

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN LEMBAGA PENDIDIKAN
MI MUHAMMADIYAH DOLOPO**

TESIS



Oleh:

Haris Rahmat Ahmadi (212216019)

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)

PONOROGO

PASCASARJANA

JULI 2018

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN LEMBAGA PENDIDIKAN
MI MUHAMMADIYAH DOLOPO**

TESIS

Diajukan Kepada
Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo
Untuk Memenuhi Tugas Akhir Dalam
Menyelesaikan Program Magister Pendidikan Islam

Oleh:

Haris Rahmat Ahmadi (212216019)

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
PONOROGO**

PASCASARJANA

MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

JULI 2018



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA

**Terakreditasi B sesuai SK BAN-PT Nomor:
2619/SK/BAN-PT/Ak-SURV/PT/XI/2016**

Alamat : Jl. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352)
461893

Website: www.iainponorogo.ac.id Email: pascasarjana@stainponorogo.ac.id

Kepada Yth
Direktur Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri Ponorogo
Di
Ponorogo

NOTA PERSETUJUAN

Assalaamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti, membimbing, dan melakukan perbaikan seperlunya,
maka tesis saudara :

Nama : Haris Rahmat Ahmadi
Nim : 212216019
Dengan : Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan
judul : Lembaga pendidikan MI Muhammadiyah Dolopo

Telah kami setuju dan dapat diajukan untuk memenuhi tugas akhir dalam
menempuh Program Pascasarjana (S2) pada Program Studi Manajemen
Pendidikan Islam Institut Agama Islam Negeri Ponorogo.

Dengan ini kami ajukan tesis tersebut pada sidang tesis yang
diselenggarakan oleh tim penguji sebagaimana ditetapkan oleh Direktur
Pascasarjana.

Wassalaamu'alaikum Wr. Wb.

Ponorogo,Juli 2018

Pembimbing

Dr. Iswahyudi, M. Ag.

NIP.197903072003121003



**KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUSI AGAMA ISLAM NEGERI
PONOROGO
PASCASARJANA**

Jl. Pramuka 156, Po. Box 116 Ponorogo 63471
Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893
Email: pascasarjana@stainponorogo.ac.id

PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Lembaga pendidikan MI Muhammadiyah Dolopo” yang ditulis oleh Haris Rahmat Ahmadi, NIM: 212216019, telah dipertahankan di depan dewan penguji Tesis, dan telah diperbaiki sesuai dengan saran-saran Tim Penguji pada ujian tesis.

MENYETUJUI TIM PENGUJI:

1. Ketua Sidang : Iza Hanifuddin, Ph.D (.....)
NIP. 196906241998031002
2. Penguji I : Dr. Basuki, M.Ag. (.....)
NIP. 197210102003121003
3. Penguji II : Dr. Iswahyudi, M.Ag (.....)
NIP. 197903072003121003

Ponorogo, November 2020
Mengesahkan,
Direktur Pascasarjana IAIN Ponorogo



Dr. Aksin Wijaya, SH, M.Ag
NIP. 197407012005011004



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO

PASCASARJANA

**Terakreditasi B sesuai SK BAN-PT Nomor:
2619/SK/BAN-PT/Ak-SURV/PT/XI/2016**

Alamat : Jl. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352)
461893

Website: www.iainponorogo.ac.id Email: pascasarjana@stainponorogo.ac.id

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Haris Rahmat Ahmadi
NIM : 212216019
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Perguruan Tinggi : Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Lembaga pendidikan MI Muhammadiyah Dolopo” adalah benar-benar hasil karya sendiri. Di dalamnya tidak terdapat bagian yang berupa plagiat dari karya orang lain, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku. Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan di dalam karya tulis ini, saya bersedia menanggung resiko atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya.

Ponorogo,.....Juli 2018
Penulis



Haris Rahmat Ahmadi

ABSTRAK

Haris,2018. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Lembaga pendidikan MI Muhammadiyah Dolopo. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo. Pembimbing: Dr.Iswahyudi,M.Ag.

Kata Kunci: Kepemimpinan Partisipatif, Meningkatkan Citra

Kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang lebih memperhatikan dan sangat erat hubungannya dengan keikutsertaan dari bawahan atau pegawainya. Karena kepemimpinan ini, merupakan usaha bagi setiap pemimpin (kepala sekolah) dalam mewujudkan kerja sama yang baik antar anggota kelompok dalam mewujudkan tujuan sekolah secara bersama-sama. Sehingga akan memunculkan bentuk kepuasan dari setiap anggota yang ikut terlibat didalam partisipasinya seperti keikutsertaan dalam menyalurkan tenaga, pemikiran melalui gagasan, ide, pendapat dan pemberian saran yang berfungsi sebagai mengembangkan dan mewujudkan tujuan dari sekolah secara efektif dan efisien. Meningkatnya citra lembaga MI Muhammadiyah Dolopo merupakan wujud keberhasilan kepemimpinan partisipatif yang dilakukann kepala sekolah dalam mengelola lembaga.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan, menganalisis dan menjelaskan kepemimpinan partisipatif di lembaga pendidikan MI Muhammadiyah Dolopo dalam: 1) Bagaimanakah kepemimpinan partisipatif kepala sekolah di lembaga pendidikan MI Muhammadiyah Dolopo; 2) Bagaimanakah kontribusi kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan citra lembaga pendidikan MI Muhammadiyah Dolopo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Lokasi penelitian di MI Muhammadiyah Dolopo. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi partisipan, wawancara mendalam, dan dokumen. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman meliputi reduksi data display data, dan kesimpulan. Sedangkan pengecekan keabsahan data menggunakan triangulasi sumber.

Berdasarkan proses pengumpulan dan analisis data, peneliti dapat menyimpulkan beberapa hal. Pertama, dalam kepemimpinan partisipatif di MI Muhammadiyah Dolopo, yaitu dilaksanakan proses-proses konsultasi, pengambilan keputusan, pembagian kekuasaan, pemberdayaan dengan baik. Kedua, kontribusi-kontribusi yang diperoleh dari kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan citra lembaga pendidikan MI Muhammadiyah Dolopo ada beberapa temuan, antara lain: kontribusi bagi bawahan, kontribusi bagi siswa, kontribusi bagi lembaga.

ABSTRACT

Haris, 2018. School Principal Leadership in Improving MI Muhammadiyah Educational Institution Dolopo. Thesis, Islamic Education Management Study Program, Postgraduate, Ponorogo State Islamic Institute (IAIN). Supervisor: Dr. Iswahyudi, M.Ag.

Keywords: Participatory Leadership, Enhancing Image

Participatory leadership is leadership that is more attentive and is very closely related to the participation of subordinates or employees. Because of this leadership, it is an effort for every leader (school principal) to realize good cooperation between group members in realizing the school's goals together. So that it will bring up the form of satisfaction of each member involved in his participation such as participation in channeling energy, thinking through ideas, ideas, opinions and giving advice that serves as developing and realizing the goals of the school effectively and efficiently. The improved image of the MI Muhammadiyah Dolopo institution is a form of the success of participatory leadership by the school principal in managing the institution.

This study aims to describe, identify and explain participatory leadership in MI Muhammadiyah Dolopo educational institutions in: 1) How is the participatory leadership of school principals in MI Muhammadiyah Dolopo educational institutions; 2) How is the contribution of participatory leadership in improving the image of MI Muhammadiyah Dolopo educational institutions. This study used a qualitative approach with case study design. Research location in MI Muhammadiyah Dolopo. Data collection techniques using participant observation, in-depth interviews, and documents. Data analysis using Miles and Huberman models includes data display data reduction, and conclusions. Whereas checking the validity of the data uses source triangulation.

Based on the process of collecting and analyzing data, the researcher can conclude several things. First, in participatory leadership in MI Muhammadiyah Dolopo, which is carried out processes of consultation, decision-making, division of power, empowerment properly. Second, the contributions obtained from participatory leadership in improving the image of MI Muhammadiyah Dolopo educational institutions have several findings, including: contributions to subordinates, contributions to students, contributions to institutions.

DAFTAR ISI

| | |
|---|------|
| HALAMAN JUDUL..... | |
| HALAMAN NOTA PERSETUJUAN..... | i |
| HALAMAN LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN..... | ii |
| HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS | iii |
| ABSTRAK..... | iv |
| DAFTAR ISI..... | vi |
| DAFTAR TABEL..... | viii |
| BAB I : PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang Masalah | 1 |
| B. Rumusan Masalah | 8 |
| C. Tujuan Penelitian..... | 8 |
| D. Kegunaan Penelitian..... | 8 |
| E. Kajian Terdahulu | 9 |
| F. Metode penelitian | 11 |
| G. Sistematika Pembahasan | 23 |
| BAB II : KAJIAN TEORI | |
| A. Kepemimpinan Partisipatif | 25 |
| 1. Pengertian kepemimpinan partisipatif | 25 |
| 2. Ciri-ciri kepemimpinan partisipatif | 30 |
| 3. Indikator kepemimpinan partisipatif..... | 31 |
| 4. Tujuan partisipatif..... | 35 |
| 5. Keuntungan-Keuntungan Potensial dari Kepemimpinan Partisipatif..... | 36 |
| B. Citra | |
| 1. Pengertian Citra | 39 |
| 2. Perkembangan Citra dan Karakteristiknya | 42 |
| 3. Pentingnya citra terhadap lembaga..... | 48 |

| | |
|--|-----|
| 4. Faktor-faktor Pembentuk Citra | 51 |
| BAB III : PAPARAN DATA DAN TEMUAN DATA | |
| A. Data Umum | 54 |
| 1. Sejarah Berdirinya MI Muhammadiyah Dolopo | 54 |
| 2. Letak Geografis MI Muhammadiyah Dolopo | 57 |
| 3. Visi, Misi dan Tujuan MI Muhammadiyah Dolopo | 58 |
| 4. Keadaan Guru/Staf MI Muhammadiyah Dolopo..... | 59 |
| 5. Keadaan peserta Didik MI Muhammadiyah Dolopo..... | 60 |
| 6. Struktur Organisasi MI Muhammadiyah Dolopo | 61 |
| 7. Sarana Prasarana MI Muhammadiyah Dolopo | 62 |
| B. Data Khusus..... | 63 |
| 1. kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah di Lembaga Pendidikan MI Muhammadiyah Dolopo | 63 |
| 2. Kontribusi Kepemimpinan Partisipatif Dalam Meningkatkan Citra Lembaga Pendidikan MI Muhammadiyah Dolopo | 74 |
| BAB V : ANALISIS | |
| 1. kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah di Lembaga Pendidikan MI Muhammadiyah Dolopo | 89 |
| 2. Kontribusi Kepemimpinan Partisipatif Dalam Meningkatkan Citra Lembaga Pendidikan MI Muhammadiyah Dolopo | 104 |
| BAB VI : PENUTUP | |
| A. Kesimpulan..... | 116 |
| B. Saran | 117 |

DAFTAR RUJUKAN

LAMPIRAN-LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

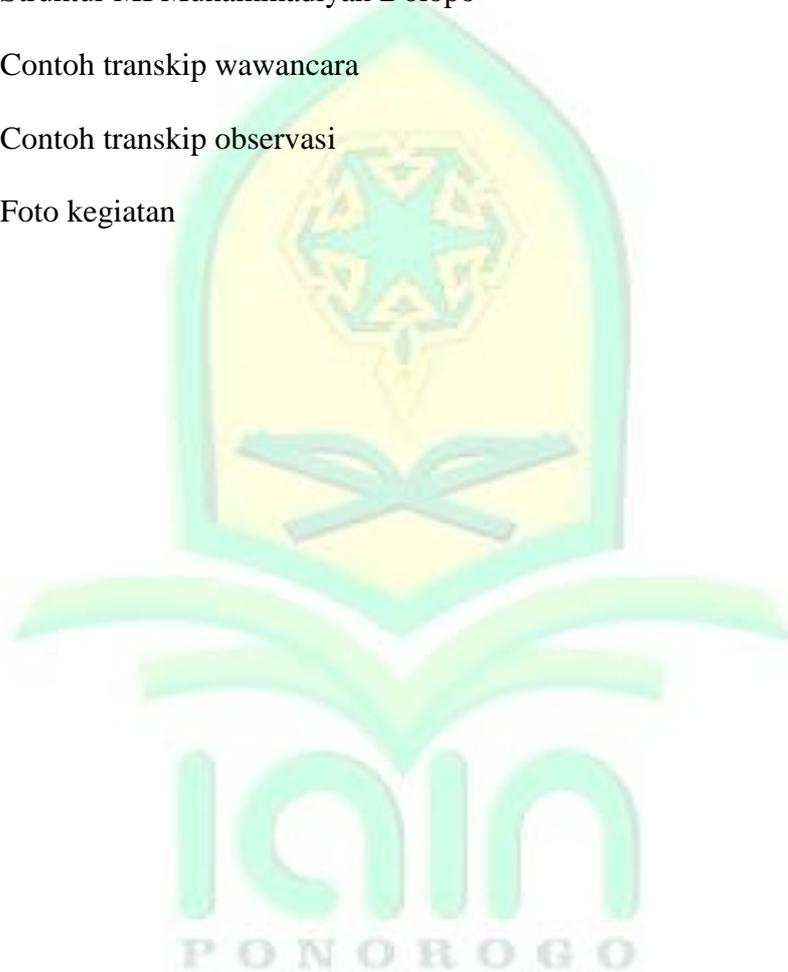
| Tabel | | Halaman |
|-------|---|---------|
| 1.1 | Jumlah siswa MI Muhammadiyah Dolopo Empat Tahun Terakhir..... | 60 |
| 1.2 | Temuan kepemimpinan partisipatif kepla sekolah di MI Muhammadiyah Dolopo..... | 102 |
| 1.3 | Temuan kontribusi kepemimpinan partisipatif di MI Muhammadiyah Dolopo..... | 115 |



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Surat keterangan telah melaksanakan penelitian
2. Profil MI Muhammadiyah Dolopo
3. Struktur MI Muhammadiyah Dolopo
4. Contoh transkrip wawancara
5. Contoh transkrip observasi
6. Foto kegiatan



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan nasional Indonesia telah diselenggarakan berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, yang berakar pada nilai-nilai agama, kebudayaan nasional Indonesia serta tanggap terhadap tuntutan perubahan zaman.¹ Fungsi pendidikan Nasional adalah mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Sedangkan tujuannya adalah mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.² Pendidikan bukan hanya sekedar membuat peserta didik pandai menghafal, akan tetapi menjadikannya sebagai manusia yang di yakarya, karena pendidikan sendiri merupakan proses memanusiakan manusia.³ Pendidikan harus peduli terhadap upaya untuk mencegah perilaku kekerasan atau perilaku tidak terpuji lainnya sejak dini melalui program pendidikan, agar budaya damai, sikap toleransi, empati, dan sebagainya, dapat ditanamkan kepada peserta didik sejak dini.⁴

¹ Tim Redaksi Pustaka Yustisia, *Perundangan tentang Kurikulum Sistem Pendidikan Nasional* (Yogyakarta: Pustaka Yustisia, 2013), 2.

² *Ibid.*, 5.

³ Joni Rahmat Pramudia, "Orientasi Baru Pendidikan: Perlunya Reorientasi Posisi Pendidik dan Peserta Didik." *Pendidikan Luar Sekolah*, 3 (Januari, 2006), 29-38.

⁴ Wahyu, "Masalah dan Usaha Membangun Karakter Bangsa," *Komunitas*, 3 (Februari, 2011), 138-149.

Untuk itu, pendidikan harus menyediakan dasar keberlanjutan hidup bangsa dalam semua aspek kehidupan nasional yang mencerminkan karakter bangsa saat ini.⁵

Pendidikan di Indonesia sedang dihadapkan pada berbagai tantangan yang muncul, sebagai dampak dari adanya globalisasi dan perubahan situasi yang terjadi di dalam negeri. Hal ini, pada akhirnya memaksa pengelola pendidikan untuk melakukan inovasi bentuk-bentuk layanan pendidikan yang berkualitas.⁶ Tindakan tersebut sangat perlu dilakukan lembaga untuk menghadapi masalah yang muncul, dikarenakan adanya masalah-masalah globalisasi dan berbagai situasi seperti saat ini.

Munculnya permasalahan terkait globalisasi dan perubahan situasi kondisi nasional, pada akhirnya menciptakan persaingan antar sekolah sebagai lembaga penyedia jasa pendidikan. Setiap lembaga rasanya ingin berlomba-lomba menciptakan inovasi-inovasi baru yang berakar dari permasalahan globalisasi dan perubahan kondisi nasional. Oleh karena itu, lembaga pendidikan harus mempunyai ciri yang berbeda, serta perlu belajar dan memiliki inisiatif untuk meningkatkan kepuasan pelanggan (orang tua), di tengah harapan-harapan orang tua terhadap perubahan zaman seperti saat

⁵ Zainuddin, "Designing Scientific Learning Model Application in Low-grade of Primary Schools Based on the 2013 Curriculum in East Java, Indonesia. *Journal of Social Science* 5 (maret, 2016), 229- 237.

⁶ AB. Musyafa' Fathoni, *Strategi Diferensiasi Sebagai Upaya Mewujudkan keunggulan kompetitif layanan pendidikan* (Ponorogo: STAIN PO Press, 2011), 147.

ini. Hal tersebut terjadi karena pendidikan merupakan proses sirkuler yang saling mempengaruhi dan berkelanjutan.⁷

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Riyadus Solihin & Achmad Ryan Fauzi, dewasa ini terjadi suatu perpindahan paradigma di masyarakat khususnya pada jenjang pendidikan dasar. Saat ini, masyarakat lebih memercayakan pendidikan anak-anaknya pada sekolah-sekolah yang memiliki label keagamaan, seperti Sekolah Dasar Islam (SDI) dan Madrasah Ibtidaiyah (MI). Hal ini berdampak pada meningkatnya jumlah siswa SDI dan MI disertai dengan menurunnya jumlah siswa SD Negeri. Dengan demikian, saat ini SDI dan MI lebih diminati oleh masyarakat dari pada SD Negeri. Terjadi suatu kontradiksi dimana dulu SD negeri lebih diminati dari pada SDI/MI.⁸

Orang tua pada saat ini memiliki peran yang dominan dalam menentukan dan memilih sekolah untuk anak terutama di tingkat sekolah dasar. Orang tua tentunya ingin melihat anak-anaknya menjadi pribadi yang mandiri dan sukses, sehingga dapat membanggakan orang-orang terdekatnya.⁹ Secara nurani, orang tua menginginkan yang terbaik untuk anaknya. Sebagian besar orang tua memilih sekolah untuk anak-anaknya di karenakan sekolah tersebut sebelumnya juga banyak di minati oleh orang tua anak-anak yang lain. Tentunya kecenderungan orang tua dalam memilih sekolah pada saat ini dipengaruhi oleh nama baik sekolah tersebut, nama baik

⁷ Semuel, H., Wijaya, E. "Corporate Social Responsibility, Purchase Intention dan Corporate Image Pada Restoran di Surabaya dari Perspektif Pelanggan," *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 3 (2008), 42.

⁸ Brilliant, Jurnal Riset dan Konseptual Volume 2 Nomor 3, (Agustus 2017).

⁹ Aischa Revaldi, *Memilih Sekolah untuk Anak* (Jakarta Timur: Inti Medina, 2010), 9.

atau citra sangat memiliki peran yang sangat besar bagi orang tua. Citra mempunyai pengaruh yang sangat penting bagi manajemen, dengan kata lain citra mempunyai dampak internal bagi lembaga, karena citra yang positif maupun negatif sangat berpengaruh terhadap citra lembaga pendidikan itu sendiri. Citra merupakan realitas, oleh karena itu jika komunikasi pasar tidak cocok dengan realitas, ketidakpuasan akan muncul dan akhirnya konsumen mempunyai persepsi yang buruk terhadap citra organisasi.¹⁰

Pada saat ini, lembaga pendidikan khususnya di tingkat pendidikan dasar mengalami masalah yang cukup besar. Dari hasil wawancara dengan guru-guru PAI pada acara wisuda tahfidz di pendopo Kabupaten Madiun dan dari hasil pengamatan peneliti, banyak sekolah dasar yang pada saat ini mulai ditinggalkan konsumen. Serta tidak sedikit sekolah yang ditutup atau dijadikan satu dengan sekolah terdekat. Beberapa fakta juga ditemukan di lapangan, antara lain Masyarakat di Kecamatan Dolopo cenderung lebih memilih lembaga pendidikan dasar di luar daerah tempat tinggalnya, serta ditemukan pula perbandingan jumlah pendaftar siswa baru di SDN dan di MI sangat jauh berbeda.¹¹

Realita permasalahan tentang lembaga pendidikan dasar yang mulai ditinggalkan oleh masyarakat merupakan hal yang harus segera diselesaikan oleh semua pihak, entah itu Dinas Pendidikan, KUPT, Desa tempat sekolah itu berada serta komite. Salah satu pihak yang harus berperan dalam permasalahan ini adalah lembaga itu sendiri, dalam hal ini kepala sekolah

¹⁰ Sutisna, *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), 332-333.

¹¹ Guru-guru PAI Kecamatan Dolopo, *wawancara*, Pendopo Kab. Madiun, 6 Oktober 2016.

dituntut untuk lebih berpartisipasi dalam berbagai hal guna menyelamatkan lembaga pendidikan dari ancaman penutupan karena kalah bersaing dengan lembaga lain. Pada akhirnya lembaga mau tidak mau harus berbenah diri guna menarik minat masyarakat terkhusus masyarakat sekitar lokasi lembaga pendidikan tersebut.

Dalam hal ini, lembaga pendidikan MI Muhammadiyah Dolopo telah melakukan upaya dengan menerapkan model kepemimpinan partisipatif. Kepemimpinan partisipatif selama ini digunakan sebagai strategi pengelolaan dan pengembangan citra di sekolah ini, sehingga citra lembaga dapat berlangsung secara berkesinambungan dari tahun ke tahun, dari kepemimpinan kepala sekolah yang satu ke kepala sekolah berikutnya. MI Muhammadiyah Dolopo dalam praktiknya telah melakukan model kepemimpinan ini untuk meningkatkan citra lembaganya. MI Muhammadiyah Dolopo telah melakukan sesuatu yang baru dan berbeda dengan sekolah di sekitarnya. Beberapa hal yang dilakukan untuk membangun citra lembaganya adalah dengan membentuk tim, salah satunya adalah tim yang menangani tentang berbagai kegiatan yang berdampak pada citra lembaga MI Muhammadiyah Dolopo.

Peneliti melihat, lembaga pendidikan MI Muhammadiyah Dolopo telah memiliki citra yang baik di masyarakat. Hal ini dapat terlihat dari jumlah siswa di setiap tahun ajaran baru yang selalu bertambah, serta sebaran lokasi rumah siswa yang tidak hanya berasal dari sekitar sekolah. Dimana terdapat banyak siswa yang berasal dari wilayah lain meskipun di wilayahnya

juga terdapat lembaga pendidikan serupa. Dari hasil peninjauan awal di MI Muhammadiyah Dolopo, terlihat ada usaha-usaha yang dilakukan dari lembaga pendidikan MI Muhammadiyah Dolopo dalam membangun citra lembaga pendidikan melalui kepemimpinan partisipatif kepala sekolah. Beberapa usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah antara lain membangun tim, tim ini dibentuk atas dasar partisipatif anggota masyarakat sekolah yang bertujuan membangun citra lembaga pendidikan di MI Muhammadiyah Dolopo. Adapun beberapa program dari hasil tim yang dibentuk adalah pelaksanaan beberapa kegiatan inti yang sekaligus menjadikan MI ini memiliki citra yang baik, yaitu pelaksanaan pesantren sabtu malam ahad. Dalam program ini siswa diajak untuk merasakan suasana di pesantren, dan dalam kegiatan PSMA ini siswa didik diberikan bimbingan dari sisi spiritual dengan berbagai kegiatan keagamaan. Program ini termasuk program baru yang dihasilkan oleh tim di MI Muhammadiyah Dolopo yang berimplikasi pada citra lembaga MI tersebut.

Dari gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah yang diterapkan di MI Muhammadiyah Dolopo ini, pada akhirnya berbuah manis dengan meningkatnya citra lembaga. Dimana citra tersebut muncul dari program-program yang telah dilakukan dan dijalankan oleh segenap warga masyarakat di MI Muhammadiyah Dolopo. Usaha yang dilakukan lembaga pendidikan ini untuk menarik minat masyarakat yang ada di Kecamatan Dolopo, antara lain: MI Muhammadiyah Dolopo dalam kepemimpinan partisipatif kepala sekolahnya menginstruksikan kepada guru-guru untuk selalu berperan aktif

guna mendukung dan melaksanakan program-program unggulan yang dapat menumbuhkan citra yang baik bagi lembaga MI Muhammadiyah Dolopo, MI Muhammadiyah Dolopo juga mengadopsi gaya dan kurikulum MI yang menggalakkan pendidikan karakter melalui kegiatan-kegiatan keagamaan seperti sholat duha, solat duhur berjamaah, hafalan surat-surat pendek serta masih banyak lagi.¹² Selain itu MI Muhammadiyah Dolopo dalam kepemimpinan partisipatif kepala sekolah telah merencanakan sendiri dalam hal membangun citra lembaganya melalui kepemimpinan partisipatif, dimana guru-guru dalam hal ini memiliki andil ikut serta dalam perumusan keputusan yang ada.

Guru dan pegawai yang berada di lembaga pendidikan MI diarahkan untuk berperan aktif dalam membangun dan mengembangkan citra lembaga melalui berbagai kegiatan dan cara. Antara lain, melaksanakan pembiasaan di setiap pagi, menghafal doa-doa pilihan serta hafalan surat-surat pendek dan kegiatan lain-lain yang dapat meningkatkan citra, seperti pelaksanaan latihan manasik haji dan memasang sepanduk dukungan bagi siswa yang akan mengikuti lomba, hal ini dilakukan agar masyarakat mengetahui kegiatan apa saja yang dijalankan dan dilaksanakan lembaga. Pembiasaan yang dilakukan di lembaga ini diharapkan dapat menjadi budaya yang positif bagi lembaga serta dapat memberikan dampak yang baik untuk siswa yang menuntut ilmu di MI Muhammadiyah Dolopo ini.¹³

¹² Guru dan kepala sekolah, *observasi dan wawancara*, MI Muhammadiyah Dolopo, 02 November 2016.

