampilan, maka kita perkuat siswa kita dalam bidang keterampilan tersebut dalam bidang olahraga, tata busana dan perbengkelan.²³³

Jawaban yang senada disampaikan oleh E dan F, bahwa:

Jika kita lihat dengan beberapa kali menjadi kepala madrasah maka beliau mempunyai kemampuan atau potensi, jika tidak berarti tidak mampu menjadi seorang kepala madrasah. Dari sisi membangkitkan kemampuan membangkitkan bawahan, beliau memberikan kesempatan kepada guru dan siswa untuk mengikuti kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan mereka, seperti ikut seminar, workshop dan pelatihan. Bagi siswa untuk mengasah kemampuan mereka diberikan kesempatan untuk mengikuti kegiatan ekstrakurikuler, seperti pramuka dan lain sebagainya. Termasuk memberi kesempatan kepada siswa untuk mengikuti setiap perlombaan, seperti lomba sains, olahraga, kesenian dan lain-lain.²³⁴

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dipahami bahwa kepala madrasah mempunyai potensi terutama dalam memimpin. Kemudian untuk membangkitkan potensi bawahannya dilakukan dengan berbagai kegiatan. Bagi tenaga pendidik dan kependidikan seperti pelatihan, seminar dan workshop. Selain itu juga memberi kesempatan untuk mengikuti MGMP dan memberi izin untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi, yaitu S2 dan S3. Sedangkan untuk peserta didik juga dibekali dengan ilmu pengetahuan dan skill sesuai dengan visi misi madrasah plus keterampilan, mengikuti kegiatan ekstra kurikuler dan memberi kesempatan untuk mengikuti setiap perlombaan baik bersifat

²³³Hasil wawancara penulis dengan informan D, pada tanggal 25 November 2020.

²³⁴Hasil wawancara penulis dengan informan E pada tanggal 27 November 2020, dan dengan informan F pada tanggal 30 November 2020.

akademik dan non-akademik seperti perlombaan kesenian dan olahraga.

2. Kepala madrasah optimis dalam melaksanakan tugas

Sikap optimis adalah lawan dari sikap pesimis. Seorang pemimpin diharapkan mempunyai sikap optimis (percaya diri yang kuat) dan juga berpikir positif dalam menjalankan tugasnya. Untuk mengetahui apakah kepala madrasah mempunyai sikap optimis dalam melaksanakan tugasnya, dapat dilihat dari hasil wawancara berikut ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan D, menuturkan bahwa:

Optimis dalam melaksanakan tugas, seperti melaksanakan visi misi madrasah dengan baik, jika tidak memungkinkan dilakukan revisi setiap dua tahun disesuaikan dengan kemampuan. Kemudian dalam kondisi pandemic Covid- 19 hari ini terus melaksanakan pelayanan kepada siswa terutama pendidikan dengan melihat kondisi yang ada, dengan melakukan musyawarah sebelumnya dengan komite, forum pimpinan kecamatan seperti dengan camatnya, Danramil, Kapolsek, KUA, tokoh masyarakat dengan meminta dukungan dan kesepakatan agar terjadi pembelajaran dengan baik, seperti persoalan, kuota, jaringan. Guru tetap memberi pelayanan kepada siswa.²³⁵

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah mempunyai sikap optimis dalam melaksanakan tugasnya. Sikap optimis ini dapat dilihat dari keseriusan melaksanakan pembelajaran sekalipun dalam situasi pandemic, sehingga program/visi misi yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan secara maksimal. Kemudian sikap berpikir positif lainnya ditunjukkan

²³⁵Hasil wawancara penulis dengan informan D pada tanggal 25 November 2020 dan dengan informan F pada tanggal 30 November 2020.

dengan merevisi setiap tahunnya visi misi, sesuai dengan kemampuan yang ada.

3. Kepala madrasah membangkitkan motivasi bawahan

Memberi motivasi kepada bawahan untuk meningkatkan kinerja bawahan sangat penting dilakukan bagi seorang pemimpin. Untuk mengetahui apakah kepala madrasah pernah memberikan motivasi kepada bawahannya, dapat dilihat hasil wawancara dengan para responden di bawah ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan D, mengatakan bahwa:

Memberi motivasi dengan ungkapan “membiasakan yang benar dan bukan membenarkan yang biasa”. Untuk siswa memberikan kesadaran kepada siswa tentang hakikat belajar, ungkapan yang sering disampaikan adalah “gunakan waktu untuk belajar dan tidak ada terlambat dalam belajar”. Belajar tidak hanya ketika ada guru di depan, harus ada meja dan kursi, padahal bisa belajar dari lingkungan. Jadi jika mau belajar baca suatu makalah atau masalah dan tanyakan kepada guru.²³⁶

Selanjutnya informan E dan F menambahkan, bahwa:

Kepala madrasah memberikan semangat lewat perilaku dan kata-kata (disiplin), menjunjung bagi yang sukses dan yang belum memberi motivasi dengan ajakan ayo lebih giat lagi.²³⁷

Uraian di atas relevan dengan hasil pengamatan dan telaah dokumentasi bahwa di madrasah sangat banyak kata-kata motivasi yang dapat membangkitkan semangat warga madrasah, terutama untuk peserta didik. Kata-kata motivasi tersebut umpannya “*A good book is a great friend*, (Buku yang bermanfaat, merupakan teman

²³⁶Hasil wawancara penulis dengan informan D pada tanggal 25 November 2020.

²³⁷Hasil wawancara penulis dengan informan F pada tanggal 30 November 2020.

yang berarti), “*Man Jadda wajada* (Siapa bersungguh-sungguh pasti mendapat”, dan lain-lain.²³⁸

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dipahami bahwa kepala madrasah pernah memberikan motivasi kepada bawahan nya, baik secara lisan maupun tulisan yang terpampang di madrasah.

4. Kepala madrasah menggunakan simbol-simbol untuk menggerakkan motivasi bawahan

Selain kata-kata motivasi yang dapat membangkitkan semangat, juga bisa digunakan lewat simbol-simbol atau lambang yang segera memberi efek positif kepada bawahan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden, secara umum menyatakan bahwa kepala madrasah hanya menggunakan kata-kata atau ungkapan motivasi. Sedangkan dalam bentuk simbol-simbol belum terlihat. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan E dan F, bahwa:

Kepala madrasah hanya menggunakan kata-kata hikmah atau ungkapan-ungkapan motivasi, sedangkan dalam bentuk simbol-simbol belum tampak dilakukan.²³⁹

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa kepala madrasah belum pernah menggunakan lambang atau simbol-simbol untuk memotivasi bawahan. Akan tetapi hanya menggunakan dalam bentuk kata-kata atau ungkapan-ungkapan.

D. Analisis dan Temuan Antar Madrasah ‘Aliyah Kota Banda Aceh

Berdasarkan data penelitian yang telah dipaparkan di atas, selanjutnya berikut ini akan dikemukakan beberapa temuan

²³⁸ Hasil observasi penulis tanggal 24 November s.d 30 Desember 2020.

²³⁹ Hasil wawancara penulis dengan informan E pada tanggal 27 November 2020, dan dengan informan F pada tanggal 30 November 2020.

penelitian antar Madrasah ‘Aliyah Negeri Kota Banda Aceh, yang terdiri dari 3 Madrasah ‘Aliyah, yaitu: MAN 1 Kota Banda Aceh, MAN 2 Kota Banda Aceh dan MAN 3 Kota Banda Aceh.

Adapun temuan penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

Pertama, kejujuran kepemimpinan kepala-kepala Madrasah ‘Aliyah Negeri Kota Banda Aceh. Persamaan yang terlihat dari ketiga madrasah tersebut, bahwa kepala-kepala madrasah telah melaksanakan sikap kejujuran dalam kepemimpinannya, baik kejujuran dalam bentuk perkataan, perbuatan maupun jujur dalam penampilan. Kejujuran secara perkataan adalah kepala madrasah telah melaksanakan apa yang dikatakan, kemudian menyampaikan informasi apa adanya; tidak setengah-setengah. Adapun kejujuran secara perbuatan adalah kepala madrasah melaksanakan apa yang telah dijanjikan, dan dilaksanakan dengan penuh komitmen terhadap apa yang menjadi cita-cita atau visi misinya, dan menyampaikan informasi keuangan secara transparan baik secara lisan maupun tulisan. Kemudian kejujuran dalam bentuk penampilan, adalah kepala madrasah berpenampilan apa adanya, sederhana, dan berwibawa sesuai penampilan sebagai kepala madrasah dan tidak mengada-ada. Dan kepala madrasah menjalankan tugasnya sesuai dengan hukum yang berlaku. Namun demikian dari ketiga indikator kejujuran di atas pada aspek kejujuran menyampaikan informasi keuangan masih ada juga kepala madrasah yang tidak menyampaikannya secara tertulis dengan menempelkan di papan pengumuman madrasah karena alasan untuk menghindari pertanyaan yang bertele-tele sehingga membuat banyak waktu yang tersita untuk menanggapi. Namun begitu madrasah tetap melayani dengan menyediakan informasi keuangan dalam bentuk online.

Kedua, sikap adil kepemimpinan kepala Madrasah ‘Aliyah Negeri Kota Banda Aceh. Sikap adil kepemimpinan kepala-kepala madrasah dapat dibagi kepada tiga bentuk sikap adil, yaitu adil

secara *distributif*, adil secara *prosedural* dan adil secara *interaksional*. Persamaan yang terlihat dari ketiga madrasah dalam melaksanakan keadilan tersebut secara sudah baik. Pelaksanaan sikap adil secara *distributif*, adalah kepala madrasah dalam memberikan jabatan kepada bawahan sudah sesuai dengan kapasitas yang dimilikinya, dan pemilihan tersebut juga mempertimbangkan asas kemanusiaan untuk kepentingan atau kemaslahatan bawahannya. Kemudian memberikan *reward* kepada tenaga pendidik dan peserta didik yang berprestasi. Pemberian *reward* diberikan dalam bentuk materi dan nonmateri. Begitu juga kepala madrasah memberikan hukuman yang sesuai kepada tenaga pendidik dan peserta didik yang melanggar aturan. Berikutnya adalah adil secara *prosedural*, kepala madrasah telah melaksanakan dengan baik, di mana kepala madrasah menerapkan aturan sesuai prosedur yang berlaku. Melakukan proses sosialisasi sebelum aturan diterapkan, baik dalam kegiatan rapat-rapat maupun dalam kegiatan upacara hari senin. Selanjutnya dalam membuat peraturan kepala madrasah menggunakan landasan baik undang-undang/regulasi yang ada dan menggunakan landasan etika serta moral. Kemudian dalam memutuskan suatu persoalan, kepala madrasah memutuskannya sesuai aturan dan tidak memihak. Begitu juga dalam membuat peraturan kepala madrasah melibatkan para pihak sehingga aturan tersebut diterima dengan baik oleh semua komponen madrasah. Aspek adil yang terakhir adalah adil secara *interaksional*, dimana dalam hal ini juga kepala madrasah secara umum telah menerapkannya dengan baik, dimana kepala madrasah memperlakukan bawahannya dengan baik, penuh kekeluargaan, sopan dan memperlakukan dengan hormat. Begitu juga dengan kata-kata yang diucapkannya dikeluarkan dengan baik, sopan dan pantas. Kemudian dalam menjelaskan suatu aturan/informasi disampaikan secara rinci dan menyeluruh serta logis. Kepala madrasah juga menyediakan waktu berkomunikasi/merespon

dimanapun diperlukan kecuali jika ada halangan namun akan diagendakan pada waktu dan kesempatan yang lain. Dan terakhir jika terjadi suatu persoalan maka kepala madrasah berlaku netral dan tidak memihak. Namun dari ketiga aspek sikap adil di atas pada keadilan secara *distributif* pada aspek memberikan *reward* lebih ditingkatkan lagi dan pendistribusian yang merata atau adil pada setiap komponen yang ada di madrasah, yang meliputi tenaga pendidik dan kependidikan serta peserta didik; artinya ke semua komponen tersebut perlu diberikan *reward* jika berkinerja baik atau berprestasi dalam melaksanakan tugasnya. Di sisi lain pada aspek adil secara *interaksional* hendaknya memperlakukan bawahan secara adil dengan tidak membedakan jenis kelamin (bias gender), tidak menegur atau memarahi tenaga pendidik di depan peserta didik, kemudian lebih bijaksana dalam mengeluarkan ucapan dengan memikirkan terlebih dahulu sebelum ucapan itu dikeluarkan.

Ketiga, tanggung jawab kepemimpinan kepala Madrasah ‘Aliyah Negeri Kota Banda Aceh. Persamaan yang terlihat dari ketiga madrasah bahwa kepala-kepala madrasah telah melaksanakan tanggung jawabnya sebagai seorang pemimpin, hal ini ditunjukkan dengan keberhasilan madrasah dalam memperoleh penghargaan/piala dalam setiap event, yang diikuti oleh tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik. Kepala madrasah juga bersedia menanggung resiko terhadap pekerjaannya demi untuk kemajuan madrasah yang dipimpin, begitu juga tentang persoalan yang terjadi di madrasah diselesaikan dengan baik, adil dan penuh kekeluargaan dan secara musyawarah. Berikutnya tanggung jawab kepala madrasah adalah ditunjukkan dengan penuh komitmen dan antusias melaksanakan tugasnya walaupun dalam kondisi pandemi yang melanda saat ini, kepala madrasah dengan disiplin tetap melaksanakan proses pembelajaran dengan memperhatikan protocol kesehatan. Selanjutnya sebagai bentuk tanggung jawab kepala

madrasah pernah meminta maaf bila ada berbuat salah atau ketidakberhasilan dalam suatu program. Kepala madrasah juga mempunyai peran/jabatan di luar jabatan sebagai kepala madrasah walaupun tidak terlalu banyak, namun telah menunjukkan eksistensinya dalam kehidupan masyarakat. Kemudian sebagai bentuk tanggung jawab kepala melaporkan kegiatan yang ada di madrasah baik kegiatan yang berhubungan dengan peningkatan kapasitas guru maupun peserta didik. Namun dalam konteks komitmen atau antusias kepala madrasah tidak hanya memperhatikan aspek kognitif saja namun juga perlu diperhatikan aspek afektif/sikap atau etika. Hal ini urgen sekali karena persoalan karakter dewasa ini masih menjadi persoalan besar yang harus diperhatikan dan ditangani oleh semua komponen bangsa termasuk lembaga pendidikan.

Keempat, kemampuan kepala madrasah dalam menginspirasi bawahannya di madrasah ‘Aliyah Negeri Kota Banda Aceh. Persamaan yang terlihat dari ketiga madrasah ‘alimah, adalah kepala-kepala madrasah telah menunjukkan/mempunyai kemampuan/potensi terutama dalam aspek kepemimpinan dimana kepala-kepala madrasah tersebut telah beberapa periode menjabat sebagai pemimpin dalam berbagai jenjang pendidikan, kemudian kepala madrasah memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan potensinya, baik kepada tenaga pendidik dan kependidikan maupun kepada peserta didik. Kepada pendidik diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan, workshop, seminar, mengikuti MGMP, dan kesempatan untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi (S2 dan S3), mengikuti perlombaan baik bagi guru maupun peserta didik dalam bidang sains, olahraga dan seni. Kemampuan menginspirasi lainnya adalah kepala madrasah menampakkan sikap optimis dan antusias dalam menjalankan fungsi dan tugasnya untuk mengelola madrasah walaupun dalam kondisi pandemic, kedisiplinan dan

mengaktualisasikan apa yang menjadi cita-cita/program dilaksanakan dengan penuh optimis sehingga dapat terlaksana dengan baik. Sikap menginspirasi lainnya adalah memberi motivasi/semangat kepada bawahan terutama dengan kata-kata/ucapan, baik melalui ungkapan kata-kata melalui WhatsApp maupun kata-kata motivasi yang dipajang di dinding madrasah atau yang digantungkan/ditempatkan pada tempat-tempat yang strategis di lingkungan madrasah. Namun begitu masih perlu ada upaya memotivasi dalam bentuk simbol-simbol atau lambang-lambang yang juga tidak kalah pentingnya untuk meningkatkan motivasi bawahan.

E. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan menggunakan pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan studi dokumentasi, telah memberikan jawaban secara deskriptif terhadap rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini. Pembahasan ini bersifat analisis terhadap data yang telah diperoleh sebagai suatu kesimpulan dari hasil penelitian. Dalam konteks ini juga akan didiskusikan temuan hasil penelitian dengan kajian teori yang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya.

Hasil penelitian yang telah diperoleh, dikaji dengan memahami relevansi antara hasil penelitian dengan teori tentang kredibilitas kepemimpinan kepala madrasah dalam menjalankan fungsi dan tugasnya. Berikut ini akan dijelaskan sesuai rumusan masalah dalam penelitian ini.

1. Kejujuran Kepemimpinan Kepala Madrasah ‘Aliyah Negeri Kota Banda Aceh.

Kejujuran merupakan pondasi bagi akhlak sekaligus pangkal dari semua akhlak, karenanya terlihat seorang yang jujur selalu dipenuhi dengan keutamaan dan akhlak yang luhur, ia senantiasa terus terang dan tidak hipokrit, qana’ah, penuh kasih

sayang, selalu berbuat baik, sabar, menjaga kehormatan diri, rendah hati, transparan, adil dan tidak melakukan penipuan, serta tidak berkhianat. Sedang orang yang terbiasa berdusta, jelas sikapnya tentu akan sebaliknya.²⁴⁰

Kejujuran merupakan bentuk kesesuaian antara apa yang diucapkan dengan kenyataan atau antara keadaan yang terlihat dengan keadaan yang tersembunyi. Oleh karena itu jika seseorang mengucapkan perkataan sesuai dengan apa yang ada dalam hatinya, dan kemudian dibuktikan dengan perbuatannya, maka ia dikatakan sebagai orang jujur. Begitu juga ketika ada orang yang bersikap sesuai dengan keyakinan yang terdapat dalam hatinya juga disebut orang jujur. Berdasarkan hasil penelitian menemukan bahwa secara umum aspek-aspek kejujuran kepala madrasah ‘alimah Kota Banda Aceh telah menunjukkan sikap kejujuran tersebut, yaitu jujur dalam perkataan, perbuatan dan jujur dalam berpenampilan.

Kejujuran memegang peranan yang sangat penting bagi seorang pemimpin untuk mampu dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, termasuk kepala madrasah. Dengan demikian seorang kepala madrasah harus menekankan akhlak mulia, antara perkataan dan perbuatan (*walk the talk*) harus berbanding lurus. Kepala madrasah harus sanggup dengan sekuat tenaga untuk menjadikan tuntutan agama sebagai pelita dalam hidupnya, sehingga tanggung jawab atas pekerjaan yang diembannya tidak semata karena bentuk tanggung jawab dunawiah *unsich*, tetapi juga berhubungan erat dengan pertanggungjawaban ukhrawi.

Kejujuran dan keterbukaan merupakan modal yang sangat berharga bagi kepala madrasah dalam menjalankan tugas-tugasnya. Kepala madrasah yang jujur bukan saja akan mampu membangkitkan motivasi atau semangat seluruh warga madrasah lainnya, tetapi juga akan menjadi modal yang sangat besar. Jujur

²⁴⁰Sulaiman, *Shidiq dan Kadzib*, (Jakarta: Darus Sunnah Press, 2004), h. 15.

akan menghilangkan sekat-sekat di antara komponen-komponen madrasah. Kejujuran akan mampu menjadikan berbagai perbedaan bahkan friksi yang terjadi di madrasah sebagai suatu kekuatan besar yang akan menjadi landasan bagi pengembangan madrasah. Kepala madrasah yang mengedepankan kejujuran bukan saja akan dihormati dan disegani oleh komponen yang ada di lingkungan madrasah, namun juga akan lebih mudah dalam mengambil keputusan. Sebab sebuah keputusan yang diambil oleh pemimpin yang jujur, akan selalu dijadikan pedoman. Keputusan yang diambil oleh pemimpin jujur, akan diterima dengan lapang dada, tulus, penuh tanggung jawab dan dikerjakan dengan tanpa tuntutan/keinginan apa-apa.²⁴¹

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Danim, bahwa kejujuran dapat meningkatkan derajat kredibilitas pemimpin, sehingga membangkitkan kepercayaan dan keyakinan banyak orang kepada mereka. Bawahan ikut mendorong kebanggaan yang lebih besar pada pemimpin yang jujur dalam organisasi.²⁴²

Kejujuran juga merupakan salah satu karakter yang patut dipertimbangkan sebagai sebuah penilaian apakah seorang pemimpin dapat dipercaya ataupun tidak.²⁴³ Di sisi lain seorang yang mempunyai sikap jujur maka dia akan mendapatkan ketentraman dan menimbulkan kepribadian yang sehat (*healthy personality*).²⁴⁴

²⁴¹A.A. Ketut Jelantik, M. Pd, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional; Panduan Menuju PKKS*, (Yogyakarta: Deepublish, 2015), h. 11

²⁴²Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010), h. 37.

