

**Kepemimpinan:  
Pengembangan Organisasi, Team Building dan *Individual Building*  
(Studi Kasus di MI Babussalam Tambar Jogoroto Jombang)**

Dian Triana  
Fakultas Agama Islam Universitas Darul ‘Ulum Jombang  
[putrasalafy@yahoo.co.id](mailto:putrasalafy@yahoo.co.id)

**Abstraksi**

Keberhasilan organisasi dalam melaksanakan visi, misi dan obyektifitasnya akan sangat tergantung dari Pemimpin (*Leader*) dalam mengelola sumber daya yang dimiliki organisasi tersebut, termasuk memimpin tugas yang harus diselesaikan di dalam program yang telah ditetapkan.

Penelitian ini mendeskripsikan upaya Kepala Madrasah dalam mengembangkan organisasi melalui *team building* dan *individual building*, studi kasus di MI Babussalam Tambar Jogoroto Jombang. Pendekatan penelitiannya deskriptif kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui observasi dan wawancara di lapangan. Sedangkan teknik analisis datanya menggunakan analisis diskriptif kualitatif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepala MI Babussalam Tambar Jogoroto Jombang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di madrasah, yaitu untuk bekerja sama dalam mewujudkan tujuan madrasah. Dalam hal ini kepala MI Babussalam Tambar Jogoroto Jombang menggunakan pendekatan *Organizational Development (OD)*, *Team Building*, dan *Individual Building*.

**Kata Kunci : *Kepemimpinan; Pengembangan Organisasi; Team Building; dan Individual Building***

**A. Pendahuluan**

Kepala madrasah sebagai pemimpin, memiliki berbagai potensi yang dapat dikembangkan secara optimal. Setiap kepala madrasah harus memiliki perhatian yang cukup tinggi terhadap peningkatan kualitas pendidikan di madrasah. Perhatian tersebut harus ditunjukkan dalam kemauan dan kemampuan untuk mengembangkan diri dan madrasahnya secara optimal dan demokratis. Sebagai seorang kepala madrasah tugas pokoknya adalah “memimpin” dan “mengelola” guru

dan staf lainnya untuk bekerja sebaik-baiknya demi mencapai tujuan madrasah. Ini berarti, bahwa memimpin madrasah adalah cara atau usaha kepala madrasah dalam mempengaruhi, mendorong dan membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa dan orang tua siswa, dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemahaman tentang kepemimpinan di atas persis dengan apa yang dikemukakan Thariq, bahwa kepemimpinan merupakan proses menggerakkan manusia untuk meraih tujuan. Dalam hal ini, ada tujuan yang menggerakkan manusia, adanya kelompok orang dan adanya pemimpin yang menggerakkan dan memberikan pengaruhnya kepada manusia.<sup>1</sup> Sedangkan mengelola madrasah dapat memahami dengan mengatur agar guru dan staf madrasah bekerja secara optimal, dengan mendayagunakan sarana/prasarana yang dimiliki serta potensi masyarakat demi mendukung tercapai tujuan madrasah.

Kepala Madrasah sebagai seorang pemimpin dituntut memiliki kualitas dan daya saing, serta mampu menciptakan sikap-sikap dan tingkah laku sesuai dengan ajaran Islam yang dipraktekkan dalam kehidupan sehari-hari baik di lingkungan madrasah maupun lingkungan keluarga dan masyarakat.

## B. Landasan Teori

### 1. Kepemimpinan

Menurut Veithzal Rivai, pengertian kepemimpinan sangat bervariasi. Namun secara luas ia mendefinisikan kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang diluar kelompok.<sup>2</sup>

Fungsi pemimpin menurut James A.E. Stoner, agar para bawahan dapat bekerja secara efektif, maka seorang pemimpin harus mampu melaksanakan dua fungsi pokok, yaitu :

---

<sup>1</sup>Thariq M. As-Suwaidan, Faishal Umar Basyarahil, *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*, (Jakarta: Gema Insani, 2005), hlm. 10

<sup>2</sup>Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), hlm. 2-3

- a. *Task related* atau *problem solving function*, dalam fungsi ini pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat.
- b. *Group maintenance function* atau *social function*, dalam fungsi ini pemimpin membantu kelompok bekerja lebih lancar, pemimpin memberikan persetujuan, atau melengkapi anggota kelompok lain, seperti menjembatani kelompok yang sedang berselisih pendapat, memperhatikan diskusi-diskusi kelompok. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang mampu menampilkan kedua fungsi tersebut dengan jelas.<sup>3</sup>