¹³ Ibid.,

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah di lembaga pendidikan MI Muhammadiyah Dolopo?
2. Bagaimana kontribusi kepemimpinan dalam meningkatkan lembaga pendidikan MI Muhammadiyah Dolopo?

C. Tujuan Penelitian

Didasarkan pada rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan, menganalisis dan menjelaskan tentang:

1. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah di lembaga pendidikan MI Muhammadiyah Dolopo.
2. Kontribusi kepemimpinan dalam meningkatkan lembaga pendidikan MI Muhammadiyah Dolopo.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mendatangkan manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat:

1. Mengembangkan konsep tentang program meningkatkan citra lembaga pendidikan, sehingga dapat berkontribusi dalam pengembangan teori tentang citra lembaga.
2. Mengembangkan konsep tentang manajemen partisipatif yang efektif dalam peningkatan citra lembaga pendidikan, sehingga dapat berkontribusi dalam pengembangan teori tentang manajemen partisipatif kepala sekolah.

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk :

1. Memberikan masukan kepada pimpinan sekolah tentang bentuk dan penerapan manajemen partisipatif yang efektif dalam peningkatan citra lembaga pendidikan.
2. Memberikan masukan kepada pemegang kebijakan pendidikan tentang pentingnya citra suatu lembaga dalam mempengaruhi daya jual lembaga tersebut kepada para pengguna dan calon pengguna jasa pendidikan.

E. Kajian Terdahulu

Peneliti menemukan beberapa penelitian sebelumnya yang hampir sama dengan menggunakan tema kepemimpinan partisipatif kepala sekolah yaitu:

Pertama, penelitian tentang kepemimpinan partisipatif sebelumnya, adalah tesis karya Nur Faizatul Hasanah dengan judul:” Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah Di SMK Muhammadiyah 2 Wuryantoro Wonogiri Tahun Pelajaran 2016/ 2017”.¹⁴

Kesimpulan hasil penelitian, tentang kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah adalah 1) Kepala sekolah menggunakan kepemimpinan sesuai dengan karakteristik bawahannya dalam meningkatkan mutu sekolah, yakni: a) Mengembangkan kreativitas bawahannya, b) Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan dalam mendahulukan kepentingan yang darurat demi keselamatan

¹⁴ Nur Faizatul Hasanah “Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah Di SMK Muhammadiyah 2 Wuryantoro Wonogiri Tahun Pelajaran 2016/ 2017”(Skripsi, Institut Agama Islam Negeri, Surakarta , 2007), xii.

semua anggota. c) Mengutamakan musyawarah demi kepentingan bersama, serta pengambilan setiap keputusan sesuai dengan tujuan organisasi. d) Mengembangkan regenerasi kepemimpinan dan perluasan kaderisasi di masa depan. 2) Kepala sekolah di SMK Muhammadiyah 2 Wuryantoro Wonogiri dalam mengambil keputusan selalu melibatkan komponen sekolah melalui; a) Konsultasi (*Sharing*), yang mana pada kegiatan ini kepala sekolah melakukan rapat koordinasi dengan wakil kepala sekolah dan kepala jurusan, b) Pembagian tugas merata kepada seluruh warga sekolah, c) Musyawarah, d) Pemberdayaan yang berpusat kepada kepala sekolah, dan adanya e) Manajemen Partisipatif kepada bawahan.

Kedua penelitian Tri Novariani dengan judul : “Pelaksanaan Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dalam Upaya Menumbuhkan Motivasi Kerja Guru di SMA Negeri 01 Mukomuko”.¹⁵

Kesimpulan penelitian ini adalah: *Pertama*, penerapan kepemimpinan partisipatif dalam upaya menumbuhkan motivasi kerja guru dilakukan dengan pendekatan partisipatif terhadap berbagai persoalan dan bersedia memperbaiki posisi dalam stuktur organisasi yang telah terbentuk, penentuan kebijakan mempertimbangkan saran dan masukan dari membantu perkembangan kepemimpinan yang sedang tumbuh, melakukan kerjasama dengan pihak guru, serta melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan. Pada intinya penerapan kepemimpinan partisipatif menitik beratkan pada pemberdayaan guru. *Kedua*, peningkatan motivasi kerja guru

¹⁵ Tri Novariani, Pelaksanaan Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dalam Upaya Menumbuhkan Motivasi Kerja Guru di SMA Negeri 01 Mukomuko, (Tesis, Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Jakarta, 2016), iv.

dilakukan kepala sekolah dengan memperhatikan dimensi internal dan eksternal. Untuk memberikan motivasi internal, motivasi dilakukan dengan cara: pemberian tanggung jawab yang sesuai kemampuan, pemberian tugas sesuai kemampuan, tugas yang diberikan memiliki tujuan yang jelas dan menantang, memberikan umpan balik atas hasil pekerjaan guru, menciptakan rasa senang dalam bekerja, dan mendorong guru untuk berprestasi. Motivasi eksternal dilakukan dengan cara: berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerja guru, memberikan pujian dari apa yang dikerjakan guru, memberikan insentif kepada guru dan memberikan perhatian kepada guru. *Ketiga*, strategi yang digunakan dalam meningkatkan motivasi kerja guru dengan: peningkatan kesejahteraan guru, meningkatkan mutu guru, merekrut guru terbaik untuk mengisi posisi struktur organisasi, pengembangan karier guru, komunikasi dengan pendekatan partisipatif, melakukan pengaturan-pengaturan seperti lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin dan pemberian dorongan.

F. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam metodologi penelitian pada dasarnya terdapat dua macam, yaitu pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif.¹⁶

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu penelitian yang meneliti kondisi obyek yang alamiah, dimana Peneliti adalah instrumen kunci, teknik pengumpulan data menggunakan triangulasi (gabungan),

¹⁶ Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Rajawali, 2012), 41.

analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi.¹⁷

Penelitian kualitatif bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisa fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok.¹⁸ Maka sesuai judul sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas, sikap, kepercayaan, persepsi dan pemikiran orang secara individual maupun kelompok tentang hal-hal yang terkait dengan kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam membangun citra lembaga pendidikan di MI Muhammadiyah Dolopo.

2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian dalam penelitian kualitatif ini adalah penelitian deskriptif (*descriptive research*) ditujukan untuk mendeskripsikan suatu keadaan atau fenomena-fenomena apa adanya. Dalam studi ini para peneliti tidak melakukan manipulasi atau memberikan perlakuan-perlakuan tertentu terhadap objek penelitian, semua kegiatan atau peristiwa berjalan seperti apa adanya.¹⁹ Penelitian ini akan mendeskripsikan temuan-temuan sesuai rumusan masalah yang telah peneliti peroleh di lapangan akan dideskripsikan secara apa adanya sehingga menjadi penelitian yang lengkap.

¹⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2013), 9.

¹⁸ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), 60.

¹⁹ *Ibid.*, 18.

3. Instrumen Penelitian

Ciri khas dari penelitian kualitatif adalah penelitian yang tidak dapat dipisahkan dari pengamatan berperan serta, sebab peranan penelitilah yang menentukan keseluruhan skenarionya.²⁰ Untuk itu, posisi peneliti dalam penelitian adalah sebagai instrumen kunci, partisipan penuh, dan sekaligus pengumpul data. Sedangkan instrumen yang lain adalah sebagai penunjang.

4. Sumber dan Jenis Data

Menurut Lofland, sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah tambahan seperti dokumen dan lainnya.²¹ Berkaitan dengan hal itu, sumber dan jenis data dalam penelitian ini adalah: kata-kata, tindakan, sumber tertulis, foto, dan statistik.

Pertama, **kata-kata**. Kata-kata yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kata-kata orang-orang yang diwawancarai atau informan, yaitu: ibu Yuni Anjarwati, pak Fadli, pak Musli Suparmin, mas Ludi.

Kedua, **tindakan**. Tindakan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tindakan orang-orang yang diamati, yaitu: pengarahan kepala sekolah kepada bendahara, guru, waka kesiswaan, operator dalam

²⁰ Pengamatan berperanserta adalah sebagai penelitian yang bercirikan interaksi sosial yang memakan waktu cukup lama antara peneliti dengan subyek dalam lingkungan subyek, dan selama itu data dalam bentuk catatan lapangan dikumpulkan secara sistematis dan catatan tersebut berlaku tanpa gangguan. Robert C. Bogdan, *Participant Observation in Organizational Setting* (Syracuse New York: Syracuse University Press, 1972), 3.

²¹ Lofland, *Analyzing Social Setting: A Guide to Qualitative Observation and Analysis* (Belmont, Cal: Wadsworth Publishing Company, 1984), 47.

memberikan pengarahan dan masukan untuk kegiatan penerimaan siswa dan siswi baru.

Ketiga, **sumber tertulis**. Meskipun sumber data tertulis bukan merupakan sumber data utama, tetapi pada tataran realitas peneliti tidak bisa melepaskan diri dari sumber data tertulis sebagai data pendukung. Di antara sumber data tertulis dalam penelitian ini adalah data penerimaan siswa baru yang di dapat dari MI Muhammadiyah Dolopo.

Keempat, **foto**. Dalam penelitian ini, foto digunakan sebagai sumber data penguat hasil observasi, karena pada tataran realitas foto dapat menghasilkan data deskriptif yang cukup berharga dan sering digunakan untuk menelaah segi-segi subjektif dan hasilnya sering dianalisis secara induktif. Dalam penelitian ini ada dua kategori foto, yaitu foto yang dihasilkan orang lain dan foto yang dihasilkan oleh peneliti sendiri. Sedangkan foto yang dihasilkan oleh peneliti adalah foto yang diambil peneliti di saat peneliti melakukan pengamatan berperanserta. Sebagai contoh adalah foto dari petugas yang ditugaskan untuk menerima siswa dan siswi baru di MI Muhammadiyah Dolopo,

Kelima, **data statistik**. Yang dimaksud dengan data statistik dalam penelitian ini, adalah bukan statistik alat analisis sebagaimana digunakan dalam penelitian kuantitatif untuk menguji hipotesis, tetapi statistik sebagai data. Artinya data statistik yang telah tersedia akan dijadikan peneliti sebagai sumber data tambahan. Sebagai contoh adalah

data statistik jumlah siswa baru yang mendaftar di MI Muhammadiyah Dolopo,

5. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan cara memberikan pertanyaan kepada informan. Dalam penelitian ini, jenis wawancara yang akan digunakan adalah wawancara mendalam atau *in-depth interview*, yang bertujuan untuk memahami makna dibalik tindakan.²² Melalui wawancara mendalam Peneliti dapat menggali dan mendapatkan informasi yang lebih mendalam. Peneliti lebih banyak mendengarkan apa yang diceritakan informan dengan tetap mengendalikan pembicaraan agar tetap terarah pada hal-hal yang terkait dengan tujuan wawancara.

Wawancara yang obyektif, akurat dan terhindar dari kebiasaan hasil wawancara, menuntut Peneliti untuk memperhatikan beberapa hal diantaranya adalah kondisi pewawancara, kondisi informan, dan situasi serta kondisi saat wawancara. Peneliti harus memiliki keterampilan dalam mengajukan pertanyaan, mendengarkan, menyesuaikan diri dan fleksibilitas, memegang teguh isu-isu yang diteliti dan menghindari bias.²³ Kemudian dalam pemilihan informan yang akan diwawancarai, maka sebagaimana

²² Dedy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial lainnya* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 180.

²³ Robert K. Yin, *Studi Kasus: Desain & Metode*, terj. Djauzi Mudzakir (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), 70.

yang dikemukakan oleh Sutrisno Hadi, bahwa Peneliti dalam memilih subyek yang akan diwawancarai, harus mendasar pada keyakinan bahwa, subyek adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri, apa yang dinyatakan oleh subyek kepada Peneliti adalah benar dan dapat dipercaya, interpretasi subyek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksudkan oleh Peneliti.²⁴

Wawancara mendalam digunakan untuk mendapatkan data tentang:

- a. Kepemimpinan partisipatif kepala sekolah di lembaga pendidikan MI Muhammadiyah Dolopo.

Informan yang akan diwawancarai adalah Kepala Sekolah dan para guru yang telah diberi tugas dalam berbagai kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan citra lembaga.

- b. Kontribusi kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam peningkatan citra lembaga pendidikan MI Muhammadiyah Dolopo.

Informan yang akan diwawancarai adalah beberapa orang guru, dua sampai tiga orang guru di lembaga pendidikan tersebut.

²⁴ Ibid., 138.

2. Observasi

Observasi adalah mengamati perilaku dan makna dari perilaku tersebut.²⁵ Observasi terbagi menjadi 4 macam yaitu observasi partisipan (*partisipan observation*), observasi terang-terangan (*overt observation*), observasi tersamar (*covert observation*), dan observasi tak terstruktur (*unstructured observation*).²⁶

Obyek observasi adalah situasi sosial yang meliputi 3 komponen, yakni: tempat (*place*), pelaku (*actor*), dan kegiatan (*activity*).²⁷ Tempat sebagai obyek observasi meliputi lingkungan fisik sekolah, yang perinciannya telah dipaparkan dalam pembahasan sebelumnya tentang data primer pada bagian tempat (*place*). Pelaku adalah warga sekolah terdiri kepala sekolah, guru, peserta didik, komite, orang tua dan masyarakat terkait yang perinciannya juga telah dipaparkan dalam pembahasan sebelumnya tentang data primer bagian pelaku (aktor). Sedangkan kegiatan meliputi seluruh kegiatan pengembangan budaya religius dan kegiatan penerapan manajemen partisipatif sebagaimana telah dipaparkan pula sebelumnya. Dengan observasi tersebut diharapkan peneliti memperoleh data yang lengkap, tajam dan

²⁵ Sugiyono, *Metodologi Penelitian*, 226.

²⁶ *Ibid.*, 226.

²⁷ *Ibid.*, 230.

sampai mengetahui pada tingkat makna dari setiap perilaku yang nampak.

Dalam hal ini kegiatan-kegiatan yang diamati dan kemudian dicatat dan direfleksikan oleh peneliti selama di lapangan, di antaranya adalah kegiatan pengarahan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam kegiatan-kegiatan yang dapat dikategorikan dalam pengembangan citra lembaga pendidikan di MI Muhammadiyah Dolopo melalui kepemimpinan yang partisipatif.

3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi merupakan suatu cara pengumpulan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti, sehingga akan diperoleh data yang lengkap, sah dan bukan berdasarkan perkiraan. Dalam penelitian sosial, fungsi data yang berasal dari dokumentasi lebih banyak digunakan sebagai data pendukung dan pelengkap bagi data primer yang diperoleh melalui observasi dan wawancara.²⁸

Teknik ini digunakan peneliti untuk memperoleh data tentang gambaran umum sekolah terkait visi, misi, tujuan dan struktur organisasi sekolah, data guru dan murid, sarana-prasarana, dan berbagai kegiatan. Seperti dokumen yang berkaitan dengan pengembangan citra lembaga.

²⁸ Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kuantitatif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 158.

4. Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.²⁹ Analisis data berlangsung sejak sebelum peneliti memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan.

Dalam penelitian ini, analisis data secara deskriptif yakni membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.³⁰ Teknik analisis menggunakan model alur yang dikembangkan oleh Miles and Huberman (1984), bahwa aktivitas analisis data penelitian kualitatif dilakukan secara interaktif, dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas analisis datanya meliputi data *reduction*, data *display* dan *conclusion drawing/verification*.³¹ Masing-masing aktivitas, penjelasannya dapat dipaparkan sebagai berikut:

a. Tahap reduksi data (*data reduction*)

Reduksi data adalah proses merangkum data, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan reduksi data, maka data akan memberikan

²⁹ Sugiyono, *Metodologi Penelitian*, 224.

³⁰ Nazir, *Metode Penelitian*, 54.

³¹ Sugiyono, *Metode Penelitian*, 246-252.

gambaran yang lebih jelas dan mempermudah Peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data adalah proses berfikir sensitif yang memerlukan kecerdasan, keluasan dan kedalaman wawasan yang tinggi.

b. Tahap Penyajian data (*data display*)

Mendisplay data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dalam teks naratif, grafik, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya. Dengan mendisplay data akan memudahkan Peneliti untuk memahami apa yang terjadi, dan merencanakan kerja selanjutnya berdasar pada apa yang dipahami tersebut.

c. Tahap kesimpulan dan verifikasi atau *conclusion drawing/verification*

Tahap terakhir adalah kesimpulan, yang mana dalam penelitian kualitatif kesimpulan mungkin dapat menjawab rumusan masalah sejak awal tetapi mungkin juga tidak.³² Kesimpulan dapat bersifat sementara, dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi bila kesimpulan didukung bukti-bukti valid dan konsisten pada saat pengumpulan data berikutnya, maka kesimpulan dinyatakan sudah kredibel.

³² Ibid., 253.

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran obyek yang sebelumnya masih remang-remang setelah diteliti menjadi jelas. Kesimpulan dapat pula berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

5. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk mengembangkan validitas data atau mengecek keabsahan data. Dalam penelitian ini peneliti mengecek keabsahan data dengan teknik triangulasi, yaitu membandingkan data-data yang sudah diperoleh dari satu sumber kepada sumber yang lain agar tercapai keabsahan data.³³

Triangulasi merupakan teknik yang mencari pertemuan pada satu titik tengah informasi dari data yang terkumpul guna pengecekan dan pembandingan terhadap data yang telah ada. Ada empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori. Dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, yang berarti membandingkan dan mengecek kembali derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif.

Hal ini dapat dicapai dengan jalan membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, membandingkan apa yang

³³ Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), 105.

dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi, membandingkan apa yang dikatakan orang-orang pada situasi penelitian dengan apa yang dikatannya sepanjang waktu, membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang, membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.³⁴ Dengan kata lain, triangulasi sumber adalah menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh kemudian dideskripsikan dan dikategorisasikan sesuai dengan apa yang diperoleh dari berbagai sumber tersebut. Peneliti akan melakukan pemilahan data yang sama dan data yang berbeda untuk dianalisis lebih lanjut.

6. Tahapan Penelitian

Tahap-tahap penelitian dalam penelitian ini ada 3 (tiga) tahapan dan ditambah dengan tahap terakhir dari penelitian, yaitu tahap penulisan laporan hasil penelitian. Tahap-tahap penelitian tersebut adalah (1) tahap pra-lapangan, yang meliputi: menyusun rancangan penelitian, memilih lapangan penelitian, mengurus perizinan, menjajagi dan menilai keadaan lapangan, memilih dan memanfaatkan informan, menyiapkan perlengkapan penelitian dan yang menyangkut persoalan etika penelitian. Tahap ini dilakukan bulan Februari 2018 sd Maret 2018 (2) Tahap pekerjaan lapangan, yang meliputi: memahami latar

³⁴ Ibid., 330-331.

penelitian dan persiapan diri, memasuki lapangan dan berperanserta sambil mengumpulkan data. Tahap ini dilakukan bulan Maret 2018 sd April 2018, (3) Tahap analisis data, yang meliputi: analisis selama dan setelah pengumpulan data. Tahap ini dilakukan bulan April sd Mei 2018, (4) Tahap penulisan laporan yaitu bulan bulan Mei sd Juni 2018.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan digunakan untuk mempermudah dan memberikan gambaran terhadap maksud yang terkandung dalam tesis ini, dan juga untuk memudahkan penyusunan tesis ini dibagi menjadi beberapa bab yang dilengkapi dengan pembahasan-pembahasan yang dipaparkan secara sistematis, yaitu:

Bab I: Pendahuluan yang berisi tinjauan secara global permasalahan yang dibahas, yaitu terdiri dari latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian dan dalam metode penelitian berisi pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi peneliti, sumber data, prosedur pengumpulan data, analisis data, pengecekan keabsahan temuan, tahapan-tahapan penelitian, sistematika pembahasan.

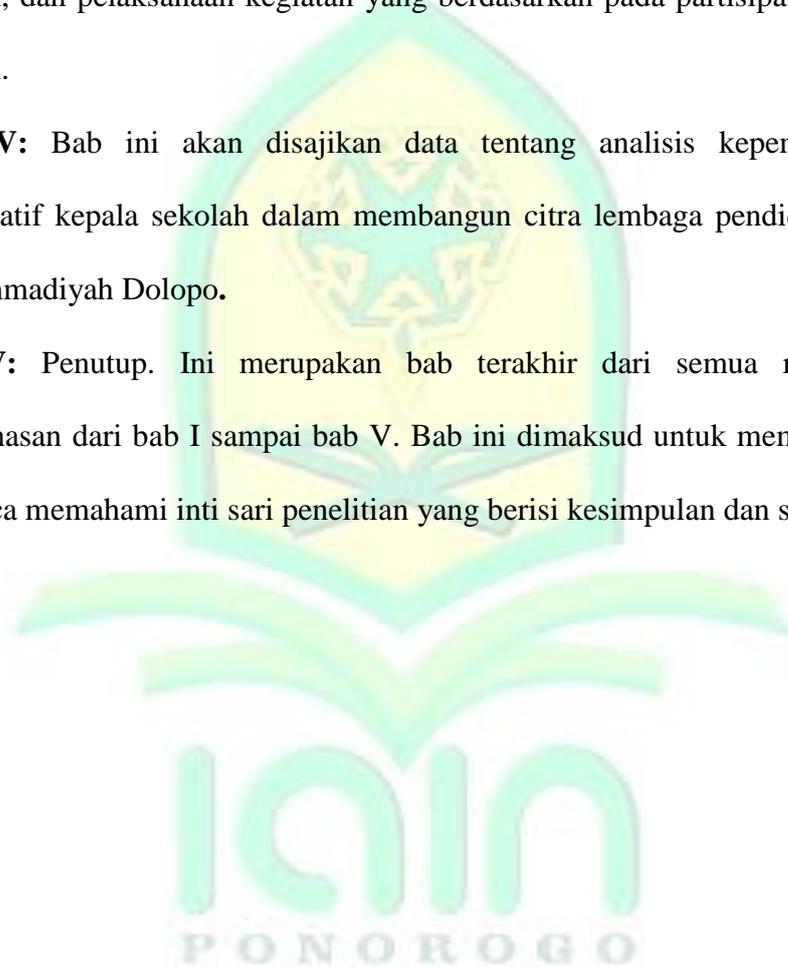
Bab II: Landasan Teori, sebagai kerangka berfikir dalam penyusunan tulisan ini. Artinya penyusunan tesis ini mengacu pada berbagai teori yang telah dibakukan dan dibukukan oleh ilmuwan terdahulu. Dengan demikian diharapkan alur berfikir dalam penyusunan tulisan ini tidak keluar dari alur

yang sudah ada. Pada bab ini dijelaskan tentang pengertian nilai, kepedulian sosial, budaya dan telaah hasil penelitian terdahulu.

Bab III: Temuan penelitian. Pada bab ini berisi tentang gambaran data umum yang meliputi: sejarah berdirinya, letak geografis, visi dan misi, struktur organisasi, keadaan sekolah, program-program kegiatan yang dijalankan di sekolah, dan pelaksanaan kegiatan yang berdasarkan pada partisipatif kepala sekolah.

Bab IV: Bab ini akan disajikan data tentang analisis kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam membangun citra lembaga pendidikan MI Muhammadiyah Dolopo.

Bab V: Penutup. Ini merupakan bab terakhir dari semua rangkaian pembahasan dari bab I sampai bab V. Bab ini dimaksud untuk memudahkan pembaca memahami inti sari penelitian yang berisi kesimpulan dan saran.



BAB II

Kepemimpinan Partisipatif dan Peningkatan Citra Lembaga MI

Muhammadiyah Dolopo

A. Kajian teori

1. Kepemimpinan Partisipatif

a. Pengertian Kepemimpinan Partisipatif

Fajri Em dan Aprilia menjelaskan bahwa kepemimpinan berasal dari kata “pemimpin” mendapat awalan *ke* dan akhiran *an* yang mengandung makna kerja. Dalam kamus Bahasa Indonesia kata “pimpin” mengandung arti yang erat kaitannya dengan pengertian memelopori berjalan di muka, menuntun, membimbing, mendorong, mengambil langkah, prakarsa pertama, bergerak lebih awal, berbuat lebih dahulu, memberi contoh, menggerakkan orang lain melalui pengaruh.³⁵ Sedangkan, kepemimpinan menurut Komaruddin bahwa kepemimpinan merupakan kegiatan untuk mempengaruhi orang, agar mau berusaha mencapai tujuan atau sasaran tertentu.³⁶

Pengertian kepemimpinan merupakan sifat pemimpin, artinya unsur-unsur yang terdapat pada seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, serta merealisasikan visi dan misinya dalam memimpin bawahannya, masyarakat dalam suatu lingkungan sosial, organisasi atau negara. Kepemimpinan

³⁵ Kompri, *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 45.

³⁶ *Ibid.*,46.

merupakan daya dan upaya yang dilakukan oleh seseorang, yang menjabat sebagai pemimpin dalam memengaruhi orang lain agar menjalankan rencana kerja yang sudah ditetapkan demi tercapainya tujuan dengan cara yang efektif dan efisien.³⁷

Sedangkan, menurut Gary Yukl menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dikerjakan dan bagaimana tugas itu dapat dilakukan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.³⁸

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah usaha, upaya, tekad serta kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin dalam memimpin dan menjalankan tugasnya untuk memberikan pengaruh berupa bantuan dan motivasi kepada bawahannya agar dapat mewujudkan suatu tujuan secara bersama-sama.

Sedangkan, kepemimpinan partisipatif itu sendiri, menurut Kompri, yakni kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin yang percaya bahwa cara untuk memotivasi orang-orang adalah dengan melibatkan mereka ke dalam proses pengambilan

³⁷ Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014), 11.