²⁴³Handrix Chriharyanto, dkk. "Konsep Pemimpin Nasional yang Baik: Survey pada Masyarakat Jakarta, *Jurnal Sosio-Humaniora Vol. 5 No. 1 Mei @014*, ISSN: 2087-1899. h. 33.

²⁴⁴Ahmad Thoha Putra, *Al- Qur'an dan Terjemahannya (Transliterasi Arab - Latin Model Perbaris*, (Semarang: Penerbit CV. As- Syifa, 2001), h. 425.

Kejujuran dalam bentuk perkataan yang telah dilaksanakan oleh kepala madrasah ‘alimah Banda Aceh, adalah merealisasikan apa yang pernah dikatakan seperti disiplin dalam melaksanakan tugas, datang tepat waktu, menjaga kebersihan, dan menyampaikan informasi apa adanya tanpa ditutup-tupi. Begitu juga menyampaikan suatu informasi secara jujur atau apa adanya kepada bawahannya, seperti menyampaikan tentang regulasi baru, informasi terkini dari K2KM (Kelompok Kerja Kepala Madrasah), menyampaikan isu-isu penting dan menyampaikan informasi sesuai agenda yang telah direncanakan.

Perilaku jujur dalam perkataan dan perbuatan merupakan tuntutan ajaran agama Islam dan hal tersebut merupakan ciri dari orang yang beriman kepada Allah SWT, sebagaimana yang difirmankan dalam surat al-Ahzāb ayat 70 yaitu:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا (الاحزاب: ٧٠)

Artinya: Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kamu kepada Allah dan ucapkanlah perkataan yang benar dan tepat sasaran. (al-Ahzāb :70)

Dari ayat di atas dapat difahami bahwa orang-orang yang berkata benar; melaksanakan apa yang dikatakan merupakan ciri orang yang beriman dan termasuk ciri-ciri orang yang bertaqwa kepada Allah SWT. Di sisi lain terdapat implikasi buruk bagi orang yang tidak jujur dalam perkataan ini, yaitu mengatakan tetapi tidak melakukannya, dengan kata lain tidak sejalan antara perkataan dengan perbuatan, maka akibatnya adalah sebagaimana yang difirmankan Allah dalam surat al- Shaff ayat 3, yaitu yang berbunyi:

كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ (الصَّفّ/٣)

Artinya: Sangatlah dibenci di sisi Allah jika kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan. (al- Shaff: 3)

Dari ayat di atas dapat difahami bahwa Allah memperingatkan bahwa sangat besar dosanya orang mengatakan sesuatu, tetapi ia sendiri tidak melaksanakannya. Hal ini berlaku baik dalam pandangan Allah maupun dalam kehidupan sosial.

Menepati janji; artinya melaksanakan apa yang diucapkan/dijanjikan merupakan pewujudan iman yang kuat. Budi pekerti yang agung, dan sikap yang berperikemanusiaan pada seseorang, menimbulkan kepercayaan dan penghormatan bawahan. Sebaliknya, perbuatan menyalahi janji tanda iman yang lemah, serta tingkah laku yang jelek dan sikap yang tidak berperikemanusiaan, akan menimbulkan saling mencurigai dan dendam di dalam masyarakat atau antar bawahan. Oleh karena itulah, agama Islam sangat mencela orang yang suka berdusta dan menyalahi janjinya atau apa yang pernah diucapkannya. Seseorang yang selalu berkata jujur akan dikasihi oleh Allah SWT dan dipercayai oleh orang lain. Namun sebaliknya jika berdusta walaupun hanya sekali apalagi sering melakukannya, maka seseorang akan kehilangan kepercayaan dari masyarakat atau bawahannya, sehingga hal tersebut berakibat buruk kepada jalannya roda kepemimpinannya.²⁴⁵ Dalam konteks madrasah jika hal tersebut terjadi maka proses pendidikan secara umum akan terganggu sehingga program-program sesuai visi misi yang telah dirancang tidak akan berhasil sebagaimana yang diinginkan.

Visi misi merupakan suatu cita-cita atau keinginan yang akan direalisasikan. Begitu juga suatu program adalah suatu cita-cita yang sesuai dengan visi misi yang telah dibuat sebelumnya. Dalam hal ini kepala madrasah 'alimah telah berusaha sebaik mungkin merealisasikannya. Seperti berupaya untuk menjadikan madrasah unggul baik dalam akademik maupun unggul dalam bidang keterampilan. Untuk mencapai keunggulan tersebut kepala

²⁴⁵Imam Abdul Mukmin Sa'aduddin, *Meneladanin Aklak NabiMembangun Kepribadian Muslim*, (Bandung: Rosdakarya, 2006), h. 189.

madrasah melakukan berbagai upaya sejak dari perekrutan siswa baru dengan penyaringan yang ketat, menyeleksi siswa sesuai bakat yang dimiliki, menyelenggarakan bimbel, merekrut guru bimbel yang kompeten dan begitu berupaya mengadakan sarana prasarana sesuai program unggulan.

Selain kejujuran di atas, kejujuran dalam bentuk penampilan yang telah dilakukan oleh kepala madrasah 'alimah Kota Banda Aceh, adalah dapat dikatakan telah sesuai sebagai sosok kepala madrasah yang sederhana dan berwibawa. Artinya penampilan kepala madrasah 'alimah tidak dibuat-buat, namun sesuai dengan realitas yang ada sebagai seorang pemimpin berpenampilan apa adanya namun tetap berwibawa.

Dengan demikian bahwa seorang pemimpin yang jujur dalam penampilan, adalah tidak berpenampilan dengan penampilan yang bukan aslinya dan tidak menampakkan sesuatu yang berbeda dengan batinnya dan tidak mengenakan pakaian kepalsuan, tidak riya dan tidak memaksakan diri dengan sesuatu yang bukan miliknya.²⁴⁶

Sifat kejujuran (*shiddiq*) merupakan salah satu dari sifat yang dimiliki para Nabi dan Rasul Allah. Nabi Muhammad Saw, adalah orang yang *shiddiq*. Apa yang dikatakannya selalu terbukti dalam perbuatannya. Nabi Muhammad Saw, senantiasa memerintah kan kepada umatnya agar berperilaku jujur, karena jujur itu akan membawa kebaikan dan sebaliknya tidak jujur (bohong) akan membawa kepada kejahatan, sebagaimana yang terdapat dalam sabdanya:

...عَنْ أَبِي وَائِلٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِنَّ
الصِّدْقَ يَهْدِي إِلَى الْبِرِّ وَإِنَّ الْبِرَّ يَهْدِي إِلَى الْجَنَّةِ وَإِنَّ الرَّجُلَ لَيَصْدُقُ

²⁴⁶Mahmud Al-Misri, *Hiduplah Bersama Orang-Orang Jujur*, (Solo: Pustaka Arafah, 2008), h. 118.

حَتَّى يُكْتَبَ صَدِيقًا وَإِنَّ الْكُذْبَ يَهْدِي إِلَى الْفُجُورِ وَإِنَّ الْفُجُورَ يَهْدِي إِلَى النَّارِ وَإِنَّ الرَّجُلَ لَيَكْذِبُ حَتَّى يُكْتَبَ كَذَّابٌ²⁴⁷

Artinya: ...dari Abu Wail dari 'Abdullah dia berkata; Rasulullah Saw bersabda: "Sesungguhnya kejujuran itu akan membimbing pada kebaikan. Dan kebaikan itu akan membimbing ke surga. Seseorang yang senantiasa berlaku jujur maka ia akan dicatat sebagai orang yang jujur. Dan sesungguhnya dusta itu akan mengantarkan pada kejahatan. Dan sesungguhnya kejahatan itu akan menggiring ke neraka. Seseorang yang memelihara kedustaan, maka ia akan dicatat sebagai pendusta."(H.R. Sahih Muslim)

Dari hadits di atas dapat difahami bahwa sikap jujur itu akan membawa seseorang kepada kebaikan, begitu pula sebaliknya orang yang tidak jujur akan dianggap tidak baik dan akan tidak dihargai dan dipercayai oleh semua orang. Begitu juga orang yang jujur akan mendapat pujian atas kejujurannya dan dicatat atau dipandang sebagai orang yang jujur, begitu juga sebaliknya.

2. Sikap Adil Kepemimpinan Kepala Madrasah ‘Aliyah Negeri Kota Banda Aceh.

Keadilan merupakan nilai universal dan hak asasi manusia yang telah diterima secara luas. Sikap seorang pemimpin sejatinya mengayomi seluruh bawahannya tanpa kecuali. Pilih kasih dalam menjalankan kepemimpinan dan menganakemaskan seseorang bawahan adalah tindakan yang tidak bertanggung jawab. Jika hal itu terjadi, maka akan berakibat terjadinya kekacauan, konflik dan bahkan dapat menimpa hal buruk yang akan terjadi yaitu kehancuran organisasi.²⁴⁸

²⁴⁷ http://carihadis.com/Shahih_Muslim/1, Shahih Muslim hadis nomor 4719.

²⁴⁸ Soejitno Irman dan Abdul Rochim, *20 Kiat Mempertahankan....*, h. 58.

Prinsip keadilan dalam konteks ajaran Islam merupakan salah satu yang fundamental dan harus dijunjung tinggi. Hal ini karena Islam menghendaki agar setiap orang memperoleh dan menikmati hak-haknya sebagai manusia dengan memperoleh pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasarnya yakni terjaminnya keselamatan jiwa, raga dan kehormatannya di dalam tatanan kehidupan masyarakat.²⁴⁹

Keadilan merupakan cita-cita bersama yang bersifat universal dengan memandang, bahwa keadilan sebagai hubungan harmonis dengan berbagai organisme sosial. Setiap warga negara harus melakukan tugasnya sesuai dengan posisi dan sifat alamiahnya.²⁵⁰

Ajaran Islam sangat menganjurkan kepada manusia untuk berbuat adil berikut firman Allah SWT surat al-Mā'idah ayat 8 yaitu:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۖ اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ. (المائدة: ٨)

Artinya: Wahai orang-orang yang beriman! Jadilah kamu sebagai penegak keadilan karena Allah, (ketika) menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah kebencianmu terhadap suatu kaum mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah. Karena (adil) itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sungguh, Allah Maha teliti terhadap apa yang kamu kerjakan. (al-Mā'idah/5:8)

Selanjutnya pada dasarnya setiap orang memerlukan perlakuan adil, karena dengan perlakuan yang adil orang lain akan

²⁴⁹Fauzi Almubarak, *Keadilan dalam Perspektif Islam*, Istighna, Vol. 1, No 2, Juli 2018 P-ISSN 1979-2824, h. 1-2

²⁵⁰Abdul Ghofur Anshori, *Filsafat Hukum: Sejarah, Aliran dan Pemaknaan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2009), h. 47.

merasa diperhatikan dihargai sebagaimana seharusnya. Dengan mendapatkan perhatian dan penghargaan sewajarnya, maka orang akan merasa senang dan puas. Sebaliknya, jika diperlakukan tidak adil, maka orang merasa tidak dihargai dan mendapat perlakuan diskriminatif, dan akibatnya adalah orang lain akan kecewa dan tidak puas.²⁵¹

Sebagai kepala madrasah ‘aliyah Kota Banda Aceh telah mengedepankan prinsip keadilan dalam menjalankan tugasnya, baik keadilan dalam bentuk *distributif*, *prosedural*, maupun keadilan *interaksional*.

1. Keadilan *distributif*

Dalam konteks keadilan *distributif* secara umum kepala madrasah ‘aliyah Kota Banda Aceh telah melaksanakannya dengan baik. Baik keadilan dalam bentuk memberi jabatan kepada bawahan, memberi *reward* maupun dalam memberi *punishment* kepada bawahan yang melakukan kesalahan.

Dalam hal memberikan jabatan kepada bawahan, kepala madrasah ‘aliyah Kota Banda Aceh memberikan jabatan bukan berdasarkan atas ras, etnis, jenis kelamin dan usia. Akan tetapi sesuai berdasarkan kapasitas yang dimiliki bawahan, kemudian mau dan mampu bekerja, mau bekerjasama, mempunyai prestasi dan menguasai IT. Di sisi lain sebelum mengangkat bawahannya kepala madrasah terlebih dahulu membuat pertimbangan, kriteria dan syarat-syarat tertentu bagi calon-calon, kemudian baru diadakan pemilihan secara langsung.

Untuk mengemban suatu jabatan tentunya harus mempunyai kemampuan dan keahlian dalam bidangnya, sehingga pekerjaan yang diembankan kepada nya dapat dilaksanakan dan terselenggara dengan baik dan tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik pula. Begitu juga sebaliknya jika seseorang

²⁵¹Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya...*, h. 114.

ditempatkan bukan pada tempatnya dan tidak mempunyai kemampuan terhadap pekerjaan tersebut, maka pekerjaan tersebut tidak jalan begitu juga tujuan yang telah ditetapkan tidak terlaksana dengan baik, bahkan bisa jadi kemunduran yang akan terjadi.

Dalam perspektif ajaran Islam persoalan memberikan suatu jabatan kepada seseorang sangat urgen, dimana seorang yang diberikan amanah/jabatan tersebut harus mempunyai kemampuan jika tidak maka kehancuran yang akan terjadi. Sebagaimana yang terdapat dalam surat al-Isrā': 36, yang berbunyi:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا (الاسراء : ٣٦)

Artinya: Dan janganlah kamu mengikuti sesuatu yang tidak kamu ketahui. Karena pendengaran, penglihatan dan hati nurani, semua itu akan diminta pertanggungjawabannya. (Al-Isrā'/17:36)

Begitu juga dalam hadits Rasulullah, Saw yang mengatakan bahwa implikasi buruk yang terjadi jika jabatan diserahkan kepada bukan ahlinya, sebagaimana yang terdapat dalam Sahih Bukari yang berbunyi:

...قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِذَا ضَيِّعْتَ الْأَمَانَةَ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ
قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ إِذَا أَسْنَدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ
فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ²⁵²

Artinya: ...Rasulullah Saw bersabda: "Jika amanat telah disia-siakan, tunggu saja kehancuran terjadi." Ada seorang sahabat bertanya; 'bagaimana maksud amanat disia-siakan? 'Nabi menjawab; "Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggu lah kehancuran itu."

²⁵²https://carihadis.com/Shahih_Bukhari/ hadis nomor 6015.

Dari hadits di atas dapat difahami, bahwa jika suatu jabatan diberikan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah masa kehancurannya. Kehancuran di sini, adalah boleh jadi kehancuran yang terjadi pada lembaga atau institusi tersebut ataupun kehancuran pada diri si penerima jabatan tersebut, karena tidak mempunyai kemampuan atau kapasitas dalam jabatannya.

Keadilan *distributif* lainnya adalah kepala madrasah memberikan *reward* sesuai kinerja kepada bawahan yang berprestasi, baik kepada tenaga pendidik maupun kepada peserta didik. Bentuk *reward* yang diberikan beragam, seperti dalam bentuk pujian, penghormatan dan penghargaan dalam bentuk uang transport dan dalam bentuk benda seperti souvenir, kain, jilbab, piring, dan buku.

Pada dasarnya manusia dalam kehidupannya terdapat beberapa kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan hidup secara umum dapat dibagi kedalam tiga kategori, yaitu:

1. Kebutuhan tingkat vital biologis, antara lain berupa sandang, pangan, papan atau tempat tinggal, perlindungan/ rasa aman, air, udara, seks dan lain-lain.
2. Kebutuhan tingkat sosio-budaya (human-kultural) antara lain dapat berupa empati, simpati, cinta kasih, pengakuan diri, penghargaan, status sosial, prestise, pendidikan, ilmu pengetahuan, kebutuhan berkumpul dan seterusnya.
3. Kebutuhan tingkat religius (metafisik-absolut), yaitu kebutuhan merasa terjamin hidupnya, aman sentosa, bahagia di dunia dan di akhirat, dan kebutuhan untuk bersatu/manunggal dengan Tuhan Yang Maha Esa.²⁵³

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa *reward* atau penghargaan pada dasarnya merupakan salah satu dari aspek kebutuhan manusia (kebutuhan tingkat sosio-budaya) yang harus dipenuhi. Oleh karena itu bila seseorang telah melakukan suatu

²⁵³Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Rajawali Pers: Jakarta, 2002), h. 102

kinerja atau memperoleh prestasi yang baik, maka harus diberikan *reward*, karena itu adalah salah satu kebutuhan yang harus dipenuhi. Dengan memberikan *reward* atau hadiah/penghargaan maka akan berimplikasi positif bagi seseorang karena ia akan lebih bersemangat dalam bekerja. Selain itu akan dapat memupuk moralitas dan produktivitas yang tinggi di samping mendapatkan kebahagiaan-kesejahteraan lahir dan batin dikalangan para anggota organisasi apabila mereka merasa dihargai oleh pemimpinnya.²⁵⁴ Begitu juga dengan memberikan penghargaan, terutama bagi tenaga pendidik, maka akan meningkatkan profesionalismenya; kerjanya akan semakin positif dan produktif.²⁵⁵

Jadi kebutuhan dan dorongan-dorongan di atas akan merangsang seseorang untuk berbuat atau bertindak laku. Lalu akan timbullah dinamika, gerak-gerak, usaha, perbuatan, tingkah laku atau praksis (praktek, penerapan keterampilan). Pemuasan akan kebutuhan dan praksis itu memberikan rasa lega dan puas.²⁵⁶ Dan sebaliknya jika kebutuhan dan dorongan-dorongan tadi tidak terpenuhi maka akan menimbulkan ketegangan-ketegangan. Ketegangan-ketegangan cenderung menaik dan meninggi jika kebutuhan dan dorongan tadi semakin lama terhambat dan tidak terpenuhi sehingga akan semakin kumulatif terkumpul. Sebaliknya ketegangan cenderung menurun dan berkurang, bila kebutuhan-kebutuhan terpenuhi atau terpuaskan.²⁵⁷

Namun demikian berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan agaknya pemberian hadiah/*reward* kepada tenaga pendidik dan kependidikan dan juga kepada peserta didik masih kurang diberikan. Sejatinya untuk meningkatkan kinerja bawahan

²⁵⁴Kartini Kartono, *Pemimpin dan...*, h. 99-100.

²⁵⁵Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 121.

²⁵⁶Kartini Kartono, *Pemimpin dan...*, h. 103.

²⁵⁷Kartini Kartono, *Pemimpin dan...*, h. 102.

perlu diberikan, terutama ketika di akhir semester, tentunya dengan menggunakan evaluasi sedemikian rupa sehingga menimbulkan rasa keadilan bagi semua pihak.

Kemudian berkaitan dengan *punishment* kepada bawahan (tenaga pendidik dan kependidikan serta peserta didik) menghukumnya sesuai perbuatannya, kepala madrasah telah melaksanakannya sesuai dengan etika moral yang berlaku dan tanpa pandang bulu. *Punishment* yang diterapkan berjenjang mulai dari yang ringan, sedang dan bahkan hukuman yang berat. Memberi hukuman kepada guru diberikan dalam bentuk teguran secara lisan/ditelpn. Jika berulang juga ditegur dengan surat atau dibimbing dan dibuat surat pernyataan. Kemudian apabila berulang-ulang masih melakukan pelanggaran maka akan dipanggil (dengan disuruh menyiapkan materai). Sedangkan bagi siswa hukumannya berupa nasihat, teguran, potong rambut, menghafal/membaca al-Quran bila terlambat datang, membawa pot bunga dan sampai ada hukuman dikeluarkan dari sekolah dengan terlebih dahulu dilakukan berbagai cara dan pendekatan.