Sedangkan Paters dan Austin dalam Sallis, memberikan pertimbangan spesifik mengenai kepemimpinan pendidikan yang mereka sebut sebagai *excellence in school leadership*. Mereka berpendapat kepemimpinan pendidikan membutuhkan perspektif sebagai berikut:

- a. Visi dan simbol. Guru atau kepala madrasah harus mengomunikasikan nilai-nilai institusi kepada stafnya, siswa dan masyarakat luas.
- b. *Management by walking about* yang merupakan gaya kepemimpinan bagi setiap institusi.
- c. *For the kids* (untuk anak-anak). Istilah dalam pendidikan yang berarti ekuivalen dengan dekat kepada pelanggan.
- d. Autonomi, pengalaman, dan dukungan terhadap kegagalan. Pemimpin pendidikan harus mendorong inovasi diantara stafnya dan siap terhadap kegagalan yang pasti muncul dalam melakukan inovasi.
- e. Menciptakan rasa ‘kekeluargaan’. Pemimpin perlu menciptakan suatu perasaan sebagai komunitas di antara siswa, murid, orang tua, guru dan staf pendukung.
- f. Rasa sebagai keseluruhan, ritme, keinginan kuat, intensitas dan antusiasme. Hal tersebut adalah berupa mutu personal yang esensial dan dibutuhkan bagi pemimpin pendidikan.<sup>4</sup>

Menurut Yulk sebagaimana dikutip oleh Mulyono bahwasanya ada empat belas kategori perilaku kepemimpinan, yang mana kategori-kategori tersebut cukup generik untuk dapat diaplikasikan secara luas pada jenis manajer yang berbeda-beda termasuk di lingkungan pendidikan (sekolah, madrasah, pondok pesantren, dan perguruan

<sup>3</sup>Wahjosumijo. (*Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*) *Kepemimpinan Kepala sekolah*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada 1999), hlm. 41

<sup>4</sup>Rohiat, *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktik* (Bandung, PT. Refika aditama, 2009), hlm. 36

tinggi), adapun keempat belas kategori perilaku kepemimpinan tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

*Pertama*, merencanakan dan mengorganisasikan (*planning and organizing*); *kedua*, pemecahan masalah (*problem solving*); *ketiga*, menjelaskan peran dan sasaran (*clarifying roles and objectives*); *keempat*, memberi informasi (*informing*); *kelima*, memantau (*monitoring*); *keenam*, memotivasi dan memberi inspirasi (*motivation and inspiring*); *ketujuh*, berkonsultasi (*consulting*); *kedelapan*, mendelegasikan (*delegating*); *kesembilan*, memberi dukungan (*supporting*); *kesebelas*, menegembangkan dan membimbing (*developing and monitoring*); *kedua belas*, membangun jaringan kerja (*networking*); *ketiga belas*, pengakuan (*recognizing*); *keempat belas*, memberi imbalan (*rewarding*).

Model kepemimpinan didasarkan pada pendekatan yang mengacu kepada hakikat kepemimpinan yang berlandaskan kepada perilaku dan keterampilan seseorang yang membaaur kemudian membentuk gaya kepemimpinan yang berbeda. Beberapa model yang menganut pendekatan ini adalah:

- a. Model Kepemimpinan kontinum (*Otokratis-demokratis*)
- b. Model Kepemimpinan Ohio
- c. Model Kepemimpinan Likert
- d. Model kepemimpinan Managerial Grid
- e. Model Kontingensi Fiedler
- f. Kepemimpinan Situasional<sup>5</sup>

Berdasarkan beberapa keterangan di atas dapatlah disimpulkan bahwa Kepemimpinan merupakan hal penting dalam setiap organisasi, karena faktor pemimpin inilah yang menentukan kesuksesan atau gagalnya suatu organisasi. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (kelompok orang) menuju pencapaian kemajuan kelompok.

## 2. Pengembangan Organisasi

Sebuah organisasi apapun bentuknya, dituntut untuk lebih adaptif terhadap lingkungan yang secara dinamis selalu mengalami perubahan. Organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan segala bentuk perubahan didalam lingkungan sekitar. Perkembangan

---

<sup>5</sup>Baharuddin dan Umiarso, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksra. 1994), hlm. 58

organisasi (*Organizational Development*) dimaksudkan untuk membuat organisasi lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya.<sup>6</sup>

Dengan demikian organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan segala bentuk perubahan didalam lingkungan sekitar, baik lingkungan madrasah, keluarga dan masyarakat.