³⁸ Soekarso, *Teori Kepemimpinan* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2010), 16.

keputusan. Hal ini, menciptakan rasa memiliki sasaran dan tujuan bersama.³⁹

Hasan Basri menjelaskan bahwa kepemimpinan partisipatif adalah cara pemimpin dalam memimpin yang memungkinkan para bawahan turut serta dalam proses pengambilan keputusan. Apabila proses tersebut memengaruhi kelompok, atau kelompok yang dimaksud mampu berperan dalam pengambilan keputusan, atasan tidak hanya memberikan kesempatan kepada mereka yang berinisiatif, tetapi juga membantunya menyesuaikan tugas-tugasnya. Dengan kata lain, kepemimpinan tipe ini melibatkan keikutsertaan bawahannya dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pemimpin.⁴⁰

Selain itu, menurut Soekarso kepemimpinan partisipatif (*Participative leader*) adalah pemimpin yang pada dasarnya memberikan perhatian kepada pembagian kekuasaan (*Power Sharing*) dan pemberian kewenangan kepada para bawahan atau pengikut. Aspek-aspek seperti pembagian kekuasaan (*power sharing*), pemberian kekuasaan, dan proses mempengaruhi timbal balik. Disamping itu menyangkut aspek-aspek perilaku kepemimpinan seperti prosedur-prosedur spesifik yang digunakan untuk berkonsultasi dengan orang lain untuk memperoleh gagasan

³⁹ Kompri, *Manajemen Sekolah*, 335.

⁴⁰ Basri, *Kepemimpinan Kepala*, 27.

dan saran, serta perilaku spesifik yang digunakan untuk mendelegasikan kekuasaan.⁴¹

Kemudian, menurut Yukl bahwa kepemimpinan partisipatif merupakan kepemimpinan yang mencakup dari berbagai aspek, yakni: konsultasi, pengambilan keputusan bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi, pemberdayaan, dan manajemen yang demokrasi.⁴²

Berdasarkan pendapat tersebut, disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif merupakan usaha seorang pemimpin dalam memimpin melalui kegiatan positif yang memberikan dorongan kepada bawahannya dalam suatu organisasi atau kelompok guna mendapatkan suatu keputusan yang dibuat dan disepakati secara bersama-sama.

Kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang lebih memperhatikan dan sangat erat hubungannya dengan keikutsertaan dari bawahan atau pegawainya. Karena kepemimpinan ini, merupakan usaha bagi setiap pemimpin (kepala sekolah) dalam mewujudkan kerja sama yang baik antar anggota kelompok dalam mewujudkan tujuan sekolah secara bersama-sama. Sehingga akan memunculkan bentuk kepuasan dari setiap anggota yang ikut terlibat didalam partisipasinya seperti keikutsertaan dalam menyalurkan tenaga, pemikiran melalui gagasan, ide, pendapat dan pemberian

⁴¹ Soekarso, *Teori Kepemimpinan*, 189.

⁴² Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi Ketujuh* (Jakarta: Permata Puri Media, 2015), 100.

saran yang berfungsi sebagai mengembangkan dan mewujudkan tujuan dari sekolah secara efektif dan efisien.⁴³

Adapun pendapat lain yang mengatakan terdapat hubungan yang erat antara demokratis dan partisipatif antara lain; dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata partisipatif “partisipasi” mempunyai arti turut berperan serta dalam suatu kegiatan. Sedangkan, demokratis “demokrasi” mempunyai arti gagasan atau pandangan hidup yang mengutamakan persamaan hak dan kewajiban serta perlakuan yang sama bagi semua warga negara.

Sedangkan Menurut Mc Gregor dalam Bachtiar menjelaskan bahwa kepemimpinan demokratis lebih menekankan pada hubungan manusia, yang tidak berpusat pada atasan. Asumsi ini mendasari gaya ini bahwa kekuasaan pemimpin diperoleh dari kelompok yang dipimpin, asumsi pemimpin tentang orang adalah mampu bekerja, jujur, dan mempunyai kegairahan dalam tugas dan apabila dimotivasi dengan tepat akan menjadi efektif.⁴⁴

Selain itu, menurut Lewin dkk dalam Danim (2010:10) menjelaskan bahwa kepemimpinan partisipatif (demokrasi) pada umumnya merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif. Pemimpin demokratis menawarkan bimbingan kepada anggotanya sekaligus juga berpartisipasi dalam kelompok dan memungkinkan

⁴³ Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014), 11.

⁴⁴ Bachtiar, Doni. (2012). “Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. *“Management Analysis Journal”*. Vol. 1 No. 1. <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/maj>.

menerima masukan dari anggota kelompok lainnya. Pemimpin partisipatif mendorong anggota kelompok untuk berpartisipasi, akan tetapi tetap memperhatikan keputusan final atas proses pembuatan keputusan, sehingga anggota kelompok lebih terlibat dan merasa termotivasi dalam suatu kegiatan.

b. Ciri-ciri Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Basri, kepemimpinan demokratis (partisipatif) dapat diklasifikasikan dengan ciri-cirinya sebagai berikut:

- 1) Mengembangkan kreativitas kepada bawahan;
- 2) Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan;
- 3) Mengutamakan musyawarah dan kepentingan bersama;
- 4) Mengambil keputusan sesuai dengan tujuan organisasi;
- 5) Mendahulukan kepentingan yang darurat demi keselamatan jiwa bawahannya atau anggotanya dan keselamatan organisasi yang dipimpinnya;
- 6) Mengembangkan regenerasi kepemimpinan;
- 7) Perluasan kaderisasi agar setiap anggotanya lebih maju dan menjadi pemimpin masa depan;
- 8) Memandang semua masalah dapat dipecahkan dengan usaha bersama.⁴⁵

⁴⁵ Basri, *Kepemimpinan Kepala*, 26.

Sedangkan menurut Soebagio menjelaskan bahwa, gaya kepemimpinan demokratis (partisipatif) dapat diklasifikasikan ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Semua kebijakan dibahas dan ditentukan bersama oleh kelompok, dengan dorongan dan bantuan pimpinan;
- 2) Perspektif kegiatan diperoleh selama masa pembahasan. Pimpinan memberikan saran beberapa alternatif prosedur yang dapat dipilih diantaranya;
- 3) Para pegawai bawahan bebas untuk bekerja sama dengan siapa saja yang mereka senangi. Pembagian tugas pekerjaan diserahkan kepada kelompok untuk ditentukan bersama;
- 4) Pemimpin selalu “objektif” dan berfikir “serba fakta” dalam memberikan pujian atau kritikan. Serta berusaha memberikan semangat kepada kelompok, tanpa banyak mencampuri urusan pekerjaan.⁴⁶

c. Indikator Manajemen Partisipatif

Pelaksanaan manajemen partisipatif yang baik harus memenuhi kriteriakriteria tertentu. Menurut Yukl, sebagaimana dikutip oleh Atip Suherman bahwa terdapat 7 indikator manajemen partisipatif yang baik.⁴⁷ Ketujuh Indikator manajemen partisipatif tersebut adalah:

⁴⁶ Soebagy Sasrodiningrat, *Kapita Selekta Manajemen dan Kepemimpinan* (Jakarta: IND-HILL-CO,1999), 46.

⁴⁷ Atip Suherman, *Kontribusi Implementasi Manajemen Partisipatif*, www.researchgate.net, diakses 28-09-2015.

1) Dilaksanakannya sifat kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan partisipatif merupakan kepemimpinan yang terbuka, demokratis dan berupaya untuk mengkondisikan lingkungan sekolah yang memungkinkan untuk tumbuh dan berkembangnya kesadaran partisipasi warga sekolah terhadap program-program pendidikan.

2) Dilaksanakannya indikator-indikator manajemen partisipatif

Indikator-indikator manajemen partisipatif dilaksanakan sebagai kesatuan, indikator satu dengan indikator lainnya saling terkait dan melengkapi kesempurnaan sistem manajemen partisipatif yang dilaksanakan.

3) Adanya model pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan merupakan sentral dari kegiatan manajemen. Keputusan adalah suatu tindakan pemilihan di mana pemimpin menentukan suatu kesimpulan tentang apa yang harus dan tidak harus dilakukan. Langkah-langkah pengambilan keputusan meliputi menganalisis adanya masalah, memikirkan alternatif pemecahan masalah, memilih atau menganalisis berbagai alternatif keputusan yang menguntungkan dengan resiko yang paling minimal, menentukan alternatif terbaik dan menetapkan keputusan.⁴⁸

⁴⁸ Rohiat, *Managemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: Refika Aditama, 2010), 18.

Pengambilan keputusan partisipatif adalah suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, dimana semua warga sekolah dan masyarakat terlibat secara langsung untuk proses pengambilan keputusan dalam pencapaian tujuan sekolah. Dengan terlibat langsung, maka semua warga sekolah dan masyarakat akan bertanggung jawab dan berdedikasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan sekolah. Semakin besar tingkat partisipasi, maka semakin besar pula tanggung jawab dan dedikasinya. Tentu saja tetap harus mempertimbangkan keahlian, batas kewenangan, dan relevansinya dengan tujuan pengambilan keputusan sekolah.⁴⁹

Model pengambilan keputusan dalam manajemen partisipatif merupakan pengambilan keputusan partisipatif yaitu dengan melibatkan secara langsung warga sekolah, yaitu: terdiri atas guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat. Dengan kalimat lain pengambilan keputusan partisipatif merupakan cara pengambilan keputusan dengan menciptakan lingkungan yang terbuka dan demokratis, dimana semua warga sekolah didorong untuk terlibat dalam pengambilan keputusan yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan. Pengambilan keputusan partisipatif diperlukan guna membangun kesepakatan bersama antara sekolah dengan masyarakat untuk

⁴⁹ Budi Raharjo, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, Dirjen Dikdasmen, Direktorat Tenaga Kependidikan, 2003), 9.

mengambil keputusan-keputusan strategis yang berkaitan dengan implementasinya.⁵⁰

4) Terlihatnya aplikasi manajemen partisipatif

Manajemen partisipatif benar-benar diaplikasikan dalam proses manajemen sekolah. Pengaplikasian proses manajemen partisipatif harus mulai dari *planning, organizing, coordinating, commanding* maupun *controlling* dan hal ini terjadi pada segala lingkup manajemen sekolah. Lingkup manajemen sekolah meliputi bidang manajemen kurikulum, kesiswaan, personil, sarana prasarana, keuangan, hubungan sekolah dan masyarakat serta manajemen layanan khusus.⁵¹

5) Adanya proses pendelegasian

Pendelegasian adalah suatu unsur yang penting dalam menggerakkan roda organisasi. Kepala sekolah harus menguasai skill pendelegasian yang efektif, yaitu pendelegasian yang tepat sasaran dan fungsi agar tujuan pendelegasian tercapai. Pendelegasian yang tidak efektif hanya akan mengakibatkan pemborosan biaya dan waktu serta berdampak buruk pada kualitas manajemen organisasi.

Pendelegasian yang baik akan menghasilkan kinerja organisasi yang baik, tepat sasaran dan berhasil guna, serta terhindar dari pencaplokan tugas dari satu bagian oleh bagian yang

⁵⁰ E. Mulyasa, *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan: Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 130.

⁵¹ Rohiat, *Managemen Sekolah*, 21.

lain dengan alasan tidak berkompeten atau bukan wilayah kewenangannya dan alasan lainnya.⁵²

6) Dilaksanakannya tata cara pendelegasian,

Pendelegasian yang efektif dalam manajemen partisipatif hendaknya mempertimbangkan langkah-langkah pendelegasian yang seharusnya, agar hasil pendelegasian itu tepat sasaran dan berhasil guna.⁵³

7) *Self managed team*

Indikator terakhir dari penerapan manajemen partisipatif adalah adanya *self managed team* yakni team mampu dalam mengelola diri mereka sendiri. Hal ini dapat dilakukan dengan merujuk pada makna TEAM itu sendiri.⁵⁴

Dalam realisasinya, tidak ada satu indikator tertentu yang lebih dominan dan harus diprioritaskan dari indikator yang lain. Masing-masing indikator harus dilaksanakan sebagai syarat dan kelengkapan terhadap indikator lainnya. Jika ketujuh indikator dapat dilaksanakan dengan baik, maka manajemen partisipatif juga akan berdampak baik pula terhadap pencapaian tujuan.

Secara garis besar kepemimpinan partisipatif merupakan kepemimpinan yang mencakup berbagai aspek, yakni: konsultasi,

⁵² Ibid.

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Ibid.

pengambilan keputusan bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi, pemberdayaan, dan manajemen yang demokrasi.⁵⁵

d. Tujuan dari Partisipatif (Partisipasi)

Yukl menjelaskan bahwa tujuan dari partisipatif tidaklah sama, hal ini dapat dijabarkan dalam beberapa tujuan tentang adanya kepemimpinan yang partisipatif, meliputi:

- 1) Tujuan partisipasi untuk meningkatkan penerimaan bawahan atas keputusan dari atasan dengan tetap mempertahankan rasa kepuasan dari bawahan;
- 2) Mengembangkan keterampilan para bawahan dengan memberikan mereka pengalaman dalam membantu untuk menganalisis suatu masalah dan mengevaluasi dari suatu masalah untuk menghasilkan suatu solusi atau putusan;
- 3) Memudahkan penyelesaian konflik dalam suatu masalah dan pembentukan tim atau kelompok dalam menyelesaikan suatu masalah tersebut;
- 4) Tujuan dari seorang pemimpin untuk menggunakan kepemimpinan yang partisipasi dapat berbeda-beda, yakni tergantung hubungan dari seorang pemimpin kepada bawahannya, rekan sejawatnya, atasannya atau orang luar.⁵⁶

e. Keuntungan-Keuntungan Potensial dari Kepemimpinan Partisipatif

⁵⁵ Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi Ketujuh* (Jakarta: Permata Puri Media, 2015), 100.

⁵⁶ Yukl, *Kepemimpinan Organisasi*, 114.

Kepemimpinan partisipatif menawarkan sejumlah keuntungan yang potensial. Pemimpin kemungkinan akan meningkatkan kualitas sebuah keputusan bila para karyawan mempunyai informasi dan pengetahuan yang tidak dipunyai pemimpin tersebut, dan bersedia untuk kerja sama dalam mencari suatu pemecahan yang baik untuk suatu masalah keputusan. Di samping itu, peluang untuk memperoleh suatu pengaruh terhadap sebuah keputusan biasanya diperoleh dengan meningkatkan komitmen terhadap hal tersebut. Semakin banyak pengaruh yang dimiliki oleh seseorang terhadap sebuah keputusan, maka semakin besar pula kemungkinan akan komitmen mereka.

Konsultasi ke bawah dapat digunakan untuk:

- 1) Meningkatkan kualitas keputusan-keputusan dengan menarik pengetahuan dan keahlian para bawahan dalam pemecahan masalah;
- 2) Meningkatkan penerimaan bawahan terhadap keputusan-keputusan dengan memberikan mereka rasa turut memiliki;
- 3) Mengembangkan keterampilan dalam pengambilan keputusan para bawahan dengan memberikan kepada mereka pengalaman dalam membantu menganalisis masalah-masalah keputusan dan mengevaluasi pemecahan-pemecahannya;
- 4) Memudahkan pemecahan suatu konflik serta membangun tim.

Konsultasi lateral dengan orang-orang dalam berbagai sub unit digunakan untuk:

- 1) Meningkatkan kualitas keputusan bila para bawahan mempunyai pengetahuan yang relevan dan tidak dimiliki oleh pimpinan;
- 2) Meningkatkan pengetahuan dan penerimaan keputusan dengan cara konsultasi;
- 3) Memudahkan koordinasi dan kerjasama diantara pemimpin dengan berbagai sub unit organisasi dan tugas-tugas yang saling tergantung satu sama lain;
- 4) Membatasi pada keputusan-keputusan yang dibutuhkan sehingga waktu tidak dibuang-buang dalam pertemuan yang tidak perlu.

Konsultasi ke atas dapat digunakan untuk:

- 1) Memungkinkan bawahan untuk dapat menarik keahlian pimpinan;
- 2) Pimpinan agar mengetahui masalah yang dihadapi bawahan dan dapat bereaksi terhadap usulan bawahan tersebut;
- 3) Mengurangi rasa percaya diri dari kemungkinan terlalu tergantung pada pimpinan dalam membuat keputusan;

Konsultasi dengan pihak luar digunakan untuk:

- 1) Membantu memastikan bahwa keputusan-keputusan yang mempengaruhi mereka dipahami dan diterima oleh para langganan dan pemasok;
- 2) Mengetahui kebutuhan-kebutuhan mereka;
- 3) Memperkuat jaringan kerja eksternal;
- 4) Memperbaiki koordinasi;

- 5) Memecahkan masalah bersama yang berhubungan dengan pekerjaan.⁵⁷

2. Citra

a. Pengertian Citra

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengertian citra adalah: kata benda; gambar, rupa, gambaran yang dimiliki orang banyak mengenai pribadi, perusahaan, organisasi, atau produk, kesan mental atau bayangan visual yang ditimbulkan oleh sebuah kata, frase atau kalimat, dan merupakan unsur dasar yang khas dalam karya prosa atau puisi.⁵⁸ Frank Jefkins dalam bukunya *Public Relations Technique*, mengartikan citra sebagai kesan seseorang atau individu tentang sesuatu yang muncul sebagai hasil dari pengetahuan dan pengalamannya.⁵⁹ Jalaluddin Rakhmat dalam bukunya, *Psikologi Komunikasi* menyebutkan bahwa citra adalah penggambaran tentang realitas dan tidak harus sesuai dengan realitas, citra adalah dunia menurut persepsi.⁶⁰

Pengertian lain, citra adalah perasaan, gambaran diri publik terhadap lembaga, organisasi, atau lembaga; kesan yang dengan sengaja diciptakan dari suatu objek, orang atau organisasi.⁶¹

Berdasarkan berbagai definisi citra tersebut, dapat disimpulkan

⁵⁷ Ibid., 134-135.

⁵⁸ Kamus Besar Bahasa Indonesia, Gramedia Pustaka Utama, 2008.

⁵⁹ Frank Jefkins, *Public Relations Edisi Keempat*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1992), 40.

⁶⁰ Soemirat, Soleh dan Ardianto, Elvinaro. *Dasar-Dasar Public Relations* (Bandung: Rosda karya, 2002), 114.

⁶¹ Eka Ardianto, *Mengelola Aktiva Merek: Sebuah Pendekatan Strategis*, (Forum Manajemen Prasetiya Mulya, 1999), 34-39.

bahwa citra bukan sebuah benda berwujud melainkan sesuatu yang ada dalam ranah kognitif seseorang. Oleh karena itu, tidak berlebihan jika dikatakan bahwa citra adalah komoditas yang rapuh, yang mudah rusak, karena citra sangat tergantung pada pemahaman orang dan pengalaman orang tentang sesuatu.

Citra merupakan gambaran diri baik personal, organisasi maupun lembaga yang sengaja dibentuk untuk menunjukkan kepribadian atau ciri khas sehingga muncul persepsi baik tentang bagaimana pihak lain memandang sebuah lembaga, seseorang, suatu komite atau suatu aktivitas. Tugas lembaga dalam membentuk citra adalah dengan mengidentifikasi citra seperti apa yang ingin dibentuk di mata publik atau masyarakatnya. Menurut Siswanto Sutojo yang dikutip dalam buku *Handbook of Public Relation* citra lembaga dianggap sebagai persepsi masyarakat terhadap jati diri lembaga atau organisasi.⁶² Walaupun citra merupakan dunia menurut persepsi, tetapi citra perlu dibangun secara jujur agar citra yang dipersepsikan oleh publik adalah baik dan benar, dalam arti ada konsistensi antara citra dengan realitas.

Citra mempunyai pengaruh penting bagi manajemen, dengan kata lain citra mempunyai dampak internal bagi lembaga, karena citra yang positif maupun negatif sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Citra merupakan realitas, oleh karena itu jika

⁶² Sutojo, S, *Membangun Citra Perusahaan*, (Jakarta: PT.Damar Mulia Pustaka., 2004), 34.

komunikasi pasar tidak cocok dengan realitas, ketidakpuasan akan muncul dan akhirnya konsumen mempunyai persepsi yang buruk terhadap citra organisai.⁶³

Citra tidak bisa dibangun dengan kebohongan informasi. Ketika tidak ada konsistensi antara kinerja nyata dan citra yang dikomunikasikan, realitas akan menang. Komunikasi organisasi yang dirasakan tidak dipercaya, akan merusak citra bahkan mungkin lebih parah lagi. Jadi, membangun citra di atas informasi yang tidak benar, tidak akan mampu menaikkan citra, malah sebaliknya citra akan menjadi rusak. Dengan demikian, sebenarnya image adalah realitas, oleh karena itu pengembangan dan perbaikan citra harus didasarkan pada realita dan dalam mengkomunikasikan programnya suatu lembaga harus menggambarkan realitas yang sebenarnya. Proses pembentukan citra pada akhirnya akan menghasilkan sikap, pendapat, tanggapan, atau perilaku tertentu. Pendapat dan keinginan, apabila tertuju pada suatu isue tertentu akan menimbulkan sikap (*attitude*) tertentu yang dapat timbul sebagai public opini. Publik opini harus dibentuk melalui komunikasi yang efektif dan persuasif sehingga menjadi *favourable public opinion*.

Citra yang efektif harus melakukan tiga hal untuk suatu produk. Pertama, menyampaikan satu pesan tunggal yang memantapkan karakter produk dan usulan nilai. Kedua,

⁶³ Sutisna, *Perilaku Konsumen*, 332.

menyampaikan pesan ini dengan cara yang berbeda sehingga tidak dikelirukan dengan pesan serupa dari pesaing. Ketiga, mengirimkan kekuatan emosional sehingga membangkitkan hati maupun pikiran pembeli.⁶⁴

b. Perkembangan Citra dan Karakteristiknya

Pencitraan menjadi sebuah kata yang sangat akrab di telinga masyarakat beberapa tahun belakangan ini. Pencitraan yang semula identik dengan kegiatan kehumasan (*public relations*) dalam dunia bisnis dan ekonomi, kini merambah hampir ke semua bidang kehidupan. Pada saat ini dunia pendidikan pun lekat dengan pencitraan. Permasalahan yang muncul kemudian adalah seiring dengan semakin meluasnya penggunaan istilah pencitraan maka pemaknaan akan pencitraan pun semakin berkembang.

Pencitraan sesungguhnya telah dilakukan manusia seiring dengan perkembangan peradabannya. Para pemimpin suku primitif misalnya, berkepentingan menjaga reputasi mereka dengan melakukan pengawasan terhadap para pengikutnya melalui penggunaan simbol, kekuatan, hal-hal yang bersifat magis, tabu, atau supranatural. Pada zaman Mesir Kuno, untuk memelihara kesan publik akan keagungan rajanya maka didirikanlah bangunan-bangunan semacam piramida dan spinx dan memosisikan raja sebagai Tuhan. Pada masa perkembangan peradaban Yunani dan

⁶⁴ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran Edisi Kelima* (Jakarta: Erlangga, 1989), 260.

Romawi, kesadaran akan pentingnya opini publik dan pencitraan juga sangat kuat. Karya seni dan sastra pada masa itu banyak diarahkan untuk menguatkan reputasi raja. Kaum bangsawan istana umumnya adalah ahli-ahli persuasi dan retorika yang luar biasa. Karya pidato Cicero, tulisan bersejarah Julius Caesar, bangunan-bangunan dan ritual saat itu banyak digunakan sebagai media pembentukan opini publik dan pencitraan.

Terkait dengan hal demikian, Frank Jefkins menyebutkan bahwa pemolesan citra mungkin bisa mendatangkan keuntungan dalam jangka pendek, namun itu tidak ada artinya dibandingkan dengan kerugian jangka panjang yang dapat ditimbulkannya.⁶⁵ Sebagai contoh, pada masa kampanye para calon berlomba untuk memoles citra dirinya sebaik mungkin. Dalam jangka pendek mungkin ia bisa mendapat keuntungan berupa suara atau bahkan kemenangan. Namun jika citra yang ditampilkan ternyata tidak sesuai dengan kenyataan yang sesungguhnya, lambat laun dalam jangka panjang publik akan mengetahui dan bukan tidak mungkin akan menyebabkan kerugian yang luar biasa bagi dirinya. Oleh karena itu, jika menggunakan prinsip kehumasan yang sesungguhnya berorientasi pada pelayanan publik, pencitraan seharusnya dilakukan dengan didasari oleh kejujuran. Frazier Moore menyebutkan bahwa humas adalah filsafat sosial dari manajemen yang meletakkan

⁶⁵ Frank Jefkins, *Public Relations. Edisi Keempat* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1992), 20.

kepentingan masyarakat lebih dulu pada segala sesuatu yang berkenaan dengan perilaku organisasi.⁶⁶ Kemudian mengenai jenis citra, citra dapat dibagi menjadi empat jenis menurut Frank Jefkins, dalam buku *Essential of Public Relations* yang dikutip oleh Soemirat. Dalam kutipan tersebut Frank Jefkins menuturkan jenis-jenis citra sebagai berikut:⁶⁷

- a. *The mirror image* (citra bayangan): Citra ini melekat pada orang atau anggota-anggota organisasi, yang biasanya adalah tertuju pada pemimpinnya, mengenai anggapan pihak luar tentang organisasinya. Dalam kalimat lain, citra bayangan adalah citra yang dianut oleh orang dalam mengenai pandangan luar, terhadap organisasinya. Citra ini seringkali tidak tepat, bahkan hanya sekedar ilusi, sebagai akibat dari tidak memadainya informasi, pengetahuan ataupun pemahaman yang dimiliki oleh kalangan dalam organisasi itu mengenai pendapat atau pandangan pihak-pihak luar. Dalam situasi yang biasa, sering muncul fantasi semua orang menyukai kita;
- b. *The current image* (citra yang berlaku): Suatu citra atau pandangan yang dianut oleh pihak-pihak luar mengenai suatu organisasi. Citra ini sepenuhnya ditentukan oleh banyak-

⁶⁶ Frazier Moore, *Humas, Membangun Citra Dengan Komunikasi*. (Bandung: Rosda karya, 2004), 7.

