**IMPLEMENTASI MANAJEMEN KEPEMIMPINAN MADRASAH**

**ALIYAH DI BANGKA BELITUNG**

**(Studi Komparasi Madrasah Aliyah Negeri di Belitung dan Madrasah Swasta di Bangka Tengah)**

**Suparta**

Fakultas Tarbiyah

IAIN Syaikh Abdurrahman Siddik Bangka Belitung

Bangka, Indonesia

partasuparta23@yahoo.co.id

***Abstract***

*Based on the results of observations and interviews of researchers the implementation of leadership management in MAN I Tanjung Pandan can be categorized in two respects. The two categories are: First, leadership management seen from the aspect of memeimipin style. Second, leadership management is seen from the aspects they lead. The implementation of the first aspect which became the main actor was the Principal while in the second aspect the main actor was the deputy principals, teachers, staff and students of MAN I Tanjung Pandan*

*The leadership style implemented in MAN I Tanjung Pandan is dominated by two leadership styles, namely democratic and charismatic leadership styles. However, from the two styles, the most dominant one carried out daily is the style of democratic leadership  
In other words, the leadership style is flexible based on the interests that must be implemented. Sometimes it uses a paternalistic management style and sometimes also uses open management. This is in accordance with Hasibuan stating that the management style can be divided into: first management father (Paternalistic management), both closed management (closed management), third open management (open management), fourth democratic management (democration management).*

**Abstrak**

Berdasarkan hasil Observasi dan wawancara peneliti implementasi manajemen kepemimipinan di MAN I Tanjung Pandan dapat dikategorikan dalam dua hal. Adapun kedua kategori itu yaitu: Pertama, manajemen kepemimpinan yang dilihat dari aspek gaya memeimipinnya. Kedua, manajemen kepemimpinan yang dilihat dari aspek yang dipimpinnya. Implementasi pada aspek pertama yang menjadi aktor utamanya adalah Kepala Sekolahsedangkan pada aspek kedua yang menjadi aktor utamanya adalah para wakil kepala sekolah, para guru, para staf dan para siswa MAN I Tanjung Pandan

Gaya kepemimipinan yang dilaksanakan di MAN I Tanjung Pandan didominasi oleh dua gaya kepemimipinan yaitu gaya kepemimpinan demokratis dan kharismatis. Namun demikian dari kedua gaya tersebut yang paling dominan dilaksnakan sehari-hari adalah gaya kepemimpinan demokratis

Dengan kata lain, gaya kepemimipinannya fleksibel berdasarkan kepentingan yang harus dilaksanakan. Kadang-kadang menggunakan gaya paternalistik management dan terkadang juga menggunakan open managamant. Hal ini sesuai dengan Hasibuan menyatakan gaya menejemn dapat dibedakan atas: pertama manjemen bapak ( *Paternalistik managamant*), kedua manajemen tertutup ( *closed managamant*), ketiga manajemen terbuka (*open managamant*), keempat manajemen demokrasi ( *democration managamant)*

1. **Pendahuluan**

Kebutuhan dan harapan masyarakat (*community needs and wants*) akan mutu pelayanan pendidikan yang baik tampaknya menjadi faktor pemicu utama inovasi manajemen pendidikan. Keputusan institusional (*institutional decisions*) yang dibuat oleh kepala madrasah dan staf untuk meningkatkan mutu pelayanan internal (di dalam lembaga pendidikan) dan eksternal (hubungan madrasah dengan masyarakat) akan sangat mempengaruhi proses pembuatan keputusan inovatif dalam bidang manajemen pendidikan. Kegiatan pendidikan dan pengajaran di madrasah akan berjalan baik, jika ditunjang oleh manajemen pendidikan yang memadai.

Satu hal hingga saat ini masih menjadi fokus pemikiran para ahli manajemen pendidikan adalah bagaimana menyeimbangkan antara produk kerja inovasi manajemen pendidikan Islam dan aplikasinya di madrasah-madrasah. Mereka sepakat bahwa inovasi manajemen pendidikan dapat dibuat dengan menggunakan logika deduktif dari proses *inquiry*, berdasarkan penelitian eksperimental atau penelitian empiris tertentu. Namun demikian pada tingkat aplikasi, ternyata unsur-unsur seni (*art*) dan keprigelan (*craft*) dalam kinerja manajemen pendidikan tidak sepenuhnya menujukkan perpaduan yang serasi[[1]](#footnote-1).

Dunia pendidikan, termasuk pendidikan Islam di era kontemporer dikejutkan dengan adanya model pengelolaan pendidikan berbasis industri. Pengelolaan model ini mengendalikan adanya upaya pihak pengelola institusi pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan manajemen perusahaan. Penerapan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan ini lebih populer dengan sebutan istilah *Total Quality Education* (TQE). Dasar dari manajemen ini dikembangkan dari konsep *Total Quality Management* (TQM) yang pada mulanya diterapkan pada dunia bisnis kemudian diterapkan pada dunia pendidikan. Secara filosofis, konsep ini menekankan pada pencarian secara konsisten terhadap perbaikan yang berkelanjutan untuk mencapai kebutuhan dan kepuasan pelanggan[[2]](#footnote-2).

Manajemen peningkatan mutu pendidikan merupakan suatu pendekatan yang sistematis, praktis, dan strategis bagi penyelenggaraan pendidikan yang bermutu dan memuaskan pelanggan[[3]](#footnote-3). Pendidikan yang bermutu dan memuaskan pelanggan dapat terwujud jika dilaksanakan dengan proses yang bermutu. Terdapat lima pilar untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu, yaitu: produk, proses, organisasi, pemimpin, dan komitmen[[4]](#footnote-4).

Produk adalah titik pusat untuk mencapai tujuan organisasi. Produk tidak akan bisa bermutu jika tidak disertai dengan proses yang bermutu. Proses yang bermutu tidak mungkin terwujud jika tidak disertai pengorganisasian yang tepat (*the right man on the right place*). Organisasi yang tepat tidak akan berarti jika tidak didukung dengan pemimpin dan kepemimpinan visioner. Komitmen yang kuat dari pemimpin dan seluruh anggota organisasi merupakan pilar pendukung dalam meningkatkan mutu dari semua pilar yang ada. Pilar-pilar tersebut saling keterkaitan, jika terdapat salah satu pilar yang lemah akan berpengaruh terhadap pilar yang lain sehingga prakarsa mutu akan sulit tercapai.

