

BAB V PEMBAHASAN

Hasil temuan dari penelitian ini memberikan beberapa informasi penting sebagaimana yang dirangkum dalam tabel berikut ini:

Tabel 5.1 Hasil Temuan Secara Umum

Aspek Kepemimpinan Teknologi	Hasil Temuan
Visi, perencanaan, dan pengelolaan	<u>Ada madrasah yang telah menyatakan secara tersurat visi teknologi di dalam visi dan misi madrasah nya namun ada juga madrasah yang belum menyatakannya secara tersurat (tertulis) begitu juga dengan perencanaan dan pengelolaan meskipun para kepala madrasah mengakui manfaat teknologi untuk memudahkan dan mempercepat penyelesaian tugas.</u>
Pelatihan dan pengembangan profesionalitas	<u>Madrasah belum melaksanakan pelatihan mandiri namun mereka mengikutsertakan dan menginstruksikan para guru untuk mengikuti pelatihan teknologi di luar madrasah mereka.</u>
Dukungan teknologi dan infrastruktur	<u>Madrasah melakukan identifikasi atau analisis kebutuhan tentang teknologi dan jenisnya. Kendala yang dihadapi oleh madrasah adalah menyiapkan anggaran untuk melengkapi fasilitas teknologi</u>
Evaluasi dan Penelitian	<u>Madrasah telah melakukan evaluasi secara informal terhadap penggunaan teknologi namun belum ditemukan ada madrasah yang pernah melakukan penelitian terkait penggunaan teknologi untuk pembelajaran dan pelayanan.</u>
Keterampilan interpersonal dan Komunikasi	<u>Madrasah menyadari pentingnya membangun komunikasi yang baik dengan warga madrasah namun sebagian besar madrasah mengindikasikan kurangnya membangun komunikasi yang efektif terkait pemanfaatan teknologi di madrasah</u>

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa peran kepala madrasah dalam kepemimpinan teknologi untuk semua aspek masih sangat rendah terutama pada aspek yang kelima “keterampilan interpersonal dan komunikasi”.

Adapun temuan yang terkait dengan tindakan teknis yang dilakukan kepala madrasah yang berhubungan dengan penggunaan teknologi di madrasah adalah sebagai berikut:

Tabel 5.2 Hasil Temuan Secara Khusus

No	Tindakan Kepemimpinan Teknologi	Ya	Tidak	Keterangan
1	Kepala madrasah harus merumuskan visi dan target capaian untuk penggunaan teknologi di madrasah.		√	Hanya satu dari dua madrasah mencantumkan visi teknologi
2	Kepala madrasah harus memasang spanduk teknologi di madrasah.		√	Tidak ditemukan spanduk yang mempromosikan pentingnya pemanfaatan teknologi
3	Kepala madrasah memberikan contoh dalam penggunaan teknologi di madrasah		√	Kepala madrasah kurang memberikan contoh penggunaan teknologi
4	Kepala madrasah harus mendukung penggunaan teknologi di madrasah.	√		Semua kepala madrasah mendukung penggunaan teknologi untuk pembelajaran dan administrasi madrasah
5	Kepala madrasah mendorong penggunaan teknologi secara professional dalam kegiatan pembelajaran.	√		Semua kepala madrasah menyatakan telah mendorong penggunaan teknologi secara professional untuk kegiatan pembelajaran

Lanjutan Tabel 5.2 Hasil Temuan Secara Khusus

No	Tindakan Kepemimpinan Teknologi	Ya	Tidak	Keterangan
6	Kepala madrasah mendorong dan memberikan kesempatan kepada guru dan tenaga kependidikan untuk semaksimal mungkin menggunakan teknologi dalam pembelajaran	√		Semua kepala madrasah mendorong guru dan tenaga kependidikan untuk semaksimal mungkin menggunakan teknologi untuk pembelajaran
7	Kepala madrasah harus memastikan keamanan penggunaan teknologi di madrasah		√	Kepala madrasah belum menunjukkan sikap antisipatif terhadap bahaya penyalahgunaan penggunaan teknologi di madrasah
8	Kepala madrasah harus memiliki wawasan tentang standar penggunaan teknologi		√	Kepala madrasah belum memiliki pengetahuan tentang standar penggunaan teknologi di madrasah
9	Kepala madrasah harus memberitahu kepada seluruh pihak terkait tentang penting teknologi untuk pendidikan.		√	Kepala madrasah belum mengkampanyekan kepada seluruh pihak tentang pentingnya teknologi untuk pendidikan

