

Dr. Mukhtar Hadi, M.Si



KEPEMIMPINAN MADRASAH

Peran Kepala Madrasah
Sebagai Edukator, Leader
dan Supervisor



Dr. Mukhtar Hadi, M.Si

KEPEMIMPINAN MADRASAH

Peran Kepala Madrasah Sebagai Edukator, Leader dan Supervisor



Diro RT 58 Jl. Amarta, Pendowoharjo
Sewon, Bantul, Yogyakarta 55002
telp/fax. (0274)6466541
Email: ideapres.now@gmail.com



9 786234 840506



Editor:
Abdul Mujib | Welfarina Hamer



Dr. Mukhtar Hadi, M.Si



KEPEMIMPINAN MADRASAH

**Peran Kepala Madrasah
Sebagai Edukator, Leader
dan Supervisor**

**Editor:
Abdul Mujib | Welfarina Hamer**



Mukhtar Hadi

Kepemimpinan Madrasah: Peran Kepala Madrasah sebagai Edukator, Leader, dan Supervisor- Mukhtar Hadi- Cet 1- Idea Press Yogyakarta, Yogyakarta 2022-- vi+ 120--hlm--15.5 x 23.5 cm
ISBN: 978-623-484-050-6

- 1. Kepemimpinan
- 2. Judul

@ Hak cipta Dilindungi oleh undang-undang
Memfotocopy atau memperbanyak dengan cara apapun sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa seizin penerbit, adalah tindakan tidak bermoral dan melawan hukum.

Kepemimpinan Madrasah: Peran Kepala Madrasah sebagai Edukator, Leader, dan Supervisor

Penulis: Mukhtar Hadi

Editor: Abdul Mujib

Welfarina Hamer

Setting Layout: Agus S

Desain Cover: A. Mahfud

Cetakan Pertama: November 2022

Penerbit: Idea Press Yogyakarta



Diterbitkan oleh: Metrouniv Perss
Bekerjasama dengan Penerbit IDEA Press Yogyakarta
Jl. Amarta Diro RT 58 Pendowoharjo Sewon Bantul Yogyakarta
Email: ideapres.now@gmail.com/ idea_press@yahoo.com

Anggota IKAPI DIY
No.140/DIY/2021

Copyright @2022 Penulis
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
All right reserved.

CV. IDEA SEJAHTERA

KATA PENGANTAR

Membahas pendidikan tidak akan pernah ada habisnya, karena meneliti pendidikan berarti kita bicara tentang kesempurnaan kehidupan. Tanpa pendidikan kehidupan manusia tidak akan pernah menjadi lebih baik. Kemajuan suatu bangsa akan sangat ditentukan oleh kualitas pendidikan bangsa itu. Kemajuan ekonomi, sosial budaya, politik, kesejahteraan, keadilan, dan lain sebagainya tidak pernah bisa dilepaskan dari dasar utamanya yaitu pendidikan. Boleh dikatakan, pendidikan adalah kunci bagi seluruh aspek kehidupan manusia,

Salah satu aspek penting dari persoalan pendidikan itu adalah kepemimpinan pada lembaga pendidikan formal, dalam hal ini kepala sekolah atau kepala madrasah. Beberapa studi di bidang pendidikan menunjukkan fakta bahwa sekolah-sekolah yang maju dan berkembang salah satunya disebabkan oleh adanya kepala sekolah yang baik dan bermutu. Pada tataran inilah mengkaji dan membahas persoalan kepemimpinan dalam pendidikan menjadi perlu dan harus terus-menerus diwacanakan seiring juga dengan perkembangan teori manajemen dan kepemimpinan.

Buku sederhana ini adalah bagian dari upaya untuk terus membuat persoalan kepemimpinan dalam bidang pendidikan itu semakin mendapat perhatian yang intens dan mengalami perkembangan secara teoritis. Dengan kesadaran yang tinggi tentang pentingnya persoalan kepemimpinan pendidikan dalam meningkatkan mutu diharapkan para penentu kebijakan bisa mengambil keputusan yang hati-hati dan selektif dalam penunjukan kepala sekolah. Sebab selama ini disinyalir, penunjukan kepala



sekolah lebih banyak pada pertimbangan politis pragmatis dibandingkan pada pertimbangan akademis, kualitas SDM dan peningkatan mutu pendidikan.

Penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak, para pimpinan IAIN Metro tempat penulis mengabdikan, rekan kolega dosen, tenaga kependidikan dan para praktisi pendidikan, yang telah banyak membantu penulisan risalah sederhana ini. Dari merekalah inspirasi penulisan buku ini bermula. Tidak lupa juga ucapan terimakasih kepada kawan-kawan dari Lembaga Penjaminan Mutu IAIN Metro yang tidak kenal lelah “menagih” naskah buku untuk bisa diterbitkan dan dibaca oleh banyak khalayak. Teruntuk mereka semua yang tidak bisa disebutkan satu persatu hanya ucapan terimakasih dan doa, semoga segalanya diterima sebagai amal kebaikan disisi Allah SWT.

Teruntuk keluarga kecil penulis, terimakasih telah merelakan sebagian waktu kebersamaannya untuk direbut oleh penulisan buku ini. Secara khusus penulis ingin menyebut: Ibu dari tiga penyejuk mata, keluarga kecil kami, Iswati Dewi, yang hampir dua puluh empat tahun ini mendampingi penulis dalam suka dan duka. Ananda Bunga Mega Wangi yang sudah mulai beranjak dewasa, Adin Rausyan Fikr dan Ulil Amri Ramadhan yang sedang energik-energiknya, kepada kalianlah, buku sederhana ini dimulai dan dipersembahkan, karena kalian mewakili generasi masa depan.