1. **Manajemen**

Menurut Ali dan Ahmad Zuhdi, kata manajemen dalam bahasa Arab menggunakan istilah **تنظيم وترتيب** artinya, pemgaturan, penyusunan dan pengorganisasian. Sedangkan teori manajemen disebut dengan **نضربه التنظيم** [[5]](#footnote-5). Sedangkan menurut Louis manajemen juga disebut idarah (**ادارة** ) yang artinya manajemen, administrasi.[[6]](#footnote-6) Dalam kamus lain manajemen disebut juga dengan istilah : Tadbir, Idarah, Siyasah, dan Qiyadah Manajement sebagai suatu proses yang mengandung fungsi dan kegiatan pokok, planning ( **النحصيط** / perencanaan ), organizing ( **التنظيم** / pengorganisasian ), actuating ( **التحرن** / menggerakkan, memberi perintah ), controlling ( **الرقابة** / pengawasan).

1. **Asas-asas Manajemen**

Kata asas berasal dari bahasa Arab yang berarti dasar atau prinsip, yang merupakan pijakan dalam mengambil sikap atau tindakan. Asas bukan merupakan hukum, tetapi memiliki nilai manfaat yang besar dan berlaku umum, dalam arti, tiap orang bisa menerima pijakan yang diambil, selama hal tersenut terkait dengan masalah yang dihadapi. Dan penerapan asas tersebut tidak harus dalam arti mutlak, tetapi fleksibel, konsisten dan relevan, serta juga mempertimbangkan situasi dan kondisi. Tidak semua asas-asas manajemen diangkat dalam tulisan ini, tetapi hanya yang relevan dengan manjemen pendidikan saja, mengingat asas-asas yang dikemukakan para ahli dimaksudkan untuk mananjemen perusahaan, sehingga ada asas yang kurang relevan dengan lembaga pendidikan, sebab lembaga pendidikan adalah lembaga masyarakat yang nirlaba.

Asas-asas manajemen menurut Henry Fayol seperti yang dikutip oleh Hasibuan adalah :

* 1. *Pembagaian Kerja*. Mengingat keterbatan yang ada pada manusia, misalnya masalah waktu, pengetahuan, kemampuan dan perhatiannya, maka pembagian kerja sangat diperlukan yang sesuai dengan keahliannya.
  2. *Pendelegasian wewenang*. Dengan kejelasan adanya Job Descripttion, maka secara tidaklangsung masing-masing personel sudah memiliki wewenang. Dari wewenang akan timbul tanggung jawab.
  3. *Penegakan Disiplin*. Peratuaran, norma-norma, perintah dari atasan dan mungkin perjanjian yang harus ditaati, dihormati dan dilaksanakannya.
  4. *Kesatuan perintah*. Semua personel harus tahu dan mengerti bahwa hanya mau menerima dan melaksanakan perintah atasan langsung.
  5. *Kesatuan arah*. Setiap karyawan tahu benar aktivitas yang dilakukan menuju kesatu arah yang telah ditentukan.
  6. *Kepentingan umum di atas kepentingan pribadi*. Pekerjaan dari suatu lembaga atau organisasi tentu harus dikedepankan dan dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
  7. *Pemberian gaji yang wajar*. Pemberian gaji kepada semua karyawan tentu harus sesuai dengan norma yang ada dengan pertimbangan diseimbangkan dengan berat atau ringannya tanggungjawab.
  8. *Sentralisasi*. Pada hakekatnya wewennag berada pada top leader, sehingga apabila terjadi ketidakberesan terhadap suatu pekerjaan, maka dialah yang harus bertanggung jawab, sebab apabila tidak, maka akam terjadi pelemparan dari pada wewenang.
  9. *Ketaruran*. Dimaksudkan dengan asasa ini adalah ketaraturan lalu lintas barang, perintah, surat serta penempatan personel yang sesuai dengan keahliannya.
  10. *Keadilan*. Pemegang asas ini adalah pimpinan, dimana dia dituntut menerapkan keadilan kepada karyawan tanpa ada rasa ewuh pekewuh atau tanpa pandang bulu serta dalam memberikan sanksi atau hadiah harus sebanding dengan keadannya.
  11. *Rantai Hierarchi*. Saluran perintah mengalir dari atas ke bawah harus sesuai dengan mata rantai vertical dan tegas. Dalam arti tidak boleh melompat atau putus pada suatu posisi yang seharusnya dilewati.
  12. *Inisiatif*. Ada inisiatif para karyawan secara sadar untuk diselesaikannya tugas-tugas yang diembannya tanpa ada perintah ataupun kontrol.
  13. *Kesatuan*. Yang dikehendaki dengan asas ini adalah kesatuan dan kekompakan dalam melaksanbakan tugas dan aktivitas yang lain, sehingga diharapkan dapat memberikan hasil yang optimal.
  14. *Kestabilan masa jabatan*. Asas ini di ilhami oleh kata : pengalaman adalah guru yang paling baik. Karywan yang memiliki masa kerja yang cukup lama, tentunya makin mantap tugas-tugas yang dikerjakan dan makin baik kualitas serta prestasi yang dicapai. Hal ini bukannya tidak pernah ada mutasi, sebab tanpa ada mutasi juga akan menimbulkan kejenuhan[[7]](#footnote-7).

1. **Manajemen Pendidikan**

Perkembangan dunia di era global menuntut bangsa Indonesia untuk meningkatkan sumber daya manusia dan teknologi agar tidak tertinggal dengan negara lain. Perkembangan teknologi dan sains yang berorientasi pada rekayasa material dan bidang administrasi, manajemen, komunikasi dan informasi menyebabkan semua pekerjaan menjadi sangat mudah dan cepat dengan menggunakan sistem komputerisasi dan sistem komunikasi sehingga semua aktifitas menjadi efektif dan efisien. Demikian juga antisipasi terhadap birokrasi menjadi amat sedehana, cepat dan dapat mencapai hasil yang sangat kualitatif.