A. Visi, Perencanaan, Dan Pengelolaan

Hasil temuan dalam penelitian menunjukkan belum adanya dokumen berisi rumusan visi ,perencanaan dan pengelolaan terkait pemanfaatan teknologi untuk pendidikan di madrasah meskipun pada prakteknya mereka telah menggunakan teknologi.

Gaya kepemimpinan kepala madrasah sangat menentukan keberhasilan kepemimpinan teknologi di madrasah sebagaimana yang dikemukakan dalam teori *Fiedler's Contingency*.¹¹⁵ Jika dilihat dari teori ini, kepemimpinan teknologi kepala madrasah dipengaruhi oleh situasi kondisi madrasah. Hal utama yang perlu diperhatikan oleh kepala madrasah menurut teori ini ialah apakah kepala madrasah bersungguh-sungguh mengutamakan tugas (*task oriented*) terkait teknologi dalam hal merumuskan visi, perencanaan dan pengelolaan.¹¹⁶

Jika ditinjau dari teori *House's Path-Goal*, kepala madrasah perlu menerapkan 4 jenis tingkah laku terkait dengan visi, perencanaan dan pengelolaan. Pertama, kepala madrasah perlu bersikap *directive* yaitu dengan merumuskan visi teknologi di madrasah yang sejauh ini tidak ditemukan ada madrasah yang telah mencantumkan visi teknologi di dalam visi misi madrasah. Kedua, kepala madrasah perlu bersikap *supportive* dengan menjalin hubungan baik dan mendorong kinerja yang baik terutama dalam hal perumusan visi misi teknologi di madrasah. Ketiga kepala madrasah perlu bersikap *participative* dengan melibatkan para guru dan tenaga kependidikan dalam diskusi kerja terkait perumusan visi misi teknologi di madrasah yang dalam hasil temuan penelitian hal ini masih sangat kurang dilakukan oleh kepala madrasah. Ke-empat, kepala madrasah perlu bersikap *achievement-oriented* dengan perumusan visi misi teknologi di madrasah..¹¹⁷

¹¹⁵ Schermerhorn, J. R. et al., *Organizational Behavior*.

¹¹⁶ Champoux, J. E., *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*.

¹¹⁷ Henkel, T and Bourdeau, D, "A Field Study: An Examination Of Managers' Situational Leadership Styles."

Jika ditinjau dari teori pengambilan keputusan, ada tujuh hal yang dapat dilakukan kepala madrasah untuk mengambil keputusan. Pertama, kepala madrasah perlu memastikan apakah masalah yang sedang dihadapi sangat besar dampaknya terhadap keberhasilan organisasi? Kedua, kepala madrasah perlu memastikan apakah masalah tersebut memerlukan komitmen bersama. Ketiga, kepala madrasah perlu memastikan apakah pemanfaatan teknologi di madrasah memerlukan keahlian tertentu dari dia sebagai pemimpin atau tidak? Ke-empat, kepala madrasah perlu memastikan apakah masalah pemanfaatan teknologi di madrasah bisa diputuskan oleh pemimpin sendiri atau tidak? Kelima, kepala madrasah perlu memastikan apakah dukungan anggota organisasi sangat diperlukan untuk memaksimalkan penggunaan teknologi di madrasah. Ke-enam, kepala madrasah perlu memastikan apakah tingkat keahlian anggota organisasi sesuai untuk menyelesaikan masalah tersebut. Ketujuh, kepala madrasah perlu memastikan apakah masalah tersebut memerlukan kerja sama sebuah tim.¹¹⁸

Jika ditinjau dari panduan praktis dalam perencanaan dan pengelolaan maka didapati sebagian besar poin belum terpenuhi oleh ketiga madrasah. Berikut ini adalah tindakan yang telah dilakukan oleh kepala madrasah.