Sebagai sebuah karya akademik buku ini tentu saja terbuka untuk dikritisi dan digugat. Karena itu saran dan masukan yang konstruktif dengan kedua tangan terbuka sangat dinantikan. Mohon dimaafkan jika ada kekurangan, kesalahan dan kekhilafan. Hanya Kepada Allah penulis mohon maghfiroh.

Metro, Agustus 2022

Mukhtar Hadi

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Pemikiran	1
B. Fokus Pembahasan dan Tujuan Penulisan	12
BAB II PEMIMPIN SEKOLAH	15
A. Definisi Pemimpin dan Kepemimpinan	15
B. Syarat dan Tipe Kepemimpinan	21
C. Kepemimpinan dalam Pendidikan	29
D. Kualitas Kepala Sekolah yang Efektif	39
BAB III KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PENDIDIK	55
A. Makna Kepala Sekolah Sebagai Pendidik (Edukator)	55
B. Implementasi Peran Kepala Sekolah Sebagai Pendidik	62
1. Peningkatan Profesionalisme Guru	63
2. Penciptaan Iklim dan Budaya Akademi	65
BAB IV KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PENGAWAS	69
A. Makna Kepala Sekolah Sebagai Pengawas (Supervisor)	69
B. Implementasi Kepala Sekolah Sebagai Pengawas	75
C. Proses Pengawasan dan Pengendalian	77
D. Hasil Pengawasan Untuk Perbaikan dan Umpan Balik ...	81



BAB V KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PEMIMPIN	83
A. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin (<i>Leader</i>)	83
B. Implementasi Kepemimpinan di Sekolah	88
1. Pengembangan Visi dan Misi Madrasah/Sekolah...	89
2. Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan	92
BAB VI KEPEMIMPINAN DAN MUTU MADRASAH	95
A. Mutu Madrasah	95
B. Kepemimpinan dan Mutu Madrasah	100
C. Pencapaian Mutu Madrasah	102
BAB VII KESIMPULAN DAN IMPLIKASI	109
A. Kesimpulan	109
B. Implikasi Lebih Lanjut	112
1. Implikasi Teoritis	112
2. Implikasi Praktis	114
DAFTAR PUSTAKA	117

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Pemikiran

Pentingnya pengelolaan lembaga pendidikan secara profesional telah disadari oleh banyak orang, baik itu oleh para pengambil kebijakan, para praktisi pendidikan maupun para *stakeholders* yang berkepentingan langsung dengan pendidikan. Sebuah lembaga pendidikan akan efektif dalam memberikan pelayanan pendidikan yang bermutu pada siswa jika dikelola dengan baik. Pelayanan dan pengelolaan lembaga pendidikan yang baik itu akan sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang ditampilkan oleh kepala sekolah. Penelitian tentang efektifitas sekolah dan perbaikan mutu sekolah di beberapa negara menunjukkan bahwa mutu kepemimpinan dan manajemen merupakan salah satu variabel terpenting untuk membedakan antara sekolah yang berhasil dan yang tidak berhasil.¹

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin. Berbagai riset juga telah membuktikan bahwa faktor pemimpin memegang peranan penting dalam pengembangan organisasi. Faktor pemimpin yang sangat penting adalah karakter dari orang yang menjadi pemimpin tersebut, sebagaimana dikemukakan oleh Covey bahwa 90 persen dari semua kegagalan kepemimpinan adalah kegagalan pada

¹ Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan* (Yogyakarta: Ircisod, 2012), h. 16.



karakter.² Karakter yang dimaksud di sini adalah kemampuan kepala sekolah untuk menampilkan performa kepemimpinan yang fokus pada ketercapaian tujuan dan mutu sekolah.

Mulyasa dengan mengutip pendapat Supriadi, menyatakan bahwa erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik. Kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.³

Dalam manajemen pada umumnya dan manajemen pendidikan pada khususnya, persoalan kepemimpinan berkaitan langsung dengan manajemen sumber daya manusia dan manajemen mutu. Dalam manajemen sumber daya manusia, pemimpin atau manajer adalah salah satu komponen yang tidak terpisahkan bersama dengan pengusaha⁴ dan karyawan.⁵ Komponen manajemen sumber daya manusia tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Malayu S.P. Hasibuan terdiri dari pengusaha, karyawan, dan pemimpin atau manajer.⁶ Sementara itu dalam konteks manajemen mutu pendidikan, kepemimpinan adalah satu di antara delapan faktor penting bagi praktik manajemen mutu. Deden Makbuloh dengan mensitir pendapat Saraph, dkk, mengemukakan adanya delapan faktor penting bagi praktik manajemen mutu, yaitu: 1)

² Covey, Stephen R, *The 8th Habit, Melampaui Efektivitas Menggapai Keagungan*, (Jakarta: Gramedia, Jakarta, 2005).

³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), h. 25

⁴ Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan. Dalam konteks pendidikan investor pendidikan adalah pemerintah atau Negara atau swasta yang menginvestasikan modalnya untuk pembentukan sumber daya manusia. Dalam lingkup kecil investor pendidikan adalah orang tua yang menyekolahkan anaknya pada lembaga pendidikan agar anak-anaknya memiliki kemampuan kognitif akademik, sikap dan keterampilan tertentu.

⁵ Dalam konteks lembaga pendidikan, yang termasuk karyawan adalah tenaga pendidik (guru), tenaga kependidikan (staf administrasi atau tata usaha, serta seluruh orang yang bekerja di sekolah seperti tenaga kebersihan, tukang kebun, keamanan , dan sebagainya.

⁶ Malayu,H. S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010) , h. 12-13

*role of management leadership and quality policy; 2) role of the quality department; 3) training; 4) product/service design; 5) supplier quality management; 6) process management; 7) quality data and reporting, serta 8) employee relations.*⁷ Dengan demikian peran dari kepemimpinan manajemen dan kualitas pengambilan kebijakan adalah bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen mutu.