Oleh karena itu penguasaan dan pengembangan ilmu pengetahuan perlu dilanjutkan dan diarahkan untuk memajukan kecerdasan bangsa dengan melalui sarana pendidikan. Dan yang bertanggung jawab dalam hal pendidikan formal tidak lepas dari peran pelaksana pendidikan yaitu kepala sekolah beserta stafnya yang harus memacu diri dalam meningkatkan kualitas siswa serta lajunya ilmu pengetahuan dan teknologi. Kepala sekolah selaku manajer pendidikan harus memilki kesiapan dan kemampuan untuk membangkitkan semangat kerja bawahannya, agar dapat bekerja secara produktif dan enofatif. Kepala sekolah selaku administrator dan supervisor hendaknya dapat membaca keadaan dengan cermat dalam mengambil kebijaksanaan terhadap perubahan dan perkembangan serta memiliki kompetensi dalam mempengaruhi anggota dan orang lain dalam mencapai Visi dan misi sekolah. Selain itu kepala sekolah juga harus mampu menciptakan dan mengembangkan situasi dan kondisi yang sehat serta dapat mengatasi permasalahan yang timbul baik dari faktor internal maupun eksternal. Hal ini disebabkan manajemen pendidikan merupakan aktifitas atau usaha yang disadari, terencana, sistematis dan bertujuan untuk menumbuhkan ketrampilan teknis bagi para pengajar.

Made Pidarta mengatakan bahwa manjamen merupakan suatu sistem yang terdiri dari beberapa unsur yang satu dengan unsur yang lainnya, sehingga membentuk satu kesatuan yang utuh dan bergerak bersama-sama menuju satu tujuan pokok. Menurut Hasibuan, unsur-unsur manajemen (tool of management) dirumuskan dengan 6 M: *Pertama,* Man yakni tenaga kerja manusia, baik tenaga eksekutif maupun tenaga kerja operatif. *kedua,* Money yankni uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. *Ketiga*, Methode yakni cara-cara yang dipergunakan dalam usaha untuk mencapai tujuan. *Keempat,* Materials yakni bahan yang diperlukan seperti guru memerlukan buku untuk menstranfer ilmu kepada anak didiknya. *Kelima,* Mechines yakni mesin untuk sarana prasarana pendidikan seperti komputer, ruang perpustakaan , aula dan sebagainya. *Keenam,* Market yakni pasar untuk menjual out put atau produk dan jasa-jasa yang dihasilkannya.[[8]](#footnote-8)

Dunia pendidikan secara formal , kepala sekolah selaku manjer langsung bertanggung jawab atas pelaksanaan program pendidikan pada suatu lembaga pendidikan. Oleh karena itu terwujud dan tidaknya tujuan pendidikan terletak pada keahlian dan ketrampilan semua personal edukatif yang ada disekolah dibawah koordinator kepala sekolah. Fungsi manajemen pendidikan yaitu merencanakan, mengorganisasi / mengkoordinasi, mengarahkan dan mengontrol / mengawasi.

Menurut M. Ngalim Purwanto, dalam perencanaan ada dua faktor yang harus diperhatikan, faktor tujuan dan faktor sarana, baik sarana personal maupun material. Langkah-langkah dalam perencanaan meliputi sebagai berikut : *Pertama,* Menemukan dan merumuskan tujuan, *kedua,* Meneliti masalah, pekerjaan yang akan dilakukan, *Ketiga,* Mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan. *Keempat,* Menentukan tahap atau rangkaian tindakan. *Kelima,* Merumuskan bagaiman masalah itu akan dipecahkan dan bagaimana pekerjaan itu akan diselesaikan.[[9]](#footnote-9)

Fungsi manajemen kedua adalah mengorganisasi. mengorganisasi merupakan aktifitas menyusun dalam membentuk hubungan kerja antara orang-orang sehingga terwujud suatu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dalam pengorganisasianada pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.

Organisasi dikatakan baik harus memilki ciri-ciri dan sifat-sifat sebagai berikut : *Pertama,* Memiliki tujuan yang jelas. *kedua,* Tiap anggota dapat memahami dan menerima tujuan tersebut. *Ketiga,* Adanya kesatuan arah sehingga dapat menimbulkan kesatuan tindak dan kesatuan pikir. *Keempat,* Adanya kesatuan perintah. *Kelima,* Adanya kesinambungan dan pembagian tugas dan wewenang dan tanggung jawab masing- masing anggota. *Keenam,* Adanya pembagian tugas sesuai kemampuan, keahlian dan bakat masing-masing, sehingga dapat menimbulkan kerja sama yang harmonis dan komparatif. *Ketujuh,* pola organisasi hendaknya relatif permanen dan struktur organisasi disusun sesederhana mungkin sesuai dengan kebutuhan, koordinasi, pengawasan dan pengendalian. *Kedelapan,* adanya jaminan keamanan dalam bekerja (scurity of tenure) anggota tidak merasa gelisah karena takut terpecat atau tidak dengan kesewenang-wenangan. *Kesembilan,* adanya gaji yang setimpal dengan jasa atau pekerjaan, sehingga dapat menimbulkan gairah kerja. *Kesepuluh,* Garis-garis kekuasaan dan tanggung jawab serta hirarki tata kerjanya jelas tergambar dalam struktur organisasinya.[[10]](#footnote-10)

Disamping prinsip-prinsip tersebut di atas kelancaran jalannya organisasi dipengaruhi oleh sikap dan sifat kepemimpinan serta human relation yang berlaku didalamnya sering dikatakan orang bahwa human relation adalah inti kepemimpinan, dan kepemimpinan adalah inti manajemen dan manajemen adalah inti administrasi.

Fungsi manajemen ketiga mengkoordinasi (coordinating). Adanya bermacam-macam tugas dan pekerjaan yang dilakukan oleh banyak orang memerlukan adanya koordinasi dari seorang pemimpin. Adanya koordinasi yang baik dapat menghindarkan kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat dan atau kesimpangsiuran dalam tindakan. Dengan adanya koordinasi yang baik personal dapat bekerja menuju kesatu arah tujuan yang ditetapkan.

Sebagaimana diketahui bahwa rencana atau progam pendidilkan yang harus dilaksanakan di sekolah-sekolah sifatnya sangat kompleks dan mengandung banyak segi yang berkaitan satu sama lain, sifat kompleks yang dipunyai oleh program pendidikan di sekolah menunjukkan sangat perlu tindakan-tindakan yang dikoordinasi untuk mengatasi batas-batas perencanaan maupun batas-batas tugas, perbuatan, hak dan tanggung jawab, ketidak-seimbangan dalam berat ringan pekerjaan, kesimpangsiuran dalam mengerjakan tugas kewajiban dan sebagainya. Koordinasi penting dilakukan untuk optimalnya pikiran, tehnik, tujuan, sehingga terwujud interaksi yang harmonis dan produktif di dalam suatu organisasi atau lembaga.