1. Mengelola, dan memantau operasi dan administrasi sistem yang mempromosikan visi dan misi madrasah. Semua madrasah telah mengelola dan memantau operasi dan administrasi sistem sudah sesuai dengan visi dan misi. Namun hal ini dilakukan secara informal dan tidak terjadwal.

¹¹⁸ Henkel, T and Bourdeau, D, "A Field Study: An Examination Of Managers' Situational Leadership Styles," *Journal of Diversity Management* 13 (2018).

2. Secara strategis mengelola sumber daya guru dan tendik, penugasan dan penjadwalan guru dan staf untuk peran dan tanggung jawab yang optimal kapasitas profesional mereka untuk menangani pembelajaran. Semua madrasah telah melakukan pengelolaan sumber daya guru dan tendik dengan menugaskan personel tertentu untuk melakukan pengolahan system informasi yang ada di madrasah seperti SIMPATIKA dan e-RKAM, EDM, dan EMIS.
3. Mencari, memperoleh, dan mengelola sumber daya fskal, fisik, dan lainnya untuk mendukung kurikulum, pengajaran, dan penilaian; murid komunitas belajar; kapasitas profesional dan komunitas; dan keterlibatan keluarga dan masyarakat. Dalam hal pembelajaran, kepala madrasah telah mendorong guru dan tenaga pendidik untuk mengikuti pelatihan pembelajaran terkait penggunaan teknologi secara internal.
4. Menggunakan teknologi untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi operasi dan manajemen.
5. Mengembangkan dan memelihara sistem data dan komunikasi untuk menyampaikan informasi.
6. Mengetahui, mematuhi, dan membantu komunitas madrasah memahami undang-undang, hak, kebijakan, dan peraturan negara untuk mendorong keberhasilan siswa.
7. Mengembangkan dan mengelola hubungan dengan *stakeholder*.
8. Mengembangkan dan mengelola hubungan yang produktif.

9. Mengembangkan dan mengelola sistem pengelolaan konflik yang adil dan merata di antara guru, siswa dan masyarakat.
10. Mengelola proses tata kelola dan politik internal dan eksternal untuk mencapai misi dan visi madrasah.
11. Menerapkan sistem kurikulum, instruksi, dan penilaian yang mempromosikan misi, visi, dan nilai-nilai inti madrasah, mewujudkan harapan yang tinggi untuk pembelajaran siswa, selaras dengan standar akademik, dan responsif terhadap budaya.
12. Menyelaraskan dan memfokuskan sistem kurikulum, instruksi, dan penilaian di dalam dan lintas tingkat kelas untuk mempromosikan keberhasilan akademik siswa, kecintaan belajar, identitas dan kebiasaan peserta didik, dan kesadaran diri yang sehat.
13. Mempromosikan praktik instruksional yang konsisten dengan pengetahuan tentang pembelajaran dan perkembangan anak, pedagogi yang efektif, dan kebutuhan masing-masing siswa.
14. Pastikan praktik pengajaran yang menantang secara intelektual, otentik untuk pengalaman siswa, mengakui siswa kekuatan, dan dibedakan dan dipersonalisasi.
15. Mempromosikan penggunaan teknologi yang efektif dalam pelayanan mengajar dan belajar.
16. Menggunakan penilaian yang valid yang konsisten dengan pengetahuan tentang pembelajaran dan perkembangan anak dan standar teknis pengukuran.

17. Menggunakan data asesmen secara tepat dan dalam keterbatasan teknis untuk memantau kemajuan siswa dan meningkatkan pengajaran.