Mutu pendidikan dapat dilihat dalam dua hal, yaitu mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan.⁸ Proses pendidikan dikatakan bermutu apabila seluruh komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan. Faktor-faktor dalam proses pendidikan adalah berbagai input seperti bahan ajar, metode, sarana sekolah, dukungan administrasi, dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana kondusif. Sedangkan mutu pendidikan dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu. Pengertian kualitas atau mutu dapat dilihat pula dari konsep secara absolut dan relatif.⁹ Dalam konsep absolut sesuatu disebut berkualitas bila memenuhi standar tertinggi dan sempurna. Artinya barang tersebut tidak tertandingi kualitasnya.

Dalam dunia pendidikan, konsep kualitas absolut ini bersifat elitis karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang mampu menawarkan kualitas tertinggi kepada peserta didik dan hanya sedikit siswa yang mampu membayarnya. Adapun dalam konsep relatif, kualitas berarti memenuhi spesifikasi yang ditetapkan dan sesuai dengan tujuan. Dalam konteks pendidikan, kualitas yang dimaksudkan adalah dalam konsep relatif, terutama berhubungan dengan kepuasan pelanggan. Pelanggan pendidikan terdiri dari dua aspek, yaitu pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan internal adalah kepala sekolah, guru, dan karyawan sekolah. Pelanggan eksternal terdiri dari eksternal primer yaitu para siswa; eksternal sekunder yaitu para orang tua, para

⁷ Deden Makbuloh, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Rajagrafindo Perkasa, 2011), h.45

⁸ Hasan Basri, *Kapita Selekta Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h. 238.

⁹ *Ibid*, h. 239

pemimpin pemerintahan, dan perusahaan; serta eksternal tersier yaitu pasar kerja dan masyarakat luas.¹⁰

Upaya peningkatan kualitas pendidikan dapat dilakukan kepala sekolah dengan menerapkan *Total Quality Management* (TQM). Dalam pendidikan, TQM adalah filosofi perbaikan terus menerus, yaitu lembaga pendidikan menyediakan seperangkat sarana atau alat untuk memenuhi, bahkan melampaui kebutuhan keinginan dan harapan pelanggan saat ini dan masa yang akan datang. TQM adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk jasa, manusia, proses, dan lingkungan. Selain dengan TQM, peningkatan mutu pendidikan dapat dikuatkan pula dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah merupakan pendekatan dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan pada kemandirian dan kreativitas sekolah.

Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah yang efektif secara spesifik mengidentifikasi beberapa manfaat spesifik: (a) memungkinkan orang-orang yang kompeten di sekolah untuk mengambil keputusan yang akan meningkatkan mutu pembelajaran, (b) memberi peluang bagi seluruh anggota sekolah untuk terlibat dalam pengambilan keputusan penting, (c) mendorong munculnya kreativitas dalam merancang bangun program pembelajaran, (d) mengarahkan kembali sumber daya yang tersedia untuk mendukung tujuan yang dikembangkan di setiap sekolah, (e) menghasilkan rencana anggaran yang lebih realistis ketika orang tua dan guru makin menyadari keadaan keuangan sekolah, batasan pengeluaran, dan biaya program-program sekolah, (f) meningkatkan motivasi dan mengembangkan kepemimpinan baru di semua level.¹¹

Namun demikian, baik itu *Total Quality Management* (TQM) ataupun *Manajemen Berbasis Sekolah* (MBS) akan sangat tergantung kepada kepemimpinan kepala sekolah. Tugas pokok kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya, meliputi tiga dimensi, yaitu memimpin sekelompok orang, menggerakkan sumber daya materiil,

¹⁰ *Ibid*, h. 240.

¹¹ Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Management – Analisis Teori dan Praktik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), h. 141.

dan melaksanakan pekerjaan dengan orang lain. Bekal kemampuan, keahlian, dan keterampilan merupakan keniscayaan yang harus dimiliki kepala sekolah agar mampu menjalankan roda lembaganya. Soekarto Indrafachrudi menyatakan bahwa seorang pemimpin lembaga pendidikan setidaknya harus memiliki lima keterampilan, yaitu 1) keterampilan memimpin; 2) keterampilan menjalin hubungan kerja dengan sesama manusia; 3) keterampilan menguasai kelompok; 4) keterampilan mengelola administrasi personalia; dan 5) keterampilan menilai.¹²

Meskipun pengangkatan kepala sekolah telah dilakukan berdasarkan standar-standar dan kualifikasi tertentu, bahkan diangkat dari guru yang sudah berpengalaman atau mungkin sudah cukup lama menjabat sebagai wakil kepala sekolah, namun tidak dengan sendirinya membuat kepala sekolah menjadi profesional dalam menjalankan tugasnya. Berbagai kasus menunjukkan masih banyak kepala sekolah yang terpacu pada urusan-urusan administratif, yang sebenarnya bisa dilimpahkan kepada tenaga administrasi atau kepada guru yang diberikan tugas tambahan khusus untuk mengurusinya. Masih banyak juga kepala sekolah yang bekerja hanya berdasarkan rutinitas yang sudah berjalan, tanpa mau melakukan inovasi-inovasi perubahan, tidak pernah membicarakan mutu pembelajaran dan mutu lulusan dengan para staf, apalagi bicara soal mutu guru dan inovasi kurikulum.

Mulyasa, dalam bukunya *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* menyatakan bahwa setidaknya ada tujuh fungsi dan peranan kepala sekolah yang harus dilakukan, yaitu kepala sekolah sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator, yang kemudian disingkat menjadi EMASLIM.¹³

Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator (pendidik), kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga

¹² Soekarto Indrafachrudi, *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1994), h. 34.

¹³ E. Mulyasa, *Op.Cit.*, h.98.



sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Sebagai manajer kepala sekolah harus memiliki keterampilan yang dimilikinya untuk mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.¹⁴

Kepala sekolah sebagai administrator ditunjukkan dengan kemampuannya dalam mengelola administrasi kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi personalian, administrasi sarana dan prasarana, mengelola kearsipan dan administrasi keuangan. Sebagai supervisor (pengawas) kepala sekolah harus mampu melakukan pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran.