Fungsi ketiga manajemen adalah mengarahkan yaitu memberikan sesuatu kepada orang dengan metode tertentu, agar melaksanakan aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Ini berarti membuat orang-orang untuk mengatur sarana, alat, biaya, serta menggunakan segala kompetensi terhadap aktivitas baik secara individu maupun kelompok. Seorang motivator atau instruktur dalam memberikan pengarahan sesuai dengan kemampuannya, oleh karena itu manajer harus mampu dan mempunyai pengetahuan dari berbagai dimensi, sehingga di dalam mengarahkan dilakukan secara proporsional dan sesuai dengan tujuan dari institusi yang dipimpinnya.

Fungsi keempat manajemen yaitu Checking atau kontrol terhadap institusi harus dilakukan secara konsisten, sehingga sepek terjangnya mengarah pada tujuan. Penyimpangan antara perencanaan dengan pelaksanaan sangat mungkin terjadi kalau tidak diadakan kontrol. Sudah menjadi kodrat manusia, bahwa mereka pada umumnya tidak dapat bertahan lama bekerja dengan baik dan mencapai hasil yang baik sesuai dengan apa yang sudah dilaksanakan tanpa adanya kontrol.

Jadi peranan kepala sekolah selaku manajer pendidikan hendaknya mempunyai keahlian dan keterampilan serta mampu merencanakan, mengorganisasi,, mengkoordinasi, mengarahkan dan mengontrol, sehingga tercapailah tujuan pendidikan. Kepala sekolah sebagai manajer apabila mampu merealisir tujuan organisasi dalam aspek yang dikerjakan, maka pekerjaan kepala sekolah tersebut dikatakan efektif. Yang diinginkan bukanlah efektivitas penampilan atau efektivitas personal, melainkan efektivitas manajer. Efektifitas menejer bisa terwujud bila manajer mampu melaksanakan perannya sebagai manajer dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasiyang telah ditetapkan, kalau tidak maka yang terjadi sebaliknya.

1. **Implementasi Manajemen Kepemimpinan**

Berdasarkan hasil Observasi dan wawancara peneliti implementasi manajemen kepemimipinan di MAN I Tanjung Pandan dapat dikategorikan dalam dua hal. Adapun kedua kategori itu yaitu: Pertama, manajemen kepemimpinan yang dilihat dari aspek gaya memeimipinnya. Kedua, manajemen kepemimpinan yang dilihat dari aspek yang dipimpinnya. Implementasi pada aspek pertama yang menjadi aktor utamanya adalah Kepala Sekolahsedangkan pada aspek kedua yang menjadi aktor utamanya adalah para wakil kepala sekolah, para guru, para staf dan para siswa MAN I Tanjung Pandan. Untuk lebih jelasnya maka hasil observasi dan wawancaranya akan diuraikan satu persatu.

1. **Gaya Kepemimpinan**

Kita ketahui bahwa berdasarkan beberapa teori kepemimpinan[[11]](#footnote-11) setidaknya gaya kepemimpinan sesorang memiliki gaya atau karakteristik kepemimpinan yang berbeda-beda[[12]](#footnote-12). Hal ini termasuk kepemimipinan yang dilaksanakan oleh Kepala SekolahMAN I Tanjung Pandan. Setelah peneliti mengadakan observasi tertutup melalui chek list observasi yang disebarkan kepada para guru dan siswa bahwa kepemimipinan yang dilaksanakan di MAN I Tanjung Pandan didominasi oleh dua gaya kepemimipinan yaitu gaya kepemimpinan demokratis dan kharismatis. Namun demikian dari kedua gaya tersebut yang paling dominan dilaksnakan sehari-hari adalah gaya kepemimpinan demokratis[[13]](#footnote-13).

Berdasarkan hasil wawancara peneliti kepada Kepala SekolahMAN I Tanjung Pandan membuktikan bahwa kepemimipinannya lebih terbuka dan transparan. Menurut beliau saat ini tidak pantas lagi memimpin lembaga pendidikan dengan cara otoriter. Sebab, jika kita otoriter maka kita akan ditinggalkan rekan kerja. Tetapi jika kepemimpinannya demokratis maka beban kerja akan semakin ringan, karena semuanya merasa memiliki tanggung jawab masing-masing[[14]](#footnote-14). Ketika kita menghargai, menghormati serta mempercayai tugas dan tanggung jawab mitra kerja kita maka saat itu pulalah secara tidak sadar mereka merasa memiliki dan bertanggung jawab dengan pekerjaan atau tugas mereka masing-masing. Dengan demikian segala rencana yang akan dilaksnakan dapat terlaksana dengan baik. Di saat berprilaku keibuan inilah menurut sebagian para Guru karakter kharismatiknya muncul.

Di Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Al-Muhajirin karena berupa yayasan maka model kepemimpinannya tidak tunggal. Akan tetapi kepemimpinan dibagi menjadi beberapa bagian yaitu ada pimpinan yayasan, pimpinan pondok dan pimpinan sekolah. Sementara dominasi kepemimpinan berada di bawah yayasan karena yayasanlah yang mebawahi semua pimpinan sekolah. Namun demikian porsi atau wewenang kepemimpinannya diserahkan kepada Kepala Sekolahmasing-masing. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan di MA Al-Muhajirin masuk dalam kategori demokratis[[15]](#footnote-15).

Sementara gaya kepemimpinan yang berada di Pondok Pesantren Nurul falah Air Mesu juga tidak jauh berbeda dengan model kepemimpinan yang ada di Pondok Pesantren Al-Muhajirin. Hal ini disebabkan kedua pondok tersebut berada di bawah yayasan. Hanya saja menurut Pimpinan Pondok Nurul Falah Air Mesu Masri Saharun, S.Pd.I, kepemimpinannya lebih cenderung pada kepemimpinan bersama, yakni semua keputusan untuk kemaslahatan pondok selalu dimusyawarahkan bersama. Oleh sebab itu kata Masri, yang menjadi pimpinan pondok adalah wakil ketua yayasan. Hal ini agar tidak ada terjadi komplik kempentingan antara yayasan dengan pimpinan pondok atau pimpinan sekolah[[16]](#footnote-16).