⁶⁷ Frank Jefkins, *Public Relations*, Terj, Haris Munandar, (Surabaya: Erlangga, 1995), 114.

sedikitnya informasi yang dimiliki oleh mereka yang mempercayainya;

- c. *The wish image* (citra yang diinginkan): Citra ini diaplikasikan untuk sesuatu yang relatif baru sebelum khalayak memperoleh informasi yang memadai mengenainya;
- d. *The corporate image* (citra perusahaan), yaitu citra dari suatu organisasi secara keseluruhan, jadi bukan sekedar citra atas produk dan pelayanannya. Citra perusahaan tergantung pada penilaian orang terhadap perusahaan sebagai hasil dari perilaku orang-orang yang berada dalam suatu perusahaan itu sendiri;
- e. *The multiple image* (citra majemuk), yaitu kumpulan dari berbagai citra yang mewakili keseluruhan citra lembaga. adanya citra yang bermacam-macam dari khalayak terhadap organisasi tertentu yang ditimbulkan oleh mereka yang mewakili organisasi kita dengan tingkah laku yang berbeda-beda atau tidak seirama dengan tujuan atau asas organisasi kita;

Selain itu Menurut Ardianto yang dikutip dalam buku *Handbook of Public Relation* ada tiga jenis citra yang dapat ditonjolkan lembaga:⁶⁸

1. Citra eksklusif, yaitu citra yang dapat ditonjolkan pada lembaga-lembaga besar. Yang dimaksud eksklusif adalah

⁶⁸ Ardianto, *Pendekatan Strategis*, 34-39.

kemampuan menyajikan berbagai macam manfaat terbaik kepada konsumen dan masyarakat;

2. Citra inovatif, yaitu citra yang menonjol karena lembaga tersebut pandai menyajikan produk baru yang model dan desainnya tidak sama dengan produk sejenis yang beredar di pasaran;
3. Citra murah meriah, yaitu citra yang ditonjolkan oleh lembaga yang mampu menyajikan produk dengan mutu yang baik, tapi harganya murah.

Organisasi atau lembaga pasti memiliki nilai-nilai atau karakteristik unik yang ingin dijaga. Hal ini sering dikenal dengan citra lembaga. Keberadaan citra lembaga bersumber dari pengalaman atau upaya komunikasi sehingga penilaian maupun pengembangannya terjadi pada salah satu atau kedua hal tersebut. Upaya lembaga sebagai sumber informasi dan terbentuknya citra lembaga memerlukan dorongan yang kuat sehingga dapat menjawab kebutuhan dan keinginan masyarakat. Rhenald Kasali mengemukakan pemahaman yang berasal dari suatu informasi yang tidak lengkap menghasilkan citra yang tidak sempurna.⁶⁹Selanjutnya mengenai citra lembaga meliputi empat elemen sebagai berikut :⁷⁰

⁶⁹ Rhenald Kasali, *Manajemen Public Relations, Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*, (Jakarta: Pustaka Utama Grafiti 1994)

⁷⁰ Rosady Ruslan, *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1999), 163.

1. *Personality*: Keseluruhan karakteristik lembaga yang dipahami publik sasaran seperti lembaga yang dapat dipercaya, lembaga yang mempunyai tanggung jawab sosial;
2. *Reputation*: Hal yang telah dilakukan lembaga dan diyakini publik sasaran berdasarkan pengalaman sendiri maupun pihak lain seperti kinerja keamanan transaksi seluruh bank;
3. *Value*: Nilai-nilai yang dimiliki suatu lembaga dengan kata lain budaya lembaga seperti sikap manajemen yang peduli terhadap masyarakat, karyawan yang cepat tanggap terhadap permintaan maupun keluhan masyarakat;
4. *Corporate Identity*: Komponen-komponen yang mempermudah pengenalan publik sasaran terhadap lembaga seperti logo, warna, dan slogan.

Dengan demikian maka sebuah lembaga untuk mempermudah proses pembentukan citra pasti memiliki nilai-nilai atau karakteristik unik yang ingin dijaga dan jika kita mengetahui bahwa ada yang kurang atau salah pada diri atau lembaga kita maka perbaiki, benahi, tingkatkan kualitas diri atau lembaga kita dan kemudian penuhi kebutuhan informasi publik tentang diri atau lembaga atau organisasi kita secara lengkap sehingga citra positif pun akan kita peroleh tanpa harus melakukan pembohongan publik.

c. Pentingnya Citra Terhadap Madrasah

Citra madrasah mempunyai peranan penting dalam memberikan pengaruh terhadap keputusan masyarakat untuk melakukan tindakan. lembaga yang mempunyai citra positif di masyarakat mempunyai keuntungan tersendiri, dikarenakan memiliki nama baik di mata masyarakat. Sehingga mendapat kepercayaan dari masyarakat. menurut Gronroos yang dikutip oleh Sutisna mengidentifikasi empat peran citra bagi suatu lembaga:⁷¹

1. Citra menceritakan harapan;
2. Penyaring yang mempengaruhi persepsi pada kegiatan lembaga;
3. Fungsi dari pengalaman dan juga harapan masyarakat;
4. Pengaruh penting bagi madrasah.

Dengan demikian, peran dari sebuah citra yaitu memegang peranan sangat penting, salah satunya adalah menjembatani harapan masyarakat. Kenyataan menunjukkan bahwa lembaga yang memiliki citra dan reputasi yang bagus, umumnya menikmati hal-hal seperti berikut, yaitu:⁷²

1. Hubungan yang baik dengan para pemuka masyarakat;
2. Hubungan positif dengan pemerintah setempat;
3. Rasa kebanggaan dalam organisasi dan diantara masyarakat;

⁷¹Sutisna, *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*, (Bandung: Remaja Rosdakarya Offset, 2003), 199.

⁷² Linggar Anggoro, *Teori dan Profesi Kehumasan*, (Jakarta: Bumi aksara, 2000), 67.

4. Saling pengertian antara sesama, baik internal maupun eksternal;
5. Meningkatkan kesetiaan para staf lembaga.

Dari hal yang disampaikan tersebut, dapat digaris bawahi bahwa hubungan masyarakat merupakan salah satu metode berkomunikasi dengan organisasi. Pada kenyataannya, baik disadari atau tidak bahwa lembaga pendidikan mempunyai kegiatan hubungan masyarakat. Berkaitan dengan promosi yang dilakukan oleh organisasi pendidikan, publisitas dan hubungan masyarakat merupakan yang paling sering digunakan oleh lembaga untuk memasarkan potensi yang dimiliki madrasah.⁷³ Oleh karena itu, hubungan masyarakat berkenaan dengan sejumlah tugas pemasaran, tugas-tugas ini meliputi: membangun dan memelihara citra, mendukung kegiatan-kegiatan komunikasi lain, menangani masalah tanpa permasalahan, menguatkan posisi, mempengaruhi publik, membantu peluncuran jasa-jasa baru. Organisasi juga harus mengkomunikasikan preposisi nilai lembaga kepada masyarakat. Segala bentuk komunikasi harus direncanakan dan dipadukan kedalam informasi publik yang diintegrasikan secara cermat.

Selanjutnya, ketika citra telah terbentuk, maka keberhasilan citra dipengaruhi berbagai macam faktor, dari sekian banyak faktor

⁷³ Sutisna, *Perilaku Konsumen*, 199.

lima diantaranya sangat menentukan. Kelima faktor penentu tersebut adalah:⁷⁴

1. Citra dibangun berdasarkan orientasi terhadap manfaat yang dibutuhkan dan diinginkan kelompok sasaran;
2. Manfaat yang ditonjolkan cukup realistis;
3. Citra yang ditonjolkan sesuai dengan kemampuan organisasi;
4. Citra yang ditonjolkan mudah dimengerti kelompok sasaran;
5. Citra yang ditonjolkan merupakan sarana, bukan tujuan usaha.

Dari faktor penentu terbentuknya citra tersebut, dapat disimpulkan bahwa citra adalah tujuan utama dan sekaligus merupakan reputasi dan prestasi yang hendak dicapai bagi sebuah lembaga. Apabila citra organisasi telah terbentuk, maka menurut Ardianto manfaat citra lembaga yang baik dan kuat bagi suatu lembaga, yakni:⁷⁵

1. Daya saing jangka menengah dan panjang yang mantap;
2. Menjadi perisai selama krisis. Sebagian besar masyarakat dapat memahami atau memaafkan kesalahan yang dibuat lembaga dengan citra baik, yang menyebabkan mereka mengalami krisis;
3. Menjadi daya tarik eksekutif handal, yang mana eksekutif handal adalah aset lembaga;
4. Meningkatkan efektivitas strategi pemasaran.

⁷⁴ Linggar Anggoro, *Teori dan Profesi Kehumasan*, 71.

⁷⁵ Eka Ardianto, *Mengelola Aktiva Merek: Sebuah Pendekatan Strategis*, 34-39.

5. Menghemat biaya operasional karena citranya yang baik.

Dari manfaat citra lembaga yang baik dan kuat bagi suatu lembaga tersebut maka lembaga dapat memberi informasi untuk mengevaluasi kebijaksanaan, memperbaiki kesalahpahaman, menentukan daya tarik pesan hubungan masyarakat, dan meningkatkan citra hubungan masyarakat dalam pikiran publik.

d. Faktor-faktor Pembentuk Citra

Berbagai strategi dilakukan oleh perusahaan agar terbentuk citra yang baik dari semua pelanggan. Adapun faktor-faktor pembentuk citra, adalah sebagai berikut:⁷⁶

- 1) Tanggung jawab sosial (*social responsibility*) adalah kepedulian suatu perusahaan terhadap lingkungannya, terutama cara-cara tersebut menangani individu-individu yang ada di sekitarnya;
- 2) Reputasi puncak pimpinan perusahaan (*CEO reputation*), merupakan penjaga citra perusahaan sebagai pengukuran kinerja, dan diharapkan dapat mewariskan citra yang lebih baik kepada generasi pemimpin selanjutnya;
- 3) Tata kelola perusahaan (*corporate governance*) adalah pengetahuan dan seni menyeimbangkan pembagian kepentingan dari semua *stakeholder* agar menjadi perusahaan yang bertanggung jawab;

⁷⁶Ibid.,376-377.

- 4) Ukuran-ukuran akuntansi (*accounting meansures*), pengukuran kinerja keuangan pada perusahaan sama dengan ukuran-ukuran akuntansi karena diambil dari nilai-nilai yang tersaji dalam laporan yang disusun sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku.

Keberhasilan dalam mencapai citra yang baik tidak lepas dari beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku konsumen. Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku konsumen, yaitu:⁷⁷

- 1) Faktor budaya;
- 2) Faktor kelas sosial;
- 3) Faktor kelompok anutan (*Small Reference Group*);
- 4) Faktor keluarga;
- 5) Kekuatan faktor psikologis.

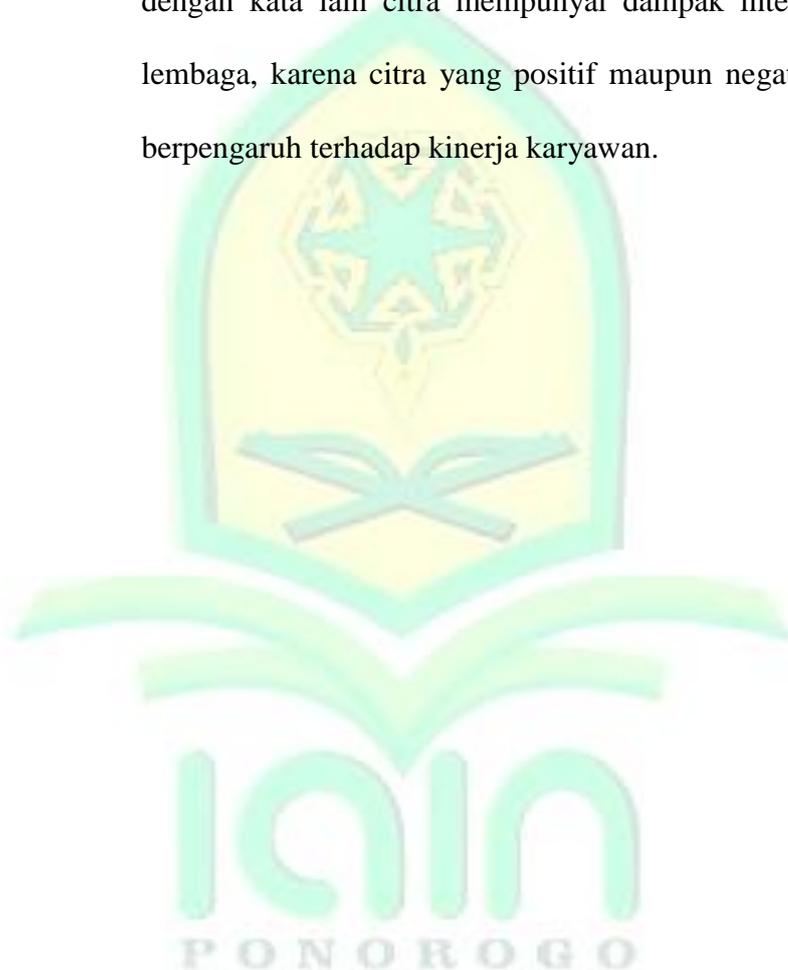
Citra yang baik dari suatu organisasi merupakan aset, karena citra mempunyai dampak pada persepsi konsumen dari komunikasi dan operasi organisasi dalam berbagai hal. Berikut ini adalah peranan citra bagi organisasi, yaitu:⁷⁸

- 1) Citra menceritakan harapan, bersama dengan kampanye pemasaran eksternal, seperti periklanan, penjualan pribadi dan komunikasi dari mulut ke mulut;

⁷⁷Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku Konsumen* (Bandung: PT. Refika Aditama,2002), 39-48.

⁷⁸Sutisna, *Perilaku Konsumen*, 332-333.

- 2) Citra adalah sebagai penyaring yang mempengaruhi pada kegiatan perusahaan/lembaga;
- 3) Citra adalah fungsi dari pengalaman dan juga harapan konsumen;
- 4) Citra mempunyai pengaruh penting bagi manajemen, dengan kata lain citra mempunyai dampak internal bagi lembaga, karena citra yang positif maupun negatif sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



BAB III

MI MUHAMMADIYAH DOLOPO

A. Data Umum

1. Sejarah Berdirinya MI Muhammadiyah Dolopo

Demi melaksanakan perintah Allah dan Sunnah Rasul-Nya di dalam kondisi pergolakan politik Nasakom tahun 1964, masyarakat khususnya anak-anak sangat membutuhkan pendidikan agama untuk menangkis gencarnya serangan atheis yang disebarkan oleh Partai Komunis pada tahun itu. Maka para tokoh Perintis Muhammadiyah Cabang Dolopo didukung oleh masyarakat, terpanggil untuk mendirikan lembaga pendidikan yang sangat dibutuhkan dan sesuai dengan keadaan Agama serta Negara Republik Indonesia.⁷⁸

Berkat semangat dan perjuangan para pendiri Muhammadiyah cabang Dolopo, maka pada tanggal 1 Januari 1964 berdirilah lembaga pendidikan SD/MI Muhammadiyah Dolopo, sebagai cikal bakal lembaga pendidikan yang dikelola cabang Muhammadiyah Dolopo sekarang ini.⁷⁹

Periode Kepala sekolah dari masa ke masa adalah sebagai berikut:

a. Abdullah (1964-1968)

Kepala sekolah Pertama MI Muhammadiyah Dolopo yang juga salah satu perintis lembaga pendidikan Muhammadiyah Dolopo, beliau berjuang hingga akhir hayatnya, kurang lebih selama 4 tahun. Di bawah kepemimpinan bapak Abdullah, MI Muhammadiyah Dolopo bersaing dengan lembaga pendidikan umum yang pada saat itu menjadi primadona

⁷⁸ Profil Sekolah, *dokumen*, 19 Pebruari 2018

⁷⁹ Ibid.,

di kalangan masyarakat Dolopo. Selain itu, di bawah kepemimpinan beliau banyak sekali usaha-usaha yang dilakukan, diantaranya adalah peningkatan sarana prasarana sekolah karena pada kepemimpinan beliau lembaga ini masih sangat baru.

b. Masduqi (1968-1976)

Beliau sosok pemimpin yang telaten dan ulet. Berkat ketelatenannya dan keuletannya MI Muhammadiyah Dolopo tetap bertahan dan maju, walaupun mengalami pasang surut. Pada masa kepemimpinan beliau usaha dalam mencari siswa sangat terlihat dengan usahanya mengadakan mobil antar jemput bagi siswa. Karena pada masa itu untuk mendapatkan murid MI Muhammadiyah Dolopo harus bekerja sama dengan yayasan lain, terutama lembaga yayasan yang belum mempunyai pendidikan formal.

c. M. Qodar Yasin (1977- 1990)

Walaupun ketika itu beliau masih belia dalam perjuangan, atas kegigihan, keuletan dan kesabarannya ia mampu memimpin madrasah walaupun kondisi siswa mengalami pasang surut, namun alhamdulillah beliau dapat bertahan. Dan bahkan pada saat itu beliau memegang pimpinan dua sekolah. Yaitu MI Muhammadiyah Dolopo dan SMP Muhammadiyah Dolopo. Sampai sekarang walaupun usia sudah lanjut beliau masih tetap masih berjuang di MI Muhammadiyah Dolopo, walaupun tidak menjabat kepala sekolah. Di bawah kepemimpinan beliau kualitas guru yang mengajar di MI Muhammadiyah Dolopo mulai diperhatikan.

d. Hj. Siti Sulijah.

Pada tahun 1991 berdasarkan pertimbangan Pemerintah dalam hal ini Departemen Agama dan dengan Yayasan, maka diangkatlah Kepala MI Definitif, dikandung maksud lebih meningkatkan keberadaan madrasah dalam era globalisasi serta persaingan yang semakin ketat di semua bidang termasuk pendidikan. Sebagai kepala Madrasah Definitif pertama yaitu Ibu Hj. Siti Sulijah melakukan banyak usaha, antara lain mencari bantuan dana dari pihak luar. Bantuan ini digunakan untuk berbagai hal, antara lain pembangunan gedung baru dan pembelian alat drumband yang menjadikan lembaga ini semakin dikenal.

Berkat perjuangan beliau inilah MI Muhammadiyah Pada tahun 1995 dapat menyelenggarakan Ebtanas bersama di sekolah sendiri dengan kelulusan dan nilai yang lumayan tinggi yaitu diatas 7 (tujuh) sebanyak 70 %, dan pada tahun pelajaran 2007/2008 dapat mengantarkan siswanya peringkat 3 (tiga) UASBN sekecamatan Dolopo, serta peringkat 1 (satu) UASBN tingkat MI sekecamatan Dolopo.

e. Musli Suparmin. S.Pd. I.

Pada tahun ajaran 2008/2009 Kepala Sekolah definitif kedua sebagai pengganti Hj. Siti Sulijah ini mulai bertugas menggantikan kepala sekolah sebelumnya yang telah purna. Beliau sendiri bertekad akan menjadikan MI Muhammadiyah Dolopo akan sebagai sekolah unggulan di kec. Dolopo Khususnya dan Kab. Madiun umumnya. Dibantu oleh para pendidik muda, kepala sekolah yang baru ini mulai menata dan membuat

setrategi dalam mencapai visi misi lembaga. Program-program kegiatan banyak dilaksanakan. Selain itu banyak juga diciptakan inovasi-inovasi baru dalam menciptakan program atau merancang strategi meningkatkan citra lembaga. Dibawah kepemimpinan beliau, jumlah murid dari tahun ketahun semakin bertambah banyak dan semakin luas jika dilihat dari penyebaran rumah siswa.

Di dalam komplek MI Muhammadiyah Dolopo ini ada beberapa jenjang pendidikan yang dikelola oleh Cabang Muhammadiyah Dolopo, yaitu:

- 1) Bustanul Atfal /TK Aisyiyah
- 2) MI Muhammadiyah
- 3) SMP Muhammadiyah
- 4) SMK Muhammadiyah
- 5) Selain itu juga ada RA/TK PERWANIDA yang secara kebetulan juga bertempat dilokasi Pendidikan Muhammadiyah.⁸⁰

2. Letak Geografis

MI Muhammadiyah Dolopo Madiun, memiliki letak yang sangat strategis, berada di ibu kota kecamatan yaitu Dolopo. Secara geografis terletak di jalan raya Dolopo no 838, Jalan raya Kabupaten yang menghubungkan dengan kabupaten Ponorogo, Pacitan dan Trenggalek. Satu komplek dengan SMP dan SMK Muhammadiyah Dolopo.⁸¹

Selain itu MI Muhammadiyah Dolopo juga dekat dengan tempat-tempat penting, seperti sebelah selatan kurang lebih 200 meter kantor UPT

⁸⁰ Periode Kepemimpinan Kepala Sekolah, *dokumen*, 19 Pebruari 2018.

⁸¹ Letak geografis MI Muhammadiyah Dolopo, *observasi*, 10 Januari 2018

Pendidikan Kecamatan Dolopo, sebelah selatan lagi, kurang lebih 500 meter kantor Kecamatan Dolopo, sebelah utara kurang lebih 300 meter pasar Dolopo. Dan selain itu MI Muhammadiyah Juga berdekatan dengan sekolah – sekolah unggulan di Kecamatan Dolopo.⁸²

Adapun batas-batasnya dengan sekolah lain :

- a. Sebalah selatan MIS “Bunga Bangsa”;
- b. Sebelah timur SDN Dolopo I;
- c. Sebelah utara SDN Dolopo III;
- d. Sebelah barat SDN Bangunsari II;

3. Visi Misi Tujuan dan Format Pendidikan

a. VISI

Unggul dalam keimanan, ketakwaan, prestasi, dan moral.

Indikator-indikatornya adalah :

- 1) Unggul dalam pengamalan ajaran agama Islam;
- 2) Unggul dalam prestasi Ujian Akhir Sekolah Berstandar Nasional (UASBN) dan Ujian Akhir Madrasah (UAM);
- 3) Unggul dalam prestasi bahasa Arab dan bahasa Inggris;
- 4) Unggul dalam prestasi olahraga;
- 5) Unggul dalam prestasi kesenian;
- 6) Memiliki lingkungan madrasah yang nyaman dan kondusif untuk belajar;
- 7) mendapatkan kepercayaan dari masyarakat.⁸³

⁸² Ibid.,

⁸³ Visi dan Misi MI Muhammadiyah Dolopo, *dokumen*, 19 Peruari 2018.

b. MISI

- 1) Menumbuhkembangkan penghayatan terhadap ajaran agama Islam sesuai dengan Al Quran dan As Sunnah sebagai sumber kearifan dalam bertindak dan berbudi pekerti luhur;
- 2) Melaksanakan proses pembelajaran dan bimbingan secara efektif dan bermakna;
- 3) Menumbuhkan semangat keunggulan kepada seluruh warga sekolah;
- 4) Mendorong dan membantu setiap siswa mengenali potensi dirinya;
- 5) Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga dan *stakeholder* sekolah;
- 6) Mengembangkan kemandirian siswa agar siap menghadapi masa depannya;
- 7) Mengembangkan kemampuan berbahasa Arab dan Inggris untuk anak-anak;
- 8) Menciptakan lingkungan madrasah yang aman, sehat, bersih, hijau, dan indah, sehat, bersih, hijau, dan indah.⁸⁴

4. Keadaan Pendidik dan Kependidikan

Guru MI Muhammadiyah Dolopo seluruhnya berjumlah 21 orang. Terdiri dari 5 laki-laki dan 12 perempuan dengan latar belakang pendidikan SMA/Sederajat berjumlah 1 orang, D3 berjumlah orang dan S1 berjumlah 19 orang. Adapun status kepegawaiannya adalah 2 Pegawai Negeri Sipil (PNS), Guru Tidak Tetap (GTT) atau Guru Tetap Yayasan (GTY). 19. Adapun guru yang telah sertifikasi sebanyak 14 orang dan

⁸⁴ Ibid.,

yang belum sebanyak 5 orang. Rentang usia guru/staf terdiri atas usia kurang dari 30 tahun sebanyak 15 orang, usia 31-40 tahun sebanyak 3 orang, usia 41-50 tahun sebanyak 1 orang dan usia 51-60 tahun sebanyak 2 orang. Sedangkan masa kerja dari guru/staf terdiri atas kurang dari 6 tahun sebanyak 11 orang, 6-10 tahun sebanyak 3 orang, 11-15 tahun sebanyak 5 orang dan 16-20 tahun 2 orang.⁸⁵

5. Peserta Didik MI Muhammadiyah Dolopo

Peserta didik di MI Muhammadiyah Dolopo dalam kurun waktu beberapa saat ini mengalami perkembangan jika dilihat dari total keseluruhan siswa, adapun jumlah siswa selama 4 tahun terakhir sebagai berikut⁸⁶:

JUMLAH SISWA 4 TAHUN TERAKHIR

| KELAS | Jumlah Rombel | JUMLAH SISWA TAHUN | | | |
|---------------|---------------|--------------------|------------|------------|------------|
| | | 2014/2015 | 2015/2016 | 2016/2017 | 2017/2018 |
| I | 2 | 35 | 50 | 57 | 51 |
| II | 2 | 43 | 35 | 46 | 54 |
| III | 2 | 42 | 42 | 35 | 47 |
| IV | 2 | 19 | 42 | 40 | 38 |
| V | 2 | 24 | 18 | 42 | 41 |
| VI | 2 | 31 | 24 | 18 | 42 |
| JUMLAH | 11 | 194 | 211 | 238 | 273 |

Tabel 1.1 Jumlah Siswa Empat Tahun Terakhir

⁸⁵ Tenaga Pendidik dan Kependidikan, *dokumen* 19 Pebruar2018.

⁸⁶ Jumlah Siswa MI Muhammadiyah, *dokumen*, 19 Pebruar2018.

6. Struktur Organisasi MI Muhammadiyah Dolopo

Struktur organisasi merupakan jalur koordinasi yang terdapat pada suatu lembaga atau organisasi yang digunakan untuk mempermudah komunikasi dalam menjalankan berbagai kegiatan. Misalnya, apakah seseorang guru boleh melakukan koordinasi secara langsung dengan yayasan, atau harus melalui kepala sekolah, hal ini akan jelas jika melalui struktur organisasi. Jadi, koordinasi akan lebih jelas jika suatu lembaga atau organisasi itu memiliki struktur organisasi.