Kepala sekolah sebagai leader (pemimpin) ditunjukkan dengan kemampuannya dalam memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mampu mendelegasikan tugas-tugas. Sementara itu sebagai inovator kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Terakhir, sebagai motivator kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.¹⁵

Salah satu penekanan utama dalam dunia pendidikan di masa sekarang ini adalah tuntutan agar para pendidik lebih

¹⁴ *Ibid*, h. 99 - 103

¹⁵ *Ibid.*, h.107 -120

bertanggungjawab dalam meningkatkan kinerja para siswanya. Ekspektasi nasional maupun daerah mengharuskan sekolah memastikan siswa-siswinya mampu menguasai tujuan kurikulum dengan baik, dan sekolah dapat fokus untuk memenuhi keharusan ini. Sebagai akibatnya tugas-tugas kepemimpinan dalam kegiatan pengajaran di sekolah berkembang menjadi tugas atau peran utama bagi para kepala sekolah. Karena itu, dari sekian banyak peran kepala sekolah, maka peran pendidikan atau edukator merupakan peran utama dan boleh dikatakan sebagai peran paling inti yang dimiliki kepala sekolah. Namun demikian, dalam praktek kepemimpinan di sekolah ketujuh peran tersebut tidak bisa saling dipisahkan karena semua saling berkaitan secara integratif. Ketujuh peran tersebut semuanya harus dilakukan oleh kepala sekolah jika kepala sekolah ingin membawa kemajuan bagi sekolah yang dipimpinya.

Dalam rangka untuk memenuhi tuntutan-tuntutan yang berkenaan dengan harapan tersebut, para kepala sekolah saat ini jauh harus lebih berfokus pada pengajaran dan proses belajar siswa, khususnya dalam mengukur dan menentukan kemajuan siswa, dibandingkan dengan masa-masa sebelumnya. Konsekuensinya, para kepala sekolah saat ini harus berkonsentrasi dalam membangun visi sekolah, berbagi kepemimpinan dengan guru-guru lain, dan mendorong sekolah agar beroperasi sebagai komunitas pembelajar (*learning communities*). Upaya-upaya untuk mencapai peningkatan sebagaimana yang diharapkan mengharuskan dilakukannya pengumpulan, pengolahan dan penilaian data untuk mengidentifikasi apa saja yang dibutuhkan, serta memonitor pengajaran dan kurikulum untuk menentukan apakah kebutuhan-kebutuhan tadi telah dikelola sebagaimana mestinya.

Banyak sekolah yang menghadapi masalah ketidakmampuan meningkatkan mutu sekolah karena tidak adanya pemimpin yang berpengaruh di sekolah itu. James H.Stronge, menyatakan bahwa pemimpin yang efektif menetapkan arah dan mempengaruhi anggota organisasi untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.¹⁶ Kepala sekolah dapat memenuhi tanggungjawab

¹⁶ James H. Stronge, et.al, *Qualities Of Effective Principles*, diterjemahkan oleh Siti Mahyuni, *Kualitas Kepala Sekolah Yang Efektif*, (Jakarta: PT. Indeks, 2013), h.6

ini dengan memberikan dukungan individu dan memberikan tanggungjawab kepada para guru, agar meninjau kembali praktek-praktek mengajarnya, dan mengambil serta memanfaatkan model praktik terbaik.

Hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu faktor pendukung dan kunci keberhasilan bagi sekolah/madrasah berprestasi adalah faktor kepemimpinan atau manajemen kepala sekolah/madrasah.¹⁷ Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Edmonds yang meneliti tentang sekolah-sekolah yang selalu meningkatkan prestasi kerjanya dipimpin oleh kepala sekolah yang baik.¹⁸ Hasil penelitian Tobroni (2005) menunjukkan, bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara lembaga efektif dengan kepemimpinannya efektif. Edmonds juga mengemukakan bahwa organisasi yang dinamis senantiasa dipimpin oleh pemimpin yang baik, yaitu pemimpin yang selalu berupaya meningkatkan prestasinya. Penelitian Rutherford (1974) menyebutkan bahwa kepala sekolah yang efektif memiliki visi yang jelas, dan mampu menterjemahkannya menjadi sasaran sekolah yang berkembang menjadi harapan besar di masa depan yang dipahami, dihayati, dan diwujudkan oleh seluruh warga sekolah.

Usaha untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif di sekolah dapat dilakukan dengan pembentukan kepala sekolah yang inovatif. Dalam konteks pendidikan di madrasah, Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Kementerian Agama mengemukakan bahwa pribadi kepala madrasah yang inovatif akan tercermin dari cara bekerja secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, pragmatis, disiplin, serta adabtabel dan fleksibel.¹⁹

Konstruktif dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar

¹⁷ Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Kencana, 2012), h.10

¹⁸ Edmonds, *Some School Work and More Can Social Policy*, (New York: Cassel, 1979).

¹⁹ Departemen Agama, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Dirjen Bimbaga Islam, 2003), h.87

dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembankan kepada masing-masing tenaga kependidikan. Kreatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar para tenaga kependidikan dapat memahami apa-apa yang disampaikan oleh kepala madrasah sebagai pimpinan, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi madrasah. Delegatif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing.

Sementara itu integratif, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan madrasah secara efektif, efisien dan produktif. Terakhir, pragmatis, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan madrasah, kepala madrasah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan serta kemampuan yang dimiliki madrasah. Sementara adaptabel dan fleksibel, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

Begitu pentingnya posisi kepala sekolah atau kepala madrasah dalam peningkatan mutu sekolah dan mutu siswa pada khususnya, maka harus ada usaha yang terus menerus untuk mengevaluasi dan mengobservasi apakah para kepala sekolah telah berperan dengan baik sehingga dapat menampilkan diri sebagai pemimpin yang efektif. Apalagi di lingkungan pendidikan madrasah seringkali muncul persepsi dari masyarakat bahwa keberadaan madrasah

masih dianggap sebagai lembaga pendidikan kelas dua atau dianggap kurang bermutu.