Pemberian sanksi atau *punishment* kepada pegawai atau bawahan dapat diberikan dengan teguran, surat peringatan, skorsing dan bahkan pemberhentian atau pemutusan kerja. Bawahan yang mendapat sanksi atau hukuman biasanya tidak mendapatkan bonus, atau bahkan tidak mendapatkan promosi jabatan apabila kesalahan yang dilakukan cukup berat. Tujuan dari pemberian sanksi atau *punishment* kepada karyawan adalah untuk menimbulkan rasa yang tidak menyenangkan pada seseorang agar seseorang tersebut tidak membuat suatu hal yang tidak baik.²⁵⁸

Punishment merupakan kebalikan dari *reward*, dimana pemberian hukuman/sanksi adalah berguna untuk memberi semangat kerja dalam suatu organisasi. Oleh karena itu jika ada

²⁵⁸M. Ngalim Purwanto, *Ilmu Pendidikan, Teoritis dan Praktis*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), h. 186.

bawahan yang tidak suka terkena sanksi, maka secara otomatis karyawan tersebut termotivasi secara pribadi untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

2. Keadilan *Prosedural*

Pelaksanaan prinsip keadilan prosedural secara umum juga telah dilakukan oleh kepala madrasah 'alimah Kota Banda Aceh. Keadilan prosedural yang telah dilaksanakan, adalah mencakup aspek melaksanakan aturan sesuai prosedur yang berlaku, menerapkan peraturan secara konsisten, membuat peraturan sesuai landasan yang kuat/akurat, membuat peraturan menjunjung tinggi aturan moral dan etika, memutuskan suatu ketentuan sesuai aturan (tidak memihak atau adanya kepentingan pribadi) dan membuat suatu prosedur melibatkan para pihak yang kompeten.

Dalam melaksanakan aturan sesuai prosedur yang berlaku kepala madrasah 'alimah Kota Banda Aceh telah melakukannya, seperti aturan-aturan sekolah tentang kedisiplinan dan kebersihan, walaupun tidak terlaksana seratus persen. Pelaksanaan aturan tersebut tidak kaku dan sesuai regulasi dan tupoksi yang berlaku. Selanjutnya sebelum aturan itu dilaksanakan kepala madrasah melakukan sosialisasi terlebih dahulu kepada warga madrasah. Sosialisasi dilakukan pada saat kegiatan rapat-rapat dengan dewan guru, ataupun disampaikan pada saat upacara. Aturan-aturan yang dibuat dengan berdasarkan aturan-aturan/regulasi yang sudah ada. Peraturan tersebut dapat berupa regulasi atau undang-undang dari pemerintah seperti PP 53 tentang disiplin, landasan lembaga pendidikan, sesuai tupoksi, *job description* (job desc) dan aturan dinas. Selanjutnya pelaksanaan aturan juga berlandaskan atas norma/etika yang berlaku. Contohnya adalah ketika menegur guru tidak di depan guru lain, tetapi melalui tulisan atau ditelpon. Begitu juga ada aturan memakai pakaian seragam pada hari tertentu agar tidak ada perbedaan. Bagi siswa dalam menegakkan aturan dengan tidak mengedepankan kekerasan, namun lebih kepada bersifat

mendidik atau pembinaan. Begitu juga dalam melaksanakan aturan/memberikan hukuman kepala madrasah menerapkannya dengan tidak memandang bulu, artinya peraturan tersebut berlaku untuk semua warga madrasah. Contohnya ketika ada guru tidak memakai pakaian tidak sesuai aturan, tidak memakai sepatu, parkir sembarangan langsung ditegur dan bahkan dipanggil untuk diklarifikasi.

Kemudian dalam membuat aturan kepala madrasah melibatkan para pihak yang kompeten dan sesuai bidangnya. Biasanya yang dilibatkan dalam membuat peraturan adalah dengan melibatkan para wakil kepala madrasah, para guru dan wali kelas dan juga ada melibatkan peserta didik.

Dengan demikian keadilan prosedural pada dasarnya adalah suatu keadilan yang mengacu kepada persepsi karyawan/bawahan terhadap keadilan aturan dan prosedur yang berlaku pada sebuah organisasi.²⁵⁹ Oleh karena itu sejatinya dalam membuat peraturan/prosedur terdapat aturan pokok yang harus dipenuhi sehingga kemudian keputusan atau aturan yang telah dibuat tersebut dapat dikatakan adil. Adapun aturan pokok tersebut adalah mencakup:

- a. Konsistensi, yaitu suatu prosedur yang adil harus konsisten baik dari satu orang ke orang yang lainnya, dan konsisten dari waktu ke waktu. Jadi setiap orang memiliki hak untuk diperlakukan sama dalam suatu prosedur yang sama juga.
- b. Meminimalisasi bias, dalam hal ini ada dua sumber pemicu terjadinya bias yang lazim muncul, yaitu interest individu dan doktrin yang memihak. Oleh karena itu untuk meminimalisir bias ini, maka kepentingan pribadi maupun kepemihakan harus dihindarkan.
- c. Informasi yang akurat, untuk memperoleh hasil yang akurat tentunya harus berdasarkan pada fakta. Sekiranya opini

²⁵⁹Rusdiana Khasanah, "Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Puskesmas", (Surakarta, Pascasarjana Sebelas Maret: 2015), h. 8.

yang digunakan sebagai dasarnya, maka hal tersebut harus disampaikan oleh yang berkompeten dan mengetahui permasalahan serta informasi yang disampaikannya harus lengkap.

- d. Dapat diperbaiki, usaha untuk memperbaiki suatu kesalahan merupakan salah satu tujuan penting perlu ditegakkan keadilan. Dengan demikian, prosedur yang adil juga mengandung aturan yang bertujuan untuk memperbaiki kesalahan yang ada ataupun kesalahan yang akan mungkin muncul ke depannya.
- e. Representatif, maksudnya adalah prosedur dapat dikatakan adil jika sejak awal ada upaya ke arah melibatkan semua pihak yang bersangkutan. Walaupun keterlibatan yang dimaksud dapat disesuaikan dengan sub-sub kelompok yang ada. Secara prinsip harus ada keterwakilan penyertaan dari berbagai pihak sehingga akses untuk melakukan kontrol juga secara terbuka. Dan aspek representatif ini dalam perkembangannya menjadi bagian penting dari penilaian keadilan prosedural.
- f. Etis, artinya suatu prosedur yang adil harus berlandaskan kepada standar etika dan moral, walaupun semua berbagai hal di atas sudah terpenuhi.²⁶⁰

Kemudian dalam konteks ajaran Islam, penegakan hukum tidak pandang bulu, harus dilaksanakan sesuai aturan atau prosedur yang berlaku. Dalam hal ini Allah SWT, berfirman dalam ayat al-Nisā':135, yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدَيْنِ وَالْأَقْرَبِينَ ۚ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أُولَىٰ بِهِمَا ۖ فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَنْ تَعْدِلُوا ۚ وَإِنْ تَلَوَّا أَوْ تَعْرِضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا
(النساء/ ١٣٥)

²⁶⁰Faturochman, “Keterkaitan antara Anteseden, Penilaian Keadilan Prosedural Penilaian, dan Dampaknya”, Disertasi, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, 2002, h. 37.

Artinya: Wahai orang-orang yang beriman! Jadilah kamu penegak keadilan, menjadi saksi karena Allah, walaupun terhadap dirimu sendiri atau terhadap ibu bapak dan kaum kerabatmu. Jika dia (yang terdakwa) kaya ataupun miskin, maka Allah lebih tahu kemaslahatan (kebaikannya). Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafsu karena ingin menyimpang dari kebenaran. Dan jika kamu memutarbalikkan (kata-kata) atau enggan menjadi saksi, maka ketahuilah Allah Maha teliti terhadap segala apa yang kamu kerjakan. (al-Nisā'/4:135)

Dari ayat di atas dapat difahami bahwa ketika menegakkan hukum harus secara adil walaupun terhadap diri sendiri. Karena pada dasarnya dalam ajaran Islam semua manusia itu sama dihadapan Allah SWT. Tidak ada perbedaan orang kulit hitam dan kulit putih, antara anak raja dengan anak rakyat jelata, semua sama dihadapan perlakuan hukum.

Begitu juga dalam melaksanakan prosedur atau menegakkan aturan jangan sampai berbuat tidak adil karena memandang bukan dari kelompoknya. Dalam hal ini Allah menegur bagi orang-orang yang melakukan sikap yang tidak adil tersebut. Sebagaimana yang terdapat dalam firman Allah dalam surat al- Mā'idah: 8, yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۖ اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ. (المائدة/ ٨)

Artinya: Wahai orang-orang yang beriman! Jadilah kamu sebagai penegak keadilan karena Allah, (ketika) menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah kebencianmu terhadap suatu kaum mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah. Karena (adil) itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sungguh, Allah Maha teliti terhadap apa yang kamu kerjakan. (al-Mā'idah/8)

Begitu juga ketika memutuskan suatu persoalan dengan secara adil, tidak egois dan dengan tidak mengikuti hawa nafsu, sebagaimana yang difirmankan Allah dalam surat Shad: 26 yang berbunyi:

يٰدَاوُدُ اِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِى الْاَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ
الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِيْنَ يَظِلُّوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ
شَدِيْدٌ يِّمَّا نَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ (ص/٢٦)

Artinya: (Allah berfirman), “Wahai Dawud! Sesungguhnya engkau Kami jadikan khalifah (penguasa) di bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah engkau mengikuti hawa nafsu, karena akan menyesatkan engkau dari jalan Allah. Sungguh, orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.” (Sad/26)

3. Keadilan *Interaksional*

Keadilan *interaksional* adalah suatu persepsi individu tentang tingkat sampai dimana seorang karyawan diperlakukan dengan penuh martabat, penuh perhatian dan rasa hormat.²⁶¹ Di sisi lain keadilan *interaksional* adalah suatu bentuk bagaimana seorang pemimpin menyampaikan suatu informasi (berkomunikasi) kepada bawahannya. Informasi merupakan suatu salah satu unsur dalam proses komunikasi, yang sering disebut dengan pesan. Dalam proses komunikasi, pihak yang diajak berkomunikasi (komunikan) akan lebih mempercayai pesan-pesan jujur, apa adanya sesuai dengan fakta. Pesan yang disampaikan akan mengembangkan komunikasi yang sedang dibangun. Informasi yang jujur dan terbuka bagi pihak lain, baik di dalam ataupun di luar

²⁶¹ Wiwiek dan Oliandes Sondakh, “Pengaruh Keadilan Organisasi pada Motivasi Karyawan dan Komitmen Organisasi”, Jurnal Siasat Bisnis Vol. 19 No. 1 Januari 2015, h.72. Diunduh pada tanggal 15 Agustus 2020.

lembaga/institusi/organisasi, akan menghilangkan kesalahpahaman dan dapat membina hubungan pribadi dan organisasional. Kondisi yang demikian akan menimbulkan reputasi bagus, karena tentu akan didukung oleh seluruh jajaran organisasi. Citra organisasi juga akan semakin kukuh dan positif di mata public dan khalayak.²⁶²

Dalam pelaksanaan keadilan interaksional ini kepala madrasah ‘alimah Kota Banda Aceh pada umumnya telah menerapkannya. Keadilan interaksional yang dilakukan kepala madrasah meliputi bentuk komunikasi/memperlakukan semua bawahannya secara sopan, dengan hormat dan menghargai. Kemudian mengeluarkan kata-kata dengan baik, berkomunikasi/menjelaskan suatu informasi secara rinci dan logis, berkomunikasi menyesuaikan dengan situasi dan kondisi dan merespon dengan cepat suatu pertanyaan atau persoalan.

Dalam hal berkomunikasi/memperlakukan bawahan dengan sopan kepala madrasah ‘alimah Kota Banda Aceh telah melakukannya dengan baik, secara sopan dan hormat, tidak membedakan, tidak terlalu formal, bahkan dilakukan dengan penuh rasa kekeluargaan dan kebersamaan. Walaupun juga tidak dapat dipungkiri terjadi komunikasi yang terkadang membuat bawahan menjadi tersinggung, karena mungkin penyampaiannya yang agak tegas dan bukan pada tempatnya.

Pada dasarnya manusia hampir setiap saat menggunakan dan membutuhkan komunikasi dalam berinteraksi dengan manusia di sekitarnya. Salah satu alat komunikasi yang sering digunakan adalah bahasa lisan. Dengan berkomunikasi dengan lawan bicara tentunya harus menggunakan bahasa yang baik dan santun, sehingga mudah dipahami dan dimengerti oleh lawan bicara. Cara berkomunikasi lisan dapat dipengaruhi banyak hal antara lain latar belakang pendidikan, lingkungan, budaya dan lain sebagainya.

²⁶²Farid Hamid dan Heri Budianto, *Ilmu Komunikasi: Sekarang dan Tantangan Masa Depan*, (Jakarta: Kencana, 2011), h. 208.

Faktor-faktor tersebutlah yang membuat dan menentukan adab dan etika seseorang ketika berkomunikasi secara lisan. Dengan demikian kebiasaan berkomunikasi yang baik dan santun harus dibiasakan oleh seseorang sejak dini. Hal ini karena kebiasaan inilah yang akan mempengaruhi kualitas seseorang dalam berinteraksi dengan orang lain.²⁶³

Komunikasi antar manusia atau sering disebut dengan *human communication* atau *interpersonal communication* merupakan suatu kegiatan penyampaian informasi, berita, pesan atau amanah dari seseorang kepada orang lain dengan harapan agar hal-hal yang diberitahukan bisa diterima, diikuti dan diaplikasikan.²⁶⁴ Persoalan berkomunikasi juga penting dilakukan dengan baik, karena salah satu fungsi pimpinan adalah sebagai komunikator yang diperlihatkan untuk membina hubungan baik dalam organisasi yang dipimpinnya maupun di luar organisasinya sebagai salah satu untuk dapat meminimalkan konflik, bukan justru sebaliknya.²⁶⁵

Dalam ajaran Islam berkomunikasi dengan baik adalah suatu perintah agama yang harus dilakukan. Dengan demikian maka orang yang mendengarkan perintah/informasi tersebut akan merasa senang mendengarnya. Dalam surat al- Nahlu: 125, Allah SWT, berfirman:

²⁶³Scholar.google.com. Hadits, “Adab Berbicara dalam Perspektif Komunikasi Islam” Jurnal Mercusuar, Volume 1 No. 1 Juli 2020, h. 44-45. diakses tanggal 1 Januari 2021.

²⁶⁴Ali Nurdin, dkk., *Pengantar Ilmu Komunikasi*, (Surabaya: IAIN Sunan Ampel Press, 2013), h. 141.

²⁶⁵Nurlela, Tugas dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah di MI, <http://journal.unipdu.ac.id:8080/index.php/jpi/article/view/2117>, diunduh tanggal 5 Februari 2021

أُدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ.
(النحل/ ١٢٥)

Artinya: Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pengajaran yang baik, dan berdebatlah dengan mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu, Dialah yang lebih mengetahui siapa yang sesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui siapa yang mendapat petunjuk. (al-Nahl/16:125)

Dalam ajaran Islam juga diatur bagaimana adab dalam berkomunikasi/berbicara dengan lemah lembut dan tidak dengan kata-kata/ucapan yang kasar. Sebagaimana yang difirmankan oleh Allah dalam Surat āli Imrān: 159, yang berbunyi:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ إِنَّتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (آل عمران/ ١٥٩)

Artinya: Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sungguh, Allah mencintai orang yang bertawakal. (āli 'Imrān/3:159)

Dari ayat di atas dapat dipahami bahwa sangat penting dalam berkomunikasi dengan lawan bicara dengan tidak menggunakan kata-kata yang kasar. Karena ketika kita menggunakan kata-kata yang kasar maka lawan bicara kita akan menjauh dan tidak mau mendengarkan apa yang kita bicarakan.

Dengan menggunakan kata-kata atau berkomunikasi dengan baik dan sopan serta lembut dengan semua orang maka akan memikat hati pendengarnya, melegakan hati dalam pergaulan dan memperbanyak teman sepergaulan.²⁶⁶

Oleh karena itu untuk menjaga supaya ucapan dan perikatan seseorang membawa keselamatan dan bermanfaat, perlu diperhatikan empat syarat, yaitu:

- 1) Hendaklah perkataan yang dikeluarkan itu mendatangkan faedah dan menghindarkan ha-hal yang merugikan
- 2) Bila mengeluarkan perkataan, maka hendaklah pada tempatnya dan pada waktu yang tepat.
- 3) Ucapkanlah perkataan yang singkat atau sekadar yang perlu perlu saja.
- 4) Bila hendak berkata, maka pilihlah kata-kata yang akan diucapkan itu.²⁶⁷

Melalui komunikasi dengan berbagai pihak, selain individu dapat berusaha membina hubungan yang baik (*human relation*) dengan individu lainnya, juga komunikasi ini berfungsi untuk menghindari dan mengatasi terjadinya konflik-konflik diantara individu-individu tersebut.²⁶⁸

Kecakapan dalam berkomunikasi terutama antar pribadi (interpersonal) merupakan aset yang penting dalam hubungan bermasyarakat, apalagi dalam konteks kepemimpinan. Banyak orang menjadi sukses karena mereka memiliki hubungan yang sangat baik dengan orang lain. Mereka menanamkan identitas yang positif kepada orang lain sehingga mereka memiliki *image* yang

²⁶⁶Kahar Masyhur, *Membina Moral dan Akhlak*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1994), h. 14.

²⁶⁷Zainuddin, *Bahaya Lidah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 175.

²⁶⁸Hafid Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1998), h. 163.

baik di mata masyarakat dan mereka memiliki kesempatan lebih untuk mendapatkan kepercayaan dari orang lain.²⁶⁹

Jadi dengan berkomunikasi manusia mengekspresikan dirinya, membentuk jaringan interaksi social dan mengembangkan keperibadiannya. Para ahli sosial dan psikolog sepakat mengatakan bahwa kegagalan komunikasi berakibat fatal secara individu dan sosial. Secara individu, kegagalan komunikasi akan menimbulkan frustrasi, demoralisasi, aliansi dan penyakit-penyakit jiwa lainnya. Sedangkan secara sosial, kegagalan komunikasi akan menghambat saling pengertian, menghambat kerja sama, menghambat toleransi dan merintangi pelaksanaan norma-norma sosial.²⁷⁰

Dengan demikian, komunikasi antar pribadi dalam suatu lingkungan yang baik akan membantu seseorang mengantarkan kepada tercapainya tujuan tertentu. Sebaliknya apabila komunikasi interpersonal tidak berhasil maka akibatnya bisa apa saja dari sekedar membuang waktu sampai dapat membuat akibat yang lebih buruk lagi.

Dalam berkomunikasi juga harus efektif, artinya informasi yang disampaikan harus dengan tepat dan langsung ke pokok persoalan dan tidak bertele-tele. Dengan arti lain informasi yang disampaikan tepat sasaran, komunikatif, mudah dimengerti, langsung ke pokok masalah (*straight to the point*) dan tidak berbelit-belit. Oleh karena itu agar komunikasi tepat sasaran (efektif), maka gaya bahasa dan pesan yang disampaikan hendaklah disesuaikan dengan kadar intelektualitas komunikan dan menggunakan bahasa yang dimengerti oleh mereka. Kata efektif dalam bahasa al-Qur'an dapat dimaknai dengan kalimat "*qaulan baligha*", dimana dari kalimat ini dapat dirincikan maknanya

²⁶⁹Suranto Aw. *Komunikasi Interpersonal*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), h. 79.