### 3. Team Building

Team Building atau perilaku kelompok adalah semua kegiatan yang dilakukan dua atau lebih individu yang berinteraksi dan saling mempengaruhi dan saling bergantung untuk menghasilkan prestasi yang positif baik untuk jangka panjang dan pertumbuhan diri.<sup>7</sup>

#### a. Klasifikasi Kelompok

Suatu kelompok dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu kelompok formal dan kelompok informal.

- 1) Kelompok Formal, yaitu suatu kelompok yang didenifikasikan oleh struktur organisasi. Contohnya adalah Presiden dengan staf mentrinya, ketua DPR dengan anggota komisi.
- 2) Kelompok Informal, yaitu kelompok yang terstruktur atau tidak terstruktur secara formal atau tidak ditetapkan secara organisasi, muncul sebagai tanggapan terhadap kebutuhan akan kontak sosial. Contohnya adalah kelompok organisasi yang ada di dalam masyarakat: kelompok pengajian, kelompok arisan.<sup>8</sup>

Subklasifikasi kelompok, yaitu antara lain:

- 1) Kelompok komando ditentukan oleh bagan organisasi. Contohnya adalah seorang manajer dengan bawahannya, dll.
- 2) Kelompok tugas ditetapkan secara organisasional yang mewakili mereka yang bekerja bersama-sama untuk menyelesaikan tugas pekerjaan. Contohnya adalah ketua serikat buruh Indonesia, staf pembantu kepala madrasah.
- 3) Kelompok kepentingan yaitu mereka yang bekerja bersama-sama untuk mencapai suatu sasaran khusus yang menjadi kepedulian dari tiap-tiap orang ini. Contohnya adalah kelompok karyawan, kelompok mahasiswa.

<sup>6</sup>Vethzal Rivai, *Kepemimpinan dan ...*, hlm. 58

<sup>7</sup>*Ibid.*, hlm. 267

<sup>8</sup>*Ibid.*, hlm. 268

- 4) Kelompok persahabatan, yaitu mereka yang digabungkan bersama-sama karena mereka berbagi satu karakteristik atas lebih. Contohnya adalah kelompok alumni.<sup>9</sup>

*b. Dasar-dasar Perilaku Kelompok*

Dasar-dasar perilaku kelompok terdiri dari: kondisi eksternal pada kelompok, sumber daya anggota, struktur kelompok, proses kelompok, tugas-tugas kelompok, kinerja dan kepuasan, teori psikologi.<sup>10</sup>

- 1) Kondisi eksternal pada kelompok
  - a) Strategi organisasi: meliputi tujuan-tujuan organisasi dan cara-cara untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan tersebut.
  - b) Struktur otoritas: ketentuan mengenai otoritas yang dimiliki oleh setiap bagian/ setiap individu dalam suatu organisasi karena setiap individu atau kelompok memiliki otoritas yang berbeda-beda.
  - c) Peraturan formal: ketentuan mengenai aturan, prosedur, kebijakan, dan ragam lain dari peraturan induk membakukan perilaku karyawan.
  - d) Sumber daya organisasional: merupakan sumber daya uang, waktu, bahan mentah, peralatan yang dialokasikan oleh organisasi pada kelompok.
  - e) Proses seleksi perilaku para personil: kriteria-kriteria tertentu yang digun akan dalam proses merekrut karyawan, proses seleksi tersebut akan menempatkan *man in the right place*.
  - f) Evaluasi kinerja dan sistem ganjaran: proses melakukan evaluasi terhadap hasil kerja anggota kelompok setelah dievaluasi, maka perlu diteruskan dengan sistem ganjaran akan hasil evaluasi tersebut.
  - g) Budaya organisasi: merupakan standar untuk karyawan mengenai perilaku yang dapat diterima dengan baik dan yang tidak dapat diterima.

---

<sup>9</sup>*Ibid.*,

<sup>10</sup>*Ibid.*,, hlm. 269-276

2) Sumber daya anggota

Adapun sumber daya yang berperan sangat penting pada anggota individu, yaitu kemampuan dan karakteristik kepribadian.

a) Kemampuan

Ada hubungan antara kemampuan intelektual dengan relevansi tugas terhadap kinerja kelompok

b) Karakteristik kepribadian

Ada hubungan antara karakteristik kepribadian yang positif dalam budaya terhadap produktifitas, semangat, dan kekohesifan kelompok.