1. **Melibatkan semua Guru dalam Mengambil Kebijakan**

Salah satu bukti kepemimpinan Demokratis yang dilaksanakan di MAN I Tanjung Pandan ini adalah melibatkan semua Guru dalam mengambil Kebijakan[[17]](#footnote-17). Menurut wakil Kepala Sekolahbidang Kesiswaan dan Kurikulum, mereka mengatakan bahwa setiap akan merencanakan atau membuat kebijakan maka semua wakil Kepala Sekolahdan para Guru di undang. Dengan kata lain, Kepala Sekolahtidak mau keputusannya dalam menentukan kebijakan adalah keputusannya sendiri, akan tetapi sudah menjadi kesepakatan bersama. Ketika dikomfirmasi kepada Kepala Sekolah, mengapa setiap kebijakan harus diputuskan bersama? Maka dia pun mengatakan bahwa: “jika keputusan kebijakan yang saya buat sudah disepakati atau direstui oleh seluruh guru, akan menjadi ringan dalam menjalankannya karena masing-msing memeiliki rasa tanggung jawab. Sementara jika keputusan sebuah kebijakan itu saya putuskan sendiri maka akan menjadi beban berat untuk saya, karena yang akan menanggung jawab adalah saya sendiri[[18]](#footnote-18). Inilah bukti bahwa beliau termasuk pemimpin yang Demokratis dan transfaran dalam setiap membuat kebijakan.

Hal yang sama juga dilakukakan oleh pimpinan Pondok Pesantren Al-Muhajirin Koba dan Pimpinan Pondok Nurul Falah Air Mesu. Dalam memutuskan sebuah kebijakan selalu melibatkan semua unsur pimpinan yang berada di bawah yayasannya. Dengan demikian setiap keputusan tidak lagi diperdebatkan akan tetapi langsung diimplementasikan dalam sebuah tindakan nyata[[19]](#footnote-19).

1. **Menghargai dan Merespon Pendapat Guru**

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolahia mengatakan bahwa dalam setiap masalah atau rencana program pendidikan persemester atau tahunan bukanlah hasil dari Kepala Sekolahsendiri, tetapi hasil musyawarah bersama. Hal ini disebabakan Kepala Sekolahbukanlah super power atau superman yang semuanya bisa dipikirkan sendiri. Untuk itu, segala masukan dan kritikan demi kemajuan sekolahnya sangat diharapkan[[20]](#footnote-20).

Para guru yang ada di Sekolah ini pun berdasarkan hasil observasi tertutup 95% mengatakan dan sepakat bahwa Kepala Sekolahnya selalu menghargai dan merespon setiap pendapat yang diberikan oleh Guru. Salah satu contoh hasil keputusan yang didapatkan dari masukkan Guru adalah mengadakan Laboratorium yang akan digunakan untuk kepentingan Sekolah seperti Laboratorium Biologi, Fisika, Bahasa maupun Komputer[[21]](#footnote-21).

Berdasarkan beberapa paparan di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepeminpinan yang dilaksanakan di MAN I Tanjung Pandan ini merupakan gaya kepemimpinan gabungan. Dengan kata lain, gaya kepemimipinannya fleksibel berdasarkan kepentingan yang harus dilaksanakan. Kadang-kadang menggunakan gaya paternalistik management dan terkadang juga menggunakan open managamant.

Hal ini sesuai dengan Hasibuan menyatakan gaya menejemn dapat dibedakan atas: pertama manjemen bapak ( Paternalistik managamant), kedua manajemen tertutup ( closed managamant), ketiga manajemen terbuka (open managamant), keempat manajemen demokrasi ( democration managamant).[[22]](#footnote-22) Manejemen bapak menerapkan semacam tokoh sentral yang dijadikan panutan dan ditaati segla ucapan, bijakan dari perintahnya, para bawahan telah beranggapan bahwa simanajer paling benar, pintar dan baik. Manajer tertutup dalam mengambl keputusan, karyawan tidak terlibat dalam memberikan andil atau masukan sebagai bahan untuk mengambil keputusan, Dan model ini membawa dampak para pegawai apatis, dan sering melakukan kontrol yang negatif kepada manajer dan gairah atau semangat kerja kurang.

Manajemen terbuka dipandang lebih baik dari kedua model diatas, karyawan terlibat dalam pengambilan keoutusan , dari ketrlibatan tersebut karyawan merasa ikut bertanggung jawab atas keberhasilan, yapi kwbibawaan manajer kurang, setiap masalah memerlukan waktu untuk segera mengambil sikap tegas, terhadap masalah ynag dihadapi.

Manajemen demokrasi lebih mirip dengan manajemn terbuka tapi tanggung jawab keberhasilan, kekurangan dan kegagalan menjadi tanggung jawab seluruh karyawan dari organisasi. Dalam pengambilan keputusan berdasarkan atas suara terbanyak.

Dari model-model manajemen tersebut penggunaan yang paling baik dan tepat disesuaikan dengan lembaga ataupun lembaga ataupun organisasi. Mc Conkey menyatakan bahwa penggunaan model manajement, akan lebih berhasil apabila manajemen tersebut bercirikan gaya partisipatif.[[23]](#footnote-23) Manajemen partisipatif didefinisikan sebagai gaya yang mendorong partisipasi yang maksimum terhadap para karyawan dan meminimkan sikap serta mengiyakan, maka dengan demekian akan terhindar dari gaya menejemen autokratis. Gaya autokratis berciri efektifitas kerja neurun, berpeluang untuk melakukan korupsi dan pengendalian serta prosedur sangat ketat.

Adapun ciri-ciri gaya partisispatif adalah: ada pendelagsian yang mantap, ada partisipasi maksimum karyawan dalam menentukan keputusan, manajer bertanggung jawab terhadap semua keputusan, manajer bertanggung jawab terhadap semua kesalahan, menerima masukan dan perubahan yang direncanakan, kebijaksanaan dan prosedur sangat minim dan kapan saja dapat diubah bilamana diperlukan, pengendalian cukup ketat yang dilakukan oleh petugas yang sangat kecil jumlahnya, ada suatu sistem ganjaran yang berarti, para manajer menjalankan manajemen diri sendiri, disiplin diri, dan pengendalian diri yang bermutu tinggi. Gaya manajemen dinilai cocok untuk lembaga non profit.