²⁷⁰<https://moraref.kemenag.go.id/documents/article>. Diunduh tanggal 1 Februari 2021.

menjadi dua, yaitu *qaulan baligha* terjadi apabila komunikator penyesuaian pembicaraannya dengan sifat-sifat khalayak yang dihadapinya sesuai dengan *frame of reference and field of experience*. Yang kedua *qaulan baligha* terjadi apabila komunikator menyentuh audiensnya pada hati dan otaknya sekaligus.²⁷¹ Ayat al-Qur'an yang berbicara tentang berkomunikasi secara efektif ini (*qaulan baligha*) ini adalah terdapat dalam surat al- Nisā': 63, yang berbunyi:

أُولَٰئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنْفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا (النساء: ٦٣)

Artinya: Mereka itu adalah orang-orang yang (sesungguhnya) Allah mengetahui apa yang ada di dalam hatinya. Karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka nasihat, dan katakanlah kepada mereka perkataan yang membekas pada jiwanya. (al-Nisā'/4:63)

Di samping itu kepala madrasah juga menyampaikan sesuatu disesuaikan dengan kondisi bawahannya. Hal ini perlu dilakukan agar relasi bawahan dengan atasan komunikatif dan harmonis. Karena tidak jarang ditemui bahwa ada bawahan yang bersifat terbuka (*ekstrovert*) dan ada juga bawahan yang bersifat tertutup (*introvert*), sehingga kemudian seorang pemimpin juga harus menyesuaikan cara berkomunikasi. Dalam al- Qur'an perintah berkomunikasi seperti di atas, sesuai dengan surat an-Nahlu ayat 125, yang telah dipaparkan di atas. Begitu juga dalam hadits Rasulullah Saw yang diriwayatkan oleh Bukhari, yaitu:

وَقَالَ عَلِيُّ حَدِّثُوا النَّاسَ بِمَا يَعْرِفُونَ...²⁷²

²⁷¹Jalaluddin Rahmad, *Islam Aktual*, (Jakarta: Mizan, 1996), h. 83.

²⁷²http://carihadis.com/Shahih_Muslim/Berbicaralah. diunduh tanggal 2 Februari 2021.

Artinya: Dan Ali berkata, " Berbicaralah dengan manusia sesuai dengan kadar pemahaman mereka..."(Hadith Riwayat Sahih Muslim)

Berdasarkan hadits di atas dapat dipahami, bahwa ketika berbicara dengan orang lain sangat perlu memperhatikan tingkat kemampuan pengetahuan audienya, dengan demikian maka informasi yang disampaikan dapat diterima dengan baik.

3. Tanggung Jawab Kepemimpinan Kepala Madrasah ‘Aliyah Negeri Kota Banda Aceh.

Kepala madrasah merupakan suatu amanah yang harus dijalankan dengan baik dan dipertanggungjawabkan, baik dihadapan manusia maupun dihadapan Allah kelak. Persoalan tanggung jawab dalam Islam sangat penting diperhatikan sebagaimana yang difirmankan Allah SWT dalam Surat al-Mudatstsir ayat 38, sebagai berikut:

كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِيْنَةٌ ۚ (المَدَّتَّر / ٣٨)

Artinya: Setiap orang bertanggung jawab atas apa yang telah dilakukannya, (al-Muddatstsir/74:38)

Begitu juga dalam hadits Rasulullah, Saw yang mengisyaratkan begitu pentingnya tanggung jawab ini sebagaimana terdapat dalam riwayat Sahih Bukhari Muslim, yang menyebutkan bahwa:

....أَنَّ عَبْدَ اللَّهِ بْنَ عُمَرَ يَقُولُ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي

بَيَّنَتْ زَوْجَهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ
عَنْ رَعِيَّتِهِ....²⁷³

Artinya: ...bahwa Abdullah bin 'Umar berkata, "Aku mendengar Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas yang dipimpinnya. Imam adalah pemimpin yang akan diminta pertanggung jawaban atas rakyatnya. Seorang suami adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban atas keluarganya. Seorang isteri adalah pemimpin di dalam urusan rumah tangga suaminya, dan akan dimintai pertanggung jawaban atas urusan rumah tangga tersebut. Seorang pembantu adalah pemimpin dalam urusan harta tuannya, dan akan dimintai pertanggung jawaban atas urusan tanggung jawabnya tersebut."... (H.R. Saheh Bukhari Muslim)

Berdasarkan ayat al-Qur'an dan al-Hadith di atas dapat dipahami bahwa setiap orang dalam kapasitas apapun akan mempertanggungjawabkan apa yang telah dilakukannya. Dalam konteks kepemimpinan kepala madrasah tentunya di samping mempertanggungjawabkan kepada atasannya juga nanti akan mempertanggungjawabkannya dihadapan Allah SWT.

Di antara pengertian tanggung jawab (*responsibility*), adalah mampu mempertanggungjawabkan serta memiliki perasaan untuk memenuhi tugas dengan dapat dipercaya, mandiri dan berkomitmen.²⁷⁴ Jadi dari pengertian di atas dapat difahami bahwa, seorang kepala madrasah harus mempunyai semangat yang kuat dan mempunyai komitmen yang tinggi untuk mempertanggungjawabkan apa yang telah diamanahkan kepadanya.

²⁷³ http://carihadis.com/Shahih_Muslim, hadis nomor 844, diunduh tanggal 2 Februari 2021.

²⁷⁴ Zubaidi, *Desain Pendidikan Karakter*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), h. 78.

Dalam hal kepemimpinan paling kurang terdapat empat faktor yang terkandung dalam tanggung jawab yang harus dilaksanakan sebagai seorang pemimpin, yaitu mencakup sebagai berikut:

1. Hasil kerja yang bermutu; Dalam hal ini mengacu kepada dua komponen penting yaitu, *pertama* kompetensi; dimana individu atau organisasi memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi tingkat kinerjanya. *Kedua*, produktivitas; yaitu kompetensi di atas dapat diterjemahkan ke dalam tindakan atau kegiatan-kegiatan yang tepat untuk mencapai hasil kinerja (*outcome*). Dengan demikian pada dasarnya kinerja (*performance*) menekankan pada apa yang dihasilkan dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan.
2. Kesiediaan menanggung resiko;
3. Pengikatan diri pada tugas;
4. Keterikatan sosial.²⁷⁵

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, bahwa kepala madrasah 'alimah Kota Banda Aceh ada beberapa aspek tanggung jawab yang telah dilakukan oleh kepala madrasah. Indikator yang menunjukkan tanggung jawab tersebut adalah mencakup prestasi yang telah diraih oleh madrasah. Dalam hal ini madrasah 'alimah kota Banda Aceh pernah mendapatkan prestasi dalam berbagai bidang atau kejuaraan. Dalam bidang Sains pernah meraih juara umum, guru berprestasi tingkat nasional, madrasah dengan berbasis teknologi, pustaka terakreditasi B, kepala perpustakaan berprestasi tingkat provinsi, dan berprestasi dalam bidang olahraga, seperti *volly ball* dan futsal.

Dalam hal berani menanggung resiko terhadap tugasnya sebagai kepala madrasah, adalah ditunjukkan dengan berani (dengan penuh perhitungan) melaksanakan kegiatan pembelajaran pada masa pandemi. Kemudian kepala madrasah berani pasang

²⁷⁵ Sukiat, "Tanggung Jawab... diakses tanggal 15 Agustus 2020. Dan lihat juga lakip.do.am, blog, indikator kinerja utama (IKU), diakses pada tanggal 1 November 2020.

badan untuk keberhasilan siswa seperti melaksanakan bimbingan belajar yang biayanya melalui orang tua siswa. Kemudian bentuk tanggung jawab lainnya dalam hal mengikat diri dengan tugas dapat dilihat dari sikap disiplin kepala madrasah, antusias dalam melaksanakan program yang telah direncanakan. Dan tanggung jawab lainnya adalah bersedia meminta maaf jika terjadi kekhilafan yang telah dilakukan.

Lebih lanjut untuk melihat kepala madrasah terikat dengan kegiatan sosial, maka dapat dilihat dari keikutsertaan kepala madrasah 'alimah dalam suatu kegiatan sosial. Di antaranya, adalah pernah menjadi pengurus Bhayangkara, ajudan ibu kapolda, pengurus suatu komplek, dan sebagai pengurus atau Pembina SPPQ (Sekolah Pengembang Penghafal al-Qur'an). Dan bentuk tanggung jawab lainnya adalah dalam bentuk mempertanggungjawabkan laporan kegiatan yang telah dilakukan dan melaporkannya baik secara lisan maupun tertulis.

Implikasi atas tugas dan tanggung jawab kepala madrasah yang telah dilaksanakan, maka akan mampu membangkitkan dan merangsang semangat kerja guru dan pegawai madrasah dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan baik.²⁷⁶

Dengan demikian bahwa tanggung jawab merupakan beban yang harus dipikul dan melekat pada kepala madrasah. Memikul tanggung jawab, adalah kewajiban seorang pemimpin dalam berbagai situasi dan kondisi. Tanggung jawab seorang pemimpin harus dibuktikan bahwa kapan saja dia harus siap untuk melaksanakan tugas. Dalam upaya membangun kepercayaan dan tanggung jawab, setiap kepala madrasah dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya harus mampu memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan serta peserta didik agar mau dan

²⁷⁶Departemen Agama R.I, *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003), h. 35.

mampu melakukan upaya-upaya untuk mencapai tujuan madrasah yang telah ditetapkan.²⁷⁷

4. Kemampuan Kepala Madrasah dalam Menginspirasi Bawahannya di Madrasah ‘Aliyah Kota Banda Aceh.

Salah satu ciri pemimpin yang kredibel seperti dikemukakan sebelumnya, adalah mampu menginspirasi bawahannya, keberadaanya dapat membangkitkan semangat dan motivasi seluruh orang yang berada di bawah kepemimpinan kearah yang lebih baik. Inspirasi bisa muncul dari mana saja tanpa mengenal waktu dan tempat. Dalam konteks kepemimpinan di lembaga pendidikan, maka inspirasi tersebut dapat diperoleh dari kepala madrasah.

Sebagai kepala madrasah yang menginspirasi, adalah dapat dilakukan dengan:

1. Mampu menunjukkan potensi yang selama ini tidak dirasakan oleh komponen organisasi. Kemudian juga mempunyai kemampuan untuk membangkitkan potensi bawahannya kepada arah yang kreatif dan inovatif.
2. Mempunyai keterampilan menggunakan kata-kata yang dapat membangkitkan motivasi dan inspiratif bagi setiap komponen pendidikan. Jadi kata-kata atau ucapan-ucapan yang penuh semangat maka akan dapat mengobarkan spirit mereka untuk mencipta dan membangun motivasi kerja dalam system nilai dan moral yang tinggi.
3. Memanfaatkan simbol-simbol tertentu untuk menggerakkan seluruh komponen organisasi pendidikan, sebab penggunaan simbol ini cukup efektif dalam merubah perilaku dan tindakan. Sebagai contoh dalam menampilkan visi yang menggairahkan bagi komponen organisasi mereka

²⁷⁷Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 26.

sehingga kemudian mereka merasa tertantang untuk mewujudkan visi tersebut.²⁷⁸

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, bahwa kepala madrasah ‘alimah Banda Aceh secara umum mampu menginspirasi bawahannya. Adapun unsur-unsur menginspirasi yang telah dilakukan tersebut adalah kepala madrasah mempunyai atau menunjukkan potensi atau kemampuannya dalam melaksanakan tugasnya terutama dalam hal kepemimpinan, kemudian juga mampu membangkitkan potensi bawahan, sikap optimis dan antusias dalam melaksanakan tugas, membangkitkan motivasi, dan menggunakan kata-kata atau simbol yang menggerakkan motivasi.

Dalam konteks kepala madrasah mempunyai kemampuan/potensi terutama dalam hal kepemimpinan, maka kepala madrasah telah menunjukkannya dengan beberapa kali menjabat sebagai kepala madrasah, baik dari tingkat MI, MTs sampai ke tingkat MA.

Sebagaimana dipahami bahwa untuk menjadi kepala madrasah terdapat peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah. Dalam hal ini adalah tentang kepala madrasah dituntut untuk memiliki kompetensi sebagai berikut:

A. Kepribadian

1. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah.
2. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
3. Memiliki keinginan yang kuat di dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.

²⁷⁸Setiawan B.A dan A. Muhith, *Transformational Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), h. 165-167.

4. Bersifat terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.
5. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah
6. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

B. Managerial

1. Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
2. Mengembangkan sekolah sesuai dengan kebutuhan.
3. Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal.
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal.
7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
8. Mengelola hubungan antara sekolah dan masyarakat dalam rangka mencari dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan.
9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru dan penempatan pengembangan kapasitas peserta didik.
10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
11. Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien.

12. Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah.
13. Mengelola unit layanan khusus dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah.
14. Mengelola sistem informasi sekolah dalam rangka penyusunan program dan pengambilan keputusan.
15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.
16. Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

C. Kewirausahaan

1. Menciptakan inovasi yang berguna bagi sekolah.
2. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.
3. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
4. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi yang terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
5. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.

D. Supervisi

1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan supervisi yang tepat
3. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

E. Sosial

1. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah.

2. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
3. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Dari kutipan di atas dapat dipahami bahwa kepala madrasah tentunya telah memenuhi unsur-unsur lima kompetensi di atas yaitu mencakup kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan kompetensi social.

Selanjutnya dalam hal kemampuan kepala madrasah 'alimah Negeri Kota Banda Aceh dalam membangkitkan potensi bawahan, adalah dengan memberikan peluang dan kesempatan kepada tenaga pendidik dan kependidikan serta peserta didik untuk mengembangkan kapasitasnya. Bagi tenaga pendidik memberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan, seminar, workshop, mengikuti MGMP, mengikuti perlombaan dan memberi kesempatan untuk melanjutkan studi ke tingkat yang lebih tinggi (S2 dan S3). Hal yang sama juga diberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan. Untuk peserta didik adalah memberikan kesempatan untuk mengikuti bimbingan, mengikuti kegiatan ekstrakurikuler, dan memberi peluang dan kesempatan untuk ikut dalam perlombaan sains, olahraga dan kegiatan lainnya sesuai dengan pemilihan keunggulan dari masing-masing madrasah tersebut.

Selanjutnya dari sisi optimisme dan antusias kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya, adalah ditunjukkan dengan sikap disiplin, seperti datang lebih awal dan pulang di akhir waktu. Indikator lainnya adalah semangat/optimis dalam menjalankan program (visi misi) yang telah dibuat/dijanjikan, seperti kesungguhan merealisasikan program yang telah direncanakan. Bagi madrasah yang unggul dalam akademik mengupayakan kegiatan-kegiatannya mengarahkan bersifat akademik, seperti sejak awal dalam menerima siswa baru dengan merekrut siswa yang

berprestasi, mengadakan bimbel, merekrut guru bimbel yang kompeten dengan perekrutan yang ketat. Sisi lain adalah optimis dan antusias dalam menyelesaikan persoalan dalam lingkungan madrasah, seperti persoalan kemacetan yang terjadi di lingkungan madrasah. Kepala madrasah langsung menanganinya dengan cepat dan kemacetan relative tidak terjadi lagi. Begitu juga kepala madrasah ‘alimah yang lain berusaha sekuat tenaga dalam merekrut siswa yang sesuai keunggulan yang dipilih, seperti madrasah plus dan unggul keterampilan (olahraga, perbengkelan dan tata busana), maka siswa yang direkrut untuk program tersebut sesuai dengan bakat dan minatnya sehingga membuahkan hasil. Begitu juga dalam hal mengadakan sarana prasarana diupayakan sedemikian rupa walaupun dengan dana yang terbatas. Kemudian bagi kepala madrasah yang ingin lebih kepada unggul dalam keagamaan, maka kepala madrasah berusaha untuk merealisasikannya dengan sekuat tenaga membuat mushalla (yang sebelumnya lapangan olahraga), kemudian antusias mengajak warga madrasah untuk melaksanakan shalat secara berjama’ah.

Berikutnya dalam konteks memberi semangat baik dengan menggunakan kata-kata/symbol-symbol yang menggerakkan motivasi. Dalam hal ini kepala madrasah ‘alimah Kota Banda Aceh menggunakan kalimat-kalimat hikmah/embun pagi melalui WhatsApp (WA) setiap pagi, atau membuat status di WA dengan ungkapan “kerja keras, kerja ikhlas dan kerja tuntas”, “membiasakan yang benar dan bukan membenarkan yang biasa”, “gunakan waktu untuk belajar dan tidak ada terlambat dalam belajar”, “belajar tidak hanya ketika ada guru, harus ada meja dan kursi, padahal belajar bisa dari lingkungan”. Di samping ungkapan-ungkapan di atas juga menggunakan kata-kata “mantap” ketika bawahan melakukan suatu keberhasilan. Selain ungkapan-ungkapan/kata-kata/ucapan di atas di lingkungan madrasah banyak sekali terpampang kata-kata hikmah/mutiara yang dapat

membangkitkan semangat bagi warga madrasah, terutama bagi peserta didik. Kata-kata mutiara tersebut misalnya “Belajarlah seperti air, karena air tidak akan pernah habis seperti ilmu tidak akan habis untuk kita mempelajarinya”, tiada kata terlambat untuk belajar, *You are never too old to learn*”. Namun demikian berdasarkan penelitian faktor menginspirasi yang terakhir ini relative masih kurang dibandingkan dengan kalimat-kalimat motivasi di atas. Hal ini karena diperlukan ide kreatif dan keberanian dalam mengungkapkannya.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa factor menginspirasi seorang pemimpin sangat penting dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan serta peserta didik. Kepala madrasah yang menginspirasi akan meningkatkan kegairahan kerja pegawai dan pencapaian mutu pendidikan akan lebih baik lagi.²⁷⁹ Begitu juga dengan tugas dan tanggung jawab kepala madrasah yang dilaksanakan dengan baik, maka akan mampu membangkitkan dan merangsang semangat kerja guru dan pegawai madrasah dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan baik.²⁸⁰

Jadi berbagai karakteristik penting dalam inspirasi di atas, yaitu transendensi, pembangkitan dan motivasi. Transendensi berarti mengacu pada fakta bahwa inspirasi bisa mengarahkan seseorang kepada yang lebih baik atau kepada keadaan seseorang yang lebih penting. Sedangkan pembangkitan adalah mengacu kepada fakta bahwa inspirasi itu dibangkitkan; seseorang tidak merasa langsung menjadi orang yang bertanggung jawab untuk menjadi terinspirasi. Adapun yang terakhir adalah inspirasi

²⁷⁹Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), h. 22.