3) Struktur kelompok

Kelompok kerja memiliki struktur yang dapat membentuk perilaku anggota kelompok tertentu. Ada beberapa variabel struktur kelompok yaitu: kepemimpinan formal, peran, norma, status kelompok, ukuran kelompok, dan komposisi kelompok.

a) Kepemimpinan formal

Pemimpin formal hampir selalu ada dalam setiap kelompok kerja. Pemimpin ini mempunyai peran penting dalam keberhasilan kelompok

b) Peran

Tiap-tiap anggota kelompok memainkan suatu peran. Hasilnya akan baik apabila peran dimainkan dengan konsisten. Tapi sering seseorang dituntut memainkan peran yang berbeda. Di dalam berperan juga seringkali terjadi konflik dan pengalaman selain tuntutan dari pemberi peran dalam organisasi.

c) Norma

Adalah standar perilaku yang dapat diterima dengan baik dalam suatu kelompok dan digunakan oleh semua anggota dalam kelompok tersebut. Norma memberi tahu apa yang boleh dan tidak boleh dikerjakan untuk setiap anggota kelompok dalam keadaan-keadaan tertentu.

d) Status

Status adalah posisi yang didefinisikan secara social yang diberikan kepada kelompok atau anggota oleh orang lain. Status mempengaruhi kekuatan norma dan tekanan dalam kelompok.

- e) Ukuran kelompok  
Menunjuk pada besaran kelompok, ukuran kelompok dapat mempengaruhi perilaku kelompok. Kelompok kecil biasanya lebih cepat menyelesaikan tugas daripada kelompok besar namun juga terkadang kelompok besar lebih cepat menyelesaikan tugasnya daripada kelompok kecil.
  - f) Komposisi  
Untuk menyelesaikan suatu kegiatan, kelompok yang terdiri dari beranekaragam keterampilan dan pengetahuan akan lebih efektif dibanding kelompok yang anggotanya homogen.
- 4) Proses kelompok  
Dalam tugas kelompok, sumbangan tiap individu tidak tampak dengan jelas karena ada individu yang mengurangi upayanya sehingga hasil yang diperoleh oleh kelompok tidak maksimal tetapi ada juga individu yang menciptakan keluaran (output) lebih besar dari pada masukan (input).
- 5) Tugas-tugas kelompok  
Tugas yang memiliki tingkat ketidakpastian tinggi menuntut lebih banyak pemrosesan informasi, tergantung pada:
- a) Pengambilan keputusan kelompok  
Keputusan yang diambil oleh dua orang atau lebih lebih naik dari pada satu orang. Kenyataannya pada saat ini banyak keputusan dalam organisasi yang diambil oleh kelompok, tim, komite. Ada beberapa keuntungan dan kerugian dari pengambilan keputusan berdasarkan pada kelompok, yaitu:
    - (1) Keuntungan kelompok: informasi dan pengetahuan lebih lengkap, lebih banyak pendekatan dan alternatif dapat dikembangkan, meningkatkan dukungan dan keputusan terhadap keputusan yang dibuat dan dilaksanakan oleh kelompok, dan legitimasi meningkat.
    - (2) Kerugian dari kelompok: menghabiskan waktu, tekanan untuk sesuai, dominasi oleh beberapa orang, tanggung jawab kembar,



## b) Teknik pengambilan keputusan

Teknik pengambilan keputusan dalam kelompok yaitu: interaksi, dan sumbang saran.

## 6) Kinerja dan kepuasan

Ada beberapa faktor yang berhubungan dengan kinerja yaitu: persepsi peran, norma, status, ukuran kelompok, susunan demografis, tugas kelompok, dan kekohesifan. Keputusan anggota dipengaruhi oleh hubungan persepsi, peran kinerja antara atasan dan bawahan.

## 7) Teori psikologi

*The collaborative Classroom.* Kegiatan kerjasama adalah jika 2 orang atau lebih bekerja sama untuk tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu. Dengan demikian terdapat dua unsure yaitu kerjasama, saling ketergantungan yang positif. Kekompakan dalam kelompok akan terwujud bila setiap anggota mempunyai perasaan bahwa dirinya merupakan bagian dari suatu kelompok dan perasaan tersebut harus berdasarkan pada kepercayaan.