Suryadharma Ali, Mantan Menteri Agama era Presiden Susilo Bambang Yudhoyono, menyatakan bahwa menyusul disahkannya Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang memberikan ruang kesetaraan antara posisi madrasah dan sekolah umum, upaya peningkatan mutu pendidikan Islam menjadi sebuah tantangan besar Kementerian Agama. Hal ini karena dengan kesetaraan tersebut, madrasah dituntut untuk mampu memenuhi standar nasional pendidikan. Sekali lagi, ini merupakan tantangan kami di Kementerian Agama saat ini.²⁰

Layanan pendidikan yang diberikan oleh madrasah mengacu kepada standar pendidikan yang bersifat nasional baik standar kurikulum, sarana prasarana, pendidik dan tenaga kependidikan, manajemen, pembiayaan, maupun sistem penilaian. Hanya saja sesuai dengan kekhasannya, pendidikan madrasah memberikan muatan pendidikan agama yang lebih banyak dibanding sistem persekolahan lainnya yang dilakukan secara terpadu.

Pada kenyataannya, situasi dan kondisi kultur di luar madrasah juga terlibat mempengaruhi kualitas madrasah. Hal ini bisa berupa pandangan atau penilaian masyarakat terhadap madrasah. Selama ini madrasah dipersepsikan sebagai lembaga pendidikan kelas ekonomi, tidak bermutu, hanya mengajarkan materi agama semata, jurusan akhirat, menjadikan alumni sekedar sebagai modin, tempat penampungan anak-anak yang miskin, bersistem kolot dan tidak bisa melanjutkan ke sekolah atau perguruan tinggi umum negeri. Semua penilaian ini tidak berdasar dan salah kaprah sehingga merugikan upaya meningkatkan mutu madrasah.²¹

Kesadaran perlunya mengangkat kualitas pendidikan madrasah juga didasari atas kenyataan bahwa perkembangan

²⁰ Suryadharma Ali, *Mengawal Tradisi Meraih Prestasi Inovasi dan Aksi Pendidikan Islam*, (Malang: UIN Maliki Press, 2013), h.177

²¹ Mujamil Qomar, *Menggagas Pendidikan Islam*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), h.87.

ilmu pengetahuan dan teknologi dan juga budaya saat ini justru lebih banyak didominasi dan masih banyak berada di tangan para ilmuwan, teknolog dan budayawan yang berasal dari negara barat yang humanis – antroposentris, serta kurang *concern*, *commitment* dan apresiatif terhadap ajaran dan nilai-nilai fundamental dari agama yang hanif dan lebih manusiawi. Sementara sistem pendidikan Islam lebih banyak berada pada posisi *marginal*, *perifer*, dan bahkan sebagai konsumen belaka.²²

Rendahnya kualitas pendidikan Islam akan berdampak pada rendahnya kualitas sumber daya manusia yang mampu berkompetisi di dunia global, dan sekaligus akan berdampak pada rendahnya produktivitas. Pengembangan IPTEK dalam dunia Islam pada era globalisasi ini juga merupakan kebutuhan vital untuk menjembatani kesenjangan yang mencolok antara idealitas ajaran dan nilai-nilai Islam dengan realitas pesatnya kemajuan IPTEK dan akselerasi perubahan sosial budaya yang notobene digagas dan didominasi oleh ilmuwan non-muslim.

Respon dan antisipasi terhadap berbagai problem tersebut agaknya sangat lamban bilamana lembaga pendidikan Islam di *manage* atau dikelola seadanya dengan sumber daya yang dimilikinya, tanpa adanya upaya yang terus menerus untuk berani mengintrospeksi diri dan mengatasi kelemahan-kelemahan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan Islam. Dibutuhkan para pengelola dan pemimpin lembaga pendidikan Islam yang tangguh dan visioner dalam menghadapi tantangan perkembangan IPTEK dan perubahan masyarakat kedepan. Disinilah pentingnya memahami dengan baik bagaimana sesungguhnya kepemimpinan para pengelola lembaga pendidikan Islam yang sudah berjalan selama ini, termasuk pada tingkat lembaga pendidikan madrasah. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan mengkaji persoalan kepemimpinan dalam bidang pendidikan ini secara utuh dan komprehensif.

²² Muhaimin, dkk, *Op.Cit*, h.20



B. Fokus Pembahasan dan Tujuan Penulisan

Berdasarkan rasionalitas dan dekripsi sebagaimana telah diuraikan di atas maka dapat diketahui bahwa persoalan kepemimpinan dalam organisasi sekolah/madrasah dianggap sebagai faktor penentu penting dalam mencapai tujuan sekolah. Namun seringkali kepala sekolah lebih terpaku pada peran administrasi saja, padahal banyak peran lain yang harus dilakukan dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Mengacu kepada konsep EMASLIM, setidaknya ada tujuh peran yang harus dilakukan oleh kepala sekolah, yaitu sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator.

Karena begitu luasnya peran kepala sekolah agar menjadi pemimpin pendidikan yang efektif dan profesional, maka pembahasan dalam buku ini akan berusaha memahami tiga peran penting kepala sekolah, yang ditujukan untuk mengetahui masalah berikut: Bagaimanakah peran dan tugas kepala sekolah sebagai pendidik (edukator), pemimpin (Leader) dan sebagai pengawas (supervisor)? Serta untuk mengetahui bagaimana peran sebagai pendidik, pemimpin, dan pengawas ini dapat meningkatkan mutu madrasah.