Berikut adalah struktur organisasi madrasah ibtidayah Muhammadiyah Dolopo.

| | | |
|---------------------------|---|----------------------------|
| Dikdasmen PCM Dolopo | : | Sofyan, S.Ag |
| Komite Sekolah | : | Habib Musthofa, S.Ag, M.Si |
| Kepala Sekolah | : | Muslih Suparmin, S.Pd.I |
| Sekretaris | : | Tri Kuswanto, S.Pd.I |
| Bendahara | : | Dwi Agustyani, S.Pd.I |
| Waka Kurikulum | : | Fadeli, S.Pd.I. |
| Waka Kesiswaan | : | Anton Susanto, S.Pd.I |
| Waka Sarana dan Prasarana | : | Novan Azhar Hafid, S.Pd.I |
| Waka Ismuba | : | Supriyono |
| Wali Kelas I Makkah | : | Yuni Anjarwati |
| Wali Kelas I Madinah | : | Risma Akmala |
| Wali Kelas II Makkah | : | Dwi Agustyani |
| Wali Kelas II Madinah | : | Erli Rohmawati |

| | | |
|------------------|---|---------------------------|
| Wali Kelas III A | : | Dina Amalia, S.Si |
| Wali Kelas III B | : | Siti Nafi'ah, S.Pd.I |
| Wali Kelas IV A | : | Indah Kristiani, S.Pd.I |
| Wali Kelas IV B | : | Anton Susanto, S.Pd.I |
| Wali Kelas V A | : | Supriyono, S.Pd.I |
| Wali Kelas V B | : | Sri Nuryani, S.Pd |
| Wali Kelas VI A | : | Nofan Azhar Havid, S.Pd.I |
| Wali Kelas VI B | : | Fadeli, S.Pd.I |

7. Sarana Prasarana MI Muhammadiyah Dolopo

Sarana dan prasarana yang ada di MI Muhammadiyah Dolopo cukup lengkap, terbukti dengan terakreditasinya lembaga ini ini dengan status terakreditasi "A". Sarana prasarana di sekolah ini antara lain terdiri atas ruang kelas dengan jumlah 10 ruangan yang luasnya 63 m², gedung gedung perpustakaan 1 ruang, komputer 13 unit, bangunan mushola 1 ruang, WC guru 1 ruang, WC Siswa 4 ruang, 1 unit ruang guru, 1 unit ruang kepala sekolah, serta 1 unit ruang UKS, sedangkan jumlah kursi sebanyak 300 buah, jumlah meja siswa sebanyak 300 buah, kursi guru sebanyak 24 buah, meja guru sebanyak 24 buah, lemari di kelas sebanyak 10 buah, papan panjang sebanyak 20 buah, papan tulis sebanyak 10 buah, tempat sampah sebanyak 15 buah, tempat cuci tangan sebanyak 11 buah, jam dinding sebanyak 14 buah dan stop kontak sebanyak 17 buah.⁸⁷

⁸⁷ Sarana Prasarana MI Muhammadiyah Dolopo, *dokumen*, 19 Pebruari 2018.

B. Data Khusus

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah di Lembaga Pendidikan MI Muhammadiyah Dolopo

Kepemimpinan dalam suatu lembaga pendidikan sangatlah penting, kepemimpinan tersebut tentunya akan menentukan arah kemana suatu lembaga ini akan berjalan. Kepemimpinan yang baik dapat membawa lembaga pendidikan menjadi semakin maju dan berkembang. Sedangkan kepemimpinan yang kurang baik tentunya akan mengakibatkan suatu lembaga pendidikan tidak berkembang atau bahkan bisa berujung dalam penutupan lembaga sebab ditinggalkan oleh konsumennya. MI Muhammadiyah Dolopo dalam hal ini sadar akan hal tersebut. Dalam situasi yang seperti saat ini, lembaga melalui guru, staf kependidikan dan kepala sekolah bahu membahu dan bekerja sama dalam meningkatkan citra MI Muhammadiyah Dolopo, hal tersebut seperti yang disampaikan oleh bu Yuni sebagai berikut:

Dari lembaga banyak sekali yang kami usahakan mas, dimulai dengan rapat-rapat program tentang hal apa yang biasanya akan kita kerjakan, melalui rapat ini harapan harapan atau *unek-unek* di keluarkan, tentunya *unek-unek* yang baik, yang tujuannya membangun lembaga ini sehingga melalui kegiatan-kegiatan ini citra lembaga terbentuk karena banyaknya program-program yang kami jalankan selama ini.⁸⁸

Dalam kepemimpinan kepala sekolah MI Muhammadiyah Dolopo, beberapa tugas dibagikan kepada bawahan, setiap guru memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing, disamping tugas sebagai guru itu sendiri, setiap guru MI Muhammadiyah Dolopo memiliki tugas-tugas tambahan

⁸⁸ Yuni Anjarwati, *wawancara*, Madiun, 19 Pebruari 2018.

yang diberikan oleh kepala sekolah, melalui pemberian tugas tersebut, akan dapat memperjelas kewenangan, serta siapa saja yang menjalankan tugas tertentu serta siapa yang bertanggung jawab dalam tugas tersebut, seperti yang disampaikan oleh bapak Fadli:

Selma ini setiap guru mempunyai tugas sendiri-sendiri di samping tugasnya sebagai guru, kepala sekolah dalam hal ini akan melakukan rapat dan membagikan tugas kepada masing-masing guru sesuai kemampuan yang di miliki.⁸⁹

Hal ini sesuai apa yang di sampaikan oleh bapak kepala sekolah sebagai berikut:

Jadi untuk guru-guru ya mas, itu kita akan bagi untuk menjalankan tugas sesuai kemampuan guru-guru itu sendiri, contohnya di pembagian dari program-program yang ada dan selain itu juga di pembagian tugas yang lainnya seperti tata usaha waka dan lain-lain.⁹⁰

Selain pembagian yang telah ditentukan dan ditetapkan atas kemampuan yang dimiliki oleh penerima tugas, dalam hal ini guru yang bertugas, juga diberi wewenang untuk melakukan inisiatif-inisiatif guna meningkatkan citra lembaga. Contohnya adalah tim yang diberi tugas penerimaan siswa baru, memiliki wewenang untuk memilih strategi tertentu yang digunakan dalam menarik minat orang tua, sesuai yang disampaikan oleh bu Yuni sebagai berikut:

Dalam kegiatan penerimaan siswa baru kami guru-guru diberi kebebasan dan berinisiatif untuk membuat banner yang besar dan kami isi dengan juara-juara hal ini kami lakukan sebagai strategi pasar untuk menarik minat orang tua, selain hal itu kami juga memanfaatkan anak-anak sebagai agen, jadi kami meminta anak

⁸⁹ Fadeli, *wawancara*, Madiun, 22 Pebruari 2018.

⁹⁰ Musli Suparmin, *wawancara*, Madiun 21 Pebruari 2018.

dan orang tua wali murid untuk memilih sekolah bagi anaknya di sini.⁹¹

Hal yang hampir sama juga disampaikan oleh mas Ludi, seperti berikut ini:

Selama ini walaupun tugas sudah dibagi ke masing-masing guru melalui SK pembagian tugas, guru tidak dikekang dan masih bisa melakukan inovasi, jadi tidak dipatok harus ini harus itu, contohnya ya panitia penerimaan siswa baru, bisa memilih bagaimana strategi yang digunakan dalam menarik minat orang tua, contohnya tim penerimaan siswa baru bisa menarik konsumen lewat banner, lewat orang-orang di sekitar anak, siaran radio ataupun bisa dengan strategi yang lain, jadinya guru-guru tidak ditekan dan tidak dibatasi dalam berinovasi.⁹²

Agar beberapa program yang telah dibuat dapat berjalan dengan baik dan lancar sesuai harapan dan tujuan, maka perlu adanya cara yang digunakan lembaga supaya program ini tetap berjalan seperti semestinya. Salah satunya dengan mendelegasikan atau memberi tugas kepada seseorang ataupun tim. Melalui orang atau tim ini program dijalankan dan diawasi agar tujuan awal yang mendasari dibuatnya program tersebut dapat berjalan dengan sebagaimana mestinya, seperti yang disampaikan oleh bapak Fadli sebagai berikut:

Supaya program-program kegiatan yang sudah dirancang dapat berjalan dengan lancar dan semestinya maka perlu adanya tanggung jawab, dimana hal tersebut diberikan kepada rekan-rekan yang telah diberi tugas untuk menjalankan dan mengawasi suatu program supaya dapat tetap berjalan dengan baik.⁹³

Hal yang hampir sama juga disampaikan oleh bapak kepala sekolah sebagai berikut:

⁹¹ Yuni Anjarwati, *wawancara*, Madiun, 19 Pebruari 2018.

⁹² Ludi, *wawancara*, Madiun, 01 Maret 2018.

⁹³ Fadeli *Wawancara*, Madiun, 22 Pembtuari, 2018.

Jadi supaya program-program ini dapat berjalan dengan baik dan lancar perlu adanya komitmen dari semuanya, baik itu dari saya sendiri dan juga bagi yang bertugas atau bagi yang usul tentang program-program itu, jadi ya ndak bisa lepas tangan, semua harus kompak dan bersatu suaya program-program itu tetap berjalan dengan lancar.⁹⁴

Dalam suatu organisasi atau kelompok, keserasian atau kekompakan sangatlah penting, kekompakan menjadi dasar bagi kelancaran antar satu individu dengan yang lainnya di dalam sebuah organisasi guna menjalankan peran dan tanggung jawabnya. Kekompakan menjadi dasar seseorang untuk merasa nyaman dalam bekerja disuatu lembaga. Selama ini hubungan yang terbentuk di MI Muhammadiyah Dolopo antara kepala sekolah dengan guru dan staf kepegawaian sudah terjalin dengan baik, hal ini disampaikan oleh mas Ludi sebagai berikut:

Selama ini hubungan yang terbentuk antara kepala sekolah dan bawahan yang mencakup guru dan pegawai cukup baik, kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya bersikap baik, hal ini menjadikan guru dan pegawai itu tidak merasa tertekan, meskipun target-target itu harus dipenuhi, sehingga guru-guru dapat bekerja dengan nyaman meskipun ada target yang harus dicapai oleh teman-teman guru ataupun pegawai disini.⁹⁵

Hal lain yang sama juga disampaikan oleh bapak Fadli sebagai berikut:

Jadi hubungan yang timbul selama ini adalah kekeluargaan, semua istilahnya dirangkul terutama aspirasinya jadi semua dianggap keluarga, jika ada rapat ya semua ikut baik itu staf ataupun guru, pokoknya jika dalam hal memajukan lembaga semua dilibatkan, tidak ada yang ditinggalkan atau tidak diajak.⁹⁶

Program-program kegiatan yang dijalankan di MI Muhammadiyah

Dolopo, tidak jarang menemui berbagai masalah yang tidak sesuai dengan

⁹⁴ Musli Suparmin, *wawancara*, Madiun, 21 Pebruari 2018.

⁹⁵ Mas Ludi, *wawancara*, Madiun, 1 Maret 2018.

⁹⁶ Fadeli *wawancara*, Madiun 22 Pebruari 2018.

harapan atau tidak sesuai dengan tujuan awal dari target yang ingin dicapai. Masalah-masalah tersebut langsung direspon cepat oleh kepala sekolah dan diteruskan ke tim yang selalu memantau keberhasilan dan kelancaran program-program tersebut melalui evaluasi program, hal tersebut dijelaskan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

Jika dalam program kegiatan yang sudah kita rancang sebelumnya kita rasa sudah baik, dan ternyata setelah dilaksanakannya program tersebut tujuan awalnya berubah, maka hal yang kita lakukan adalah evaluasi, dari evaluasi tersebut ditemukan masalah apa yang menyebabkan program tersebut tidak mencapai target yang kita inginkan sebelumnya.⁹⁷

Pernyataan yang hampir sama dijelaskan oleh bu Yuni sebagai berikut:

Jika dalam suatu program ada yang tidak sesuai dengan tujuan awal atau target awal, selama ini hal yang dilakukan adalah evaluasi, jadi nanti bisa didalam kegiatan rapat tersebut dibahas hal-hal yang menjadi masalah serta akan difikirkan solusinya secara bersama-sama, misalnya dalam program penerimaan siswa baru tidak sesuai target, maka hal tersebut akan di evaluasi, dicari apa saja kendala-kendala dan kenapa seperti itu sampai ke tahap apa yang harus dilakukan.⁹⁸

Kepala sekolah di MI Muhammadiyah Dolopo ini juga menjadi sosok penting dalam menjalankan berbagai tugasnya di lembaga ini, kepala sekolah MI Muhammadiyah Dolopo, sangat pintar dalam memanfaatkan potensi guru-guru yang mempunyai semangat dalam memajukan lembaga melalui program-program yang ada, hal ini di sampaikan oleh bapak Fadli sebagai berikut:

Kepala sekolah merupakan sosok yang memiliki peran yang sangat penting dalam madrasah, kepala sekolah di sini memerlukan orang-orang yang membantu dan menjalankan kegiatan-kegiatan

⁹⁷ Musli Suparmin, *wawancara*, Madiun, 21 Pebruari 2018.

⁹⁸ Yuni Anjarwati, *wawancara*, Madiun, 19 Pebruari 2018.

yang telah dibuat, serta pengontrol dan pengarah dalam penerapan visi dan misi di lembaga.⁹⁹

Hal lain yang hampir sama juga disampaikan oleh mas Ludi sebagai berikut:

Selama saya di sini peran kepala sekolah sangat terlihat, dimana kepala sekolah dapat bekerja sama dengan bawahannya didalam menjalankan program-program yang telah dibuat, hal ini tentunya untuk memajukan lembaga pendidikan di MI Muhammadiyah Dolopo ini.¹⁰⁰

Dengan kombinasi antara kepala sekolah dan guru di MI Muhammadiyah Dolopo yang selalu kompak dalam bekerja sama untuk meningkatkan citra lembaga, akhirnya memunculkan beberapa program-program baru. Selain itu, dari hasil usaha guru dan kepala sekolah sebagai pemangku kebijakan, program-program yang ada selama ini dapat berjalan dengan baik, hal ini disampaikan oleh bapak Fadli sebagai berikut:

Selama ini kerja sama yang dilakukan antara guru dan atasan cukup baik, jika tidak ada kekompakan suatu kegiatan atau program tidak akan berjalan dengan lancar dan baik, misal saja dari bawahan punya usul akan tetapi kepala sekolah tidak ACC maka program itu tidak akan berjalan, begitu juga sebaliknya jika kepala sekolah merancang program dan gurunya tidak ok maka juga tidak akan berjalan.¹⁰¹

Hal yang hampir sama juga disampaikan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

Guru yang ada disini sangat penting bagi saya, karena dengan adanya guru-guru tersebut kita bisa bareng-bareng bekerja sama untuk memajukan lembaga MI Muhammadiyah Dolopo ini, oleh karena itu semua harus kompak, saya bekerja sendiri juga tidak bisa, jadi ya harus seperti ini antara saya dan guru-guru harus bersatu dan sungguh-sungguh untuk MI Muhammadiyah Dolopo ini.¹⁰²

⁹⁹ Fadeli, *wawancara*, Madiun 22 Pebruari 2018.

¹⁰⁰ Ludi, *wawancara*, Madiun, 1 Maret 2018.

¹⁰¹ Fadeli, *wawancara*, Madiun 22 Pebruari 2018.

¹⁰² Musli Suparmin, *wawancara*, Madiun, 21 Pebruari 2018.

MI Muhammadiyah Dolopo, selalu mengadakan rapat rutin yang dilaksanakan setiap satu bulan sekali. Rapat ini dilaksanakan salah satunya untuk membahas kendala atau suatu masalah yang tengah dihadapi guru, rapat ini dilaksanakan sebagai kegiatan yang digunakan untuk forum evaluasi program-program yang telah dijalankan di lembaga ini. Akan tetapi, tidak menutup kemungkinan rapat yang terselenggara di MI Muhammadiyah Dolopo ini dilaksanakan lebih dari satu kali dalam satu bulan. Hal ini mengacu pada situasi dan kondisi yang ada, jika sekolah ini akan mengadakan acara, tentunya intensitas rapat di lembaga ini juga semakin sering dilakukan, hal ini seperti yang dikatakan oleh bu Yuni sebagai berikut:

Untuk kegiatan rapat yang dilakukan selama ini cukup rutin, dalam satu bulan pasti ada rapat guna membahas program ataupun permasalahan yang perlu diselesaikan, meskipun waktunya tidak tentu, akan tetapi kegiatan rapat mesti dilakukan dalam kurun waktu satu bulan, dan tidak menutup kemungkinan dalam satu bulan sampai beberapa kali dilaksanakan rapat susulan, hal ini tergantung situasi dan kondisi di lembaga.¹⁰³

Hal mengenai kegiatan tersebut juga dijelaskan oleh bapak Fadli sebagai berikut:

Untuk kegiatan rapat selama ini berjalan dengan lancar dan tertib, dimana setiap bulan selalu diadakan rapat sebagai bahan evaluasi dari beberapa program yang telah dijalankan, kegiatan rapat ini diikuti oleh semua guru tanpa terkecuali, termasuk guru BTQ (Baca Tulus Quran) karena kegiatan BTQ ini kami masukkan kedalam kurikulum sekolah, sehingga gurunya ketika rapat harus kami libatkan.¹⁰⁴

¹⁰³ Yuni, Anjarwati, *wawancara*, Madiun, 19 Pebruari 2018.

¹⁰⁴ Fadeli, *wawancara*, Madiun 22 Pebruari 2018.

Sedangkan dalam pengambilan keputusan, selama ini yang dilakukan kepala sekolah adalah dengan melakukan musyawarah bersama. Hal tersebut dilakukan untuk mencari masukan yang banyak, sehingga didapatkan pilihan-pilihan yang banyak pula, yang pada akhirnya dapat membantu dalam pengambilan keputusan yang dirasa paling sesuai. Kepala sekolah dalam mengambil keputusan selama ini melibatkan bawahannya, dalam hal ini anggota masyarakat yang berada di sekolah. Hal tersebut disampaikan oleh bapak Fadli sebagai berikut:

Selama ini yang dilakukan di MI ini dalam pengambilan keputusan yaitu dengan melaksanakan rapat dahulu, bisa semua guru atau guru-guru tertentu yang diajak untuk mengikuti rapat dalam hal ini, setelah itu baru dalam rapat jika ada hal yang perlu diampil suatu keputusan akan dibahas dan putusan secara bersama-sama, hampir tidak pernah kami jumpai kepala sekolah bertidak langsung dalam pengambilan keputusan, kepala sekolah selama ini mesti melibatkan bawahan yang lain dalam pengambilan keputusan ini.¹⁰⁵

Hal tersebut juga dijelaskan oleh bu Yuni sebagai berikut:

Dalam pengambilan keputusan, sebelumnya kepala sekolah biasanya melakukan musyawarah terlebih dahulu dengan guru-guru yang ada atau yang berkementingan dengan hal tersebut, teknisnya guru-guru tersebut dipanggil ke ruang kepala sekolah untuk melakukan rapat sebelum diambil suatu keputusan yang menyangkut lembaga.¹⁰⁶

Dalam pendelegasian suatu tugas yang akan diberikan kepada seorang guru, selama ini MI Muhammadiyah Dolopo dalam memberikan tugasnya tidak asal-asalan, melainkan dengan cara melihat kemampuan dari seorang guru yang akan diberi tugas tersebut. Tidak mungkin seorang

¹⁰⁵ Fadeli, *wawancara*, Madiun 22 Pebruari 2018.

¹⁰⁶ Yuni Anjarwati, *wawancara*, Madiun, 19 Pebruari 2018.

guru yang tidak mempunyai kemampuan dalam suatu hal diberi tugas dalam suatu pekerjaan. Dasar kepala sekolah selama ini adalah dengan melihat kemampuan yang dimiliki oleh orang tersebut. Dengan memberikan tugas kepada seseorang yang memiliki kemampuan dalam bidang tersebut, akan memperkecil resiko dari suatu kegagalan dalam proses yang dijalankan. Seperti yang dijelaskan oleh bapak Fadli sebagai berikut:

Kalok dalam pendelegasian suatu tugas, selama ini dengan melihat kemampuan dari seseorang tersebut, jika seseorang tersebut di anggap mampu oleh kepala sekolah dalam menjalankan tugas yang akan diberikan, maka tugas tersebut akan diberikan kepadanya, akan tetapi jika dari awal kepala sekolah dan tim melihat orang tersebut tidak memiliki kemampuan dalam hal tersebut maka orang tersebut tidak akan diberi tugas tersebut.¹⁰⁷

Hal lain juga diterangkan oleh bu Yuni sebagai berikut:

Untuk pendelegasian tugas selama ini dilakukan dengan memberikan SK Tugas, dan rata-rata untuk guru disini memiliki beberapa tugas dobel karena guru disini juga terbatas, ada guru kelas yang merangkap bendahara, ada guru yang merangkap dengan perpustakaan, dan masih banyak yang lain, sedangkan penentuannya yaitu dengan melihat kemampuan yang dimiliki seseorang tersebut, dalam hal ini biasanya dalam penentuan tugas akan melakukan analisa terhadap guru yang akan diberikan tugas tambahan, selanjutnya biasanya kepala sekolah meminta pertimbangan guru yang lain sebagai masukan apakah pantas guru tersebut mendapat tugas tambahan suatu kegiatan atau program tertentu.¹⁰⁸

Pola kerja sama di lembaga MI Muhammadiyah Dolopo selama ini sudah cukup baik, dalam pola kerja sama yang dilakukan terlihat adanya komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan guru dan staf sebagai penggerak berupa kegiatan dan lembaga di MI Muhammadiyah Dolopo

¹⁰⁷ Fadeli, *wawancara*, Madiun 22 Pebruari 2018.

¹⁰⁸ Yuni Anjarwati, *wawancara*, Madiun, 19 Pebruari 2018.

ini. Ada kalanya kepala sekolah punya ide ataupun gagasan, lalu di musyawarahkan dengan bawahannya, ataupun kadang kala ada juga suatu ide atau gagasan yang muncul dari bawah, dan yang nantinya juga di musyawarahkan bersama dengan kepala sekolah. Meskipun pada tahap akhir, selalu sama yaitu dalam pengambilan keputusan melibatkan anggota masyarakat sekolah. Seperti disampaikan oleh mas Ludi sebagai berikut:

Pola kerja sama yang diterapkan di MI Muhammadiyah Dolopo ini, memberikan suatu hak kepada guru dan pemegang pelaksana program dalam memunculkan ide ataupun memberikan suatu usulan, artinya ide ataupun gagasan tidak hanya berasal dari kepala sekolah saja, akan tetapi kadang kala ide atau gagasan juga muncul dari kepala sekolah, akan tetapi intinya pada tahap akhir tetap adanya komunikasi antara kepala sekolah dan juga guru.¹⁰⁹

Hal lain yang hampir sama juga disampaikan oleh bu Yuni sebagai berikut:

Pola kerja sama selama ini yang diterapkan di MI Muhammadiyah Dolopo menurut saya seperti demokratis, karena dalam kerjasamanya atasan atau kepala sekolah tidak otorier, di dalam implementasinya lebih cenderung memberikan kebebasan bagi bawahannya, hal ini memberikan dampak yang positif bagi para karyawan, dalam pola ini suatu bawahan mempunyai wewenang dan ikut berperan dalam melakukan tindakan, tindakan disini maksudnya adalah suatu tindakan yang baik bagi lembaga.¹¹⁰

Model pembagian tugas yang diterapkan di MI Muhammadiyah Dolopo ini adalah dengan memberikan surat keputusan, dengan surat keputusan ini seseorang diberikan suatu tugas yang harus dikerjakan. Diharapkan dengan diterbitkannya surat keputusan ini guru ataupun staf yang diberikan tugas dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Surat keputusan ini ditandatangani oleh kepala sekolah dan diketahui oleh

¹⁰⁹ Ludi, wawancara, Madiun, 1 Maret 2018..

¹¹⁰ Yuni Anjarwati, wawancara, Madiun, 19 Pebruari 2018.

dewan pimpinan cabang Muhammadiyah. Seperti disampaikan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

Untuk pembagian tugas di sini yaitu dengan memberikan surat keputusan (SK) kepada masing masing guru atau biasanya disebut SK pembagian tugas, SK ini tidak hanya SK mengajar saja, melainkan juga SK pembagian tugas yang didalamnya mencakup pembagian tugas pustakawan, bendahara, operator, TU dan masih banyak pula yang lain.¹¹¹

Hal lain juga disampaikan oleh bu Yuni sebagai berikut:

Kalok pembagian tugas sudah baik, semua mendapat tugas disini tidak hanya orang-orang itu-saja yang dapat tugas akan tetapi karena pekerjaan yang harus dilakukannya banyak tidak menutup kemungkinan ada sebagian guru yang mendapat lebih dari satu tugas, meskipun demikian ya itu tadi, semua mendapat tugas melalui SK yang ditandatangani oleh kepala sekolah, di dalam SK tersebut sudah jelas siapa saja guru dan tugas apa yang diberikan.¹¹²

Didalam perjalanan mengembangkan citra lembaga MI Muhammadiyah Dolopo, tentunya kadang-kala ada beberapa fase pasang surut dalam tingkat partisipasi pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di lembaga ini. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk mampu menanggulangi hal tersebut. Jika dari anggota pendidik dan tenaga kependidikan mengalami masalah penurunan kinerja, kepala sekolah MI Muhammadiyah Dolopo akan bertindak cepat agar hal-hal negatif yang timbul dari penurunan kinerja tidak akan muncul. Sebab menurut kepala sekolah, guru ataupun tenaga kependidikan memiliki posisi yang sangat vital bagi keberlangsungan program-program yang ada. Seperti disampaikan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

¹¹¹ Musli Suparmin, *wawancara*, Madiun, 21 Pebruari 2018.

¹¹² Yuni Anjarwati, *wawancara*, Madiun, 19 Pebruari 2018.

Guru bagi saya adalah ujung tombak bagi lembaga, jika gurunya saja tidak baik atau *leda lede* dalam menjalankan suatu program maka ya semua tidak akan berjalan dengan baik, kalau ada guru seperti itu biasanya akan saya panggil, nanti ya pertama ditanya dahulu kenapa kok kinerjanya menurun, bisa saja ada masalah atau kadang kala memang sibuk dan tidak bisa ditinggalkan, setelah tau masalahnya biasanya kita beri solusi dan masukan, karena kalau lama-lama tetap tidak ada perubahan atau partisipasinya menurun dalam mengembangkan citra lembaga maka ya lama kelamaan akan berdampak pada lembaga, karena guru-guru disini menjadi penggerak dalam semua kegiatan maka dari itu guru merupakan hal yang sangat penting bagi kami.¹¹³

Hal yang sama juga disampaikan oleh bapak Fadli sebagai berikut:

Langkah-langkah yang diambil biasanya di lembaga ini ketika guru ataupun staf yang partisipasinya kurang maksimal didalam kegiatan lembaga ataupun dalam peningkatan citra lembaga biasanya di panggil, akan tetapi panggilan ini tidak sampai ke pada teguran yang mengakibatkan pemberian sanksi dari lembaga, biasanya dalam pemanggilan itu ditanya ada masalah apa, sampai kenapa sampai kinerjanya menurun, dan nanti biasanya ada masukan-masukan dari kepala sekolah, jadi biasanya kepala sekolah mengingatkan tentang kedisiplinan ataupun pembinaan pembinaan lain yang kaitanya dengan partisipasi pendidik dan tenaga kependidikan agar menjadi lebih baik.¹¹⁴

2. Kontribusi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Citra Lembaga Pendidikan MI Muhammadiyah Dolopo

Telah kita ketahui bersama, bahwasanya banyak lembaga pendidikan saat ini telah berlomba-lomba dalam menciptakan berbagai inovasi. Kegiatan-kegiatan itu sengaja dibuat, salah satunya untuk memperbaiki citra lembaga pendidikan di sekolah masing-masing. Hal ini sejalan dengan adanya anggapan bahwa citra suatu lembaga pendidikan, akan menentukan minat orang tua untuk memilih sekolah untuk anaknya.