#### 4. Individual Building

*Fiedler* menjelaskan bahwa masalah satu dimensi penting situasi kepemimpinan yang mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan yaitu “*hubungan antara pimpinan dan bawahan*” Apabila hubungan pimpinan dan bawahan harmonis, maka si pemimpin mudah menggunakan kekuatan kedudukan dan struktur tugas terhadap anggota yang dipimpinnya.<sup>11</sup>

Perilaku manusia merupakan interaksi antara individu dengan lingkungannya. Individu membawa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan, kebutuhan, dan pengalaman masa lainnya ke dalam suatu lingkungan baru yaitu lingkungan organisasi. Selain itu, organisasi mempunyai karakteristik dan merupakan suatu lingkungan bagi individu. Karakteristik organisasi antara lain *reward system* dan pengendalian, dll. Selanjutnya, karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik organisasi yang akan mewujudkan perilaku individu dalam organisasi.

Kararter individu memiliki peranan penting dalam sebuah organisasi apabila karakter yang dimiliki oleh sekelompok individu

<sup>11</sup>Burhanuddin, *Analisis Administrasi ...*, hlm. 121

baik, tidak menutup kemungkinan organisasi yang dikelolanya pun akan baik pula.

Semua perilaku individu pada dasarnya dibentuk oleh kepribadian dan pengalamannya. Berikut akan dijelaskan mengenai dasar-dasar perilaku individu yaitu karakter biografis, kemampuan, kepribadian dan pembelajaran<sup>12</sup>.

*a. Karakteristik Biografis*

1) Usia

Ada suatu keyakinan yang meluas bahwa produktivitas merosot sejalan dengan makin tuanya usia seseorang. Tetapi hal itu tidak terbukti, karena banyak orang yang sudah tua tetapi masih enerjik. Memang diakui pada masa muda seseorang lebih produktif daripada masa tuanya.

Sebagaimana hadist Nabi Muhammad SAW, yang artinya: *"Jagalab lima hal sebelum datang yang lima, yaitu masa mudamu sebelum datang masa tuamu, sehatmu sebelum sakitmu, hidupmu sebelum matimu, kayamu sebelum miskinmu, dan waktu senggangmu sebelum sibukmu"*.

2) Jenis Kelamin

Ada pendapat yang mengatakan bahwa ada perbedaan antara pria dan wanita dalam mempengaruhi kinerja, ada juga yang berpendapat tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar. Dalam hal ini diasumsikan bahwa tidak ada perbedaan yang berarti dalam hal produktivitas antara pria dan wanita.

3) Status Perkawinan

Perkawinan biasanya akan meningkatkan tanggung jawab seorang karyawan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, karena pekerjaan nilainya lebih berharga dan penting karena bertambahnya tanggung jawab pada keluarga.

4) Masa Kerja

Masa kerja lebih lama menunjukkan pengalaman yang lebih dibandingkan rekan kerjanya yang lain, sehingga sering masa kerja/pengalaman kerja menjadi pertimbangan sebuah organisasi dalam mencari anggotanya.

---

<sup>12</sup>Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan ...*, hlm. 224

*b. Kemampuan*

Kepuasan individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan tidaklah sama satu dengan yang lainnya. Setiap manusia mempunyai kemampuan berfikir.

Seluruh kemampuan individu pada hakekatnya tersusun dari dua faktor, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik<sup>13</sup>.

1) Kemampuan Intelektual

Melalui tes IQ misalnya, dirancang untuk memastikan kemampuan intelektual seseorang. Ada tujuh dimensi yang paling sering dikutip yang membentuk kemampuan intelektual, yaitu kecerdasan numeric, pemahaman verbal, kecepatan konseptual, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruang, ingatan<sup>14</sup>.