Hal ini sesuai dengan Henri Fayol bahwa asas-asas manajemen seperti yang dikutip oleh Hasibuan adalah : *Pertama*, Pembagaian Kerja. Mengingat keterbatan yang ada pada manusia, misalnya masalah waktu, pengetahuan, kemampuan dan perhatiannya, maka pembagian kerja sangat diperlukan yang sesuai dengan keahliannya. Hal ini telah dilaksanakan di sekolah ini (MAN I Tanjung Pandan). Sekolah telah menentukan dan memberikan pengajaran kepada guru yang sesuai dengan profesi dan kompetensinya. Setiap guru memegang mata pelajaran sesuai dengan bidang ilmunya masing-masing. Misalnya, Guru matetatika diampu oleh sarjana dibidang matematika, guru Fisika diampu oleh sarjana bidang Fisika dan demikian seterusnya. Semua mata pelajaran yang ada di MAN I Tanjung Pandan diberikan sesuai dengan kompetensinya.

Kedua, *Pendelegasian wewenang*. Dengan kejelasan adanya Job Descripttion, maka secara tidaklangsung masing-masing personel sudah memiliki wewenang. Dari wewenang akan timbul tanggung jawab. Berkenaan dengan pembagian wewenang di MAN I Tanjung Pandan oleh Kepala Sekolahdibagi menjadi tiga bagian, setiap bagian memiliki wewenang pekerjaan yang berbeda. Istilah yang dipakai untuk memimpin tiap bagian adalah wakil kepala sekolah. Sehingga ada wakil Kepala Sekolahbidang kurikulum, wakil Kepala Sekolahbidang kesiswaan dan wakil Kepala Sekolahbidang sarana dan prasarana.

Ketiga, *Penegakan Disiplin*. Peratuaran, norma-norma, perintah dari atasan dan mungkin perjanjian yang harus ditaati, dihormati dan dilaksanakannya. Penegakkan disiplin di sekolah ini tidak pilih kasih. Semua anggota atau warga sekolah wajib menegakkan kedisiplinan, mulai dari siswa, guru, staf ataupun pimpinan sekolah.

Keempat, *Kesatuan perintah*. Semua personel harus tahu dan mengerti bahwa hanya mau menerima dan melaksanakan perintah atasan langsung. Asas ini termasuk tidak dilaksanakan di sekolah ini. Hal ini disebabkan orientasinya utamanya adalah kebersamaan bukan kekuasaan. Sehigga model otoriter atau penguasa tunggal tidak nampak di sekolah ini. Pimpinan sekolah mempunyai prinsip bahwa dengan kebersamaan itulah maka segala pekerjaan akan menjadi mudah dan indah. Tanpa adanya kebersamaan maka pekerjaan kecilpun menjadi susah dan payah.

Kelima, *Kesatuan arah*. Setiap karyawan tahu benar aktivitas yang dilakukan menuju kesatu arah yang telah ditentukan. Kesatuan arah ditentukan dengan cara mengedepankan pekerjaan yang sesuai dengan visi dan misi lembaga. Bila visi dan misinya sudah menjadi kesepakatan bersama, maka seluruh rencana yang akan dilaksanakan tidak akan keluar dari barometer visi dan misi yang sudah disepakati.

Keenam, *Kepentingan umum di atas kepentingan pribadi*. Pekerjaan dari suatu lembaga atau organisasi tentu harus dikedepankan dan dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Asas ini menjadi wajib dilaksanakan di sekolah ini. Sebab, 90 % pendidik dan tenaga kependidikan adalah PNS. Semua PNS sudah disumpah dan memiliki kode etik pegawai bahkan beberapa peraturan peruandang-udangan yang harus dipatuhi. Diantara kewajiban PNS adalah harus mendahulukan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi.

Ketujuh, *Pemberian gaji yang wajar*. Pemberian gaji kepada semua karyawan tentu harus sesuai dengan norma yang ada dengan pertimbangan diseimbangkan dengan berat atau ringannya tanggungjawab. Bagi yang PNS maka ketentuan gaji sudah disesuaikan dengan pangkat dan golongan serta lamanya menjadi PNS. Sementara bagi honorer maka ketentuan penggajiannya disesuaikan dengan kemampuan pihak sekolah. Tentunya besaran honor tersebut harus sesuai dengan asas ke tujuh ini, yaitu dipertimbangkan sesuai dengan berat dan ringannya tanggung jawab.

Kedelapan, *Sentralisasi*. Pada hakekatnya wewenang berada pada top leader, sehingga apabila terjadi ketidakberesan terhadap suatu pekerjaan, maka dialah yang harus bertanggung jawab, sebab apabila tidak, maka akan terjadi pelemparan dari pada wewenang. Penanggung jawab penuh di sekolah yang negeri biasanya di sebut dengan KPA atau Kuasa Pengguna Anggaran. Dalam hal ini yang menjadi KPA adalah kepala sekolah. Untuk itu, karena Kepala Sekolahsebagai KPA maka harus hati-hati dalam mendelegasikan wewenang apalgi yang berkaitan dengan keuangan. Maka dari itu, agar wewenang itu ringan maka setiap wakil Kepala Sekolahbertanggung jawab atas seluruh kegiatan yang ditanggungnya. Namun demikian, setiap keputusan penting tetap harus diketahui oleh kepala sekolah.

Kesembilan, *Keteraturan*. Dimaksudkan dengan asas ini adalah keteraturan lalu lintas barang, perintah, surat serta penempatan personel yang sesuai dengan keahliannya. Agar semua program atau rencana lembaga berjalan dengan lancar maka dibuatlah beberapa peraturan yang diputuskan bedasarkan surat keputusan kepala sekolah. Diantaranya peraturan atau tata tertib untuk siswa dan juga peraturan untuk guru dan staf.

Kesepuluh, *Keadilan*. Pemegang asas ini adalah pimpinan, dimana dia dituntut menerapkan keadilan kepada karyawan tanpa ada rasa ewuh pekewuh atau tanpa pandang bulu serta dalam memberikan sanksi atau hadiah harus sebanding dengan keadannya. Hal ini sudah tertuang dalam tata tertib atau kode etik yang telah dibuat berdasarkan keputusan sekolah. Didalamnya dibuat beberapa peraturan yang harus ditaati oleh semua warga sekolah. Akan dibeikan sanksi bagi siapa saja yang melanggar dan diberikan hadiah jika selalu mematuhi peraturan.

Kesebelas, *Rantai Hierarchi*. Saluran perintah mengalir dari atas ke bawah harus sesuai dengan mata rantai vertical dan tegas. Dalam arti tidak boleh melompat atau putus pada suatu posisi yang seharusnya dilewati. Di MAN I Tanjung Pandan rantai hirarchi walaupun belum sempurna sudah dilaksanakan. Mata rantai perintah itu dapat dilihat dari pembagian wewenang dari Kepala Sekolahkepada para wakilnya dan kemudian kepada para guru, staf dan murid-muridnya.