¹¹³ Musli Suparmin, *wawancara*, Madiun, 21 Pebruari 2018.

¹¹⁴ Fadeli, *wawancara*, Madiun 22 Pebruari 2018.

Berdasarkan pada anggapa tersebut, maka sekolah MI Muhammadiyah Dolopo telah melakukan inovasi berupa menciptakan program-program baru dan berbeda dengan sekolah lain. Dimana inovasi kegiatan yang dibuat ini, bertujuan untuk meningkatkan citra lembaga yang pada akhirnya akan berpengaruh pada minat konsumen. Dalam hal ini MI Muhammadiyah Dolopo telah melakukan berbagai cara dalam pengembangan citra lembaganya, hal ini telah dijelaskan oleh bapak kepala sekolah sebagai berikut:

Usaha yang kami lakukan sampai saat ini banyak sekali, antara lain dengan membuat program-program baru dan berbeda dengan lembaga lain, untungnya kami dibantu guru-guru yang masih muda dan hebat ini, kami merancang berbagai kegiatan bagi sekolah ini sehingga kegiatan-kegiatan di sekolah kami semakin banyak, jadi peranan guru di sini sangat penting mas, jika gurunya *leda lede* semua tidak akan berjalan dengan baik.¹¹⁵

Pemaparan tentang program-program kegiatan yang ada di MI Muhammadiyah Dolopo tersebut juga dipaparkan oleh pak Fadli sebagai berikut:

Banyak sekali yang kami lakukan selama ini, jika dulu mungkin belum ada program-program atau berbagai kegiatan seperti saat ini, sekarang sudah banyak beberapa program kegiatan, baik itu ekstra ataupun program-program kegiatan yang bertujuan mengembangkan minat bakat serta kemampuan siswa siswi, hal ini juga kami lakukan supaya anak-anak didik kami di MI ini menjadi lebih baik.¹¹⁶

Pernyataan lain juga disampaikan oleh ibu yuni sebagai berikut:

Ya, yang membuat MI ini berbeda dengan yang dulu adalah beberapa program yang dijalankan sekarang, kalok dulu mungkin setelah pelajaran selesai, solat lalu pulang, sekarang berbeda,

¹¹⁵ Musli Suparmin, *wawancara*, Madiun, 21 Pebruari 2018.

¹¹⁶ Fadeli, *wawancara*, Madiun 22 Pebruari 2018.

dengan adanya program-program tambahan, anak-anak sekarang pulang jam 2 atau bahkan bisa jam setegah tiga.¹¹⁷

Adapun program-program yang ada di MI Muhammadiyah Dolopo cukup banyak, ada yang termasuk program ekstrakurikuler, program pembiasaan, serta ada juga program yang kaitanya dengan kurikulum. Program-program tersebut, selama ini sudah berjalan dengan lancar, serta hasil yang dicapai dari beberapa program tersebut juga sudah terlihat. Program ekstrakurikuler yang ada di MI Muhammadiyah Dolopo ini antara lain: catur, pramuka, bela diri tapak suci, pidato, qiro'ah, drum band, menari dan yang paling terbaru adalah robotik. Sedangkan program pembiasaan ada hafalan surat setiap pagi dan juga PSMA, sedangkan program yang termasuk kurikulum adalah BTQ, dimana dalam program ini dibagi menjadi dua kegiatan, ada hafalan dan juga mengaji dengan metode an-nur. Satu lagi program yang terbaru yaitu bimbingan belajar, baik itu bimbingan belajar bagi anak-anak yang belum bisa baca tulis, maupun bagi siswa yang memiliki potensi mengikuti olimpiade, seperti yang disampaikan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

Program-program di sini banyak mas, jika mungkin dulu jamannya kepala sekolah yang dulu belum digalakkan, maka ketika saya masuk semua saya ubah, termasuk mulai menggalakkan program-program yang sudah ada ataupun yang baru, beberapa program yang sudah ada contohnya ekstra kurikuler, dulu ada pramuka, drum band, bela diri, catur, itu lebih saya galakkan lagi, sedangkan untuk ekstrakurikuler yang cukup baru adalah menari dan robotik. Selain itu ada juga program PSMA (Pesantren Sabtu Malam Ahad) dimana anak dididik agar menjadi anak yang mandiri serta berakhlak. Didalam PSMA ini ada juga ngajinya, anak-anak diajari mengaji dan hafalan-hafalan dengan metode an-nur. Serta yang baru juga ada program bimbingan belajar, kami tidak tau di

¹¹⁷ Yuni Anjarwati, *wawancara*, Madiun, 19 Pebruari 2018.

sekolah lain ada atau tidak, jadi program tersebut ada yang kelas satu dan dua, itu di peruntukkan bagi murid-murid yang belum bisa baca tulis. sedangkan yang bimbingan olimpiade itu juga pilihan bagi anak-anak yang mau dan mampu dalam segi finansial.¹¹⁸

Seperti disampaikan juga oleh ibu Yuni sebagai beriku:

Ya program-program kegiatan kita yang jelas banyak, ada kegiatan ekstra kurikuler seperti robotik, menari, pramuka, drumband, selain itu ada mengaji dengan metode annur, hafalan jus 30 dan juga kegiatan PSMA, belum lagi nanti ada tambahan les bagi kelas satu dan dua serta bagi kelas olimpiade.¹¹⁹

Pada dasarnya program-program yang dijalankan seperti kegiatan pesantren sabtu malam ahad, yang di dalamnya terdapat beberapa kegiatan yang harus dilakukan oleh siswa. Diantaranya adalah pembiasaan sholat tepat waktu, pembiasaan sholat tahajud, pemberian kultum, serta kegiatan di pagi hari berupa ada sholat duha, serta program-program kegiatan lain seperti adanya jam tambahan dan les, yang diadakan baik untuk jalur olimpiade ataupun reguler. Program-program yang dijalankan di MI Muhammadiyah Dolopo ini merupakan implementasi dari visi dan misi sekolahan, seperti yang disampaikan oleh bapak kepala sekolah sebagai berikut:

Terkait menjalankan visi misi, seperti yang bisa sampean lihat di sana bahwa visi misi unggul dalam keimanan ketakwaan prestasi dan moral, dalam hal ini saya menjadikan ketakwaan nomer satu, dimana kita melatih bagaimana anak lebih meningkatkan iman dan ketakwaannya seperti kegiatan (PSMA) pesantren sabtu malam ahad untuk memperkuat iman, walaupun materi di dalam kegiatan tersebut bermacam-macam seperti kesehatan keagamaan ngaji dan lain sebagainya. Selain itu kegiatan PSMA ini juga merupakan implementasi dari visi unggul dalam iman dan ketakwaan karena di dalam PSMA ini anak-anak juga diajari dan dibiasakan sholat tahajud, dimana anak akan dibangunkan jam setengah tiga

¹¹⁸ Musli Suparmin, *wawancara*, Madiun, 21 Pebruari 2018.

¹¹⁹ Yuni Anjarwati, *wawancara*, Madiun, 19 Pebruari 2018.

setelah itu diberi ceramah oleh pemateri. Selain itu di pagi harinya setiap hari anak-anak disuruh melaksanakan sholat duha yang dibimbing oleh wali kelasnya. Itu tadi merupakan penggalakan dari iman dan takwa, sedangkan yang ke dua unggul dalam prestasi jika kepala sekolah yang dulu visi ini belum digalakkan kami melaksanakan dengan berbagai macam kegiatan salah satunya adalah dengan melaksanakan les tambahan dalam berbagai mata pelajaran, akan tetapi yang kami khususkan bagi kelas satu dan dua yang belum bisa membaca dan menulis serta les bagi anak-anak yang memiliki potensi untuk mengikuti berbagai perlombaan olimpiade. Ya insyaallah guru senang karena ada imbalanya.¹²⁰

Hal serupa juga disampaikan oleh bu Yuni sebagai berikut:

Kegiatan-kegiatan yang ada dan yang telah dijalankan selama ini seperti kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler, baik itu kegiatan ekstra kurikuler yang baru ataupun yang lama, serta kegiatan pembiasaan dan juga kegiatan-kegiatan yang sudah masuk kedalam kurikulum lembaga, itu semua sebenarnya merupakan hasil pemikiran dan penjabaran dari visi misi di MI Muhammadiyah Dolopo.¹²¹

Beberapa program yang ada selama ini selain hasil dari buah pemikiran kepala sekolah, juga merupakan inisiatif dari guru-guru. Dasarnya adalah keprihatinan dari rekan-rekan guru terhadap sekolah ini, baik dari jumlah siswanya ataupun dari sisi lain. Program-program ini dijalankan dengan sungguh-sungguh karena dipandang dapat menjadi kunci sebuah keberhasilan, apabila program ini dapat berjalan dengan baik dan lancar, seperti disampaikan oleh ibu Yuni sebagai berikut:

Ya pemikiran-pemikiran tentang program-program kegiatan ini, kadang muncul dari inisiatif guru-guru, bahkan bisa juga ide-ide itu muncul secara seponan *aja*, akan tetapi ya tidak semua ide-ide itu muncul dari guru-guru, tetap dari kepala sekolah juga memiliki ide dan gagasan program-program yang kita jalankan selama ini.¹²²

Hal yang hampir sama juga di sampaikan oleh mas Ludi sebagai berikut:

¹²⁰ Musli Suparmin, *wawancara*, Madiun, 21 Pebruari 2018.

¹²¹ Yuni Anjarwati, *wawancara*, Madiun, 19 Pebruari 2018.

¹²² Yuni Anjarwati, *wawancara*, Madiun, 19 Pebruari 2018.

Untuk ide-ide, baik itu program-kegiatan atau inovasi yang sudah berjalan, selama ini ada yang berasal dari kepala sekolah ada juga yang berasal dari rekan-rekan baik itu guru dan pegawai di sini.¹²³

Selain berasal dari kepala sekolah, beberapa program yang dijalankan di MI Muhammadiyah adalah program-program yang berasal dari pihak bawahan, baik itu guru ataupun staf. Hal ini muncul dari inisiatif mereka, karena kepedulian guru-guru ini terhadap lembaganya dimana tempat mereka mengabdikan diri sebagai pendidik. Penerapan program atau kegiatan tersebut antara lain adalah promosi melalui anak-anak atau siswa yang bersekolah di lembaga MI Muhammadiyah Dolopo itu sendiri. Melalui anak-anak pemaparan visi misi dari sekolah dapat di visualisasikan dilapangan dengan baik, seperti yang dijelaskan oleh ibu Yuni sebagai berikut:

Salah satu prgram yang terbentuk dari inisistif guru-guru adalah, marketing dalam menarik konsumen, kita disini menggunakan agen anak-anak itu sendiri, jadi ketika mereka di rumah dan melaksanakan perbuatan yang baik nanti akan menimbulkan keingintahuan dari orang tua di mana dia bersekolah, dan tentunya kami harapkan orang taunya juga mempengaruhi orang lain untuk menyekolahkan anaknya di sini.¹²⁴

Hal lain yang hampir sama juga disampaikan oleh mas Ludi sebagai berikut:

Biasanya ide atau gagasan itu muncul tidak pas rapat, bisa saja dari pemicaraan-pembicaraan antar guru ketika berada di ruang guru, contohnya seperti dalam hal marketing, dimana anak-anak ini di jadikan model untuk promosi, selain itu pemasangan sepanduk atau banner, baik itu sepanduk dukungan, ataupun sepanduk ucapan selamat dalam memenangkan lomba, itu merupakan inisiatif dari

¹²³ Ludi, *wawancara*, Madiun, 1 Maret 2018.

¹²⁴ Yuni Anjarwati, *wawancara*, Madiun, 19 Pebruari 2018.

guru-guru, sedankan hal yang mendasari ya agar sekolah ini memiliki citra yang baik di masyarakat.¹²⁵

Dalam pengembangan citra di lembaga MI Muhammadiyah Dolopo, semua bekerja sama dengan kompak, meskipun tidak semua ide atau gagasan muncul ketika saat rapat. Akan tetapi, kekompakan tersebut dapat dijaga dengan sangat baik melalui kepemimpinan kepala sekolahnya. Dengan kepemimpinan kepala sekolah saat ini, semua anggota masyarakat sekolah terasa mejadi satu kesatuan. Semua bertugas sesuai dengan tugas, dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Dari selama ini, partisipasi warga sekolah dalam pengembangan citra lembaganya sangat kompak, hal ini memberikan situasi yang nyaman bagi iklim kerja antar warga sekolah. Hal tersebut seperti yang dijelaskan oleh bapak kepala sekolah sebagai berikut:

Dalam hal meningkatkan citra guru-guru dan pegawai disini harus kompak, jadi harus kami libatkan semua, baik itu guru dan karyawan seperti bagian TU, karena kita itu suatu kesatuan, jadi jika ada yang bobrok atau *leda lede* ya semua itu tidak akan berjalan dengan lancar.¹²⁶

Hal lain yang sama juga disampaikan oleh mas Ludi sebagai berikut:

Selama ini dalam usahanya pengembangan citra lembaga yang kami rasakan semua elemen yang ada di lembaga ini dilibatkan dan sudah kompak, baik itu dari guru, pegawai serta kepala sekolah, hal ini dapat terlihat ketika melaksanakan rapat, misalnya rapat tentang penerimaan siswa baru, dalam forum itu terlihat antusias dari semuanya, bareng-bareng memikirkan bagaimana lembaga ini dilirik oleh banyak konsumen.¹²⁷

Usaha yang dilakukan pihak lembaga selama ini untuk menarik konsumen banyak sekali, antara lain dengan pembuatan sepanduk promosi

¹²⁵ Ludi, *wawancara*, Madiun, 1 Maret 2018.

¹²⁶ Musli Suparmin, *wawancara*, Madiun, 21 Pebruari 2018.

¹²⁷ Ludi, *wawancara*, Madiun, 1 Maret 2018.

yang di dalamnya juga disertai dengan prestasi-prestasi yang dicapai oleh siswa MI Muhammadiyah Dolopo. Selain itu membuat lomba-lomba tingkat TK, RA, serta PAUD. Macam-macam lombanya antara lain mewarnai, menggambar dan banyak lagi. Acara lomba tersebut juga digunakan untuk memperkenalkan dan mempromosikan MI Muhammadiyah Dolopo kepada wali murid peserta lomba. Selain itu untuk menarik minat konsumen, MI Muhammadiyah Dolopo ini telah membuat program-program kegiatan, baik berupa pembiasaan, ekstrakurikuler maupun kegiatan yang dijadikan sebagai pendalaman kurikulum. Sehingga siswa tidak sekedar sekolah saja, melainkan banyak mengikuti berbagai kegiatan yang ditujukan untuk menumbuhkan minat dan bakat siswa. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh pak Fadli sebagai berikut:

Usaha-usaha yang dilakukan lembaga dalam menarik konsumen banyak selaki, beberapa contohnya adalah dengan promosi. Promosi ini dilakuakn dengan barbagai cara antara lain dengan pemasangan sepanduk, pembautan browsur, selain itu kami juga promosi melalui berbagai kegiatan-kegiatan lomba tingkat TK, RA dan PAUD, selain itu yang kami laksanakan di lembaga ini antara lain penggiatan program ekstra, program pembiasaan dan lain sebagainya supaya lembaga ini dipandang mempunyai banyak kegiatan.¹²⁸

Pernyataan hampir sama juga dipaparkan oleh mas Ludi sebagai berikut:

Selama saya disini, usaha-usaha yang dilakukan oleh MI Muhammadiyah Dolopo dalam menarik minat konsumen banyak mas, yang paling terlihat adalah sepanduk, kami selalu memasang sepanduk besar di depan, jika dilihat di depan ada berbagai sepanduk keterangan yang paling kanan itu yang anak-anak membawa piala juara, hal tersebut kami maksudkan bahwa anak-anak yang bersekolah di MI Muhammadiyah ini memiliki prestasi

¹²⁸ Fadeli, *wawancara*, Madiun 22 Pebruari 2018.

yang sangat baik, mengenai sependuk yang berada di tengah itu tentang setatus akreditasi, seperti terpampang di sanan status MI Muhammadiyah ini memiliki status akreditasi A, sependuk itu kami pasang agar masyarakat tau bahwa sekolah ini dalam setatusnya memiliki nilai yang baik dalam akreditasinya, selanjutnya sependuk yang paling kanan itu memuat tentang program-program unggulan yang ada di MI ini baik itu kegiatan ekstra, program pembiasaan serta program yang sudah kami masukkan kedalam kurikulum, selain itu dalam sependuk yang paling kanan ini juga dijelaskan fasilitas yang dimiliki, dalam sependuk itu diterangkan kelengkap sarana prasarana yang ada di MI ini untuk menunjang pembelajaran yang baik.¹²⁹

Sedangkan dalam kepemimpinan, antara kepemimpinan yang dulu dan sekarang sangat berbeda, hal yang pertama tncampak jelas adalah jika dulu kepala sekolah yang memimpin di MI Muhammadiyah Dolopo ini adalah perempuan, maka kepala sekolah sekarang adalah laki-laki. Hal ini memberikan implikasi atau dampak yang berbeda dalam gaya kepemimpinannya, apalagi dalam sudut pandang partisipasinya. Kepemimpinan yang sekarang dinilai lebih partisipatif, dimana pembagian tugas dan lain-lain sudah jelas, sehingga memudahkan tim dalam bekerja. Hal ini seperti yang disampaikan oleh ibu yuni sebagai berikut:

Untuk kepemimpinan yang dulu dan sekaang jelas beda, kalok dulu perempuan, sedangkan sekarang laki-laki, dalam kepemimpinannya juga beda kalok bu Sul, lebih keibuan, bisa momong sedangkan yang sekarang laki-laki dalam kepemimpinannya cenderung lebih tegas, dan mempunyai target yang tinggi, sehingga seakan-akan harus tercapai jadi pembagian tugasnya dipilih secara benar siapa orang-orang yang berada di belakang progam tersebut.¹³⁰

Hal lain juga dijelaskan oleh bapak Fadli sebagai berikut:

Kalok dalam kepemimpinannya antara kepala sekolah yang dulu dan sekarang jelas beda, dalam kepemimpinan yang sekarang kami

¹²⁹ Ludi, *wawancara*, Madiun, 1 Maret 2018.

¹³⁰ Yuni Anjarwati, *wawancara*, Madiun, 19 Pebruari 2018.

merasakan lebih terprogram dengan jelas, contohnya dalam pembagian tugas yang diberikan, selain berdasarkan kemampuan, tugas yang dibebankan selama ini dapat merata, sehingga tidak ada kecemburuan sosial di dalam lembaga, dengan pembagian tugas seperti itu semua menjalankan pekerjaannya dengan rela hari tanpa ada paksaan.¹³¹

Kepala sekolah di MI Muhammadiyah Dolopo memiliki peran penting dalam mempengaruhi citra lembaga ini, kepala sekolah sebagai tokoh yang sudah *sepuh* dan dihormati, banyak sekali memberikan ide-ide dalam pengembangan citra lembaga bagi MI Muhammadiyah Dolopo ini. Kepala sekolah di Mi Muhammadiyah Dolopo dalam kesehariannya memberikan contoh-contoh kepada bawahannya dalam berbagai bentuk, salah satunya adalah dalam hal kedisiplinan, terutama dalam ketepatan hadir sebelum kehadiran siswa. Selain itu, peneliti juga sering menjumpai kepala sekolah menunggu anak-anak yang dijemput oleh orang tua atau kerabatnya, sehingga hal ini membangun persepsi masyarakat yang mengakibatkan kepercayaan orang tua meningkat, hal ini seperti yang juga dipaparkan oleh mas Ludi sebagai berikut:

Kepala sekolah selama ini kalok menurut saya sangat berperan dalam pembangunan citra disekolah, melalui berbagai ide yang di usulkan dalam berbagai kesempatan, selain itu kepala sekolah juga selalu memberikan contoh yang baik, terutama dalam hal kedisiplinan dalam masalah jam kerja, tapi walaupun disiplin beliau juga memahami seumpama dari rekan-rekan guru kadang kala sibuk beliau dapat *mentolerlir* kesibukan tersebut, ya mungkin itu salah satu peran kepala sekolah dalam membangun citra dalam memberikan contoh kedisiplinan bagi semua anggota sekolah.¹³²

¹³¹ Fadeli, *wawancara*, Madiun, 22 Pebruari 2018.

¹³² Ludi, *wawancara*, Madiun, 1 Maret 2018.

Hal tersebut sesuai dengan yang juga disampaikan oleh ibu Yuni sebagai berikut:

Kalok hal ini jelas, kepala sekolah mempengaruhi terhadap lembaga, ada yang berpengaruh melalui karismatik ada pengaruh ketokohnya, jadi menurut saya berbeda-beda, kalok di lembaga ini kepala sekolah mempengaruhi citra lembaga melalui ide-ide, maksudnya dengan berbagai ide yang ada nantinya diterapkan sehingga hal ini akan berdampak pada citra lembaga, selain itu juga melalui contoh ataupun perilaku yang ada dari kepala sekolah, perilaku tersebut pasti diamati oleh orang tua siswa, dimana hal tersebut berdampak pada citra lembaga.¹³³

Perkembangan citra lembaga pendidikan MI Muhammadiyah Dolopo selama ini masih menemui berbagai kendala, adapun beberapa kendala yang masih dihadapi oleh lembaga ini adalah wilayah lahan sekolah yang masih menjadi satu atap dengan lingkungan SMP, dan SMK. Sehingga hal tersebut sedikit banyak mempengaruhi persepsi orang tua untuk memilih lembaga ini. Selain itu, dalam pengembangan lembaga juga muncul kendala lain, kendala tersebut berupa belum terbentuknya komunikasi yang menyeluruh antara pihak sekolah dengan komite dan orang tua dari siswa. Hal ini seperti yang disampaikan oleh ibu yuni sebagai berikut:

Dalam perkembangan citra lembaga ini masih ada beberapa kendala yang ada, antara lain adalah kami sangat kesulitan dengan lokasi, lokasi yang ada sangat sepi, ditambah lagi kami harus berbagai dengan tiga lembaga di bawah naungan yayasan yang sama, dari lokasi tersebut nampaknya orang tua sedikit khawatir akan pergaulan anak-anaknya dengan kakak tingkatnya, selain itu yang kami rasakan adalah komunikasi saat ini masih sangat kurang, apalagi dengan komite yang menjadi rekan dalam membangun lembaga ini menjadi lebih baik lagi.¹³⁴

¹³³ Yuni Anjarwati, *wawancara*, Madiun, 19 Pebruari 2018.

¹³⁴ Yuni Anjarwati, *wawancara*, Madiun, 19 Pebruari 2018.

Hal yang hampir sama juga disampaikan oleh pak Fadli sebagai berikut:

Dalam perkembangan lembaga tentunya kami mempunyai kendala-kendala yang dihadapi, meskipun tidak fatal, namanya kendala tentunya menjadikan ganjalan dalam mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai, selama ini kendala yang kami hadapi adalah komunikasi dengan *steak holder* lembaga pendidikan, komite selama ini mempunyai peran yang kurang pas dalam peranannya untuk mengembangkan cira lembaga, karena komunikasi pihak sekolah terhadap komite dan juga terhadap orang tua. Selain itu faktor lokasi juga menjadikan kendala bagi kami untuk mengembangkan citra lembaga, lokasi yang masih jadi satu dengan lembaga lain menjadikan sedikit kekhawatiran orang tua akan pergaulan dengan kakak tingkatnya.¹³⁵

Perumusan program-program kegiatan di MI Muhammadiyah Dolopo, semala ini selain sebagai strategi untuk meningkatkan citra, juga dipengaruhi oleh dasar-dasar yang lain yang merupakan aplikasi dari visi misi sekolah. Hal tersebut kami lakukan agar dapat menjadikan siswa-siswa yang bersekolah di MI Muhammadiyah Dolopo ini memiliki karakter yang kuat dan bagus, sehingga akan menjadi bekal kehidupan bagi siswa-siswa kelak. hal tersebut seperti yang dijelaskan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

Selain dilandasi oleh tujuan lembaga yaitu peningkatan citra, sebenarnya dasar lembaga dalam menyusun suatu program adalah menjadikan anak memiliki karakter yang baik, kami selalu mengharapkan dengan dilaksanakannya program tersebut akan menjadikan anak lebih baik lagi dan pada akhirnya ketika nanti sudah dewasa menjadi anak yang berguna bagi lingkungan, agama, nusa dan bangsa.¹³⁶

Hal yang hampir sama juga di sampaikan oleh bapak Fadli sebagai berikut:

¹³⁵ Fadeli, *wawancara*, Madiun, 22 Pebruari 2018.

¹³⁶ Musli Suparmin, *wawancara*, Madiun, 21 Pebruari 2018.