Jika ditinjau dari perencanaan dan penganggaran yang terfokus pada optimalisasi prestasi siswa dalam sumber daya yang tersedia maka dapat diketahui bahwa madrasah yang menjadi sasaran penelitian telah melakukan langkah langkah berikut:¹¹⁹

1. Merencanakan dan mempersiapkan dengan mengumpulkan informasi tentang kinerja akademik dan biaya lainnya, serta menetapkan prinsip dan kebijakan untuk memandu proses anggaran.
2. Menetapkan prioritas instruksional. Anggaran perlu dibenahi dalam prioritas. Kami sering mengatakan bahwa anggaran harus sesuai dengan tujuan akademik.
3. Bayar untuk Prioritas. Pengeluaran saat ini harus dianalisis untuk mengalokasikan dana untuk prioritas instruksional.
4. Implementasikan Rencana. "Rencana keuangan strategis" berfungsi sebagai jalan peta untuk melaksanakan prioritas instruksional.
5. Pastikan Keberlanjutan. Proses perencanaan dan penganggaran harus ditinjau terkait dengan kemajuan.

¹¹⁹ Jones and Kennedy, *Effective Technology Tools for School Leadership: Understanding Digital and Data-Driven Strategies*, 40.

B. Pelatihan dan Pengembangan Profesionalitas

Sebagian besar madrasah belum melaksanakan pelatihan mandiri namun mereka mengikutsertakan dan menginstruksikan para guru untuk mengikuti pelatihan teknologi di luar madrasah mereka.

Jika dilihat dari teori *Fiedler's Contingency*, kepemimpinan teknologi kepala madrasah dipengaruhi oleh situasi kondisi¹²⁰ madrasah. Hal utama yang perlu diperhatikan oleh kepala madrasah menurut teori ini ialah apakah kepala madrasah bersungguh sungguh mengutamakan tugas (*task oriented*) terkait teknologi dalam hal pelatihan dan pengembangan profesionalitas.¹²¹

Menurut teori *House's Path-Goal* kepala madrasah perlu menerapkan 4 jenis tingkah laku. Pertama, kepala madrasah perlu bersikap *directive* yaitu dengan memberikan panduan kerja khususnya pada aspek pelatihan dan pengembangan profesionalitas. Kedua, kepala madrasah perlu bersikap *supportive* yaitu dengan menjalin hubungan baik dan mendorong kinerja yang baik terutama dalam hal pelatihan guru dan tenaga kependidikan sebagaimana yang telah dilaksanakan oleh semua kepala madrasah. Ketiga kepala madrasah perlu bersikap *participative* dengan melibatkan para guru dan tenaga kependidikan dalam diskusi kerja terkait pemanfaatan teknologi di madrasah yang dalam hasil temuan penelitian hal ini masih sangat kurang dilakukan oleh kepala madrasah. Ke-empat, kepala madrasah

¹²⁰ Schermerhorn, J. R. et al., *Organizational Behavior*.

¹²¹ Champoux, J. E., *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*.

perlu bersikap *achievement-oriented* dengan menentukan target capaian organisasi dan standar kerja dalam pelatihan dan pengembangan profesionalitas.¹²²

Ada sejumlah hal yang dapat digunakan kepala madrasah untuk mengambil keputusan. Pertama, kepala madrasah perlu memastikan apakah masalah yang sedang dihadapi sangat besar dampaknya terhadap keberhasilan organisasi khususnya tentang pelatihan dan pengembangan profesionalitas? Kedua, kepala madrasah perlu memastikan apakah masalah tersebut memerlukan komitmen bersama terkait pelatihan dan pengembangan profesionalitas. Ketiga, kepala madrasah perlu memastikan apakah pemanfaatan teknologi di madrasah memerlukan keahlian tertentu dari dia sebagai pemimpin atau tidak? Ke-empat, kepala madrasah perlu memastikan apakah masalah pemanfaatan teknologi di madrasah bisa diputuskan oleh pemimpin sendiri atau tidak? Kelima, kepala madrasah perlu memastikan apakah dukungan anggota organisasi sangat diperlukan untuk memaksimalkan penggunaan teknologi di madrasah. Ke-enam, kepala madrasah perlu memastikan apakah tingkat keahlian anggota organisasi sesuai untuk menyelesaikan masalah tersebut. Ketujuh, kepala madrasah perlu memastikan apakah masalah tersebut memerlukan kerja sama sebuah tim.¹²³

Hal utama yang belum mendapat perhatian yang cukup dari ketiga madrasah untuk membantu dalam perencanaan personel yang dibutuhkan adalah sebagai berikut:

- 1) Mengembangkan deskripsi pekerjaan untuk setiap posisi

¹²² Henkel, T and Bourdeau, D, "A Field Study: An Examination Of Managers' Situational Leadership Styles."