Tabel Tujuh Dimensi yang Membentuk Kemampuan Intelektual

Dimensi	Penjelasan
Kecerdasan numeric	Kemampuan untuk menghitung dengan cepat dan tepat
Pemahaman verbal	Kemampuan memahami apa saja yang dibaca dan didengar serta menghubungkan kata satu dengan yang lain
Kecepatan konseptual	Kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat
Penalaran induktif	Kemampuan mengenali suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah itu
Penalaran deduktif	Kemampuan menilai logika dan menilai implikasi dari suatu argument
Visualisasi ruang	Kemampuan membayangkan bagaimana suatu objek akan tampak seandainya posisinya dalam ruang diubah
Ingatan	Kemampuan menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu

Namun, hanya memiliki kemampuan intelektual (IQ) tidaklah lengkap jika tidak ditambahkan dengan kemampuan emosional (EQ) dan terlebih lagi harus mempunyai kemampuan

<sup>13</sup>*Ibid.*, hlm. 226

<sup>14</sup>*Ibid.*, hlm. 227

spiritual (SQ). Sehingga muncul istilah *the spiritual leadership*. Menurut Tobroni, kepemimpinan spiritual diyakini sebagai solusi terhadap krisis kepemimpinan saat ini<sup>15</sup>. Kepemimpinan spiritual mampu merubah organisasi noble industry (pendidikan, rumah sakit, dsb) menjadi lingkaran keberdayaan.<sup>16</sup>

#### 2) Kemampuan Fisik

Sementara kemampuan intelektual memainkan peran yang lebih besar dalam pekerjaan rumit yang menuntut persyaratan untuk pemrosesan informasi, kemampuan fisik memiliki makna penting khusus untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang kurang menuntut keterampilan. Misalnya, pekerjaan yang menuntut stamina, dll.

#### c. Kepribadian

Kepribadian adalah organisasi dinamis pada tiap-tiap sistem psikofisik yang menentukan penyesuaian unik pada lingkungannya dan kepribadian merupakan total jumlah dari seorang individu beraksi dan berinteraksi dengan orang lain<sup>17</sup>.

#### d. Pembelajaran

Pembelajaran (*learning*) adalah setiap perubahan yang relative permanen dari perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman. Dapat dikatakan bahwa perubahan-perubahan perilaku menyatakan pembelajaran telah terjadi dan bahwa pembelajaran merupakan suatu perubahan perilaku<sup>18</sup>.

Sesungguhnya kegiatan belajar telah berlangsung jika seorang individu berperilaku, bereaksi, menanggapi sebagai hasil pengalaman dalam suatu cara yang berbeda dari cara perilaku sebelumnya.

### C. Metodologi

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) dengan menggunakan pendekatan diskriptif kualitatif yaitu mengumpulkan data sebanyak-banyaknya mengenai upaya Kepala Madrasah dalam mengembangkan organisasi melalui *team building* dan *individual building*, studi kasus di MI Babussalam Tambar Jogoroto Jombang. Sumber data dalam penelitian ini antara lain : Kepala Madrasah dan Guru di MI Babussalam Tambar Jogoroto Jombang, dokumentasi (file)

<sup>15</sup>Tobroni, *The Spiritual Leadership* (Malang: UMM Press, 2005), hlm. 7

<sup>16</sup>*Ibid.*, hlm. 5

<sup>17</sup>Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan ...*, hlm. 228

<sup>18</sup>*Ibid.*, hlm. 230

tentang kepemimpinan kepala Madrasah dan kinerja guru di MI Babussalam Tambar Jogoroto Jombang dan rekaman hasil pengamatan. Teknik pengumpulan datanya dengan menggunakan metode: wawancara, observasi dan dokumentasi, sedangkan teknik analisis datanya teknik analisis diskriptif kualitatif.

Menurut Milles and Hubberman, analisis data dalam penelitian kualitatif adalah pada saat pengumpulan data berlangsung dan mempunyai langkah-langkah sebagai berikut:

a. *Data reduction* (Reduksi Data)

Data yang diperoleh dilapangan jumlahnya cukup banyak maka data-data yang ada perlu dicatat secara rinci. Mereduksi data berarti merangkum memilih hal-hal yang pokok dan memfokuskan pada hal-hal yang penting serta mencari tema dan polanya. Karena data yang direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan akan mempermudah untuk mendapatkan data selanjutnya.

b. *Data display* (Penyajian data)

Maksud dari data display adalah mengumpulkan data dan mengorganisir data dari informasi yang dikumpulkan dari berbagai cara baik data yang berbentuk uraian singkat maupun teks yang bersifat naratif sehingga dengan mendisplay data akan mempermudah untuk memahami apa yang terjadi.

c. *Conclusion Drawing* (Verification)

Milles and Huberman menjelaskan bahwa langkah selanjutnya dalam penelitian kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi.<sup>19</sup> Karena kesimpulan awal yang sudah di kemukakan adalah masih sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data selanjutnya. Adapun untuk mendapatkan kesimpulan yang valid maka peneliti harus melakukan “cek silang” dengan data-data yang terkait dan cara untuk mengecek informasi.