²⁸⁰Departemen Agama R.I, *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003), h. 35.

melibatkan motivasi untuk memperlihatkan dengan jelas apa yang baru saja dipahami; memberinya derajat positif dari pencapaian tujuan, inspirasi dikonseptualisasikan sebagai keadaan termotivasi untuk keinginan atau cita-cita yang besar.²⁸¹

F. Pengembangan Teori Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah

Berdasarkan berbagai temuan penelitian yang dikemukakan di atas terkait kredibilitas kepemimpinan kepala madrasah ‘alimah Kota Banda Aceh, bahwa: (1). Kepala madrasah ‘alimah telah melaksanakan sikap jujur dalam kepemimpinannya, hal ini dapat terlihat, baik kejujuran dalam bentuk perkataan, perbuatan maupun jujur dalam penampilan. Kejujuran secara perkataan adalah melaksanakan apa yang dikatakan, seperti telah merealisasikan program 100 hari meliputi pembenahan sarana prasarana sehingga terbentuk kenyamanan, seperti ruang guru, tempat ibadah dan kenyamanan lingkungan madrasah terlihat asri dan indah. menyampaikan informasi apa adanya; tidak setengah-setengah. Kejujuran secara perbuatan adalah melaksanakan apa yang telah dijanjikan, dan dilaksanakan dengan penuh komitmen terhadap apa yang menjadi cita-cita atau visi misinya, dan menyampaikan informasi keuangan secara transparan baik secara lisan maupun tulisan. Penyampaian keuangan secara kasat mata dapat dilihat pada papan pengumuman yang ada di masing-masing madrasah. Kemudian kejujuran dalam bentuk penampilan, adalah berpenampilan apa adanya, sederhana, dan berwibawa sesuai penampilan sebagai kepala madrasah dan tidak mengada-ada. Dan kepala madrasah menjalankan tugasnya sesuai dengan hukum yang berlaku. Hal ini terlihat dari pelaksanaan tugas kepala madrasah dilakukan menurut regulasi dan prosedur yang berlaku. (2). Kepala

²⁸¹Thrash, T. M., & Elliot, A. J. (2003). *Inspiration as a Psychological Construct. Journal of Personality and Social Psychology*, 84, (4), 871.

madrasah 'alimah juga telah melaksanakan sikap adil, baik adil secara *distributif*, *prosedural* maupun sikap adil secara *interaksional*. Pelaksanaan adil secara *distributif*, adalah dengan memberikan jabatan sesuai dengan kapasitas yang dimilikinya, dan pemilihan tersebut juga mempertimbangkan asas kemanusiaan untuk kepentingan atau kemaslahatan bawahannya. Kemudian memberikan *reward* kepada tenaga pendidik dan peserta didik yang berprestasi. Begitu juga kepala madrasah memberikan hukuman yang sesuai kepada tenaga pendidik dan peserta didik yang melanggar aturan. Adil secara *prosedural*, adalah telah menerapkan aturan sesuai prosedur yang berlaku. Melakukan sosialisasi sebelum aturan diterapkan, kemudian dalam membuat peraturan menggunakan landasan baik undang-undang/regulasi yang ada maupun landasan etika dan moral. Selanjutnya dalam memutuskan suatu persoalan sesuai aturan yang berlaku dan tidak memihak. Begitu juga dalam membuat peraturan melibatkan para pihak yang kompeten, seperti mengikut sertakan para wakil kepala, tenaga pendidik dan kependidikan dan juga mengikutsertakan peserta didik. Adapun adil secara *interaksional*, adalah memperlakukan bawahannya dengan baik, seperti menghargainya penuh kekeluargaan, seperti mengajak minum bersama-sama untuk menunjukkan kebersamaan dan tidak menjaga jarak, sopan dan memperlakukan dengan hormat, seperti ketika berkomunikasi disesuaikan dengan watak/temperamen bawahan, memperlakukannya seperti keluarga (sebagai adik atau kakak), dan menggunakan kata-kata yang baik dan sopan. Kemudian dalam menjelaskan suatu aturan/informasi disampaikan dengan rinci dan menyeluruh serta logis. Kepala madrasah juga menyediakan waktu berkomunikasi/merespon dimanapun diperlukan dan menyelesaikan suatu persoalan secara netral. (3). Sebagai pemimpin yang bertanggung jawab kepala madrasah 'alimah membuktikannya dengan keberhasilan madrasah dalam memperoleh

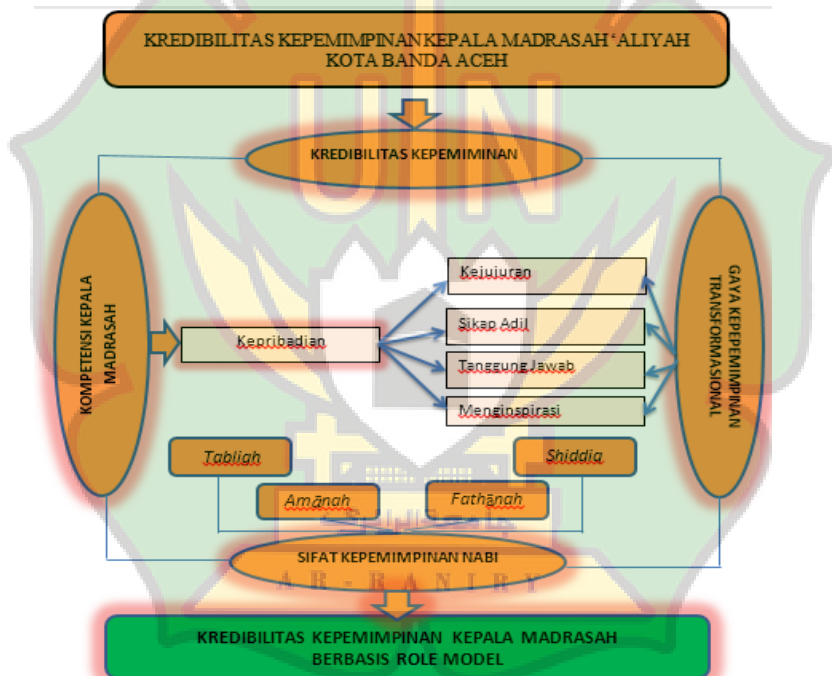
penghargaan/piala dalam setiap event, yang diikuti oleh tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik. Keberhasilan ini tentunya tidak terlepas dari peran kepemimpinan kepala madrasah yang memberikan kesempatan dan dukungan kepada bawahannya dalam setiap kesempatan untuk mengikuti turnamen. Kepala madrasah juga bersedia menanggung resiko terhadap pekerjaannya. Hal ini ditunjukkan kepala madrasah, yaitu berani melaksanakan kegiatan untuk pengembangan akademik dengan melakukan kegiatan bimbel pada sore hari dengan biaya dari orang tua siswa, dimana biaya tersebut naik dibandingkan sebelumnya, begitu juga dengan madrasah plus keterampilan, yaitu dalam menyelenggarakan kegiatan dalam bidang perbengkelan dan tatabusana dengan biaya yang sangat minim. Begitu juga dengan kegiatan pembelajaran pada masa pandemic kepala madrasah berani melakukannya secara luring, sementara sekolah lain menyelenggarakan pembelajaran secara daring. Selanjutnya kepala madrasah menyelesaikan persoalan di madrasah dengan penuh kekeluargaan dan secara musyawarah. Berikutnya ditunjukkan dengan penuh komitmen dan antusias melaksanakan tugasnya dalam semua kondisi, walupun dalam kondisi yang darurat seperti pandemic hari ini. Kemudian meminta maaf jika berbuat salah atau belum berhasil dalam suatu program atau kegiatan. Selanjutnya kepala madrasah melaporkan kegiatan yang ada di madrasah. Dan juga sebagai bentuk tanggung jawab, kepala madrasah mempunyai aktivitas dan jabatan di luar jabatannya sebagai kepala madrasah, seperti menjadi ajudan istri Kapolda, sebagai pengurus Bhayangkara, pengurus KSN, Pengurus Komplek dan sebagai pengurus M2K dan sebagai ketua SPPQ. (4). Kepala madrasah ‘alimah mempunyai kemampuan dalam menginspirasi bawahannya, hal ini ditandai dengan kepala madrasah mempunyai potensi sebagai pemimpin, yaitu dengan telah beberapa periode menjabat sebagai pemimpin di lingkungan madrasah, ada yang mulai dari

Kepala MIN, MTs dan MA. Memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan potensinya dengan mengikuti pelatihan, workshop, seminar, mengikuti MGMP, bahkan mempromosikan tenaga pendidik yang punya potensi untuk menjadi kepala madrasah dan jabatan laina, memberi kesempatan kepada tenaga pendidik untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi (S2 dan S3), mengikuti berbagai perlombaan baik pada tingkat daerah, provinsi maupun Nasional dan kepala madrasah menampakkan sikap optimis serta antusias dalam menjalankan kepemimpinannya, hal ini ditunjukkan dengan datang lebih awal ke adrasah dan pulang paling lambat, disiplin berada di madrasah kecuali ada hal yang mendesak, tetap menjalankan tugas sebagai kepala madrasah dengan semangat walaupun dalam situasi darurat covid 19. Sikap menginspirasi lainnya adalah memberi motivasi kepada bawahan terutama dengan kata-kata atau ucapan, baik melalui lisan maupun melalui aplikasi WA (*Whatsapp*).

Sikap keperibadian yang telah dilaksanakan oleh kepala madrasah ‘alياهو kota Banda Aceh di atas pada dasarnya dapat dijadikan sebagai contoh dan dapat diteladani oleh kepala-kepala madrasah yang ada di kota Banda Aceh secara khusus dan secara umum pada lembaga-lembaga madrasah/sekolah dengan berbagai tingkatannya yang ada di seluruh Aceh. Sikap kepribadian di atas adalah relevan dengan praktik kepemimpinan Rasulullah yang telah sukses dilaksanakan dalam proses kepemimpinan beliau, sifat-sifat tersebut yang disingkat dengan TAFS, yaitu sikap Tabligh, Amanah, Fathanah dan Sikap Shiddiq. Begitu juga kepemimpinan kepala madrasah ‘alياهو kota Banda Aceh sesuai dengan model kepemimpinan transformatif yang lebih kepada mendahulukan nilai-nilai, terutama berupa nilai-nilai yang relevan bagi proses pemberdayaan organisasi seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab. Begitu juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh para peneliti tentang kepemimpinan, dimana sifat-sifat yang

telah dilaksanakan di atas secara umum paling diinginkan atau suatu kualitas yang dikagumi dan dicari oleh semua orang atau bawahan baik di benua Amerika, Eropa, Australia dan benua Asia,

Berdasarkan realitas di atas, maka peneliti menawarkan pengembangan konsep baru berkaitan dengan kredibilitas kepemimpinan kepala madrasah ‘alayah, yaitu **“kredibilitas kepemimpinan kepala madrasah ‘alayah berbasis role model”**. Berikut ini terdapat gambaran tentang grand design kredibilitas kepemimpinan kepala madrasah ‘alayah Kota Banda Aceh, yaitu:



Gambar 4.1

Temuan Pengembangan Teori Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah 'Aiyah Kota Banda Aceh

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada bab-bab sebelumnya tentang kredibilitas kepemimpinan kepala Madrasah 'Aliyah Kota Banda Aceh, maka dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut:

1. Kejujuran kepemimpinan kepala-kepala madrasah 'alياهو Kota Banda Aceh secara umum telah dilaksanakan dengan baik, baik dalam bentuk perkataan, perbuatan maupun jujur dalam berpenampilan. Jujur dalam perkataan adalah melaksanakan apa yang dikatakan, menyampaikan informasi apa adanya. Jujur dalam perbuatan adalah dengan menepati janji, melaksanakan secara komit apa yang menjadi cita-cita/visi misinya, dan menyampaikan informasi keuangan secara transparan. Kepala madrasah juga telah melaporkan suatu kegiatan, baik secara lisan pada kegiatan rapat maupun dalam bentuk laporan dengan menempelkan pada papan pengumuman di madrasah. Sedangkan jujur dalam bentuk penampilan, adalah ditunjukkan dengan berpenampilan apa adanya, sederhana dan berwibawa serta menjalankan tugas sesuai hokum atau regulasi yang berlaku di madrasah. Namun demikian dari ketiga indikator kejujuran di atas pada aspek kejujuran menyampaikan informasi keuangan masih ada juga kepala madrasah yang belum menyampaikannya secara tertulis dengan menempelkan di papan pengumuman, walaupun secara online sudah tersedia.
2. Sikap adil kepemimpinan kepala-kepala madrasah 'alياهو Kota Banda Aceh secara umum telah dilakukan dengan baik, baik adil secara *prosedural*, *distributif* maupun adil secara *interaksional*. Secara *prosedural* ditunjukkan dengan memberi jabatan sesuai kompetensi dan bersedia serta mampu bekerja sama dengan kepala madrasah, kemudian memberik *reward* kepada bawahan yang berprestasi. Hadiah yang diberikan dalam bentuk materi dan non materi. Kepala madrasah juga

memberi hukuman yang sesuai, baik kepada tenaga pendidik dan kependidikan serta kepada peserta didik. Hukuman yang diberikan ada yang berat dan ada juga yang ringan. Kemudian kepala madrasah menerapkan aturan sesuai prosedur yang berlaku dan melakukan sosialisasi. Sosialisasi dilakukan pada kegiatan rapat maupun pada kegiatan upacara hari senin. Dalam membuat peraturan kepala madrasah menggunakan landasan, yaitu undang-undang/regulasi dan juga menggunakan landasan etika serta moral. Selanjutnya adalah kepala madrasah memutuskan persoalan sesuai aturan yang berlaku dan membuat peraturan melibatkan para pihak yang kompeten, seperti para wakil kepala, tenaga pendidik, wali kelas dan peserta didik. Kemudian kepala madrasah memperlakukan bawahan dengan baik, penuh kekeluargaan, sopan dan hormat. Bawahan dianggap sebagai kawan, teman, dan bahkan seperti kakak atau adik. Berikutnya adalah kepala madrasah mengeluarkan kata-kata dengan baik dan sopan. Menjelaskan aturan atau informasi secara rinci, menyeluruh serta logis. Kemudian kepala madrasah menyediakan waktu berkomunikasi atau merespon dimanapun diperlukan. Namun dari ketiga aspek sikap adil di atas adil secara *distributif* pada bahagian memberikan *reward* belum maksimal dilakukan, terutama pada pendistribusian yang belum merata dan intensitas pelaksanaannya masih kurang. Kemudian pada aspek adil secara *interaksional* dalam memperlakukan bawahan masih terdapat *bias gender* dan cara berkomunikasi yang kurang bijaksana.

3. Tanggung jawab kepemimpinan kepala-kepala madrasah ‘alimah Kota Banda Aceh, telah dilakukan dengan baik, hal ini ditunjukkan dengan memperoleh berbagai penghargaan, bersedia menanggung resiko terhadap pekerjaannya, seperti berani membuat kegiatan yang mengeluarkan biaya dari orang tua siswa untuk kegiatan bimbel dengan biaya yang meningkat

dari sebelumnya. Begitu juga melaksanakan suatu program unggulan madrasah dengan dana yang minim seperti program perbengkelan, dan termasuk berani melaksanakan kegiatan pembelajaran secara luring pada masa pandemic Covid-19 sementara sekolah lain menerapkan pembelajaran daring. Kemudian kepala madrasah menyelesaikan persoalan secara baik, adil, penuh kekeluargaan dan secara musyawarah. Melaksanakan tugas dengan penuh komitmen dan antusias dalam berbagai situasi dan kondisi, bersedia minta maaf jika khilaf atau belum berhasil dalam suatu perlombaan atau kegiatan, kepala-kepala madrasah berkontribusi di luar jabatannya sebagai kepala madrasah dan melaporkan kegiatan yang dilakukan di madrasah. Akan tetapi dalam konteks komitmen atau antusias kepala madrasah kurang mengindahkan aspek afektif/sikap.

4. Kemampuan kepala-kepala madrasah 'alimah Kota Banda Aceh dalam menginspirasi bawahannya secara umum telah mampu menginspirasi bawahannya. Hal ini ditunjukkan dengan kemampuan kepala madrasah dalam memimpin lembaga madrasah beberapa periode. Kemudian memberi kesempatan kepada tenaga pendidik dan kependidikan serta peserta didik untuk mengembangkan kapasitas dan keterampilannya melalui kegiatan pelatihan, seminar, workshop, melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi (S2 dan S3) dan memberi kesempatan untuk mengikuti setiap perlombaan. Mempunyai sikap optimis dan antusias dalam menjalankan fungsi dan tugasnya serta kemampuan dalam memberi motivasi kepada bawahan dengan kata-kata atau ucapan. Namun demikian masih kurang dalam hal memotivasi bawahan dengan bentuk simbol-simbol atau lambang-lambang yang juga tidak kalah pentingnya untuk meningkatkan motivasi bawahan.

Berdasarkan kesimpulan di atas secara umum kepala-kepala madrasah ‘alimah Kota Banda Aceh telah melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan baik, sehingga dapat dikatakan bahwa kepala-kepala madrasah ‘alimah Kota Banda Aceh telah mempunyai kredibilitas yang baik. Oleh karena itu sikap-sikap yang telah dilaksanakan tersebut dapat dijadikan contoh dan diteladani oleh para pemimpin kependidikan lainnya terutama di lembaga madrasah.

Dari hasil penelitian ini, maka dapat peneliti kemukakan suatu pengembangan teori tentang kredibilitas kepemimpinan kepala madrasah, yaitu: “Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis *Role Model*”.

B. Saran-saran

1. Diharapkan kepada kepala-kepala madrasah ‘alimah Negeri Kota Banda Aceh, agar dapat mempertahankan kredibilitas kepemimpinan yang selama ini telah dilaksanakan dengan baik, seperti sikap jujur, adil, bertanggung jawab, dan sikap menginspirasi dan terus menerus berupaya untuk meningkatkannya lagi pada masa yang akan datang. Karena dengan melaksanakan sikap-sikap di atas dengan baik, maka akan menjadi pemimpin yang mempunyai kredibilitas yang baik.
2. Untuk lebih meningkatkan derajat kredibilitas kepemimpinan kepala madrasah pada masa yang akan datang, maka berdasarkan hasil penelitian perlu diperhatikan dan dipertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - a. Meningkatkan pemberian hadiah (*reward*) tidak hanya kepada peserta didik dan guru tetapi juga kepada tenaga kependidikan. Pemberian hadiah tidak mesti yang mahal, namun dengan sesuatu yang kecil atau sederhana, seperti sertifikat dapat membangkitkan motivasi dan semangat bawahan. Kemudian pemberian hadiah (*reward*) jika

memungkinkan dapat dilaksanakan setiap semester. Hal ini sangat penting sekali dilakukan karena mengingat memberi *reward* dapat meningkatkan kinerja bawahan. Dengan demikian sedikit banyaknya akan berimplikasi kepada tercapainya tujuan madrasah yang telah ditetapkan sebagaimana telah digambarkan dalam visi misi madrasah.

- b. Dalam memandang bawahan sejatinya tidak bias gender. Memperlakukan bawahan secara adil tanpa memandang jenis kelamin adalah keadilan yang sangat diharapkan dalam pemimpin yang kredibel.
- c. Menegur bawahan (terutama tenaga pendidik) dengan penuh bermartabat dan bijaksana, bukan di depan orang lain terutama di depan peserta didik, karena hal tersebut akan menyinggung perasaan bawahan dan berakibat kepada ketidaksukaan kepada pimpinan dalam jangka waktu lama, bahkan seumur hidup.
- d. Berusaha melaporkan keuangan secara rinci dan transparan, sehingga tidak menimbulkan prasangka bawahan.
- e. Sebagai bentuk peningkatan inspirasi, maka bagi seorang pemimpin diharapkan agar lebih banyak lagi berperan/berkiprah dalam kehidupan sosial kemasyarakatan. Karena hal tersebut merupakan bagian penting dari kepemimpinan yang mempunyai kredibilitas.
- f. Agar berupaya lebih meningkatkan lagi dalam aspek memotivasi. Sangat diperlukan kreativitas, pembiasaan dan keberanian dalam memotivasi dengan kata-kata terutama motivasi dalam bentuk simbol-simbol di lingkungan madrasah.
- g. Bagi pihak atau lembaga yang berkompeten dalam memilih kepala madrasah yang kredibel, maka perlu melibatkan pihak ke 3 (tiga) yang bersifat independent dan mempunyai komitmen yang kuat untuk memperbaiki

kualitas madrasah, tentunya dimulai dari rekrutmen kepala madrasah yang mempunyai kredibilitas sekaligus integritas yang tinggi, sehingga mampu membangun seluruh komponen madrasah yang mempunyai kinerja yang berkualitas dan juga menghasilkan *output* yang berkualitas pula.

- h. Penelitian ini masih perlu dilanjutkan dan dikembangkan oleh peneliti lainnya agar mampu melahirkan berbagai konsep atau teori baru tentang kredibilitas kepemimpinan kepala madrasah.



DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Abdul Ghofur Anshori, *Filsafat Hukum: Sejarah, Aliran dan Pemaknaan*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2009.
- Agus Bakar dalam riaupos.co/2999-opini-kredibilitas-kepemimpinan.html#wlbeuy GPUI.
- Ahmad Thoha Putra, *Al- Qur'an dan Terjemahannya (Transliterasi Arab - Latin Model Perbaris)*, Semarang: Penerbit CV. As- Syifa, 2001
- Alfan Alfian, M, *Menjadi Pemimpin Politik; Perbincangan Kepemimpinan dan Kekuasaan*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 2009.
- Ali Nurdin, dkk., *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Surabaya: IAIN Sunan Ampel Press, 2013.
- Al-Munawir, *Kamus Arab Indonesia*, Yogyakarta: Pondok pesantren Al- Munawwir, 1984.
- Burhan Bungin, M. *Penelitian Kualitatif, Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu sosial lainnya*, Jakarta: Putra Grafika, 2007.
- Dadi Permadi dan Daeng Arifin, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*, Bandung, PT. Sarana Panca Karya Nusa, 2010.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta, Perum Balai Pustaka, 1988.
- Departemen Agama R.I, *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003.
- Dharma Kesuma, Capi Triana, dan Johar Permana, Judul Bukunya *Pendidikan Karakter, Kajian Teori dan praktik di Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.
- Didin Kurniadin “Studi Perilaku Kepemimpinan Perguruan Tinggi Islam” dalam *Jurnal Administrasi Pendidikan Vol.XXII No.1 April 2015*.

- Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1986.
- Djokosantoso Moeljono, *13 Konsep Beyond Leadership*, Jakarta, PT. Alex Media Komputindo, 2016), cet. Ke 6 Mei 2017
- Eka Fitriah Anggraini, “Manajemen Pendidikan Karakter Di Sekolah Dasar, Studi Kasus Di Sekolah Dasar Yima Islamic School Bondowoso),” Tesis S2, Malang: UIN Malang, 2011.
- Elfira Zahra, *Jurnal Ilmiah Orasi Bisnis – ISSN: 2085-1375 Edisi Ke-VI, November 2011, Judul: Pengaruh Integritas, Kompetensi dan Loyalitas Kepemimpinan terhadap Kepercayaan Para Bawahan di SBU Perkapalan PT. Pusri Palembang.*
- Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Analisis Data*, Jakarta: Raja Grafindo, 2011.
- Fatchul Mu'in, *Pendidikan Karakter, Konstruksi Teoritik dan Praktik, Urgensi Pendidikan Progresif dan Revitalisasi Peran Guru dan Orang Tua*, Jakarta, Ar-Ruzz Media, 2011.
- Farid Hamid dan Heri Budianto, *Ilmu Komunikasi: Sekarang dan Tantangan Masa Depan*, Jakarta: Kencana, 2011.
- Fauzi Almubarak, *Keadilan dalam Perspektif Islam*, Istighna, Vol. 1, No 2, Juli 2018 P-ISSN 1979-2824.
- Faturochman, “Keterkaitan antara Anteseden, Penilaian Keadilan Prosedural Penilaian, dan Dampaknya”, Disertasi, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, 2002.
- Handrix Chris Haryanto, dkk. “Konsep Pemimpin Nasional yang Baik: Survey pada Masyarakat Jakarta, *Jurnal Sosio-Humaniora Vol. 5 No. 1 Mei @014*, ISSN: 2087-1899.
- Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007.

- Hamka Abdul Aziz, *Pendidikan Karakter berpusat Pada Hati, Akhlak Mulia Pondasi Pembangunan Karakter Bangsa*, Jakarta: Al Mawardi Prima, 2011.
- Hermawan Kartajaya, *Hermawan Kartajaya on Marketing*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka, 2006.
- Hafid Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1998.
- Husaini Usman, *Kepemimpinan Berkarakter sebagai Model Pendidikan Karakter*. Jurnal Pendidikan Karakter, Tahun III, Nomor 3, Oktober 2013.
- Husaini Usman, *Manajemen; Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta, Pt. Bumi Aksara, 2013.
- Imam Abdul Mukmin Sa'aduddin, *Meneladanin Akhlak Nabi Membangun Kepribadian Muslim*, Bandung: Rosdakarya, 2006.
- Imron Arifin, *Kompetensi Kepribadian Kepala Sekolah Berbasis Moral Spiritual dalam Mengimplementasi Pendidikan Karakter*, <http://ap.fip.um.ac.id/wp-content>.
- , *Kepemimpinan dan Pendidikan Berbasis Karakter di Indonesia*. Orasi Ilmiah pada Wisuda Sarjana & Pascasarjana IKAHA Jombang, 31 Oktober 2010.
- Iskandar Agung, Nadiroh, dan Rumtini, *Pendidikan Membangun Karakter Bangsa, Peran Sekolah dan Daerah Dalam Membangun Karakter Bangsa Pada Peserta Didik*, Jakarta: Bestari Buana Murni, 2011.
- Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Jogjakarta, Diva Press, 2012.
- James P. Spradley, *Metode Penelitian etnografi*, Terj. Misbah Elizabeth Yogyakarta: Tiara Wacana, 1997.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia, Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, ed.3, cet. 2, Jakarta, Balai Pustaka, 2002.
- Kamus Inggris Indonesia; *An English-Indonesian Dictionary*, Jakarta, PT. Gramedia, 2003.

Jalaluddin Rahmad, *Islam Aktual*, Jakarta: Mizan, 1996.

Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Rajawali Pers: Jakarta, 2002.

-----, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006.

Kati Kauppila, laporan Tesis “*Leadership credibility - Perceptions of Female Leaders On Credibility In Tourism Industry In Helsinki Metropolitan Area*”, University of Applied Science, February 2013.

Kemendiknas, *Bahan Pelatihan Penguatan Metodologi Pembelajaran Berdasarkan Nilai-nilai Budaya untuk Membentuk Daya Saing dan Karakter Bangsa*, Jakarta: Kemendiknas Balitbang Puskur, 2010.

Ketut Jelantik, A.A., *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional; Panduan Menuju PKKS*, Yogyakarta: Deepublish, 2015.

Ki Hadjar Dewantara, *Kebudayaan*, Yogyakarta: Taman Siswa, 1967.

Kouzes, James M & Posner, Barry Z, *Kredibilitas*, terj. Anton Adwiyoto, Jakarta, Professional Books, 1997.

Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, cet. XXI, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005.

Mahmud Al-Misri, *Hiduplah Bersama Orang-Orang Jujur*, Solo: Pustaka Arafah, 2008.

Marno dan Triyo Supriyarno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: Refika Aditama, 2008.

Masyhur, Kahar. *Membina Moral dan Akhlak*, Jakarta: Rineka Cipta, 1994.

Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam manajemen*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2010.

- Mubarakfury, Syek Shaiyfurrahmn. *al-Misbāh al-Munir fī Tahzib Tafsir Ibnu Katsir*, Riyadh, Darussalam, 1991.
- Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- , *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan Aplikasi dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah*, Jakarta, Kencana, 2010.
- Murniati, *Manajemen Strategik, Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan*, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2008.
- Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, Yogyakarta: Teras, 2013.
- Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Nasution, S, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Tarsito Nasution, 2005.
- Ngalim Purwanto, M, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002.
- , *Ilmu Pendidikan, Teoritis dan Praktis*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Sulaiman, *Shidiq dan Kadzib*, Jakarta: Darus Sunnah Press, 2004.
Permendiknas No. 13 Tahun 2007.
- Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1976.
- M. Qurays Shihab, *Tafsir al- Misbah, Pesan, Kesan dan Keserasian al-Qur'an*, Jakarta: Pustaka Firdaus, 2002
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat. 2008.
- Rusdiana Khasanah, “Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan

- Kerja dan Kinerja Pegawai Puskesmas”, Surakarta, Pascasarjana Sebelas Maret: 2015.
- Scholar.google.com. Hadits, “Adab Berbicara dalam Perspektif Komunikasi Islam” Jurnal Mercusuar, Volume 1 No. 1 Juli 2020.
- Setiawan B.A dan A. Muhith, *Transformational Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013.
- Suranto Aw. *Komunikasi Interpersonal*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011.
- Sudarwan Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif*, Bandung: Pustaka Setia, 2002.
- , *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- , *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, cet. XIII, Bandung: Alfabeta, 2011.
- , *Memahami Penelitian Kualitatif, Cet. VII*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Sutrisno, *Pembaharuan dan Pengembangan Pendidikan Islam, Membentuk Insan Kamil yang Sukses dan Berkualitas*, Yogyakarta: CV. Diandra Primamitra Media, 2011.
- Tabrani Rusyan, *Pendidikan Budi Pekerti*, Jakarta: Inti Media Cipta Nusantara, 2006.
- Taufiq Abdillah Syukur, *Pendidikan Karakter Berbasis Hadits*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014.
- Thrash, T. M., & Elliot, A. J., *Inspiration as a Psychological Construct. Journal of Personality And Social Psychology*, 84, (4), 871. 2003.
- Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- UU No. 37 Tahun 2008 Bab I Pasal 1 Angka 3

Wahjudin Sumpeno, *Kepemimpinan Damai, Membangun Visi, Strategi dan Aksi Perdamaian Berbasis Komunitas*, Banda Aceh, Kementerian Negara Perencanaan Pembangunan Nasional Bappenas, 2009.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Kajian Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo, 2005.

Wiwiek dan Oliandes Sondakh, "Pengaruh Keadilan Organisasi pada Motivasi Karyawan dan Komitmen Organisasi", *Jurnal Siasat Bisnis* Vol. 19 No. 1 Januari 2015.

Zainuddin, *Bahaya Lidah*, Jakarta: Bumi Aksara, 1994.

Zubaedi, *Desain Pendidikan Karakter*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011.

Refrensi Web

<http://www.academia.edu/8744670/>

http://carihadis.com/Shahih_Muslim/1 , Shahih Muslim hadis nomor 4719.

http://carihadis.com/Shahih_Muslim/Berbicaralah..

<http://edukasi.kompas.com>.

<http://journal.unipdu.ac.id:8080/index.php/jpi/article/view/2117>,

<http://kbbi.web.id>

<http://www.academia.edu/30510376>

http://www.kompasiana.com/metik/kehormatan-harga-diri-dan-kesombongan_5518d4ea81331137719de114.

<https://moraref.kemenag.go.id/documents/article>.

<http://www.republika.co.id/berita/koran/didaktika/15/04/01/nm48tg-kepsek-harus-punya-jiwa-kepemimpinan>.

<http://ariefwi.blogdetik.com/2012/08/02/cedibility-is-the-foundation-of-leadership>.

<http://www.republika.co.id/berita/nasional/daerah/15/06/16>.

<http://regional.kompas.com/read/2016/10/20>.

<http://aceh.tribunnews.com/2017/01/30/>.

<https://kesan.id/app/tafsir/5/8>.

<https://quran.kemenag.go.id/sura/17/36>

KEPUTUSAN DIREKTUR PASCASARJANA UIN AR-RANIRY BANDA ACEH
Nomor: 140/Un.081 Ps./03/2020

Tentang:

PENUNJUKAN PROMOTOR DISERTASI MAHASISWA

DIREKTUR PASCASARJANA UIN AR-RANIRY BANDA ACEH

- Menimbang**
1. bahwa untuk menjamin kepastian penyelesaian studi pada Pascasarjana UIN Ar Raniry Banda Aceh dipandang perlu menunjuk Promotor Disertasi bagi mahasiswa;
 2. bahwa mereka yang namanya tercantum dalam keputusan ini, dipandang cakap dan memenuhi syarat untuk diangkat sebagai Promotor Disertasi.
- Mengingat**
1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
 2. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi
 3. Keputusan Menteri Agama Nomor 156 Tahun 2004 tentang Pedoman/Pengawasan, Penyelidikan dan Penilaian Diploma, Sarjana, Pascasarjana Pada Perguruan Tinggi Agama
 4. Keputusan Menteri Agama Nomor 21 Tahun 2015 tentang STATUTA UIN Ar-Raniry
 5. Keputusan Direksi Binaga Islam Departemen Agama RI Nomor 40/E/1986 tentang Penyelenggaraan Program Pascasarjana IAIN Ar-Raniry di Banda Aceh
 6. Surat Keputusan Rektor UIN Ar-Raniry Nomor 01 Tahun 2015 tanggal 2 Januari 2015 tentang Pemberian Kuasa dan Perdelegasian Wewenang kepada Dekan dan Direktur Pascasarjana dalam lingkungan UIN Ar-Raniry Banda Aceh
- Memperhatikan**
1. Hasil Seminar Proposal Disertasi semester Genap Tahun Akademik 2016/2017, pada Hari Senin tanggal 21 Agustus 2017
 2. Keputusan Rapat Pimpinan Pascasarjana UIN Ar-Raniry Banda Aceh pada hari Kamis tanggal 12 Maret 2020
 3. Berdasarkan surat permohonan mahasiswa yang bersangkutan untuk ganti promotor disertasi

MEMUTUSKAN

Menetapkan
Kesatu

Menunjuk

1. Prof. Dr. M. Hasbi Amiruddin, MA
2. Dr. Sri Suyanta, M. Ag

Sebagai Promotor Disertasi yang diujikan oleh

Nama	Mashun
NIM	28162623-3
Prodi	Pendidikan Agama Islam
Judul	Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah 'Aliyah Kota Banda Aceh

- Kedua** Promotor Disertasi bertugas untuk mengawasi, membimbing, dan membimbing Disertasi sehingga dianggap memenuhi standar untuk memperoleh gelar Doktor
- Ketiga** Kepada Promotor Disertasi yang namanya tersebut di atas dibenarkan honorarium sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- Keempat** Keputusan ini disampaikan kepada yang bersangkutan untuk dilaksanakan
- Kelima** Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan dan berakhir pada tanggal 31 Agustus 2021 dengan ketentuan bahwa segala sesuatu akan dipertahankan kembali sebagaimana mestinya, apabila kemudian ternyata terdapat kekhawatiran dalam penetapan ini.
- Keenam** Dengan berlakunya SK ini, Maka SK No. Nomor: 73/Un.08/ Ps/01 2018 dinyatakan tidak berlaku lagi.

Ditetapkan di Banda Aceh
Pada tanggal 12 Maret 2020





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH
PASCASARJANA**

Jl. Ar-Raniry No. 1 Kopelma Darussalam Banda Aceh
Telepon (0651) 7552397, Hp. 085297931017, Fax (0651) 7552397

E-mail: pascasarjanauinar@ar-raniry.ac.id Website: www.ar-raniry.ac.id

Nomor : 2877/Un.08/ Ps.I/11/2020

Banda Aceh, 06 November 2020

Lamp : -

Hal : **Pengantar Penelitian Disertasi**

Kepada Yth

Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Banda Aceh

di-

Banda Aceh

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan Hormat, Direktur Pascasarjana UIN Ar-Raniry Banda Aceh menerangkan bahwa:

N a m a : Mashuri

NIM : 28162623-3

Prodi : Pendidikan Agama Islam

adalah mahasiswa Pascasarjana UIN Ar-Raniry yang sedang mempersiapkan penyelesaian penelitian Disertasi yang berjudul: "**Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah 'Aliyah Kota Banda Aceh**".

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka kami mohon bantuan Bapak/Ibu dapat mengizinkan kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melakukan penelitian dan memberikan data seperlunya.

Demikian surat pengantar ini dikeluarkan, atas perhatian dan kerjasamanya kami haturkan terima kasih.

Wassalam,

An. Direktur

Wakil Direktur,



Tembusan: Direktur Ps (sebagai laporan)



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA BANDA ACEH
MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 BANDA ACEH

Jalan Pocut Baren No 116 Keuramat Banda Aceh

Telp. 0651-836804 Fax. 0651-29466

Website: manmodelbna.sch.id, Email: mandelbandaaceh@gmail.com

6 Maret 2021

Nomor : B-417 /Ma.01.90/TL.00/03/2021
Lamp : -
Hal : Telah Melakukan Penelitian

Yth. Direktur Program Pasca Sarjana
Universitas Islam Negeri Ar-Raniry
di-

Tempat

Assalamu'alaikum, wr.wb.

Memenuhi maksud surat permohonan Saudara Mashuri Nomor : istimewa tanggal 4 Maret 2021 dan Surat Rekomendasi Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Banda Aceh Nomor : B-1681/Kk.01.07/4/TL.00/11/2020, tanggal 11 November 2020, perihal sebagaimana tersebut dipokok surat, maka dengan ini menyatakan bahwa:

Nama : Mashuri
N I M : 28162623-3
Program Studi : Magister Pendidikan Agama Islam
Fakultas : Program Pasca Sarjana UIN-Arraniry
Jenjang : S2

Telah melaksanakan tugas melakukan penelitian untuk mengumpulkan data sebagai bahan penulisan Tesis dengan judul **"Kredibilitas Kepemimpinan Madrasah Aliyah Kota Banda Aceh"** pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Banda Aceh.

Demikian surat ini kami sampaikan untuk dapat dipergunakan seperlunya.

AR - RANIRY Kepala,





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI ACEH
MADRASAH ALIYAH NEGERI 3 BANDA ACEH
Jalan Nama Ruzoh Khamamah Syah Kuala Banda Aceh 23111
Telp. (0651) 4250001-002, 4250003, 4250004, 4250005
FAX (0651) 4250001, 4250002, 4250003, 4250004, 4250005
NOMOR : 15111/10001, NPISA : 15111/10002

Nomor : B-170/Ma-09-3711/00/03/2021
Lampiran : 1 (satu) eks
Revisi : Telah selesai melaksanakan penelitian untuk Disertasi

Banda Aceh, 5 Maret 2021

Yth
Direktur Pascasarjana UIN Ar-Raniry
Darussalam, Banda Aceh
Di
Banda Aceh

Dengan Hormat

Sesuai dengan surat dan Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Banda Aceh Nomor : B-168/UKK-D-074/TL-00/11/2020 tanggal 11 November 2020 tentang Rekomendasi melakukan Penelitian Disertasi pada MAN 3 Banda Aceh, maka bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa yang tersebut dibawah ini

Nama : MASHURI
NIM : 23111259-3
Prodi : S 3 Pendidikan Agama Islam

Telah selesai melaksanakan penelitian untuk Disertasi dengan judul : "Kredibilitas - Kepemimpinan Kepala Madrasah 'Aliyah Kota Banda Aceh".

Demikian surat ini kami sampaikan untuk dapat dipergunakan seperlunya



Muzakkar Usman



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY
BANDA ACEH**

Judul: Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah ‘Aliyah Kota Banda Aceh

Maksud matrik ini adalah bertujuan untuk mendapatkan informasi tentang kredibilitas kepemimpinan kepala madrasah ‘Aliyah kota Banda Aceh yang terdiri dari 5 indikator yang menunjukkan kepada kredibilitas kepemimpinan, yaitu: 1) Kejujuran, 2 sikap keadilan, 3) tanggung jawab serta 4) menginspirasi.