Penulisan yang difokuskan hanya pada tiga peran sebagaimana dijelaskan di atas, yaitu kepala sekolah/madrasah sebagai pendidik (edukator), sebagai pengawas (supervisor), dan sebagai pemimpin dengan pertimbangan bahwa ketiga peran tersebut adalah merupakan peran inti dan paling utama dari peran-peran lainnya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah. Pertimbangan lainnya adalah kenyataan bahwa dalam praktek kepemimpinan ketiga peran ini tidak bisa dipisahkan antara satu dengan yang lainnya. Ketiganya saling berkaitan dan terintegrasi dalam pelaksanaannya. Ketika peran pendidik (edukator) dilakukan oleh seorang kepala sekolah, maka secara tidak langsung peran sebagai pengawas (supervisor) dan sekaligus sebagai pemimpin (leader) harus pula dilakukan secara bersamaan.

Pembahasan dalam buku ini juga merupakan hasil dari studi dan pengamatan lapangan dan penelaahan terhadap

berbagai literatur mengenai manajemen dan kepemimpinan dalam bidang pendidikan. Pemahaman tentang kepemimpinan di madrasah atau sekolah menjadi penting untuk memberikan wawasan kepada para kepala sekolah agar supaya lembaga yang dipimpinnya bisa maju dan berkembang. Beberapa lembaga pendidikan Islam, dalam hal ini madrasah, dalam kenyataan masih dianggap sebagai lembaga pendidikan kelas dua, dipersepsikan tidak kompetitif dan terkadang dianggap kurang berkualitas. Padahal secara yuridis ditempatkan pada posisi yang sama dengan lembaga pendidikan umum dalam hal penganggaran, kebijakan kurikulum, dan standar mutu maupun standar prosesnya.

Berdasarkan fokus pembahasan sebagaimana tersebut, kajian dalam buku ini akan berusaha untuk mendeskripsikan tentang berbagai usaha-usaha yang dilakukan oleh Kepala Madrasah selaku pendidik (edukator) dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah yang dipimpinnya. Disamping itu buku ini juga berusaha untuk mengetahui upaya apa saja yang dilakukan oleh kepala madrasah selaku pendidik (edukator) dalam menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, mengetahui peran kepala madrasah selaku pengawas (supervisor) dalam melakukan pengawasan dan pengendalian kegiatan pendidikan di madrasah serta menjelaskan tentang peran kepala madrasah sebagai pengawas (supervisor) dalam membuat program pengawasan dan melaksanakan supervisi serta memanfaatkan hasilnya untuk perbaikan mutu madrasah.

Lebih lanjut pembahasan buku ini juga untuk menjelaskan peran kepala madrasah sebagai pemimpin (leader) yang mampu mengembangkan visi misi madrasah serta melaksanakan program untuk mewujudkan visi misi itu dalam tindakan. Yang terakhir menjelaskan pola komunikasi dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah selaku pemimpin (leader) dalam rangka mendukung tercapainya mutu madrasah.



Penulisan buku diharapkan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi khalayak pembaca umumnya dan khususnya bagi praktisi pendidikan di sekolah dan madrasah. Secara spesifik buku ini diharapkan bermanfaat untuk:

1. Memberikan potret profil kepemimpinan kepala madrasah sebagai pendidik (edukator), pengawas (supervisor) dan sebagai pemimpin (leader) sehingga dapat digunakan sebagai dasar untuk pembinaan kepala madrasah oleh Kementerian Agama atau Dinas Pendidikan, khususnya pada peran dan fungsi kepala madrasah yang ditemukan kurang atau perlu ditingkatkan.
2. Menjadi masukan dan bahan evaluasi bagi para kepala madrasah untuk memperbaiki kinerjanya sehingga untuk selanjutnya mereka dapat melakukan *self evaluation* dalam rangka memperbaiki tugas dan tanggungjawabnya sebagai kepala madrasah.
3. Menjadi bahan masukan bagi pengambilan kebijakan dalam pengangkatan dan penempatan kepala sekolah/madrasah, khususnya perlu ada atau tidaknya orientasi awal bagi kepala sekolah/madrasah yang akan diangkat untuk memahami tugas dan tanggungjawab kepala sekolah.
4. Secara teoritis buku bisa menjadi rujukan dan diharapkan dapat memperkaya wacana dan sumbangsih bagi khususnya pengembangan teori-teori tentang kepemimpinan dalam dunia pendidikan dan pada pengembangan teori manajemen pendidikan Islam pada umumnya.

BAB II PEMIMPIN SEKOLAH

A. Definisi Pemimpin dan Kepemimpinan

Konsep “pemimpin” berasal dari bahasa Inggris “*leader*” dan “kepemimpinan” dari kata “*leadership*”. Konsep kepemimpinan sangat kompleks dan mengalami perkembangan. Karena itu definisi kepemimpinan juga mengalami perkembangan, walaupun umumnya memiliki kesamaan yang mendasar. C.A. Weber dalam bukunya *Fundamentals of Educational Leadership* mengemukakan pandangannya mengenai kepemimpinan sebagai berikut: “*leadership is the process by which people are induced to move forward some goal or purpose*”²³ Kimball Willes mengatakan “*Leadership is any contribution to the establishment and attainment of group purposes*”.²⁴ Sementara itu Tead mengatakan “*Leadership is the process of helping the group to achieve goals which seem desirable to the group*”.²⁵

Bila kita bandingkan ketiga definisi kepemimpinan sebagaimana di atas, maka ketiganya hampir sama. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan kelompok itu. Tujuan tersebut merupakan tujuan bersama. Karena itu George Terry merumuskan kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk

²³ Weber. C.A dan Mary E.Weber, *Fundamentals of Educational Leadership*, (New York: Mc Graw Hill Book Company, 1955).

²⁴ Kimball Wiles, *Supervision for Better School*, (New York: Prentice Hall, New York, 1961).