## D. Hasil dan Pembahasan

### 1. Kepemimpinan Kepala MI Babussalam

Kepala MI Babussalam Tambar Jogoroto Jombang dalam memimpin mampu memobilisasi atau memberdayakan semua potensi dan sumber daya yang dimiliki, terkait dengan berbagai program, proses, evaluasi, pengembangan kurikulum, pembelajaran di madrasah, pengolahan tenaga kependidikan, sarana prasarana,

<sup>19</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*, (Bandung: PT. Alfabeta, 2009), hlm. 252

pelayanan terhadap siswa, hubungan dengan masyarakat, sampai pada penciptaan iklim madrasah yang kondusif. Semua terlaksana, karena Kepala MI Babussalam Tambar Jogoroto Jombang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di madrasah, yaitu untuk bekerja sama dalam mewujudkan tujuan madrasah. Selain berperan sebagai pemimpin, kepala madrasah merupakan pejabat formal yang memiliki peran sebagai pendidik. Melihat peran kepala madrasah yang sangat kompleks tersebut, maka peran ini termasuk dari figur yang kompeten dan profesional.

Sebagai pendidik, kepala madrasah diharapkan mampu memberikan berbagai contoh keteladanan yang baik kepada guru, yaitu melalui sikap, perilaku, penampilan kerja maupun penampilan fisik. Peran kepemimpinan kepala madrasah dalam konteks pendidikan, dipandang sebagai sumber inspirasi dan motivasi dalam membentuk jiwa profesionalisme guru dan pada akhirnya bermuara pada terwujudnya tujuan pendidikan.<sup>20</sup>

Dalam hal ini kepala madrasah MI Babussalam menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, yakni gaya kepemimpinan ini lebih lunak dari gaya kediktatoran, dan kepemimpinan ini berusaha memastikan bahwa kelompoknya mendapatkan informasi memadai dan berpartisipasi dalam tujuan tim sebagai satu entitas.

## 2. Pengembangan Organisasi MI Babussalam

Perilaku yang digambarkan Kepala MI Babussalam dalam mengedepankan pendekatan pengembangan organisasi adalah :

- a. Bersikap fleksibel dan kemudahan dalam memberikan tugas, baik tugas mengajar maupun tugas lainnya. Kepala madrasah tidak pernah memaksakan mengenai pekerjaannya.
- b. Dalam menyusun pembagian tugas jam mengajar, Kepala MI Babussalam selalu meminta para guru untuk menuliskan tentang kesiapan guru dalam mengajar baik waktu maupun harinya. Ini dilakukan dikarenakan beberapa guru-guru MI Babussalam mengajar di beberapa tempat. Langkah tersebut menjadi motivasi tersendiri bagi para guru untuk tetap mengabdikan diri dan berjihad dalam dunia pendidikan yaitu di MI Babussalam. Sebagaimana Mulyasa mengungkapkan pandangannya mengenai kepala yang profesional semestinya mampu fleksibel dalam

---

<sup>20</sup>Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islam*. (Jakarta: Gema Insani. 2002), hlm. 198

berbagai hal yang dihadapi. Maksudnya, bahwa dalam meningkatkan profesionalitas dan motivasi tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru serta berusaha menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.<sup>21</sup>

- c. Konsep kemitraan kepala MI Babussalam mengacu pada adopsi manajemen yang berbasis keterbukaan dalam mengelola madrasah. Setiap masalah dan urusan madrasah dilakukan secara terbuka tanpa ada hal-hal yang ditutupi terutama masalah yang paling sensitif yakni keuangan madrasah. Hal inilah yang menyebabkan para guru lebih bersemangat bekerja di MI Babussalam karena diberikan hak untuk tahu mengenai apapun yang ada kaitannya dengan madrasah. Laporan keuangan yang telah disusun pertriwulan dan disimpan di almari sewaktu-waktu bisa dilihat oleh dewan guru. Kondisi semacam ini telah menimbulkan rasa memiliki di kalangan guru.

### 3. Pendekatan *Team Building* MI Babussalam

Perilaku dan tindakan yang dilakukan kepala madrasah cukup efektif memotivasi bawahannya, sikap sabar, ramah dan bertanggung jawab, berupaya mengenal perbedaan karakteristik bawahan, dan menggunakan kerja tim dalam melaksanakan tugas-tugasnya, demi pengembangan madrasah dan tercapainya tujuan madrasah.