¹²³ Ibid.

- 2) Membantu dalam perencanaan personel yang dibutuhkan,
- 3) Mengembangkan deskripsi pekerjaan untuk setiap posisi,
- 4) Perekrutan personel professional,
- 5) Menyediakan program induksi untuk personel baru,
- 6) Membantu proses penilaian/evaluasi,
- 7) Memberikan informasi kepada personel

C. Dukungan teknologi dan infrastruktur

Sebagian besar madrasah melakukan identifikasi atau analisis kebutuhan tentang teknologi dan jenisnya. Kendala yang dihadapi oleh sebagian madrasah adalah menyiapkan anggaran untuk melengkapi fasilitas teknologi.

Jika dilihat dari teori *Fiedler's Contingency*¹²⁴, kepemimpinan teknologi kepala madrasah dipengaruhi oleh situasi kondisi madrasah. Hal utama yang perlu diperhatikan oleh kepala madrasah menurut teori ini ialah apakah kepala madrasah bersungguh sungguh mengutamakan tugas (*task oriented*) terkait teknologi dalam hal melengkapi infrastruktur.¹²⁵

Menurut teori *House's Path-Goal* kepala madrasah perlu menerapkan 4 jenis tingkah laku. Pertama, kepala madrasah perlu bersikap *directive* yaitu dengan memberikan panduan kerja khususnya pada aspek infrastruktur teknologi di madrasah. Kedua, kepala madrasah perlu bersikap *supportive* yaitu dengan menjalin hubungan baik dan mendorong kinerja yang baik terutama dalam hal pengadaan infrastruktur teknologi madrasah. Ketiga, kepala madrasah perlu

¹²⁴ Schermerhorn, J. R. et al., *Organizational Behavior*.

¹²⁵ Champoux, J. E., *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*.

bersikap *participative* dengan melibatkan para guru dan tenaga kependidikan dalam diskusi kerja terkait pengadaan sarana prasarana teknologi di madrasah. Ke-empat, kepala madrasah perlu bersikap *achievement-oriented* dengan menentukan target capaian organisasi dan standar kerja terkait pengadaan sarana prasarana teknologi di madrasah. Secara singkat, kepala madrasah dituntut untuk menemukan sebuah “jalan kecil” (*path*) atau cara untuk mengatasi segala hambatan dalam mencapai tujuan terkait dengan pengadaan sarana prasarana teknologi di madrasah di madrasah.¹²⁶

Ada sejumlah hal yang dapat digunakan kepala madrasah untuk mengambil keputusan. Pertama, kepala madrasah perlu memastikan apakah pengadaan sarana prasarana teknologi di madrasah sangat besar dampaknya terhadap keberhasilan organisasi. Kedua, kepala madrasah perlu memastikan apakah pengadaan sarana prasarana teknologi di madrasah memerlukan komitmen bersama, jika betul demikian maka ia perlu melakukan rapat dan koordinasi dengan pihak terkait. Ketiga, kepala madrasah perlu memastikan apakah pengadaan sarana prasarana teknologi di madrasah memerlukan keahlian tertentu dari dia sebagai pemimpin atau tidak. Ke-empat, kepala madrasah perlu memastikan apakah pengadaan sarana prasarana teknologi di madrasah bisa diputuskan oleh pemimpin sendiri atau tidak. Kelima, kepala madrasah perlu memastikan apakah dukungan anggota organisasi sangat diperlukan untuk pengadaan sarana prasarana teknologi di madrasah. Ke-enam, kepala madrasah perlu memastikan apakah tingkat keahlian