²⁵ Lihat dalam Kimball Wiles, *Supervision for Better School*.

mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.²⁶

Glenn (1992) sebagaimana dikutip oleh Harbani Pasolong, telah mengumpulkan lebih dari 350 definisi tentang kepemimpinan, tetapi ia tetap tidak merasa puas, karena belum ada definisi yang mewakili secara utuh tentang kepemimpinan. Sungguhpun demikian, ia tetap kembali menawarkan hasil pengamatan yang dianggapnya patut diperhitungkan, yaitu bahwa kepemimpinan sesungguhnya bersumber dari keunggulan manusia, tetapi tidak ada resep atau formula untuk menjalankannya. Ia lebih melihat kepemimpinan dari segi kualitas sehingga kepemimpinan yang berkualitas adalah kemampuan atau seni memimpin orang agar bisa mencapai hasil-hasil yang luar biasa.²⁷

Dari beberapa definisi sebagaimana tersebut, maka ada dua kata kunci dalam pengertian kepemimpinan. Yang pertama kepemimpinan adalah usaha untuk mempengaruhi orang lain baik itu dalam bentuk mengajak, membimbing, bahkan dalam batas-batas tertentu bisa juga mempengaruhi dengan cara memaksa. Yang kedua, mengarahkan atau dilakukan untuk mencapai tujuan bersama atau tujuan organisasi. Dengan dua kata kunci itu, maka dalam setiap kepemimpinan maka akan selalu ada aktivitas dan usaha untuk menggerakkan, mengarahkan atau membimbing anggota kelompok dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Beni Ahmad Saebani dengan menggaris bawahi pendapat Peter G.Northouse, ada sejumlah konsep penting dalam definisi kepemimpinan, yaitu:

- a. Kepemimpinan merupakan sebuah proses;
- b. Kepemimpinan melibatkan pengaruh;
- c. Kepemimpinan muncul dalam kelompok;
- d. Kepemimpinan melibatkan tujuan bersama;

²⁶ George R.Terry, *Principle of Management*, (Homewood Illinois: Record D. Irwin.Icn, 1960), h. 493

²⁷ Harbani Pasolong, *Kepemimpinan Birokrasi*, (Bandung: Alfabeta,Bandung, 2013), h. 5

- e. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi teladan kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan bersama;
- f. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk sesuatu sesuai tujuan bersama.²⁸

Selanjutnya, masih menurut Beni Ahmad Saebani,²⁹ setelah mempelajari dan memperhatikan berbagai definisi tentang kepemimpinan, maka ada beberapa implikasi tentang kepemimpinan, antara lain sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (*followers*). Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Sekalipun demikian, tanpa karyawan atau bawahan tidak akan ada pimpinan.
- b. Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Para pemimpin dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi.
- c. Kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (*integrity*), sikap bertanggung jawab yang tulus (*compassion*), pengetahuan (*cognizance*), keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan (*commitment*), kepercayaan kepada diri sendiri dan orang lain (*confidence*) serta kemampuan untuk meyakinkan orang lain (*communication*) dalam membangun organisasi.

Ada perbedaan yang mendasar antara “pemimpin” dan “pimpinan”. Rukmana sebagaimana disitir oleh Harbani Pasolong menyatakan bahwa seorang pejabat sudah pasti pimpinan,

²⁸ Beni Ahmad Saebani dan Li Sumantri, *Kepemimpinan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), h.29

²⁹ *Ibid*, h. 32

tetapi belum tentu dapat berperan sebagai pemimpin.³⁰ Dari berbagai literatur tentang kepemimpinan dapat dipahami bahwa pemimpin (*leader*) adalah orang yang melakukan atau menjalankan kepemimpinan (*leadership*). Sedangkan pimpinan adalah mencerminkan kedudukan seseorang atau sekelompok orang pada hierarki tertentu dalam suatu birokrasi formal maupun informal. Pimpinan birokrasi tentu saja mempunyai bawahan, yang karena kedudukannya sebagai pimpinan yaitu mempunyai kekuasaan formal (*wewenang/authority*) dan tanggung jawab (*akuntabilitas*).

Pembahasan tentang kepemimpinan dalam suatu organisasi sangatlah penting. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Suatu ungkapan mulia yang mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggungjawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi terpenting.

Dalam Islam sebagaimana hadits Nabi SAW, dinyatakan bahwa setiap diri adalah pemimpin dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawabannya. Ungkapan Nabi ini bermakna bahwa seorang pemimpin apapun wujudnya, dimanapun letaknya akan selalu mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan kepemimpinannya. Kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Di satu sisi manusia memiliki kemampuan yang terbatas untuk memimpin, dipihak lain ada orang yang mempunyai kelebihan untuk memimpin. Di sinilah timbulnya kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan.

Dalam terminologi Islam, terdapat beberapa term yang berkaitan dengan pemimpin atau manager, yakni *imam, khalifah, wali, ulil amri, rain dan malik*.³¹ Istilah-istilah tersebut konsep utamanya adalah otoritas mengatur orang atau barang supaya dapat digunakan untuk mencapai suatu tujuan. Selanjutnya dalam Al-Qur'an istilah

³⁰ Harbani Pasolong, *Op.Cit*, h. 3

³¹ Heri Gunawan, *Pendidikan Karakter Konsep dan Implementasinya*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 141.

kepemimpinan diungkapkan dengan istilah *khalifah* (QS. Al-Baqarah ayat 30). Allah SWT. berfirman:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَجْعَلْ فِىْهَا مَنْ يُّفْسِدُ فِىْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿۳۰﴾

"Dan ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui". (QS. Al-Baqarah: 30).