Promotor 1 : Prof. Dr. Hasbi Amiruddin, M.A

Promotor 2 : Dr. Sri Suyanta, M. Ag



NO	RUMUSAN MASALAH	ASPEK KAJIAN	INDIKATOR YANG DITELITI	ITEM PERTANYAAN
1	Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah Rumusan maslah 1 Bagaimana kejujuran kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Kota Banda Aceh?	Sikap Kejujuran	Kepala sekolah yang mempunyai kredibilitas harus mempunyai sikap jujur dalam melaksanakan kepemimpinannya 1. Jujur dalam perkataan 2. Jujur dalam perbuatan 3. Jujur dalam berpenampilan	1. Apakah kepala madrasah dalam melaksanakan kepemimpinannya selalu jujur dalam: 1) Melaksanakan apa yang dikatakan 2) Meyampaikan sesuatu apa adanya (tidak menutup-nutupi) 3) Melaksanakan sekuat tenaga apa yang dijanjikan 4) Melaksanakan secara teguh dan tegar terhadap apa yang menjadi visinya (cita-citanya/yang diyakininya) 5) Menyampaikan informasi keuangan secara terbuka (transparansi) 6) Berpenampilan apa adanya 7) Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan hokum (tidak melanggar

				hukum)
2	Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah Rumusan masalah 2 Bagaimana sikap adil kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Kota Banda Aceh?	Sikap Adil	Kepala sekolah yang mempunyai kredibilitas harus mempunyai sikap Adil dalam melaksanakan kepemimpinannya yang ditandai dengan: 1. Adil secara distributive 2. Adil secara Prosedural 3. Adil secara Interaksional	2. Apakah kepala madrasah dalam melaksanakan kepemimpinannya selalu adil dalam: Keadilan distributif 1) memberikan jabatan sesuai keahlian dan tidak pilih kasih 2) memberi reward sesuai kinerja 3) memberi <i>punishment</i> sesuai perbuatannya Keadilan Prosedural 4) Melaksanakan aturan sesuai prosedur yang berlaku 5) menerapkan peraturan secara konsisten 6) membuat peraturan sesuai informasi/landasan yang kuat/akurat 7) membuat peraturan menjunjung tinggi aturan moral dan etika 8) memutuskan suatu ketentuan/hukuman sesuai aturan (tidak memihak atau adanya

				kepentingan pribadi) 9) Membuat suatu prosedur/peraturan dengan melibatkan para pihak yang kompeten/refresntatif. Keadilan Interaksional 10) memperlakukan semua orang dengan sopan 11) memperlakukan semua orang dengan hormat/menghargai 12) memperlakukan semua orang secara bermartabat 13) mengeluarkan kata-kata/ucapan yang baik/pantas 14) jujur dalam berkomunikasi 15) menjelaskan aturan/prosedur secara menyeluruh 16) menjelaskan aturan/prosedur secara masuk akal 17) berkomunikasi secara rinci kapanpun diperlukan 18) berkomunikasi menyesuaikan dengan situasi dan kondisi

				19) Merespon dengan cepat suatu pertanyaan atau persoalan 20) Memberi apresiasi terhadap suatu pekerjaan yang sukses 21) Memuji terhadap suatu tindakan yang benar atau berhasil 22) Berlaku netral terhadap suatu persoalan
3	Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah Rumusan masalah 3 tanggung jawab kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Kota Banda Aceh?	Sikap Tanggung jawab	Kepala sekolah yang mempunyai kredibilitas harus mempunyai sikap Tanggung jawab dalam melaksanakan kepemimpinannya yang ditandai dengan: 1. Hasil kerja yang bermutu; 2. Kesiapan menanggung resiko; 3. Pengikatan diri pada tugas; 4. Tujuan hidup;	3. Apakah kepala madrasah dalam melaksanakan kepemimpinannya selalu bertanggung jawab dengan: 1) Menunjukkan kinerja /memperlihatkan prestasi kerja yang berkualitas 2) Mau mengambil resiko terhadap pekerjaannya 3) Tidak menyalahkan orang lain tanpa bukti yang akurat 4) Melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh 5) Mengakui dan meminta maaf atas kesalahan yang dilakukan 6) Berdampak positif dalam

			5. Kedirian; dan 6. Keterikatan sosial.	kehidupan social, baik di sekolah maupun di luar sekolah. 7) Tidak curang dalam melaksanakan tugas 8) membuat laporan setiap kegiatan baik dalam bentuk lisan maupun tertulis.
4	Kredibilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah Rumusan masalah 4 Bagaimana kemampuan menginspirasi kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Kota Banda Aceh?	Sikap Menginspirasi	Kepala sekolah yang mempunyai kredibilitas harus mempunyai sikap menginspirasi dalam melaksanakan kepemimpinannya, yang ditandai dengan: 1. Membangkitkan potensi 2. Optimisme 3. Membangkitkan motivasi 4. Menggunakan simbol-simbol yang menggerakkan	4. Apakah kepala madrasah dalam melaksanakan kepemimpinannya selalu menginspirasi dengan: 1) menunjukkan potensi yang dimilikinya 2) optimis membicarakan keuskksesan masa depan 3) menggunakan kata-kata motivasi yang dapat membangkitkan semangat bawahan 4) menggnakan symbol-simbol yang menggerakkan semangat seluruh komponen organsiasai pendidikan 5) selalu bergairah dalam membicarakan hal-hal penting yang harus dicapai

			motivasi 5. Antusias	6) mudah menggambarkan visi yang utuh tentang visi masa depan madrasah 7) mengungkapkan dengan kepercayaan yang tinggi bahwa tujuan dapat tercapai dengan baik



INSTRUMEN PENELITIAN

PEDOMAN WAWANCARA DENGAN KEPALA MADRASAH

TENTANG KREDIBILITAS KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH 'ALIYAH KOTA BANDA ACEH

A. KEJUJURAN

1. Sebagai kepala madrasah tentu banyak informasi yang disampaikan kepada bawahan dan harus dilaksanakan, dalam hal ini apakah bawahan saja yang melaksanakannya?
2. Ketika Bapak/Ibu menyampaikan suatu informasi kepada bawahan, apakah disampaikan seluruhnya/apa adanya?
3. Sebagai kepala madrasah mungkin pernah berjanji kepada bawahan, apakah Bapak/Ibu berusaha untuk memenuhinya?
4. Bagaimana komitmen Bapak/Ibu dalam melaksanakan visi/cita-cita untuk kemajuan madrasah yang dipimpin?
5. Bolehkah Bapak/Ibu sampaikan tentang bagaimana sistem pengelolaan keuangan di madrasah Bapak/ibu?
6. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu sebagai kepala madrasah sosok/penampilan harus bagaimana?
7. Sebagai kepala madrasah tentu tanggung jawabnya sangat berat, bagaimana cara Bapak/Ibu dalam melaksanakan tugas sehingga terhindar dari persoalan-persoalan yang menentang hukum?

B. SIKAP ADIL

1. Bagaimana cara Bapak/Ibu dalam membagi *job discription* kepada bawahan Bapak/Ibu?
2. Ketika bawahan Bapak/Ibu bekinerja baik, apa yang bapak berikan?
3. Begitu juga ketika ada bawahan yang melanggar aturan madrasah atau mempunyai kinerja yang buruk apa yang Bapak/Ibu lakukan?
4. Bisakah Bapak sampaikan apa saja peraturan yang ada di madrasah Bapak/Ibu ? dan apakah aturan-aturan tersebut berjalan dengan baik?

5. Apakah peraturan yang telah dibuat dilaksanakan oleh semua komponen madrasah?
6. Dalam membuat peraturan, apakah Bapak/Ibu ada menggunakan landasan? Jika ada apa saja landasan tersebut?
7. Apakah dalam membuat peraturan Bapak/Ibu juga ada membuat pertimbangan tertentu? Jika ada apa saja pertimbangan tertentu tersebut?
8. Ketika ada persoalan yang terjadi di madrasah Bapak/Ibu dan hal tersebut membutuhkan penyelesaian. Pertimbangan apa yang Bapak/Ibu gunakan untuk menyelesaikan/memutuskan persoalan tersebut?
9. Dalam membuat peraturan di madrasah, apakah Bapak/Ibu ada melibatkan orang lain? jika ada siapa saja yang dilibatkan?
10. Sebagai pimpinan di madrasah tentu Bapak/Ibu mempunyai bawahan, bagaimana cara Bapak/Ibu dalam memperlakukan semua bawahan tersebut?
11. Selaku manusia biasa tentu pernah melakukan kekhilafan, pernahkan Bapak/Ibu mengeluarkan kata-kata yang tidak pantas kepada bawahan Bapak/Ibu?
12. Peraturan yang telah dibuat tentu ada sosialisasi kepada semua komponen yang ada di madrasah, bagaimana cara Bapak/Ibu dalam menyapaikan peraturan tersebut sehingga peraturan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik oleh semua komponen yang ada di madrasah Bapak/Ibu ?
13. Ketika berkomunikasi dengan bawahan apakah Bapak/Ibu sampaikan sekedarnya saja atau sedetil-detilnya dan apakah juga menyediakan waktu kapan saja diperlukan?
14. Ketika ada bawahan Bapak/Ibu ibu yang bertanya atau mengemukakan suatu persoalan, bagaimana Bapak/Ibu meresponya?
15. Ketika bawahan Bapak/Ibu berhasil dalam suatu pekerjaan bagaimana sikap Bapak/Ibu?
16. Ketika terjadi suatu permasalahan di antara bawahan Bapak/Ibu, bagaimana sikap Bapak/Ibu dalam menanganinya?

C. TANGGUNG JAWAB

1. Apakah madrasah pernah meraih suatu prestasi/penghargaan, jika ada mohon Bapak/Ibu ceritakan?
2. Ketika di madrasah Bapak/Ibu terjadi suatu persoalan hukum apa yang Bapak/Ibu lakukan?
3. Ketika bawahan Bapak/Ibu melakukan kesalahan, apakah Bapak/Ibu langsung memberikan hukuman?
4. Apa yang Bapak/Ibu lakukan ketika pernah melakukan kekhilafan kepada orang lain ?
5. Bisakah Bapak/Ibu ceritakan peran/jabatan/kontribusi Bapak/Ibu di luar jabatan kepla madrasah ?
6. Di madrasah Bapak/Ibu tentunya sering melakukan suatu kegiatan besar ataupun kecil, setelah kegiatan tersebut selesai apa yang kemudian harus dilakukakan?

D. KEMAMPUAN MENGINSPIRASI

1. Selama menjabat sebagai kepala madrasah apakah Bapak/Ibu pernah meraih prestasi/penghargaan?
2. Hari ini kita mengalami musibah besar pandemi Covid -19, sedikit banyaknya tentu berdampak terhadap madrasah, bagaimana Bapak/Ibu menaggapi persoalan ini?
3. Pernah Bapak/Ibu menggunakan ungkapan atau kata-kata motivasi/moto/symbol-simbol sehingga kemudian membuat bawahan Bapak/Ibu menjadi bersemangat dalam bekerja?
4. Ketika bawahan Bapak/Ibu kurang semangat dalam mencapai kesuksesan pekerjaan, apa upaya yang dapat Bapak/Ibu lakukan?
5. Bisakah Bapak/Ibu gambarkan di antara visi misi madrasah yang Bapak/Ibu pimpin?

INSTRUMEN PENELITIAN

PEDOMAN WAWANCARA DENGAN WAKA/GURU/KOMITE

TENTANG KREDIBILITAS KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH 'ALIAH KOTA BANDA ACEH

A. KEJUJURAN

- 1) Sebagai Kepala madrasah tentu banyak hal yang disampaikan kepada bawahannya, apakah semua yang dikatakan semuanya terealisasi?
- 2) Kepala madrasah tentu pernah menyampaikan suatu informasi di madrasah, bagaimana tanggapan Bapak/Ibu terhadap penyampaian informasi tersebut?
- 3) Menurut Bapak/Ibu apakah kepala madrasah pernah membuat janji kepada bawahannya? Jika ada apakah janji tersebut dilaksanakan dengan baik?
- 4) Menurut Bapak/Ibu apakah seluruh visi misi madrasah sudah terlaksana dengan baik?
- 5) Bisakah Bapak/Ibu sampaikan bagaimana penyampaian informasi keuangan di madrasah ini?
- 6) Bisakah bapak/Ibu ceritakan bagaimana sosok penampilan dari kepala madrasah ?
- 7) Menurut pendapat Bapak/Ibu pernahkan madrasah mendapat apresiasi dari lembaga hokum/kepolisian?

B. SIKAP ADIL

1. Apakah Bapak/Ibu bekerja sudah nyaman dan sesuai dengan *job description* masing-masing?
2. Seandainya Bapak/Ibu/karyawan lain bekinerja baik, apakah pernah mendapatkan *reward* ? Jika ada dalam bentuk apa *rewardnya*?
3. Begitu juga mungkin ada karyawan pernah melakukan pelanggaran/tidak bekinerja tidak baik apakah pernah diberikan *punishment*? Jika ada bagaimana bentuk hukumannya?
4. Bagaiman pandangan Bapak/Ibu terhadap pemberlakuan peraturan yang dilaksanakan di madrasah ini?

5. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, terhadap isi peraturan di madrasah ini, apakah sudah kuat secara hukum?
6. Bapak/ibu sedikit banyaknya tentu tahu tentang peraturan yang berlaku di madrasah ini, bisakah Bapak/Ibu tunjukkan yang mana di antara peraturan tersebut mengandung nilai-nilai moral atau etika?
7. Menurut pendapat Bapak/Ibu apakah penerapan aturan tersebut sudah sesuai dengan aturan yang berlaku?
8. Apakah Bapak/Ibu ikut serta dalam membuat peraturan di madrasah?
9. Sebagai pimpinan di madrasah ini tentunya sebagai kepala madrasah sudah pasti berhubungan/berkomunikasi dengan seluruh karyawannya, bisakah Bapak/Ibu gambarkan bagaimana sikap kepala madrasah tersebut terhadap semua karyawan/bawahannya?
10. Bagaimana pandangan Bapak/Ibu terhadap apa yang disampaikan oleh kepala madrasah, apakah disampaikan apa adanya?
11. Selaku kepala madrasah tentu banyak informasi yang disampaikan, umpamanya tentang peraturan, apakah bawahan memahami dengan baik dan rinci terhadap peraturan yang disampaikan oleh kepala madrasah tersebut?
12. Menurut sepengetahuan Bapak/Ibu, apakah kepala madrasah pernah membatasi dalam berkomunikasi?
13. Bapak/Ibu/karyawan yang lain mungkin pernah bertanya atau mengajukan sesuatu kepada kepala madrasah, bagaimana tanggapan beliau terhadap pertanyaan/apa yang diajukan tersebut?
14. Bapak/Ibu atau karyawan yang lain pernah berhasil dalam suatu pekerjaan, bagaimana respon kepala madrasah terhadap keberhasilan tersebut?
15. Pernahkah terjadi persoalan antar karyawan di madrasah ini? Jika pernah bagaimana kepala madrasah menyelesaikannya?

C. TANGGUNG JAWAB

1. Sepengetahuan Bapak/Ibu apakah madrasah ini pernah mendapatkan prestasi/penghargaan? Jika ada prestasi/penghargaan bidang apa saja?
2. Bisakah Bapak/Ibu gambarkan bagaimana komitmen kepala madrasah terhadap tugasnya?
3. Apakah di madrasah ini pernah terjadi suatu persoalan sehingga lahirnya suatu keputusan hukuman. Jika pernah terjadi, bagaimana tanggapan Bapak/Ibu terhadap hasil keputusan tersebut?
4. Menurut Bapak/Ibu apakah visi misi yang telah ditetapkan berhasil dengan baik?
5. Sebagai manusia biasa kepala madrasah juga mungkin pernah khilaf terhadap bawahannya, bisakah Bapak/Ibu ceritakan (jika Bapak/Ibu tau atau mungkin didengar dari orang lain) bagaimana reaksi bawahan yang pernah dibuat khilaf oleh kepala madrasah tersebut?
6. Sepengetahuan Bapak/Ibu, apakah kepala madrasah Bapak/Ibu juga mempunyai jabatan/pengurus/berkontribusi di luar lingkungan madrasah ini? Jika ada apa saja jabatan/kontribusi kepala madrasah tersebut?
7. Bisakah Bapak/Ibu ceritakan tentang keberhasilan-keberhasilan yang telah dicapai oleh kepala madrasah?
8. Sepengetahuan Bapak/Ibu apa yang dilakukan madrasah ketika telah selesai melaksanakan suatu kegiatan baik besar ataupun kecil?

D. KEMPUAN MENGISPIRASI

1. Menurut sepengetahuan Bapak/Ibu apakah madrasah ini pernah mendapat prestasi/penghargaan? Jika pernah apa saja prestasi tersebut?
2. Hari ini kita mengalami musibah besar pandemi Covid -19, sedikit banyaknya tentu berdampak terhadap madrasah, bagaimana komponen madrasah terutama kepala madrasah menanggapi persoalan ini?
3. Pernah Bapak/Ibu mendengar kepala madrasah mengungkapkan kata-kata motivasi/moto/symbol-simbol sehingga kemudian membuat bawahan menjadi bersemangat dalam bekerja?
4. Karyawan/bawahan selaku manusia biasa terkadang kurang semangat dalam mencapai suatu keberhasilan, apa upaya kepala madrasah dalam mengatasinya?

5. Bapak/Ibu tentu pernah mendengar secara langsung visi misi yang disampaikan oleh kepala madrasah? Bagaimana tanggapan Bapak/ibu terhadap penyampaian visi misi tersebut?
6. Bisakah Bapak/Ibu gambarkan bagaimana sikap antusias kepala madrasah dalam mencapai tujuan/cita-cita madrasah ke depan?



WAWANCARA DENGAN RESPONDEN

WAWANCARA DENGAN WAKA HUMAS MAN 1 KOTA BANDA ACEH



WAWANCARA DENGAN SEKRETARIS & WAKA KOMITE MAN 1 KOTA BANDA ACEH



WAWANCARA DENGAN GURU MAN 1 KOTA BANDA ACEH



WAWANCARA DENGAN WAKA HUMAS MAN 2 KOTA BANDA ACEH



WAWANCARA DENGAN GURU MAN 2 KOTA BANDA ACEH



WAWANCARA DENGAN KEPALA MAN 3 KOTA BANDA ACEH



WAWANCARA DENGAN WAKA KESISWAAN MAN 3 KOTA BANDA ACEH



WAWANCARA DENGAN GURU MAN 3 KOTA BANDA ACEH



MAN 1 KOTA BANDA ACEH



VISI MISI MAN 1 KOTA BANDA ACEH

VISI, MISI & TUJUAN MAN 1 BANDA ACEH

VISI & MISI MADRASAH

VISI: Unggul dalam prestasi, hidup mandiri berlandaskan nilai Islami.

MISI:

1. Mewujudkan madrasah sebagai basis pembentukan generasi yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT.
2. Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas, berbudaya unggul, kreatif, inovatif dan bertanggung jawab.
3. Menyiapkan siswa yang memiliki prestasi akademik tinggi untuk melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi.
4. Meningkatkan pengetahuan dan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan.
5. Melaksanakan tata kelola madrasah yang efektif, efisien, transparan, akuntabel dan berwawasan lingkungan.
6. Menciptakan madrasah sebagai standar mutu bagi madrasah lainnya, baik dari segi manajemen, profesionalisme tenaga kependidikan dan pengelolaan kegiatan intra dan ekstra kurikuler.
7. Membentuk output madrasah yang berkualitas (ahli fikir, dzikir, dan ikhtiar), jujur dan berakhlakul karimah.

TUJUAN MADRASAH

1. Membentuk peserta didik yang berkarakter Qur'ani, berbudaya Indonesia, berwawasan kemanusiaan & kebangsaan.
2. Mengembangkan ilmu pengetahuan, sains dan teknologi yang terkait dengan kurikulum pendidikan menengah dan berkolaborasi dengan muatan keislaman.
3. Memperkuat komitmen sosial dan sensitifitas kemanusiaan peserta didik melalui kegiatan sosial keagamaan dan sosial kemanusiaan yang diselenggarakan secara sistematis.
4. Menjalin kerja sama dan upaya-upaya strategis untuk keberlangsungan dan kemandirian penyelenggaraan pendidikan menengah, kajian keislaman dan penelitian.
5. Menghasilkan lulusan yang mampu diterima oleh berbagai perguruan tinggi ternama
6. Mewujudkan sekolah adiwiyata.
7. Mengembangkan program madrasah boarding.

MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 BANDA ACEH Jalan Posel Bares No. 116 Karamat Banda Aceh Telp. 0651-630804 Fax.0651-29466 Website : manmadrasah1sch.id, Email: manmadrasah1@gmail.com						
Laporan Realisasi Anggaran Tahun 2019 Per 31 Desember 2019						
Kode		Uraian		Realisasi Anggaran	Realisasi Anggaran	
2.1.1	2.1.1.1	Pengeluaran untuk gaji dan gaji tunjangan pegawai				
2.1.1	2.1.1.1.1	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	5.000.237.000,00	5.000.237.000,00	80%	1.644.876.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2	Gaji dan gaji tunjangan pegawai				
2.1.1	2.1.1.1.2.1	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2.2	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2.3	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2.4	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2.5	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2.6	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2.7	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2.8	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2.9	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2.10	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2.11	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2.12	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2.13	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2.14	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2.15	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2.16	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2.17	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2.18	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2.19	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2.20	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2.21	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2.22	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2.23	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2.24	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2.25	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2.26	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2.27	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2.28	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2.29	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2.30	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2.31	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2.1.1	2.1.1.1.2.32	Gaji dan gaji tunjangan pegawai	500.000.000,00	500.000.000,00	100%	2.000.000,00
2						

MACAM-MACAM PIALA YANG DIPEROLEH MAN 1 KOTA BANDA ACEH



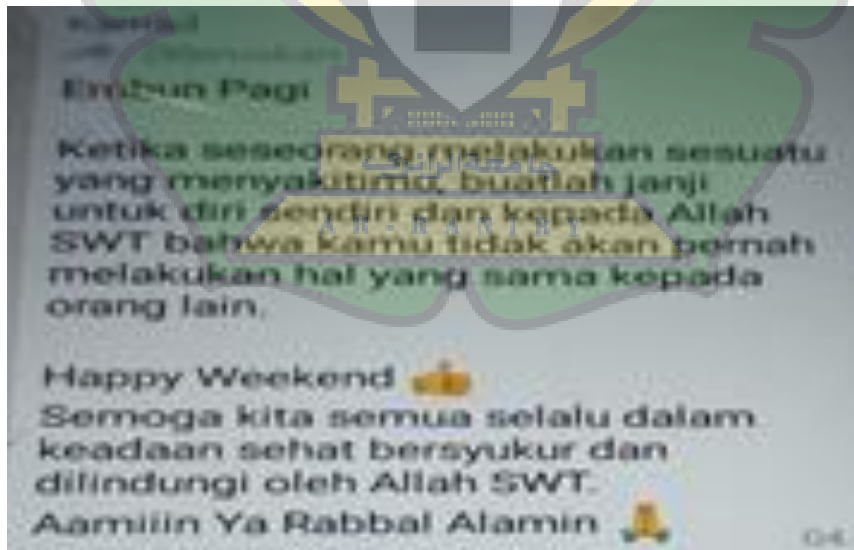
GURU MAN 1 KOTA Banda Aceh MERAIH MEDALI EMAS OLIMPIADE GURU NASIONAL



DIANTARA KATA-KATA MOTIVASI DI MAN 1 KOTA BANDA ACEH



KATA-KATA MUTIARA/BIJAKSANA DALAM BENTUK WHATSAPP



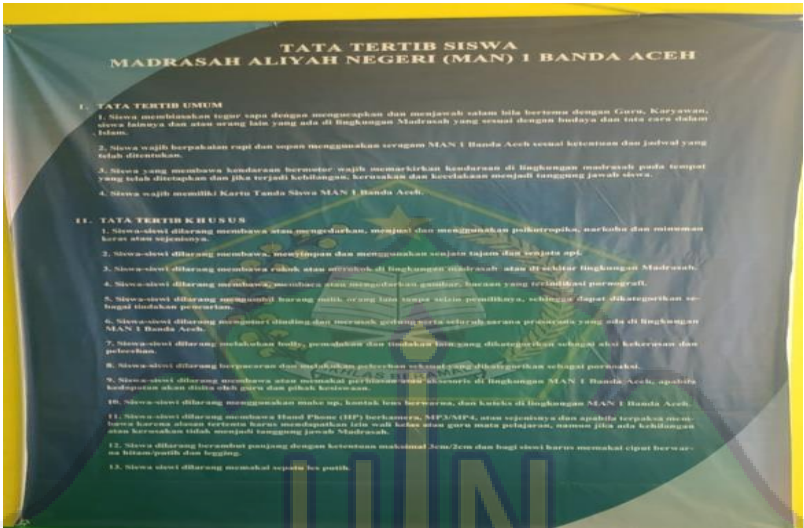
BERBAGAI KEGIATAN EKSKUL MAN 1 KOTA BANDA ACEH



PAMPHLET KARAKTER MAN 1 KOTA BANDA ACEH



TATA TERTIB SISWA MAN 1 KOTA Banda Aceh



BERBAGAI PIALA/PENGHARGAAN PERLOMBAAN MAN 1 KOTA Banda Aceh



MAN 2 KOTA BANDA ACEH



VISI MISI MAN 2 KOTA BANDA ACEH

VISI, MISI & TUJUAN MAN 2 BANDA ACEH

Visi
Unggul dalam prestasi dijiwai iman dan taqwa

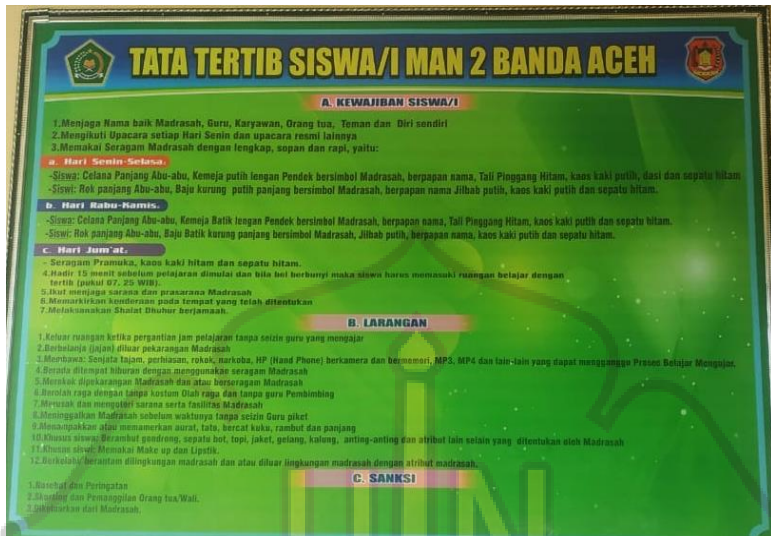
Misi

1. Mewujudkan sikap sadar dalam mengamalkan ajaran agama dan berakhlakul karimah
2. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif, efisien dan berkualitas
3. Melaksanakan supervise terhadap kinerja madrasah
4. Mengarahkan setiap siswa untuk mengenali potensi dirinya untuk dapat Dikembangkan secara optimal
5. Menerapkan manajemen partisipasi dan peduli lingkungan bagi semua warga madrasah
6. Meningkatkan pengetahuan dan kemampuan profesionalisme tenaga pendidikan dan karyawan
7. Meningkatkan kegiatan ekstra kurikuler di bidang olahraga dan seni
8. Melengkapi sarana prasarana sesuai kebutuhan
9. Melaksanakan manajemen yang akuntabel dan profession
10. Terwujudnya lulusan yang berkualitas dan diterima di perguruan tinggi Negeri dalam maupun luar negeri

Tujuan
Untuk menghasilkan peserta didik yang berkualitas dalam iman, taqwa dan berprestasi

Motto
Mandiri Dan Profesional

TATA TERTIB SISWA MAN 2 KOTA Banda Aceh



MUSHALLA MAN 2 KOTA Banda Aceh YANG SEBELUMNYA GEDUNG OLAH RAGA



KATA-KATA MOTIVASI DI MAN 2 KOTA BANDA ACEH



BERBAGAI PIALA/PIAGAM DALAM MENGIKUTI PERLOMBAAN DI MAN 2 KOTA BANDA ACEH



POSTER KARAKTER MAN 2 KOTA BANDA ACEH



MAN 3 KOTA BANDA ACEH



Visi & Misi

Visi

Unggul. Berprestasi dalam Iman dan Taqwa

Misi

1. Menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi pada mutu lulusan baik secara keilmuan, maupun secara moral dan sosial sehingga mampu menyiapkan dan mengembangkan sumber daya insani yang unggul di bidang iptek dan inteq.
2. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif dan efisien
3. Menumbuhkan kembangkan semangat berprestasi kepada seluruh warga madrasah
4. Mengarahkan siswa untuk mengenali potensi dirinya

Motto

Beriman, Berprestasi, Berakhlak

RENCANA KURJAN MADRASAH RUKMI
REKAPITULASI RENCANA APBUDAHUN 2020

جامعة الرنيري
AR-RANIRY

SISWA MAN 3 KOTA BANDA ACEH MENGIKUTI LOMBA PEKAN ILMIAH MATEMATIKA



PERBENGKELAN MAN 3 KOTA BANDA ACEH

**BENGKEL KETRAMPILAN
TEKNIK PENGELASAN
MAN 3 KOTA BANDA ACEH**

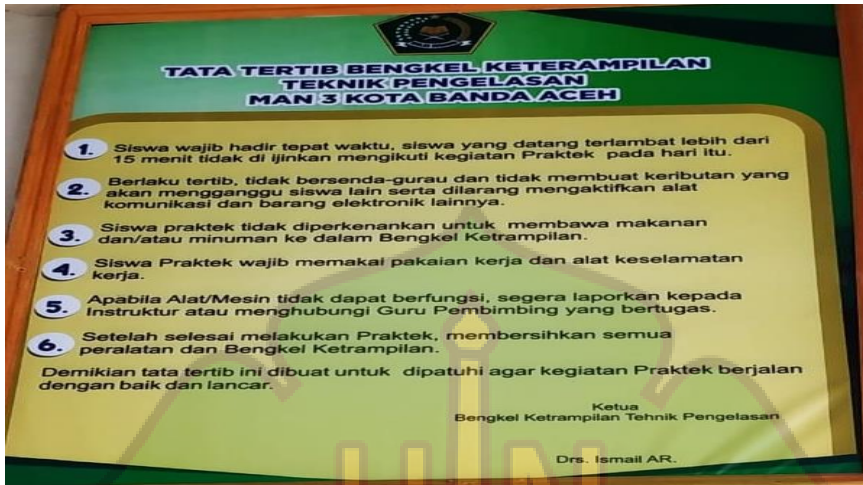
MOTTO
"BELAJAR SEBAGAI IBADAH, IKHLAS DALAM BEKERJA"

VISI
Mewujudkan program keterampilan teknik pengelasan yang madiri guna menghasilkan teknisi las yang handal

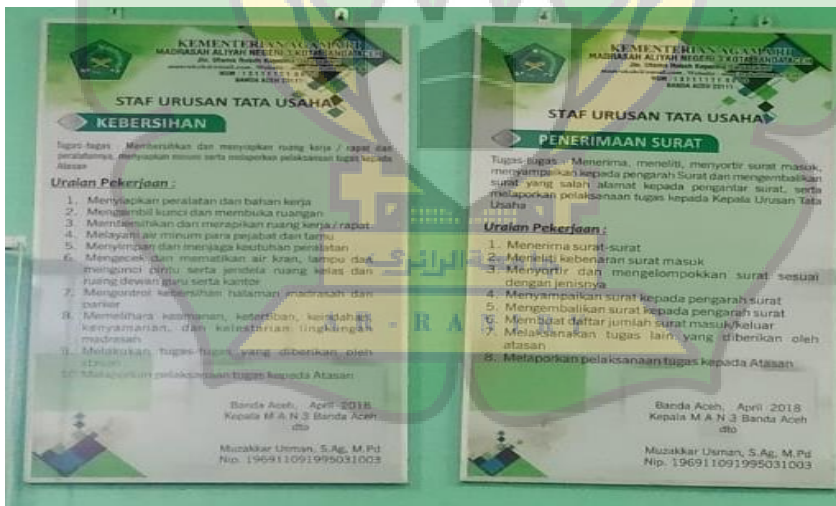
MISI

1. Menghasilkan teknisi las yang profesional dan dapat bekerja mandiri atau diserap di dunia kerja.
2. Membekali tamatan yang memiliki keahlian las dan dilandasi moralitas yang kuat (kuat dalam imtak dan terampil dalam iptek serta mencintai lingkungan).
3. Menghasilkan edukasi (pembelajaran) yang membudayakan dan mengimplementasikan nilai-nilai kewirausahaan di kalangan siswa-siswi MAN 3 Kota Banda Aceh.
4. Menumbuhkembangkan wirausaha-wirausaha baru dari siswa-siswi lulusan MAN 3 Kota Banda Aceh

TATA TERTIB PERBENGKELAN MAN 3 KOTA BANDA ACEH



JOBDES TATA USAHA MAN 3 KOTA BANDA ACEH



PROTA MAN 3 KOTA BANDA ACEH

MAN 3 KOTA BANDA ACEH												
PROGRAM KERJA TAHUNAN KEPALA MADRASAH												
NO	PROGRAM	SASARAN	SEMESTER I					SEMESTER II				
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I	UMUM											
II	PENGAJARAN											
III	KESISWAAN											
IV	PERSONALIA											
V	PERALATAN GEDUNG MADRASAH											
VI	KECANGARAN											
VII	UMUM											
VIII	SUPERVISI											

TABEL KEADAAN SARANA PRASARAN, GURU DAN KESISWAAN MAN 1 KOTA BANDA ACEH

SARANA/PRASARANA MAN 1 BANDA ACEH

NO	SARANA	JLH	LUASNY A (M2)	KONDISI
1.	Ruang Kepala	1 buah	37.61	Baik
2.	Ruang Guru	1 buah	134.32	Baik
3.	Ruang Tata Usaha	1 buah	38.61	Baik
4.	Ruang Pengajaran	1 buah	8.90	Baik
5.	Ruang Kesiswaan	1 buah	6.72	Baik
6.	Ruang Tamu	1 buah	16.46	Baik
7.	Ruang Perpustakaan	1 buah	82.65	Baik
8.	Ruang Lab Komputer	1 buah	53.72	Baik

9.	Ruang Lab. Bahasa	1 buah	74.52	Baik
10.	Ruang Lab.Biologi	1 buah	172.88	Baik
11.	Ruang Bimpen	1 buah	35.64	Baik
12.	Ruang Osim	1 buah	26.30	Baik
13.	Ruang UKM	1 buah	16.82	Baik
14.	Ruang Dapur	1 buah	6.72	Baik
15.	Mushalla	1 buah	144.73	Baik
16.	Ruang Kelas (KBM)	28 buah	70.87	Baik
17.	Kamar mandi Kepala	1 buah	3.47	Baik
18.	Kamar mandi Guru	1 buah	5.72	Baik
19.	Kamar mandi Tu	1 buah	5.72	Baik
20.	Kamar Mandi Siswa	10 buah	2.57	Rusak Ringan
21.	Gudang	1 buah	16.82	Baik
22.	Gedung PSBB	1 Unit		Baik
23.	Kantin	2 buah	18.98	Baik
24.	Gedung Serbaguna	1 buah	300	Baik

KEADAAN

LAPANGAN OLAH RAGA MAN 1 BANDA ACEH

N O	SARANA	JLH	LUASNYA	KONDISI
1	Lapangan Volly Ball	1 buah	161,37	Baik
2	Lapangan Basket	1 buah	231.23	Baik

Sumber: Tata Usaha MAN 1 Kota Banda Aceh Tahun 2021

KEADAAN GURU MAN 1 BANDA ACEH

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah Guru
1	S-1 dari berbagai jurusan	41 orang
2	S-2 dari berbagai jurusan	16 orang
Total		57 orang

Sumber: *Dokumentasi Tata Usaha MAN 1 Kota Banda Aceh, 2021*

DATA SISWA MAN 1 KOTA BANDA ACEH BERDASARKAN PROGRAM STUDI

NO	PROGRAM STUDY	JUMLAH SISWA						TOTAL
		KELAS X		KELAS XI		KELAS XII		
		L	P	L	P	L	P	
1	IPA1	30	6	27	13	32	8	116
2	IPA2	23	12	29	9	28	11	112
3	IPA3	0	39	25	12	22	16	114
4	IPA4	22	9	27	11	0	24	93
5	IPA5	23	10	0	38	0	26	97
6	IPA 6	17	19	0	38	30	8	112
7	IPS1	28	6	26	11	24	14	109
8	IPS2	14	22	20	18	21	15	110
9	AGM	19	15	14	16	26	12	102
10	BHS	17	11	26	9	17	13	93
JUMLAH		193	149	194	175	200	147	1.058

Sumber: *Tata Usaha MAN 1 Kota Banda Aceh Tahun 2021*

**TABEL KEADAAN SARANA PRASARAN, GURU DAN
KESISWAAN MAN 2 KOTA BANDA ACEH**

KEADAAN GURUMAN 2 KOTA BANDA ACEH

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah Guru
1	S-1 dari berbagai jurusan	38 orang
2	S-2 dari berbagai jurusan	3 orang
Total		41 orang

**KEADAAN PRASARANA
MAN 2 KOTA BANDA ACEH**

No	Jenis Prasarana	Jumlah Ruang
1	Ruang Kelas	16
2	Perpustakaan	1
3	R. Lab. IPA	1
4	R. Lab. Biologi	-
5	R. Lab. Fisika	-
6	R. Lab. Kimia	-
7	R. Lab. Komputer	1
8	R. Lab. Bahasa	1
9	R. Pimpinan	1
10	R. Guru	1
11	R. Tata Usaha	1
12	R. Konseling	1
13	Tempat Beribadah	1
14	R. UKS	1
15	Jamban	8
16	Gudang	2
17	Ruang Sirkulasi	-
18	Tempat Olahraga	1
19	R. Organisasi Kesiswaan	1
20	R. Lainnya (AULA)	-

**SARANA
MAN 2 KOTA BANDA ACEH**

No	Jenis Sarana	Jumlah Ruang
1	Lab. IPA	1
2	Lab. Biologi	-
3	Lab. Fisika	-
4	Lab. Kimia	-
5	Lab. Komputer	1
6	Lab. Bahasa	1
7	Lab. Pembelajaran Lainnya	-

Sumber: (Dokumentasi Tata Usaha MAN 2 Kota B. Aceh 2020/2021)

**REKAPITULASI PESERTA DIDIK
MAN 2 KOTA BANDA ACEH**

NO	KELAS	LAKI-LAKI	PR	JUMLAH PER KELAS
1	X BAHASA	6	17	23
2	X MIA.1	11	20	31
3	X MIA.2	10	21	31
4	X MIA.3	11	18	29
5	X IS.1	15	13	28
6	X IS.2	14	15	29
	JUMLAH	67	104	171
1	XI BAHASA	11	11	22
2	XI MIA.1	6	18	24
3	XI MIA.2	12	16	28
4	XI MIA.3	6	22	28
5	XI IS.1	12	14	26
6	XI IS.2	8	18	26
	JUMLAH	55	99	154
NO	KELAS	LAKI-LAKI	PR	JUMLAH PER KELAS
1	XII BAHASA	5	13	18
2	XII MIA.1	13	18	31
3	XII MIA.2	12	19	31

4	XII MIA.3	9	15	24
5	XII IS.1	8	16	24
6	XII IS.2	10	16	26
	JUMLAH	57	97	154
	JUMLAH KESELURUHAN	179	300	479

Sumber: (Dokumentasi Tata Usaha MAN 2 Kota B. Aceh 2020/2021)

KEADAAN SARANA PRASARAN, GURU DAN KESISWAAN MAN 3 KOTA BANDA ACEH

KEADAAN GURU MAN 3 KOTA BANDA ACEH

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah Guru
1	S-1 dari berbagai jurusan	27 orang
2	S-2 dari berbagai jurusan	11 orang
	Total	49 orang

Sumber: (Dokumentasi Tata Usaha MAN 3 Kota Banda Aceh 2021)

KEADAAN SISWA MAN 3 KOTA BANDA ACEH

Kelas	Jlh Kelas	Jlh Murid		Jumlah	Keterangan
		L	P		
X	6	72	106	178	
XI	6	65	123	188	
XII	6	75	92	167	
Jumlah	18	212	321	533	

DATA PRASARANA MAN 3 KOTA BANDA ACEH

No	Jenis Prasarana	Jumlah
1	Hotspot area	1
2	Ruang kelas (dilengkapi proyektor)	6
3	Kantin sehat dan kantin jujur	1
4	Toilet	11
5	Mushalla (Pinjam Pakai milik UIN Ar-Raniry)	-
6	Perpustakaan standar nasional	1
7	Ruang Tata Usaha	1
8	Ruang multimedia/audio visual/laboratorium Bahasa	1
9	Ruang OSIM	1
10	Ruang Sanggar Kupula MAN 3	1
11	Galeri karya siswa	1
12	Ruang Bimbingan dan Konseling	1
13	Area parkir mobil dan sepeda motor	1
14	Fasilitas Olahraga dan Kesehatan	1
15	UKS	1
16	Lintasan lari 400 meter	1
17	Arena lompat jauh	1
18	Lapangan basket	1
19	Taman Madrasah	1
20	Area tanaman siswa dan tanaman obat	1

DATA SARANA MAN 3 KOTA BANDA ACEH

No	Jenis Sarana	Jumlah Ruang
1	Lab. Bahasa	1
2	Lab. Biologi	1
3	Lab. Fisika	1
4	Lab. Kimia	1
5	Lab. Komputer/Multimedia	1

Sumber: *(Dokumentasi Tata Usaha MAN 3 Kota Banda Aceh 2021)*