¹²⁶ Henkel, T and Bourdeau, D, “A Field Study: An Examination Of Managers’ Situational Leadership Styles.”

anggota organisasi sesuai untuk pengadaan sarana prasarana teknologi di madrasah. Ketujuh, kepala madrasah perlu memastikan apakah pengadaan sarana prasarana teknologi di madrasah memerlukan kerja sama sebuah tim.¹²⁷

Adapun fasilitas penting teknologi yang belum ditemukan pada madrasah yang menjadi saran penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Sistem video dan detektor Gerakan yang dapat memantau lalu lintas di seluruh halaman madrasah, termasuk ruang kelas, lorong, taman bermain, dll. Fasilitas pemantauan ini sangat berguna untuk mendeteksi potensi intimidasi, perkelahian, pencurian, dan jenis perilaku lainnya.
- 2) Sistem pemantauan kelas yang dapat berguna dalam menunjukkan kejadian di ruang kelas. Fasilitas ini juga mencakup pembelajaran jarak jauh di mana guru dapat melihat dan membekukan layar siswa, menutup tab, dan memindai situs web yang mungkin telah dikunjungi siswa.

D. Evaluasi dan Penelitian

Sebagian besar madrasah telah melakukan evaluasi secara informal terhadap penggunaan teknologi namun belum ditemukan ada madrasah yang pernah melakukan penelitian terkait penggunaan teknologi untuk pembelajaran dan pelayanan.

Jika dilihat dari teori *Fiedler's Contingency*¹²⁸, kepemimpinan teknologi kepala madrasah dipengaruhi oleh situasi kondisi madrasah. Hal utama yang perlu diperhatikan oleh kepala madrasah menurut teori ini ialah apakah kepala madrasah

¹²⁷ Henkel, T and Bourdeau, D, "A Field Study: An Examination Of Managers' Situational Leadership Styles."

¹²⁸ Schermerhorn, J. R. et al., *Organizational Behavior*.

bersungguh sungguh mengutamakan tugas (*task oriented*) terkait teknologi dalam hal melaksanakan evaluasi dan penelitian.¹²⁹

Menurut teori *House's Path-Goal* kepala madrasah perlu menerapkan 4 jenis tingkah laku. Pertama, kepala madrasah perlu bersikap *directive* yaitu dengan memberikan panduan kerja khususnya pada aspek melaksanakan evaluasi dan penelitian yang sejauh ini tidak ditemukan ada madrasah yang telah melaksanakan evaluasi dan penelitian. Kedua, kepala madrasah perlu bersikap *supportive* yaitu dengan menjalin hubungan baik dan mendorong kinerja yang baik terutama dalam hal melaksanakan evaluasi dan penelitian. Ketiga kepala madrasah perlu bersikap *participative* dengan melibatkan para guru dan tenaga kependidikan dalam diskusi kerja terkait melaksanakan evaluasi dan penelitian. Ke-empat, kepala madrasah perlu bersikap *achievement-oriented* dengan menentukan target capaian organisasi dan standar kerja dalam melaksanakan evaluasi dan penelitian..¹³⁰

Ada sejumlah hal yang dapat digunakan kepala madrasah untuk mengambil keputusan. Pertama, kepala madrasah perlu memastikan apakah melaksanakan evaluasi dan penelitian sangat besar dampaknya terhadap keberhasilan organisasi. Kedua, kepala madrasah perlu memastikan apakah melaksanakan evaluasi dan penelitian tersebut memerlukan komitmen bersama. Ketiga, kepala madrasah perlu memastikan apakah melaksanakan evaluasi dan penelitian memerlukan keahlian tertentu dari dia sebagai pemimpin. Ke-empat, kepala madrasah perlu memastikan apakah melaksanakan evaluasi dan penelitian di madrasah bisa diputuskan oleh

¹²⁹ Champoux, J. E., *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*.