Hal terpenting yang harus ada dalam pendekatan ini adalah adanya interaksi antara Kepala MI Babussalam dengan lingkungan belajar.

Lingkungan belajar yang dimaksudkan disini adalah :

- a. Lingkungan madrasah, yang meliputi guru, staff TU, dan murid. Dalam hal ini bentuk interaksi yang harus terjalin adalah mengenai pelatihan guru, dan kesulitan guru dalam menghadapi siswa.
- b. Lingkungan keluarga, yang meliputi orang tua (wali murid). Bentuk interaksinya adalah mengenai strategi belajar siswa (agar wali murid bisa memantau belajar anaknya ketika dirumah), mengenai pembiayaan penunjang keberhasilan proses belajar anak.

---

<sup>21</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 118-119

- c. Lingkungan Masyarakat. Bentuk interaksinya meliputi keamanan.

#### 4. Pendekatan *Individual Building* MI Babussalam

Kepala madrasah MI Babussalam sebagai pimpinan puncak diakui para guru telah memberikan banyak dorongan. Pemberian dorongan ini diimplementasikan pada beberapa upaya yang dilakukannya, misalnya memberikan penghargaan kepada para guru baik secara material maupun non material.

Secara material dalam rangka memberikan rasa keadilan kepala madrasah memberlakukan pemberian kompensasi dengan dua cara, yaitu berdasarkan kinerja dan berdasarkan jabatan. Kompensasi berdasarkan kinerja yang dimaksud adalah kompensasi yang diberikan kepada guru-guru yang telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan jadwal atau tugas yang diberikan. Dengan sistem ini, guru yang tidak melaksanakan tugas, tidak akan mendapat kompensasi. Sedangkan kompensasi berdasarkan jabatan diberikan kepada orang-orang yang menduduki jabatan tambahan tertentu seperti pembantu kepala madrasah bidang kurikulum, sarana prasarana, humas, kesiswaan, bendahara dan tata usaha (TU).

#### E. Kesimpulan

Dari hasil dan pembahasan tersebut di atas, maka dapatlah disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepala MI Babussalam Tambar Jogoroto Jombang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di madrasah, yaitu untuk bekerja sama dalam mewujudkan tujuan madrasah.
2. Perilaku yang digambarkan Kepala MI Babussalam dalam mengedepankan pendekatan pengembangan organisasi adalah :
  - a. Bersikap fleksibel dan kemudahan dalam memberikan tugas, baik tugas mengajar maupun tugas lainnya.
  - b. Kepala MI Babussalam selalu meminta para guru untuk menuliskan tentang kesiapan guru dalam mengajar baik waktu maupun harinya. Ini dilakukan dikarenakan beberapa guru-guru MI Babussalam mengajar di beberapa tempat.
  - c. Konsep kemitraan kepala MI Babussalam mengacu pada adopsi manajemen yang berbasis keterbukaan dalam mengelola madrasah.
3. Perilaku dan tindakan yang dilakukan kepala madrasah cukup efektif memotivasi bawahannya, sikap sabar, ramah dan



- bertanggung jawab, berupaya mengenal perbedaan karakteristik bawahan, dan menggunakan kerja tim dalam melaksanakan tugas-tugasnya
4. Kepala madrasah MI Babussalam sebagai pimpinan puncak diakui para guru telah memberikan banyak dorongan. Pemberian dorongan ini diimplementasikan pada beberapa upaya yang dilakukannya, misalnya memberikan penghargaan kepada para guru baik secara material maupun non material.

## DAFTAR PUSTAKA

- Baharuddin dan Umiarso, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksra, 1994)
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007)
- Rohiat, *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktik* (Bandung, PT. Refika aditama, 2009)
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*, (Bandung: PT. Alfabeta, 2009)
- Thariq M. As-Suwaidan, Faishal Umar Basyarahil, *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*, (Jakarta: Gema Insani, 2005)
- Tobroni, *The Spiritual Leadership* (Malang: UMM Press, 2005)
- Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islam*. (Jakarta: Gema Insani, 2002)
- Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003)
- Wahjosumijo. *(Tinjauan Teoritik dan Permasalahan) Kepemimpinan Kepala sekolah*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada 1999)