Keduabelas, *Inisiatif*. Ada inisiatif para karyawan secara sadar untuk diselesaikannya tugas-tugas yang diembannya tanpa ada perintah ataupun kontrol. Berdasarkan survei dan observasi langsung peneliti, di sekolah ini setiap guru mengerjakan tugas-tugasnya masing-masing dengan tanpa beban. Mereka tidak pernah menunggu intruksi dulu un tuk melakukannya, akan tetapi mereka memiliki inisiatif sendiri untuk melakukannya.

Ketigabelas, *Kesatuan*. Yang dikehendaki dengan asas ini adalah kesatuan dan kekompakan dalam melaksanakan tugas dan aktivitas yang lain, sehingga diharapkan dapat memberikan hasil yang optimal. Menurut Kepala Sekolahdengan tegas ia mengatakan bahwa dirinya bukanlah siapa-siapa dan tidak ada apa-apanya jika tanpa ada campurtangan atau bantuan dari yang lainnya. Dengan kata lain berhasil atau tidaknya sekolah yang ia pimpin bukan tergantung pada superpowernya akan tetapi tergantung pada kekompakkan dan persatuan dengan yang lainnya. Sebab, dengan persatuan dan kekompakan akan menemukan jalan kesuksesan dan kemudahan. Maka kesatuan dan kekompakkan adalah harga mati yang tidak bisa ditawar lagi.

Keempatbelas, *Kestabilan masa jabatan*. Asas ini di ilhami oleh kata : pengalaman adalah guru yang paling baik. Karyawan yang memiliki masa kerja yang cukup lama, tentunya makin mantap tugas-tugas yang dikerjakan dan makin baik kualitas serta prestasi yang dicapai. Hal ini bukannya tidak pernah ada mutasi, sebab tanpa ada mutasi juga akan menimbulkan kejenuhan[[24]](#footnote-24). Maka dari itu, di sekolah ini tidak ada pengikatan khusus bagi para gurunya jika memang sudah jenuh karena memang sudah lama bertugas maka diperbolehkan mengajukan mutasi dengan catatan sudah memenuhi syarat mutasi dan sudah ada izin dari atasan langsung.

Demikian juga yang terjadi di Madrasah Aliyah Ponpes Nurul Falah dan Madrasah Aliyah Ponpes Al-Muhajirin berdasarkan hasil observasi rata-rata 90 % para guru di dua lembaga tersebut merasa selalu direspon pendapatnya. Untuk itu, bisa dikatakan bahwa kedua lembaga ini sudah mengimplementasikan manajemen terbuka (*open management*) di lembaganya.

Untuk lebih jelasnya maka perbedaan gaya kepemimpinan antara lembaga tersebut dapat di lihat pada tabulasi berikut ini:

**Tabel 1.1. Implementasi Manajemen Kepemimpinan**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **NO** | **NAMA LEMBAGA** | **OBYEK OBSERVASI** | **RESPONDEN** | **HASIL JAWABAN** | |
| **Ya** | **Tidak** |
| 1 | MAN I Tanjung Pandan Belitung | Gaya Kepemimpinan Demokratis | Guru | 100% | 0 % |
| Siswa | 100% | 0 % |
| Gaya Kepemimpinan Otoriter | Guru | 98 % | 2 % |
| Siswa | 10 % | 90 % |
| Melibatkan semua Guru dalam Kebijakan | Guru | 95 % | 5 % |
| Siswa | 90 % | 10 % |
| Menghargai dan Merespon Pendapat Guru | Guru | 95 % | 5 % |
| Siswa | 92 % | 8 % |
| 2 | MA Pondok Pesantren Nurul Falah Air Mesu Pangkalan Baru | Gaya Kepemimpinan Demokratis | Guru | 100% | 0 % |
| Siswa | 90 % | 10 % |
| Gaya Kepemimpinan Otoriter | Guru | 10% | 90% |
| Siswa | 15% | 85% |
| Melibatkan semua Guru dalam Kebijakan | Guru | 90% | 10% |
| Siswa | 90% | 10% |
| Menghargai dan Merespon Pendapat Guru | Guru | 90% | 10% |
| Siswa | 85% | 15% |
| 3 | MA Pondok Pesantren Al-Muhajirin Koba | Gaya Kepemimpinan Demokratis | Guru | 100% | 0 % |
| Siswa | 90% | 10% |
| Gaya Kepemimpinan Otoriter | Guru | 90% | 10% |
| Siswa | 90% | 10% |
| Melibatkan semua Guru dalam Kebijakan | Guru | 95% | 5% |
| Siswa | 85% | 15% |

**DAFTAR PUSTAKA**

Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan,* Bandung, Rosdakaya, 1996

Danim, S., *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006

Edward Sallis. *Total Quality Management in Education*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.1993

Bill Creech. *Winning the Quality War.* In World Executive’s Digest. Juli 1996

Kamus Kontemporer Al-Asriy, Yayasan Ali Maksum, Ponpes Krapyak, Yogyakarta, Cet. Ke 4, 1998

Malayu SP Hasibuan, *Manjemen Dasar dan Pengertian*, Jakarta Gunung Agung, 1996

Hasibuan, *Manajemen Pendidikan di Indonesia*, Bina Aksara, Jakarta 1988

M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Reamaja Rosda Karya, Bandung, 1990

West-Burnham, J. 1997. *Managing Quality in Schools*, London: Prentice-Hall

Goetsch, D.L & Davis S. 1995, *Implementing Total Quality*, Englewood, Cliffis, New Jersy; Prentice Hall International, Inc.

Antaraman. V., Team bulding, *Human Resoursces Management*, Singapure, Singapure University Press Tahun 1984

Muhammad Abdullah Al Buraey, *Management &Administarsi Islam, Associate Professor of Managemen Chairman, Management Development Program College Industrial Management*, King Fahd University Of Petroleum & Mineral, saudi Arabia, 1990.