¹³⁰ Henkel, T and Bourdeau, D, "A Field Study: An Examination Of Managers' Situational Leadership Styles."

pemimpin sendiri. Kelima, kepala madrasah perlu memastikan apakah dukungan anggota organisasi sangat diperlukan untuk memaksimalkan dalam melaksanakan evaluasi dan penelitian di madrasah. Ke-enam, kepala madrasah perlu memastikan apakah tingkat keahlian anggota organisasi sesuai untuk dapat melaksanakan evaluasi dan penelitian tersebut. Ketujuh, kepala madrasah perlu memastikan apakah melaksanakan evaluasi dan penelitian tersebut memerlukan kerja sama sebuah tim.¹³¹

E. Keterampilan interpersonal dan Komunikasi

Semua madrasah menyadari pentingnya membangun komunikasi yang baik dengan warga madrasah namun sebagian besar madrasah mengindikasikan kurangnya membangun komunikasi yang efektif terkait pemanfaatan teknologi di madrasah.

Jika dilihat dari teori *Fiedler's Contingency*¹³², kepemimpinan teknologi kepala madrasah dipengaruhi oleh situasi kondisi madrasah. Hal utama yang perlu diperhatikan oleh kepala madrasah menurut teori ini ialah apakah kepala madrasah bersungguh sungguh mengutamakan interaksi dan komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi.¹³³

Menurut teori *House's Path-Goal* kepala madrasah perlu menerapkan 4 jenis tingkah laku. Pertama, kepala madrasah perlu bersikap *directive* yaitu dengan memberikan panduan kerja khususnya pada membangun hubungan interpersonal

¹³¹ Henkel, T and Bourdeau, D, "A Field Study: An Examination Of Managers' Situational Leadership Styles."

¹³² Schermerhorn, J. R. et al., *Organizational Behavior*.

¹³³ Champoux, J. E., *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*.

dan komunikasi di madrasah yang sejauh ini ditemukan masih sangat kurang. Kedua, kepala madrasah perlu bersikap *supportive* yaitu dengan menjalin hubungan baik dan mendorong kinerja yang baik terutama dalam hal koordinasi pelaksanaan tugas. Ketiga, kepala madrasah perlu bersikap *participative* dengan cara melibatkan para guru dan tenaga kependidikan dalam diskusi kerja untuk membangun hubungan interpersonal dan komunikasi yang dalam hasil temuan penelitian hal ini masih sangat kurang dilakukan oleh kepala madrasah. Ke-empat, kepala madrasah perlu bersikap *achievement-oriented* dengan menentukan target capaian organisasi dan standar kerja melalui hubungan interpersonal dan komunikasi yang baik.¹³⁴

Ada sejumlah hal yang dapat digunakan kepala madrasah untuk mengambil keputusan. Pertama, kepala madrasah perlu memastikan apakah hubungan interpersonal dan komunikasi yang baik sangat besar dampaknya terhadap keberhasilan organisasi?, jika benar maka ia perlu segera mengambil keputusan. Kedua, kepala madrasah perlu memastikan apakah membangun hubungan interpersonal dan komunikasi memerlukan komitmen bersama. Ketiga, kepala madrasah perlu memastikan apakah membangun hubungan interpersonal dan komunikasi di madrasah memerlukan keahlian tertentu dari dia sebagai pemimpin. Ke-empat, kepala madrasah perlu memastikan apakah membangun hubungan interpersonal dan komunikasi bisa diputuskan oleh pemimpin sendiri. Kelima, kepala madrasah perlu memastikan apakah dukungan anggota organisasi

¹³⁴ Henkel, T and Bourdeau, D, "A Field Study: An Examination Of Managers' Situational Leadership Styles."

sangat diperlukan untuk memaksimalkan hubungan interpersonal dan komunikasi di madrasah. Ke-enam, kepala madrasah perlu memastikan apakah tingkat keahlian anggota organisasi sesuai untuk membangun hubungan interpersonal dan komunikasi. Ketujuh, kepala madrasah perlu memastikan apakah membangun hubungan interpersonal dan komunikasi yang baik memerlukan kerja sama sebuah tim.¹³⁵

¹³⁵ Henkel, T and Bourdeau, D, "A Field Study: An Examination Of Managers' Situational Leadership Styles."