Tujuannya selain sebagai strategi peningkatan citra lembaga, beberapa program tersebut merupakan implementasi dari visi misi mas, yaitu menciptakan atau menghasilkan peserta didik yang bertakwa, berakhlakkul karimah solikhah, selain itu dengan program-program yang telah kami buat kami berharap ibadahnya tertib dan ngajinya bagus, sehingga dapat bermanfaat ketika anak itu sudah dewasa.¹³⁷

Kepala sekolah dan guru di MI Muhammadiyah Dolopo selama ini telah melakukan berbagai kerja sama. Hal ini dilakukan untuk menjalankan berbagai program, seperti bimbingan olimpiade yang diperuntukkan bagi siswa yang bagus nilai akademiknya dan juga mampu dalam segi finansialnya. Selain itu masih banyak program-program keagamaan yang ada di MI Muhammadiyah Dolopo, seperti pembiasaan sholat duha, sholat duhur berjamaah dan juga latihan manasik haji. Selain itu di MI Muhammadiyah Dolopo ini juga dilaksanakan pesantren sabtu malam ahad, ada juga program yang tergolong baru yaitu, mengaji al-Qur'an dengan metode an-nur, jika umumnya dengan metode ummi. Kami melakukan hal yang berbeda dengan metode an-nur supaya lulusan dari MI Muhammadiyah Dolopo ini setelah lulus dapat ngaji dengan baik. Selain itu di MI Muhammadiyah ini juga memiliki program tahfidz, yang mana siswa dibimbing untuk menghafal juz 30. Beberapa program tersebut yang menjadikan MI Muhammadiyah Dolopo ini memiliki banyak kegiatan, yang pada akhirnya menarik minat orang tua siswa untuk menyekolahkan anaknya di sini, sekaligus membuat MI ini berbeda dengan yang dulu. Hal ini seperti yang disampaikan oleh bapak Fadli sebagai berikut:

¹³⁷ Fadeli, *wawancara*, Madiun, 22 Pebruari 2018.

yang membuat beda mungkin program-programnya yang dilakukan selama ini, sehingga orang tua memandang banyak hal-hal positif jika dibandingkan dengan yang dulu, jika yang sekarang banyak sekali program-program antara lain program bimbingan olimpiade, bimbingan ini melihat dari kemampuan murid dan kemampuan orang tua selain itu ada juga pembiasaan-pembiasaan seperti pembiasaan dalam aspek keagamaan, serta program pesanten sabtu malam ahad mengaji hafalan surat pendek, serta yang terbaru ini ada program al-quran yaitu ngaji dengan metode an-nur, supaya lulusan sini mengajinya bagus, dan an-nur itu kami masukan pelajaran dan sekitar 6 jam pelajaran setiap kelas, dan itupun gurunya khusus, selain itu juga hafalan jus 30 dan insyaallah jumlah yang hafal semakin bertambah, dan untuk jus 30 juga kadang dipegang guru ngajinya serta guru dari wali kelasnya.¹³⁸

Hal yang hampir sama juga disampaikan oleh mas Ludi sebagai berikut:

Kalok dibandingkan antara MI Muhammadiyah Dolopo yang dulu dan yang sekaang berbeda mas, sekarang memang banyak berbagai program kegiatan yang dijalankan di sini, contohnya pesantren malam ahad, bimbingan belajar baik itu olimpiade ataupun bagi kelas satu dan dua yang belum bisa membaca, ada juga kegiatan solat duha, solat duhur, hafalan al-quran, serta mengaji dengan metode yng berbeda dengan lembaga lain, ditambah lagi selalu melakukan latihan manasik haji, ya jadi kegiatan semakin banyak dan juga siswanya juga banyak.¹³⁹

MI Muhammadiyah Dolopo juga mempunyai kegiatan tahunan, yaitu kegiatan harlah. Kegiatan ini sangat dimanfaatkan dengan baik oleh MI Muhammadiyah Dolopo. Dalam momentum tersebut, lembaga merancang suatu kegiatan seperti lomba-lomba untuk tingkat TK, RA dan PAUD. Hal ini dilakukan untuk mempromosikan lembaga MI Muhammadiyah Dolopo agar lebih dikenal oleh masyarakat, kegiatan ini juga dijadikan sebagai ajang sosialisasi tentang berbagai hal dan kegiatan yang ada di lembaga ini, hal tersebut sesuai dengan yang dipapakan oleh bu Yuni sebagai berikut:

¹³⁸ Fadeli, *wawancara*, Madiun, 22 Pebruari 2018.

¹³⁹ Ludi, *wawancara*, Madiun, 1 Maret 2018.

Setiap tahun kami selalau mengadakan beberapa kegiatan yang bertepatan dengan hari ulang tahun MI Muhammadiyah, lombanya ya banyak ada mewarnai tingkat paud dan juga menggambar tingkat TK dan RA, kegiatan ini kami jadikan sebagai ajang promosi kepada orang tua yang mengantar anak-anaknya dalam lomba ini, hal ini kami lakukan supaya lembaga kami memiliki cita karena di kenal dengan beberapa prestasinya ketika kami paparkan dalam acara tersebut.¹⁴⁰

Hal ini juga dijelaskan oleh mas Ludi sebagai berikut:

Dalam satu tahun sekali biasanya di lembaga ini juga diadakan lomba-lomba untuk anak-anak TK, RA dan PAUD. Lomba-lomba tersebut dilaksanakan bertepatan dengan hari lahir lembaga MI Muhammadiyah Dolopo, yang sekaligus digunakan untuk ajang sosialisasi dan promosi lembaga MI ini.¹⁴¹



¹⁴⁰ Yuni Anjarwati, *wawancara*, Madiun, 19 Pebruari 2018.

¹⁴¹ Ludi, *wawancara*, Madiun, 1 Maret 2018.

BAB IV

**ANALISIS KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN CITRA LEMBAGA PENDIDIKAN MI
MUHAMMADIYAH DOLOPO**

A. Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah di Lembaga Pendidikan MI Muhammadiyah Dolopo.

Kepemimpinan merupakan sifat pemimpin, artinya unsur-unsur yang terdapat pada seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, serta merealisasikan visi dan misinya dalam memimpin bawahannya, masyarakat dalam suatu lingkungan sosial, organisasi atau negara. Kepemimpinan merupakan daya dan upaya yang dilakukan oleh seseorang, yang menjabat sebagai pemimpin dalam mempengaruhi orang lain agar menjalankan rencana kerja yang sudah ditetapkan demi tercapainya tujuan dengan cara yang efektif dan efisien.¹⁴²

Kepala sekolah MI Muhammadiyah Dolopo menjadi sosok yang penting dalam menjalankan berbagai tugas di lembaga ini. Kepala sekolah MI Muhammadiyah Dolopo, sangat pintar dalam memanfaatkan potensi guru-guru yang mempunyai semangat dalam memajukan lembaga melalui program-program yang berbeda dengan sekolah lain.¹⁴³ Dengan kombinasi antara kepala sekolah dan guru di MI Muhammadiyah Dolopo yang selalu kompak dalam bekerja sama untuk meningkatkan citra lembaga, pada akhirnya memunculkan beberapa program-program baru. Selain itu, dari

¹⁴² Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014), 11.

¹⁴³ Fadeli, *wawancara*, Madiun, 22 Pebruari 2018.

hasil usaha guru dan kepala sekolah sebagai pemangku kebijakan, program-program yang ada selama ini dapat berjalan dengan baik.¹⁴⁴

Sedangkan dalam pelaksanaan manajemen partisipatif yang baik harus memenuhi kriteriakriteria tertentu. Menurut Yukl sebagaimana dikutip oleh Atip Suherman, bahwa terdapat 7 indikator manajemen partisipatif yang baik.¹⁴⁵ Ketujuh Indikator manajemen partisipatif tersebut adalah:

1) Dilaksanakannya sifat kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan partisipatif merupakan kepemimpinan yang terbuka, demokratis dan berupaya untuk mengkondisikan lingkungan sekolah yang memungkinkan untuk tumbuh dan berkembangnya kesadaran partisipasi warga sekolah terhadap program-program pendidikan.

2) Dilaksanakannya indikator-indikator manajemen partisipatif

Indikator-indikator manajemen partisipatif dilaksanakan sebagai kesatuan, indikator satu dengan indikator lainnya saling terkait dan melengkapi kesempurnaan sistem manajemen partisipatif yang dilaksanakan.

3) Adanya model pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan merupakan sentral dari kegiatan manajemen. Keputusan adalah suatu tindakan pemilihan di mana pemimpin menentukan suatu kesimpulan tentang apa yang

¹⁴⁴ Musli Suparmin, *wawancara*, Madiun, 21 Pebruari 2018.

¹⁴⁵ Atip Suherman, *Kontribusi Implementasi Manajemen Partisipatif*, www.researchgate.net, diakses 28-09-2015.

harus dan tidak harus dilakukan. Langkah-langkah pengambilan keputusan meliputi: menganalisis adanya masalah, memikirkan alternatif pemecahan masalah, memilih atau menganalisis berbagai alternatif keputusan yang menguntungkan dengan resiko yang paling minimal, menentukan alternatif terbaik dan menetapkan keputusan.¹⁴⁶

Model pengambilan keputusan dalam manajemen partisipatif yaitu dengan melibatkan secara langsung warga sekolah yang terdiri dari guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat. Dengan kata lain pengambilan keputusan partisipatif merupakan cara pengambilan keputusan dengan menciptakan lingkungan yang terbuka dan demokratis, dimana semua warga sekolah didorong untuk terlibat dalam pengambilan keputusan yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan. Pengambilan keputusan partisipatif diperlukan guna membangun kesepakatan bersama antara sekolah dengan masyarakat, untuk mengambil keputusan-keputusan strategis yang berkaitan dengan implementasinya.¹⁴⁷

4) Terlihatnya aplikasi manajemen partisipatif

Manajemen partisipatif benar-benar diaplikasikan dalam proses manajemen sekolah. Pengaplikasian proses manajemen

¹⁴⁶ Rohiat, *Managemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: Refika Aditama, 2010), 18.

¹⁴⁷ E. Mulyasa, *Implemtasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan: Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 130.

partisipatif harus dimulai dari *planning, organizing, coordinating, commanding* maupun *controlling* dan hal ini terjadi pada segala lingkup manajemen sekolah. Lingkup manajemen sekolah meliputi bidang manajemen kurikulum, kesiswaan, personil, sarana prasarana, keuangan, hubungan sekolah dan masyarakat serta manajemen layanan khusus.¹⁴⁸

5) Adanya proses pendelegasian

Pendelegasian adalah suatu unsur yang penting dalam menggerakkan roda organisasi. Kepala sekolah harus menguasai skill pendelegasian yang efektif, yaitu pendelegasian yang tepat sasaran dan fungsi agar tujuan pendelegasian tercapai. Pendelegasian yang tidak efektif hanya akan mengakibatkan pemborosan biaya dan waktu serta berdampak buruk pada kualitas manajemen organisasi.

Pendelegasian yang baik akan menghasilkan kinerja organisasi yang baik, tepat sasaran dan berhasil guna, serta terhindar dari pencaplokan tugas dari satu bagian oleh bagian yang lain dengan alasan tidak berkompeten atau bukan wilayah kewenangannya dan alasan lainnya.¹⁴⁹

6) Dilaksanakannya tata cara pendelegasian,

Pendelegasian yang efektif dalam manajemen partisipatif hendaknya mempertimbangkan langkah-langkah pendelegasian

¹⁴⁸ Rohiat, *Managemen Sekolah*, 21.

¹⁴⁹ Ibid.

yang seharusnya, agar hasil pendelegasian itu tepat sasaran dan berhasil guna.¹⁵⁰

7) *Self managed team*

Indikator terakhir dari penerapan manajemen partisipatif adalah adanya *self managed team* yakni team mampu dalam mengelola diri mereka sendiri.¹⁵¹

Secara garis besar kepemimpinan partisipatif merupakan kepemimpinan yang mencakup berbagai aspek, yakni: konsultasi, pengambilan keputusan bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi, pemberdayaan, dan manajemen yang demokrasi.¹⁵²

Didalam kepemimpinan partisipatif di MI Muhammadiyah Dolopo ini setidaknya dijumpai empat poin besar usaha kepala sekolah didalam melaksanakan kepemimpinannya, yaitu terdiri dari :

1. Konsultasi

Konsultasi yang dilakukan bawahan kepada kepala sekolah di MI Muhammadiyah Dolopo bisa dilaksanakan kapan saja, selama hal tersebut perlu untuk dilakukan. Akan tetapi konsultasi yang lebih sering dilakukan ketika dalam forum rapat. MI Muhammadiyah Dolopo selalu mengadakan rapat rutin yang dilaksanakan setiap satu bulan sekali. Rapat ini dilaksanakan salah satunya untuk membahas kendala atau suatu masalah yang

¹⁵⁰ Ibid.

¹⁵¹ Ibid.

¹⁵² Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi Ketujuh* (Jakarta: Permata Puri Media, 2015), 100.

tengah dihadapi guru. Rapat ini dilaksanakan sebagai forum evaluasi program-program yang telah dijalankan di lembaga ini. Akan tetapi tidak menutup kemungkinan rapat yang diselenggarakan di MI Muhammadiyah ini dilaksanakan lebih dari satu kali dalam satu bulan, hal ini melihat situasi dan kondisi yang ada, jika sekolah ini akan mengadakan acara tertentu, tentunya intensitas rapat di lembaga ini juga semakin sering dilakukan.¹⁵³

Konsultasi yang dilakukan bawahan kepada kepala sekolah banyak sekali bentuknya, misalnya konsultasi mengenai kerja sama yang harus dilakukan dalam lembaga. Pola kerja sama di lembaga MI Muhammadiyah Dolopo selama ini sudah cukup baik. Dalam pola kerja sama yang dilakukan terlihat adanya komunikasi yang baik, antara kepala sekolah dengan guru dan staf sebagai penggerak beberapa kegiatan di lembaga MI Muhammadiyah Dolopo ini. Ada kalanya kepala sekolah punya ide ataupun gagasan, lalu di musyawarahkan dengan bawahannya, ataupun kadang kala ada juga suatu ide atau gagasan yang muncul dari bawah dan nantinya juga di musyawarahkan bersama dengan kepala sekolah. Meskipun pada tahap akhir, selalu sama yaitu

¹⁵³ Yuni Anjarwati, *wawancara*, Madiun, 19 Pebruari 2018.

dalam pengambilan keputusan melibatkan anggota masyarakat sekolah.¹⁵⁴

Konsultasi sangat penting bagi lembaga yang menerapkan model kepemimpinan partisipatif. Dengan konsultasi yang dilakukan akan banyak mempunyai dampak positif, diantaranya adalah adanya pengakuan dari atasan dalam hal ini kepala sekolah kepada bawahan. Selain itu dengan konsultasi masalah yang dihadapi oleh suatu tim yang dibentuk dapat dikomunikasikan dengan baik sehingga dapat dicari jalan keluarnya. Kepemimpinan di MI Muhammadiyah Dolopo merupakan usaha dalam mewujudkan kerja sama yang baik antar anggota kelompok dalam mewujudkan tujuan sekolah secara bersama-sama. Sehingga akan memunculkan bentuk kepuasan tersendiri dari setiap anggota yang ikut terlibat serta berpartisipasi dalam ikut serta dalam menyalurkan tenaga, pemikiran melalui gagasan, ide, pendapat dan pemberian saran yang berfungsi untuk mengembangkan dan mewujudkan tujuan dari sekolah secara efektif dan efisien.

2. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan partisipatif adalah suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik, dimana semua warga sekolah dan

¹⁵⁴ Ludi, *wawancara*, Madiun, 1 Maret 2018.

masyarakat terlibat secara langsung untuk proses pengambilan keputusan dalam pencapaian tujuan sekolah. Dengan terlibat langsung, maka semua warga sekolah dan masyarakat akan bertanggung jawab dan berdedikasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan sekolah. Semakin besar tingkat partisipasi, maka semakin besar pula tanggung jawab dan dedikasinya. Tentu saja tetap harus mempertimbangkan keahlian, batas kewenangan, dan relevansinya dengan tujuan pengambilan keputusan sekolah.¹⁵⁵

Pengambilan keputusan di MI Muhammadiyah Dolopo selama ini dilakukan oleh kepala sekolah dengan melakukan musyawarah bersama. Hal tersebut dilakukan untuk mencari masukan yang banyak, sehingga didapatkan pilihan-pilihan yang banyak pula, yang pada akhirnya dapat membantu dalam pengambilan keputusan yang dirasa paling tepat. Kepala sekolah di MI Muhammadiyah Dolopo selama ini di dalam mengambil keputusan melibatkan bawahannya, hal tersebut secara tidak langsung akan berdampak positif, sebab adanya keikutsertaan bawahan akan menumbuhkan rasa memiliki terhadap lembaga yang di tempatinya.¹⁵⁶

Didalam pengambilan keputusan harus ada kekompakan antar anggota dan juga anggota dengan kepala sekolah. Kekompakan atau keserasian yang ada dalam pengambilan

¹⁵⁵ Budi Raharjo, *Managemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, Dirjen Dikdasmen, Direktorat Tenaga Kependidikan, 2003), 9.

¹⁵⁶ Fadeli, *wawancara*, Madiun, 22 Pebruari 2018.

keputusan ini sangatlah penting. Kekompakan menjadi dasar bagi kelancaran antar individu satu dengan yang lain didalam organisasi untuk menjalankan peran dan tanggung jawabnya. Kekompakan menjadi dasar rasa nyaman seseorang dalam bekerja disuatu lembaga. Selama ini hubungan yang terbentuk di MI Muhammadiyah Dolopo antara kepala madrasah dengan guru dan staf kepegawaian sudah terjalin dengan cukup baik.¹⁵⁷ Semua anggota sekolah selama ini selalu turut berperan serta dalam berbagai kegiatan-kegiatan yang diadakan lembaga, terutama jika diminta dalam pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan di MI Muhammadiyah Dolopo bisa melibatkan semua anggota kelompok ataupun bisa didalam satu Tim saja, misalnya pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Tim yang bertugas dalam penerimaman siswa baru. Dengan pengambilan keputusan yang melibatkan anggota seperti ini, tentunya akan menumbuhkan rasa memiliki terhadap lembaganya.

3. Pembagian Kekuasaan

Menurut Soekarso kepemimpinan partisipatif (*Participative leader*) adalah pemimpin yang pada dasarnya memberikan perhatian kepada pembagian kekuasaan (*Power Sharing*) dan serta pemberian kewenangan kepada para bawahan atau pengikut. Aspek-aspek seperti pembagian kekuasaan (*power*

¹⁵⁷ Ludi, wawancara, Madiun, 1 Maret 2018

sharing), pemberian kekuasaan, serta proses mempengaruhi timbal balik. Disamping itu menyangkut aspek-aspek perilaku kepemimpinan seperti prosedur-prosedur spesifik yang digunakan untuk berkonsultasi dengan orang lain untuk memperoleh gagasan dan saran, serta perilaku spesifik yang digunakan untuk mendelegasikan kekuasaan.¹⁵⁸

Agar beberapa program yang telah dibuat dapat berjalan dengan baik dan lancar sesuai harapan dan tujuan, maka perlu adanya cara yang digunakan lembaga supaya program ini tetap berjalan semestinya, yaitu dengan mendelegasikan atau memberi tugas kepada suatu orang ataupun Tim. Melalui orang atau Tim ini program dijalankan dan diawasi agar tujuan awal yang mendasari dibuatnya program ini dapat berjalan dengan sebagaimana mestinya.¹⁵⁹

MI Muhammadiyah Dolopo dalam pembagian kekuasaan atau pendelegasian kepada bawahan, tentunya melihat situasi-situasi yang ada. Salah satunya adalah kondisi penerima tugas tersebut. Selain itu lembaga melalui guru, staf pendidikan dan kepala madrasah bahu membahu dan bekerja sama dalam meningkatkan citra MI Muhammadiyah Dolopo.¹⁶⁰ Dalam kepemimpinan kepala sekolah MI Muhammadiyah Dolopo, terdapat pendelegasian tugas dibagikan kepada para bawahan,

¹⁵⁸ Soekarso, *Teori Kepemimpinan* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2010), 189.

¹⁵⁹ Fadeli, *wawancara*, Madiun, 22 Pebruari 2018.

¹⁶⁰ Yuni, Anjarwati, *wawancara*, Madiun, 19 Pebruari 2018.

dimana setiap guru memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing. Disamping tugas pokok sebagai guru, terdapat tugas-tugas tambahan lain yang diberikan kepada guru. Melalui pemberian tugas, akan memperjelas kewenangan, tentang siapa saja yang menjalankan tugas tersebut dan siapa yang bertanggung jawab dalam tugas tersebut.¹⁶¹

Kepemimpinan di MI Muhammadiyah Dolopo telah berupaya dan berusaha, melalui kekuasaan yang dimilikinya untuk mengatur seseorang agar menjalankan tugas sesuai dengan porsi yang telah diberikan serta memberi bantuan dan motivasi kepada bawahannya agar dapat mewujudkan suatu tujuan bersama-sama.

Model pembagian kekuasaan yang diterapkan di MI Muhammadiyah Dolopo ini adalah dengan memberikan surat keputusan, dengan surat keputusan ini seseorang diberikan suatu tugas yang harus dikerjakan, dengan diterbitkannya surat keputusan ini guru ataupun staf yang diberikan tugas diharapkan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Surat keputusan ini ditandatangani oleh kepala sekolah dan diketahui dewan pimpinan cabang Muhammadiyah.¹⁶²

4. Pemberdayaan

Melalui kepemimpinan partisipatif yang diterapkan di MI Muhammadiyah Dolopo, secara tidak langsung akan memunculkan

¹⁶¹ Fadeli, *wawancara*, Madiun, 22 Pebruari 2018.

¹⁶² Musli Suparmin, *wawancara*, Madiun, 21 Pebruari 2018.

usaha pemberdayaan bagi para bawahan melalui pembagian tugas yang telah diberikan, dan ditetapkan atas kemampuan yang dimiliki oleh penerima tugas. Dalam hal ini guru yang bertugas akan diberdayakan agar bisa melakukan inisiatif-inisiatif guna meningkatkan citra lembaga, contohnya adalah Tim yang diberi tugas penerimaan siswa baru, memiliki wewenang dan memilih strategi yang nantinya dapat digunakan dalam menarik minat orang tua. Melalui tugas dan tanggung jawab yang diberikan, secara tidak sadar akan melatih kemampuan dari Tim tersebut dan menjadikan tim ini menjadi lebih berkembang.¹⁶³

Hasan Basri menjelaskan bahwa kepemimpinan partisipatif adalah cara pemimpin dalam memimpin, yang memungkinkan para bawahan turut serta dalam proses pengambilan keputusan. Apabila proses tersebut mempengaruhi kelompok, atau kelompok yang dimaksud mampu berperan dalam pengambilan keputusan, atasan tidak hanya memberikan kesempatan kepada mereka yang berinisiatif, tetapi juga membantunya menyesuaikan tugas-tugasnya. Dengan kata lain, kepemimpinan tipe ini melibatkan keikutsertaan bawahannya dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pemimpin.¹⁶⁴

Dalam pendelegasian, pada dasarnya ada beberapa faktor di dalamnya, yaitu pemberdayaan bagi seseorang yang diberikan

¹⁶³ Yuni, Anjarwati, *wawancara*, Madiun, 19 Pebruari 2018.

¹⁶⁴ Basri, *Kepemimpinan Kepala*, 27.

tugas tersebut. Dengan tugas yang diberikan akan melatih dalam berbagai hal, misalkan saja dalam pemecahan masalah. Selama ini MI Muhammadiyah Dolopo dalam memberikan tugas kepada bawahan tidak asal-asalan, melainkan dengan cara melihat kemampuan dari seorang guru yang akan diberi tugas tersebut. Tidak mungkin seorang guru yang tidak mempunyai kemampuan dalam suatu hal diberi tugas dalam suatu pekerjaan. Dasar yang digunakan kepala sekolah selama ini dalam melakukan pendelegasian adalah dengan melihat kemampuan yang dimiliki oleh orang tersebut, dengan memberikan tugas kepada seseorang yang memiliki kemampuan dalam bidang tersebut, akan memperkecil resiko dari suatu kegagalan dalam suatu proses yang dijalankan.¹⁶⁵

¹⁶⁵ Yuni, Anjarwati, *wawancara*, Madiun, 19 Pebruari 2018.

Kepemimpinan Partisipatif di MI Muhammadiyah Dolopo

| No | Indikator | Jenis Kegiatan/ Tindakan |
|----|-----------------------|---|
| 1 | Konsultasi | Rapat, rapat di MI Muhammadiyah Dolopo ada dua macam, yaitu rapat terstruktur dan rapat tidak terstruktur. Rapat terstruktur dilakukan dalam kurun waktu satu bulan sekali, sedangkan rapat tidak terstruktur bisa dilakukan beberapa kali dalam satu bulan tergantung situasi dan kondisi lembaga. Selain itu, dalam rapat juga di konsultasikan mengenai permasalahan-permasalahan yang muncul, kerja sama di dalam tim, serta konsultasi mengenai tindakan yang perlu dilakukan. |
| 2 | Pengambilan Keputusan | Pengambilan keputusan dilakukan secara demokrasi dan melibatkan semua komponen dan anggota dalam musyawarah. Semua anggota mempunyai peran untuk dapat menyampaikan dan pendapat di dalam pengambilan keputusan, pengambilan keputusan juga dapat dilakukan oleh tim yang sudah terbentuk, akan tetapi kadang kala konsultasi juga masih diperlukan walaupun suatu tim mempunyai kewenangan |

| | | |
|---|---------------------|--|
| | | untuk menentukan suatu keputusan dalam lingkup tim itu sendiri. |
| 3 | Pembagian Kekuasaan | Pembagian tugas yang dilakukan di lembaga MI Muhammadiyah Dolopo merupakan wujud dari perhatian kepada bawahan, pembagian tugas yang dilakukan merupakan pendelegasian seseorang diluar tugas pokok bawahan. Pembagian kekuasaan yang dilakukan di MI Muhammadiyah dolopo yaitu dengan melihat kondisi penerima tugas, setelah dianggap mampu maka akan dibuatkan surat keputusan tentang tugas yang diberikan. |
| 4 | Pemberdayaan | Pemberdayaan yang dilakukan tidak terlepas dari proses pembagian kekuasaan itu sendiri. pembagian kekuasaan akan memberi wewenang kepada bawahan untuk melakukan tindakan dan melakukan inisistif-inisiatif dalam mencari solusi dari permasalahan-permasalahan yang muncul. Selain itu di dalam pemberdayaan, bawahan juga dilatih untuk melakukan inovasi-inovasi yang baru sehingga dapat bermanfaat bagi MI Muhammadiyah Dolopo. |

B. Kontribusi Kepemimpinan Partisipatif Dalam Meningkatkan Citra Lembaga Pendidikan MI Muhammadiyah Dolopo.

Kepemimpinan partisipatif menawarkan sejumlah keuntungan yang potensial. Pemimpin kemungkinan akan meningkatkan kualitas sebuah keputusan, bila para karyawan mempunyai informasi dan pengetahuan yang tidak dimiliki oleh pemimpin tersebut, dan pemimpin bersedia untuk bekerja sama dalam mencari suatu pemecahan masalah yang baik atau suatu keputusan tertentu. Di samping itu, peluang untuk memperoleh suatu pengaruh terhadap sebuah keputusan, biasanya dengan meningkatkan komitmen terhadap hal tersebut. Semakin banyak pengaruh yang dimiliki seseorang terhadap sebuah keputusan, maka semakin besar pula kemungkinan akan komitmen mereka.¹⁶⁶

Telah kita ketahui bersama, bahwasanya banyak lembaga pendidikan yang saat ini berlomba-lomba dalam menciptakan berbagai inovasi. Kegiatan-kegiatan itu sengaja dibuat, salah satunya untuk memperbaiki citra lembaga pendidikan di sekolah masing-masing. Hal ini sejalan dengan adanya anggapan bahwa cita lembaga suatu lembaga pendidikan, akan menentukan minat orang tua dalam memilihkan sekolah untuk anaknya.