Mastuhu, *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam*, Logos Wacana Ilmu, Jakarta, 1999

Hasan Langgulung, *Pendidikan dan Peradaban Islam Suatu Analisa Sosio-Psikologi*, Pustaka Al Husna, jakarta, Cet ke3, 1985

Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabta, 2005

Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung; Remaja Rosdakarya, 2002

Arif Furqon, *Pengantar penelitian dalam Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1982

Sutrisno Hadi, *Metodologi Penelitian Research II*, Yogyakarta: Andi Offset, 1990

Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 1998

Dokumentasi Madrasah Aliyah Negeri Tanjung Pandan, Belitung, Kabupaten Belitung, Tahun 2016

Dokumentasi Madrasah Aliyah Nurul Falah Air Mesu, Pangkalan Baru, Bangka Tengah, Tahun 2016

Dokumentasi Madrasah Aliyah Al-Muhajirin Koba, Bangka Tengah Tahun 2016 ([https://felixdeny.wordpress.com/2012/01/07/definisi-kepemimpinan-dan-macam-macam-gaya kepemimpinan/](https://felixdeny.wordpress.com/2012/01/07/definisi-kepemimpinan-dan-macam-macam-gaya%20kepemimpinan/)) diakses tanggal 20 Juli 2016

Dr. Rusman, M.Pd, *Manajemen Kurikulum*, Rajawali Pers, Jakarta, 2012

H. M. Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan dalam Perspektif Teori, Aplikasi, dan Kondisi Obyektif Pendidikan di Indonesia*”, Rajawali pers, Jakarta, 2015

Prof. Dr. Veithzal Rivai Zainal, dkk, *Islamic Quality Education Management, pentingnya mengelola pendidikan bermutu untuk melahirkan manusia unggul menurut islam, serta mencerdaskan umat dengan pendidikan bermutu dan islami*, PT. Gramedia pustaka Utama, Jakarta, 2016

1. Danim, S., *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2006) h.61 [↑](#footnote-ref-1)
2. Edward Sallis. *Total Quality Management in Education*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.(1993) h.5 [↑](#footnote-ref-2)
3. Ibid h. 35 [↑](#footnote-ref-3)
4. Bill Creech. *Winning the Quality War.* In World Executive’s Digest. Juli (1996) h.7 [↑](#footnote-ref-4)
5. Hal ini dapat dilihat lebih lengkap dalam Kamus Kontemporer Al-Asriy, Yayasan Ali Maksum, Ponpes Krapyak, Yogyakarta, Cet. Ke 4, 1998. hal. 593 [↑](#footnote-ref-5)
6. Lebih lengkap dapat dilihat dalam kamus Al-Munjid fi Al-Lughah, Dar Al-mashriq, Beirut, 1986. [↑](#footnote-ref-6)
7. Lebih lengkap mengenai asas-asas menajemen tersebut dapat dilihat dalam Malayu SP Hasibuan, dengan judul bukunya “manjemen dasar dan pengertian”, Jakarta Gunung Agung, 1996 [↑](#footnote-ref-7)
8. Lihat lebih jauh dalam bukunya yang berjudul “.Manajemen Pendidikan di Indonesia”, Bina Aksara, Jakarta 1988, hal 3 [↑](#footnote-ref-8)
9. Lihat dalam bukunya yang berjudul. Administrasi dan Supervisi Pendidikan, Reamaja Rosda Karya, Bandung, 1990, hal. 15 [↑](#footnote-ref-9)
10. Ngalim purwanto, ............... hal. 17 [↑](#footnote-ref-10)
11. Menurut Young (dalam Kartono, 2003) Pengertian Kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus. [↑](#footnote-ref-11)
12. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan. Pertama, Gaya Kepemimpinan Otoriter / Authoritarian adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.Kedua, Gaya Kepemimpinan Demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya. Ketiga, Gaya Kepemimpinan Bebas / Laissez Faire Pemimpin jenis ini hanya terlibat delam kuantitas yang kecil di mana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaianmasalahyangdihadapi.(lebihlengkapdapatdilihatpadahttps://felixdeny.wordpress.com/2012/01/07/definisi-kepemimpinan-dan-macam-macam-gaya kepemimpinan/) [↑](#footnote-ref-12)
13. Observasi tertutup terhadap para Guru dan Siswa MAN I Tanjung Pandan, pada tanggal 3 Juni 2016 [↑](#footnote-ref-13)
14. Dra. Nunung, Kepala MAN I Tanjung Pandan Belitung, Wawancara, Pada Tanggal 4 Juni 2016 [↑](#footnote-ref-14)
15. Wakil Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Al-Muhajirin, Kecamatan Koba Bangka Tengah, Wawancara, Pada tanggal 7 September 2016 pada pukul 11.00 WIB di ruang Kepala Sekolak MA Al-Muhajirin Koba. [↑](#footnote-ref-15)
16. Masri Saharun, S.Pd.I, Pimpinan Pondok Pesantren Nurul falah Air Mesu, Wawancara, pada tanggal 1 September 2016 pada pukul 11 di ruang pimpinan pondok Pesantren Nurul Falah Air Mesu. [↑](#footnote-ref-16)
17. Wakil Kepala Sekolah MAN I Tanjung Pandan dan Guru, Wawancara, pada Tanggal 2 Juni 2016 [↑](#footnote-ref-17)
18. Dra. Nunung, Kepala MAN I Tanjung Pandan Belitung, Wawancara, Pada Tanggal 4 Juni 2016 [↑](#footnote-ref-18)
19. Hasil Observasi pada tanggal 2 September 2016 di Ponpes Al-Muhajirin Koba dan Hasil Observasi pada tanggal 8 Sepetember 2016 di Pondok Pesantren Nurul falah Air Mesu Pangkalan Baru. [↑](#footnote-ref-19)
20. Dra. Nunung, Kepala MAN I Tanjung Pandan Belitung, Wawancara, Pada Tanggal 4 Juni 2016 [↑](#footnote-ref-20)
21. Observasi tertutup terhadap para Guru dan Siswa MAN I Tanjung Pandan, pada tanggal 3 Juni 2016 [↑](#footnote-ref-21)
22. Malayu SP Hasibuan, manjemen dasar dan pengertian, jakarta Gunung Agung, 1996 [↑](#footnote-ref-22)
23. Mc. Conkey Dale D Manajemen bagi organisasi non Perusahaan, Terj. M.Mas'ud Jakarta, Pustaka Binaman, 1982 hal 26. [↑](#footnote-ref-23)
24. Malayu SP. Hasibuan, Manajemen, dasar dan Pengertian, Jakarta, Gunung Agung, 1966, hal. 15 [↑](#footnote-ref-24)