Frank Jefkins dalam bukunya *Public Relations Technique*, mengartikan citra sebagai kesan seseorang atau individu tentang sesuatu,

¹⁶⁶ Yukl, *Kepemimpinan Organisasi*.134-135.

yang muncul sebagai hasil dari pengetahuan dan pengalamannya.¹⁶⁷ Citra mempunyai pengaruh penting bagi manajemen, dengan kata lain citra mempunyai dampak internal bagi lembaga, karena citra yang positif maupun negatif sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Citra merupakan realitas, oleh karena itu jika komunikasi pasar tidak cocok dengan realitas, ketidakpuasan akan muncul dan akhirnya konsumen mempunyai persepsi yang buruk terhadap citra organisasi.¹⁶⁸

Dengan anggapan tersebut maka sekolah MI Muhammadiyah Dolopo, telah melakukan inovasi berupa menciptakan program-program baru dan yang berbeda dengan sekolah lain. Dimana inovasi kegiatan yang dibuat ini, bertujuan untuk meningkatkan citra lembaga yang pada akhirnya diharapkan akan berpengaruh pada minat konsumen.¹⁶⁹

Citra merupakan gambaran diri baik personal, organisasi maupun lembaga yang sengaja dibentuk untuk menunjukkan kepribadian atau ciri khas, sehingga muncul persepsi baik tentang bagaimana pihak lain memandang sebuah lembaga, seseorang, suatu komite atau suatu aktivitas. Tugas lembaga dalam membentuk citra adalah dengan mengidentifikasi citra seperti apa yang ingin dibentuk di mata publik atau masyarakatnya. Menurut Siswanto Sutojo yang dikutip dalam buku *Handbook of Public Relation* citra lembaga dianggap sebagai persepsi masyarakat terhadap jati diri lembaga atau organisasi.¹⁷⁰ Oleh karena, itu untuk mendapatkan

¹⁶⁷ Frank Jefkins, *Public Relations Edisi Keempat*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1992), 40.

¹⁶⁸ Sutisna, *Perilaku Konsumen*, 332.

¹⁶⁹ Musli Suparmin, *wawancara*, Madiun, 21 Pebruari 2018.

¹⁷⁰ Sutojo, S, *Membangun Citra Perusahaan*, (Jakarta: PT.Damar Mulia Pustaka, 2004), 34.

persepsi yang baik dari masyarakat, MI Muhammadiyah Dolopo terus melakukan banyak inovasi untuk membangun citranya.

Pada dasarnya kontribusi dari adanya kepemimpinan partisipatif di MI Muhammadiyah Dolopo, yang selama ini dipandang dapat meningkatkan citra lembaga, dapat dikelompokkan menjadi beberapa poin, yaitu:

1. Kontribusi Bagi Guru atau Bawahan

Didalam kepemimpinan partisipatif memungkinkan bawahan untuk turut serta dalam berbagai proses, salah satunya adalah memberikan kesempatan kepada mereka untuk berinisiatif. Selain itu juga membantunya menyesuaikan tugas-tugas yang ada. Dengan kata lain, kepemimpinan tipe ini melibatkan keikutsertaan bawahannya dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pemimpin. Berikut merupakan beberapa keuntungan-keuntungan dari kepemimpinan partisipatif bagi guru atau bawahan:

- a. Meningkatkan kualitas keputusan-keputusan dengan menarik pengetahuan dan keahlian para bawahan dalam pemecahan masalah;
- b. Meningkatkan penerimaan bawahan terhadap keputusan-keputusan dengan memberikan mereka rasa turut memiliki;
- c. Mengembangkan keterampilan dalam pengambilan keputusan para bawahan dengan memberikan kepada mereka pengalaman

dalam membantu menganalisis masalah-masalah keputusan dan mengevaluasi pemecahan pemecahannya;

- d. Memudahkan pemecahan suatu konflik serta membangun tim.¹⁷¹

Didalam lembaga ini, beberapa program yang ada selain hasil dari buah pemikiran kepala sekolah, juga merupakan inisiatif dari guru-guru. Dasar mereka adalah keprihatinan terhadap kondisi sekolah pada saat itu yang mana kurang diminati oleh konsumen, sehingga murid yang belajar di lembaga ini sangat sedikit. Akhirnya dengan program-program kegiatan yang ada, serta dijalankan dengan sungguh-sungguh lambat laun dapat mengangkat citra lembaga. Hal ini tentunya akan dipandang sebagai sebuah keberhasilan apabila program ini dapat berjalan dengan baik dan lancar.¹⁷²

Selain berasal dari kepala sekolah, beberapa program yang dijalankan di MI Muhammadiyah Dolopo adalah program-program yang berasal dari pihak bawahan, baik itu guru ataupun staf. Hal ini muncul dari inisiatif mereka, karena kepedulian guru-guru ini terhadap lembaganya sebagai tempat mereka mengabdikan diri sebagai pendidik. Penerapan program atau kegiatan tersebut antara lain, promosi melalui anak-anak atau murid-murid yang bersekolah di lembaga MI Muhammadiyah itu sendiri. Melalui anak-anak

¹⁷¹ Yukl, *Kepemimpinan Organisasi*.134-135.

¹⁷² Yuni, Anjarwati, *wawancara*, Madiun, 19 Pebruari 2018.

pemaparan visi misi dari sekolah dapat tervisualisasikan dilapangan dengan baik.¹⁷³

Dalam pengembangan citra di lembaga MI Muhammadiyah Dolopo, semua bekerja sama dengan kompak, meskipun tidak semua ide atau gagasan muncul ketika saat rapat. Akan tetapi, kekompakan tersebut dapat dijaga dengan sangat baik melalui kepemimpinan kepala sekolahnya. Dengan kepemimpinan kepala sekolah yang saat ini, semua anggota masyarakat sekolah terasa menjadi satu kesatuan. Semua bertugas sesuai dengan tugas dan tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, partisipasi warga sekolah dalam pengembangan citra lembaganya sangat kompak, hal ini memberikan situasi yang nyaman bagi iklim kerja antar warga sekolah.¹⁷⁴

Dengan diterapkannya kepemimpinan partisipatif membuat bawahan ikut dilibatkan di dalam proses yang ada. Sehingga hal tersebut akan menimbulkan pula rasa tanggung jawab yang besar terhadap apa yang telah diperjuangkannya. Selain itu dengan dilibatkannya bawahan baik itu guru ataupun staf kependidikan didalam urusan lembaga, membuat bawahan belajar untuk menghasilkan sebuah keputusan yang baik dan tepat bagi lembaga tempat dia berada.

¹⁷³ Yuni, Anjarwati, *wawancara*, Madiun, 19 Pebruari 2018.

¹⁷⁴ Musli Suparmin, *wawancara*, Madiun, 21 Pebruari 2018.

2. Kontribusi Bagi Siswa

Dengan adanya kontribusi bawahan terhadap lembaga tempat mereka bekerja, pada akhirnya menghasilkan kebijakan-kebijakan dalam meningkatkan citra lembaga, yang berupa adanya program-program kegiatan. Hal tersebut pada kenyataannya juga memiliki kontribusi bagi siswa, meskipun tujuan sebelumnya diciptakannya beberapa program kegiatan adalah untuk meningkatkan citra. Selama ini didalam melakukan inovasi dan perumusan program-program kegiatan di MI Muhammadiyah Dolopo, selain sebagai strategi untuk meningkatkan citra, juga dipengaruhi oleh dasar-dasar lain merupakan aplikasi dari visi misi sekolah. Hal tersebut dilakukan agar dapat menjadikan anak-anak yang bersekolah di MI Muhammadiyah Dolopo memiliki karakter yang kuat dan bagus, sehingga akan menjadi bekal kehidupan bagi siswa kelak.¹⁷⁵

Kepala sekolah dan guru di MI Muhammadiyah Dolopo selama ini telah melakukan berbagai kerja sama. Hal ini dilakukan untuk menjalankan program-program, seperti bimbingan olimpiade yang diperuntukkan bagi siswa yang bagus nilai akademiknya dan juga mampu dalam segi finansialnya. Selain itu masih banyak program-program keagamaan yang ada di MI Muhammadiyah Dolopo, seperti pembiasaan sholat duha, sholat duhur berjamaah,

¹⁷⁵ Musli Suparmin, *wawancara*, Madiun, 21 Pebruari 2018.

serta latihan manasik haji. Selain itu di MI Muhammadiyah Dolopo juga dilaksanakan pesantren sabtu malam ahad, ada juga program yang tergolong baru yaitu, ngaji al-quran dengan metode an-nur, jika umumnya dengan metode ummi. Kami melakukan hal yang berbeda dengan metode an-nur supaya lulusan dari MI Muhammadiyah Dolopo ini setelah lulus dapat ngaji dengan baik. Selain itu di MI Muhammadiyah ini juga memiliki program tahfidz, yang mana anak-anak dibimbing untuk menghafal juz 30. Beberapa program tersebut yang menjadikan MI ini memiliki banyak kegiatan, yang pada akhirnya menarik minat orang tua siswa untuk menyekolahkan anaknya di sini sekaligus membuat MI ini berbeda dengan yang dulu.¹⁷⁶

Dengan diterapkannya kepemimpinan partisipatif, tidak hanya memberikan manfaat bagi bawahan saja, karena bisa terlibat dalam berbagai kegiatan yang pada akhirnya dapat meningkatkan citra. Akan tetapi juga memiliki dampak bagi siswa yang ada di lembaga ini. Hal tersebut dapat terjadi karena dengan kebijakan para guru dan staf yang menghasilkan ide dan gagasan untuk memajukan lembaga melalui program-program kegiatan, juga didasari dari keinginan agar siswa memiliki karakter dan kemampuan yang baik. Sehingga dikemudian hari dapat bermanfaat bagi kehidupannya dimasa mendatang.

¹⁷⁶ Fadeli, *wawancara*, Madiun, 22 Pebruari 2018.

3. Kontribusi Bagi Lembaga

Citra mempunyai pengaruh penting bagi manajemen, dengan kata lain citra mempunyai dampak internal bagi lembaga, karena citra yang positif maupun negatif sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Citra merupakan realitas, oleh karena itu jika komunikasi pasar tidak cocok dengan realitas, ketidakpuasan akan muncul dan akhirnya konsumen mempunyai persepsi yang buruk terhadap citra organisasi.¹⁷⁷ Citra adalah perasaan, gambaran diri publik terhadap lembaga, organisasi, atau lembaga; kesan yang dengan sengaja diciptakan dari suatu objek, orang atau organisasi.¹⁷⁸

Usaha yang dilakukan pihak lembaga selama ini untuk menarik konsumen banyak sekali, antara lain: dengan pembuatan sepanduk promosi yang di dalamnya juga disertai dengan prestasi-prestasi yang dicapai oleh MI Muhammadiyah Dolopo, selain itu membuat lomba-lomba tingkat TK, RA, serta PAUD, lomba-lombanya antara lain mewarnai, menggambar dan banyak lagi. Acara lomba tersebut juga digunakan untuk memperkenalkan dan mempromosikan MI Muhammadiyah Dolopo kepada wali murid peserta lomba. Selain itu untuk menarik minat konsumen, MI Muhammadiyah Dolopo ini telah membuat program-program kegiatan baik itu pembiasaan, ekstrakurikuler maupun kegiatan

¹⁷⁷ Sutisna, *Perilaku Konsumen*, 332.

¹⁷⁸ Eka Ardianto, *Mengelola Aktiva Merek: Sebuah Pendekatan Strategis*, (Forum Manajemen Prasetiya Mulya, 1999), 34-39.

yang dijadikan muatan kurikulum, sehingga siswa tidak sekedar sekolah saja, melainkan mengikuti berbagai kegiatan untuk menumbuhkan minat dan bakat siswa.¹⁷⁹

Kepala sekolah di MI Muhammadiyah Dolopo memiliki peran penting dalam mempengaruhi citra lembaga ini, kepala sekolah sebagai tokoh yang sudah *sepuh* dan dihormati, banyak sekali memberikan ide-ide dalam pengembangan citra lembaga bagi MI Muhammadiyah Dolopo ini. Kepala sekolah di Mi Muhammadiyah Dolopo dalam kesehariannya memberikan contoh-contoh kepada bawahannya dalam berbagai bentuk, salah satunya adalah dalam hal kedisiplinan, terutama dalam ketepatan hadir sebelum kehadiran siswa. Selain itu peneliti juga sering menjumpai kepala sekolah menunggu anak-anak yang dijemput oleh orang tua atau kerabatnya, sehingga hal ini membangun persepsi masyarakat yang mengakibatkan kepercayaan orang tua meningkat.¹⁸⁰

Adapun program-program yang ada di MI Muhammadiyah Dolopo cukup banyak, ada yang termasuk program ekstrakurikuler, program pembiasaan, serta ada juga program yang kaitanya dengan kurikulum. Program-program tersebut, selama ini sudah berjalan dengan lancar, serta hasil yang dicapai dari beberapa program tersebut juga sudah terlihat. Program ekstrakurikuler yang ada di MI Muhammadiyah Dolopo ini antara lain: catur, pramuka, bela

¹⁷⁹ Fadeli, *wawancara*, Madiun, 22 Pebruari 2018.

¹⁸⁰ Ludi, *wawancara*, Madiun, 1 Maret 2018.

diri tapak suci, pidato, qiro'ah, drum band, menari dan yang paling baru adalah robotik. Sedangkan program pembiasaan ada hafalan surat setiap pagi dan juga PSMA, sedangkan program yang termasuk kurikulum adalah BTQ, dimana dalam program ini dibagi menjadi dua kegiatan, ada hafalan dan juga mengaji dengan metode an-nur. Satu lagi program yang baru yaitu bimbingan belajar, baik itu bimbingan belajar bagi anak-anak yang belum bisa baca tulis, maupun bagi siswa yang memiliki potensi mengikuti olimpiade.¹⁸¹

Kontribusi bagi lembaga yang terlihat dari implementasi kepemimpinan partisipatif di MI Muhammadiyah Dolopo adalah dengan dijalankannya program-program yang telah disusun dari hasil pemikiran para bawahan dan Tim dalam menciptakan program-program kegiatan. Pada akhirnya menciptakan sebuah citra publik yang positif di masyarakat. Dengan semakin berkembangnya kegiatan di lembaga ini, akan menjadikan dampak positif bagi nama baik lembaga ini.

Citra yang baik bagi lembaga sangatlah dibutuhkan, dengan memiliki citra yang baik akan banyak sekali memberi kemudahan dalam berbagai hal, salah satunya adalah menarik minat konsumen, akan tetapi meningkatkan citra bukan hal yang mudah, hal ini harus diperjuangkan bersama dan sungguh-sungguh secara

¹⁸¹ Musli Suparmin, *wawancara*, Madiun, 21 Pebruari 2018.

berkesinambungan agar citra lembaga lama kelamaan akan meningkat. Meningkatkan citra merupakan pekerjaan yang tidak mudah, perlu adanya kerja sama yang solid di dalam suatu lembaga dengan tujuan meningkatkan citra lembaga di mata publik.

Melalui kinerja kepala sekolah, guru, staf kependidikan dan siswa yang sesuai dengan harapan masyarakat, lama kelamaan akan menumbuhkan rasa kepercayaan di mata masyarakat itu sendiri, sehingga hal ini akan berdampak positif pada citra lembaga MI Muhammadiyah Dolopo.

Berikut ini merupakan tabel kontribusi-kontribusi yang dilakukan di MI Muhammadiyah Dolopo dalam meningkatkan citra melalui kepemimpinan partisipatif.

| No | Kontribusi | Jenis | Citra positif yang terbentuk |
|----|---------------|--|---|
| 1 | Guru/ bawahan | Guru/bawahan memiliki daya saing yang positif, memiliki wewenang dalam melakukan inisiatif dan inovasi | Dengan guru yang ahli dan cakap, memberikan kepercayaan kepada masyarakat bahwa guru memiliki kualitas dalam menciptakan program-program yang unggul dan berdampak positif bagi perkembangan anak-anak. |

| | | | |
|---|---------|--|--|
| 2 | Siswa | <p>Dengan program-program yang dilaksanakan siswa dapat meningkatkan prestasi siswa. Siswa dapat berkembang serta meningkatkan daya saing dengan siswa lain.</p> | <p>Lembaga dipandang mempunyai banyak kegiatan-kegiatan yang dapat menumbuhkan karakter dan prestasi siswa. Sehingga dengan meningkatnya karakter dan prestasi siswa akan meningkatkan pula rasa kepercayaan masyarakat terhadap lembaga sehingga orang tua atau konsumen menyekolahkan anaknya di MI Muhammadiyah Dolopo.</p> |
| 3 | Lembaga | <p>Dengan diterapkannya kepemimpinan partisipatif menjadikan iklim lembaga menjadi lebih kondusif. Visi Misi lebih mudah tercapai. Menumbuhkan rasa daya saing dengan lembaga lain</p> | <p>Masyarakat akan memandang lembaga dikelola dengan sangat baik, memiliki kesungguhan dalam menumbuh kembangkan anak menjadi anak yang berkarakter dan cerdas. Kepercayaan publik akan meningkat dengan inovasi dan inisiatif yang dilakukan oleh lembaga.</p> |

Tabel 1.3 Kontribusi Kepemimpinan Partisipatif

BAB V

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Setelah penulis melakukan analisis terhadap hasil penemuan di MI Muhammadiyah Dolopo, berdasarkan teori yang ada tentang kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan citra lembaga MI Muhammadiyah Dolopo, pada bab ini penulis dapat menyimpulkan ke dalam beberapa kesimpulan.

1. Kepemimpinan partisipatif kepala sekolah di MI Muhammadiyah Dolopo telah menerapkan kepemimpinan partisipatif. Hal tersebut dapat tergambar dari adanya beberapa proses yang ada di dalam kepemimpinan ini. Antara lain proses konsultasi, konsultasi sangat diperlukan, meskipun dalam kepemimpinan partisipatif bawahan diberi kebebasan untuk melakukan inisiatif. Konsultasi menjadi penting agar kendala ataupun masalah dapat dicarikan solusi dari atasan. Selanjutnya adalah pengambilan keputusan, pengambilan keputusan yang dilakukan yaitu dengan cara demokrasi, semua dapat terlibat secara langsung dalam pengambilan keputusan dalam mencapai tujuan sekolah. Selanjutnya adalah adanya pembagian kekuasaan, dengan adanya pembagian kekuasaan, memberikan wewenang kepada para bawahan atau pengikut untuk ikut berperan dalam lembaga. Untuk yang terakhir adalah pemberdayaan, dengan pemberdayaan anggota, akan melatih mereka di dalam menghadapi masalah dan melatih mereka mencari solusi dari masalah tersebut.

Kedua, kontribusi dari kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan citra lembaga pendidikan MI Muhammadiyah Dolopo ada beberapa temuan, antara lain kontribusi bagi guru atau Bawahan. Dengan adanya kontribusi dari bawahan memberikan kesempatan mereka untuk berinisiatif menciptakan inovasi-inovasi yang baru dan berguna bagi lembaga. Selanjutnya adalah kontribusi bagi siswa. Kontribusi yang timbul dari kepemimpinan kepala sekolah bagi siswa adalah siswa dapat melaksanakan dan menjalankan hasil dari sebuah kebijakan yang muncul dari proses kepemimpinan partisipatif. Dengan diterapkannya program-program tersebut membuat siswa memiliki karakter dan kemampuan yang baik dan nantinya dapat bermanfaat pada suatu saat. Yang terakhir adalah dengan diterapkannya kepemimpinan partisipatif akan memiliki kontribusi bagi lembaga itu sendiri. hal tersebut merupakan efek yang berasal dari adanya inisiatif guru dalam berinovasi yang hasilnya dijalankan oleh siswa dan menunjukkan keberhasilan dalam pelaksanaannya. Sehingga dari situlah citra lembaga yang positif terbentuk dan berdampak pada peningkatan citra lembaga.

B. Saran

Dalam penelitian yang telah dilakukan, peneliti menemukan beberapa situasi yang kurang ideal, sehingga dengan ketidak idealan tersebut peneliti memberikan saran-saran yang dapat digunakan dalam pengembangan lembaga untuk kedepannya. Saran-saran tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Lokasi sekolah yang masih menjadi satu dengan lembaga pendidikan lain yaitu SMP dan SMK akan berdampak pada kekhawatiran orang tua terhadap pergaulan anak-anak. Sehingga dengan kondisi tersebut

hendaknya dari pihak lembaga MI Muhammadiyah lebih meningkatkan kewaspadaan dalam mengawasi pergaulan anak-anak terutama di jam istirahat.

2. Melakukan efektifitas anggaran. Hal ini sangat diperlukan karena program-program yang diadakan tidak terlepas dari yang namanya pembiayaan. Cara lain bisa dilakukan dalam melakukan efektifitas anggaran ini, yaitu dengan memikirkan kerjasama dengan pihak ketiga, misalnya dalam urusan antar jemput siswa. Jadi lembaga tidak perlu memikirkan biaya bahan bakar, perawatan kendaraan, gaji sopir. Karena semua itu sudah diatur pihak ketiga yang bekerja sama dengan lembaga.
3. Hendaknya bagi MI Muhammadiyah Dolopo terus menjaga jalinan komunikasi dengan para anggota masyarakat sekolah terkhusus dengan komite sekolah. Melalui komunikasi yang berkelanjutan dengan komite sekolah dapat memberikan dampak yang positif bagi perkembangan lembaga itu sendiri. Selain itu dengan memperbaiki hubungan dengan komite jika suatu waktu terdapat masalah yang timbul, akan dapat diselesaikan dengan cepat. Dengan terjalinnya hubungan yang baik dengan komite sekolah juga diharapkan lagi adanya komunikasi dengan pihak lain yang dapat diajak bekerja sama dalam mengembangkan lembaga agar semakin bermutu, berkualitas dan lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggoro, Linggar. *Teori dan Profesi Kehumasan*. Jakarta: Bumi aksara, 2000.
- Ardianto, Eka. *Mengelola Aktiva Merek: Sebuah Pendekatan Strategis*. Forum Manajemen Prasetiya Mulya, 1999.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2012.
- Bachtiar, Doni. "Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan". *"Management Analysis Journal"*. Vol. 1 No. 1. Juli 2012.
- Briliant, *Jurnal Riset dan Konseptual* Volume 2 Nomor 3. Agustus 2017
- Butterick, Keitth. *Pengantar Public Relations: Teori dan Praktik*, terj. Nurul Hasfi. Jakarta: Rajawali Pers. 2013.
- Fathoni, AB. Musyafa'. *Strategi Diferensiasi Sebagai Upaya Mewujudkan keunggulan kompetitif layanan pendidkan*. Ponorogo: STAIN PO Press, 2011.
- Jefkins, Frank. *Public Relations Edisi Keempat*. Jakarta: Penerbit Erlangga, 1992
- Jefkins, Frank. *Public Relations* Terj Haris Munandar. Surabaya: Erlangga, 1995.
- Kasali, Rhenald. *Manajemen Public Relations, Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti 1994.
- Kotler, Philip. *Manajemen Pemasaran Edisi Kelima*. Jakarta: Erlangga, 1989.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Perilaku Konsumen*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2002.

- Moore, Frazier. *Humas, Membangun Citra Dengan Komunikas*. Bandung: Rosdakarya, 2004.
- Mulyasa, E. *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan: Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Munir, Abdullah. *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014.
- Muyana, Deddy. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial lainnya*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004.
- Pramudia, Joni Rahmat. "Orientasi Baru Pendidikan: Perlunya Reorientasi Posisi Pendidik dan Peserta Didik." *Pendidikan Luar Sekolah*, 3 Januari, 2006
- Raharjo, Budi. *Managemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, Dirjen Dikdasmen, Direktorat Tenaga Kependidikan, 2003.
- Robert C. Bogdan, *Participant Observation in Organizational Setting* (Syracuse New York: Syracuse University Press, 1972), 3.
- Rohiat. *Managemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*. Bandung: Refika Aditama, 2010.
- Ruslan, Rosady. *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1999.
- S, Sutojo. *Membangun Citra Perusahaan*. Jakarta: PT.Damar Mulia Pustaka., 2004.
- Semuel, H., Wijaya, E. "Corporate Social Responsibility, Purchase Intention dan Corporate Image Pada Restoran di Surabaya dari Perspektif Pelanggan," *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 3 (2008), 42.

Soemirat, Soleh dan Ardianto, Elvinaro. *Dasar-Dasar Public Relations*. Bandung: Rosda karya, 2002), 114.

Suherman, Atip. *Kontribusi Implementasi Managemen Partisipatif*, www.researchgate.net, diakses 28-09-2015.

Sutisna. *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset, 2003.

Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cetakan kedua. Jakarta: Balai Pustaka, 1989.

Tri Novariani, Pelaksanaan Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dalam Upaya Menumbuhkan Motivasi Kerja Guru di SMA Negeri 01 Mukomuko, (Tesis, Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Jakarta, 2016), iv.

Usman, Husaini. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011.

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2011.

Wahyu, "Masalah dan Usaha Membangun Karakter Bangsa," *Komunitas*, 3 (Februari, 2011),138-149.

Zainuddin, "Designing Scientific Learning Model Application in Low-grade of Primary Schools Based on the 2013 Curriculum in East Java, Indonesia. *Journal of Social Science* 5 (maret, 2016), 229- 237.