Pemakaian kata khalifah sebagaimana ayat di atas diartikan dalam makna yang luas, yaitu bahwa manusia adalah pemimpin di muka bumi ini yang diberi kewenangan untuk mengatur dan mengendalikan segala hal yang diciptakan Allah SWT untuk kebaikan hidup manusia. Namun setelah Rasulullah SAW wafat kata itu menyentuh juga maksud yang terkandung di dalam perkataan *amir* atau penguasa. Karena itu kedua istilah itu dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin formal.

Ada ungkapan "Pemimpin yang baik adalah melayani bukan minta dilayani". Ungkapan ini menggambarkan bahwa seorang pemimpin memiliki tugas dan tanggungjawab yang tidak ringan karena harus mau bekerja untuk kebaikan dan tujuan bersama. Pemimpin bukan sekedar untuk duduk lalu minta dihormati dan dilayani, tetapi justru dialah yang semestinya bekerja dan melayani orang-orang yang dipimpinnya. Seorang pemimpin bertanggungjawab kepada yang dipimpinnya karena kelebihan yang diberikan kepadanya dalam beberapa hal di dibandingkan dengan yang lainnya. Gambaran seperti ini sebagaimana dilukiskan oleh Allah SWT dalam Al-Qur'an surat Az-Zukhruf ayat 32 yang berbunyi:

كَانَ اٰمُرٌ يَّقْسَمُوْنَ رَحْمَتَ رَبِّكَ ۗ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَّعِيْشَتَهُمْ فِى الْحَيٰوةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ



فَوْقَ بَعْضِ دَرَجَاتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُم بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَةُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ ﴿٣٢﴾

“Apakah mereka yang membagi-bagi rahmat Tuhanmu? Kami telah menentukan antara mereka penghidupan mereka dalam kehidupan dunia, dan Kami telah meninggikan sebahagian mereka atas sebagian yang lain beberapa derajat, agar sebagian mereka dapat mempergunakan sebagian yang lain. Dan rahmat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan”. (QS. Az-Zukhruf: 32).

Ayat di atas memberikan pelajaran kepada kita bahwa Allah SWT memberikan kemampuan lebih atas manusia dibandingkan dengan yang lainnya dalam beberapa derajat, dimaksudkan agar mereka bisa saling bekerjasama dengan memanfaatkan kemampuan yang lebih yang dimiliki seseorang untuk dipergunakan bagi yang memiliki kemampuan di bawahnya atau bagi yang memiliki kemampuan yang berbeda. Dengan kata lain kelebihan seseorang atas yang lainnya adalah untuk membimbing atau memimpin yang lainnya untuk mencapai tujuan bersama yang lebih baik. Karena itulah dalam arti kepemimpinan, seseorang yang mempunyai kelebihan dalam memimpin punya tanggungjawab untuk mengarahkan, membawa dan mengajak kepada yang dipimpinnya ke arah yang lebih baik.

Firman Allah sebagaimana di atas juga memberikan isyarat dan petunjuk bahwa seseorang yang ditunjuk menjadi pemimpin hendaknya orang yang memiliki kecakapan, keterampilan, pengetahuan, dan kelebihan lainnya dibandingkan dengan manusia lainnya. Keunggulan atau kelebihan atas yang lainnya ini dimaksudkan agar ia dapat menjadi pemimpin yang bisa mengayomi, mengarahkan dan membimbing orang-orang yang dipimpinnya ke arah tujuan dan cita-cita yang diinginkan bersama. Dengan keunggulan yang dimiliki oleh seseorang pemimpin dibandingkan dengan yang dipimpinnya maka pemimpin itu akan memiliki wibawa dan mudah memberikan pengaruh kepada yang dipimpinnya sehingga akan semakin efektif dan efisienlah usaha untuk mewujudkan tujuan bersama tersebut.

B. Syarat dan Tipe Kepemimpinan

Syarat kepemimpinan mutlak dan urgen untuk diperhatikan karena hal tersebut merupakan landasan untuk melakukan aktivitas-aktivitas seorang pemimpin. Persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu: (1) kekuasaan, yaitu otoritas dan legalitas yang memberikan kewenangan kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu, (2) kelebihan, keunggulan dan keutamaan sehingga orang mampu mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu, (3) kemampuan, yaitu segala daya kesanggupan, kekuatan dan kecakapan serta keterampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.³²

Dalam diri pemimpin harus ada “power” yaitu pengaruh yang menimbulkan wibawa untuk mengatur anggota kelompok ataupun untuk mengatur orang lain. Pengaruh untuk mengatur hubungan antar kelompok dan kemampuan untuk mengambil keputusan dalam menyelesaikan persoalan-persoalan yang terjadi. Dalam Al-qur’an Allah SWT menjelaskan tentang kekuatan pengaruh itu kepada Nabi Dawud A.S. sebagaimana firman-Nya:

وَشَدَدْنَا مُلْكَهُ وَأَيَّدْنَاهُ بِالْحِكْمَةِ وَفَصَّلَ الْخِطَابِ

“Dan Kami kuatkan kerajaannya dan Kami berikan kepadanya hikmah dan kebijaksanaan dalam menyelesaikan perselisihan”. (QS. Shaad: 20).

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah menguatkan kerajaan Nabi Dawud dengan membekalinya dengan kharisma dan kewibawaan kepemimpinan. Dimana sebagai seorang pemimpin Nabi Dawud diberikan oleh Allah SWT berupa hikmah yaitu kenabian, kesempurnaan ilmu dan ketelitian amal perbuatan. Sehingga dengan demikian ia dapat menyelesaikan berbagai persoalan yang dihadapi oleh umat yang dipimpinnya. Kemampuan seperti yang diberikan Allah kepada Nabi Dawud seperti inilah yang

³² Harbani Pasolong, *Op.Cit*, h. 12

harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang memang diberikan kekuasaan atau disematkan amanat di atas pundaknya.

Stogdill mengatakan bahwa pemimpin harus memiliki beberapa kelebihan, yaitu: (1) kapasitas, yaitu kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau *verbal facility*, keaslian, dan kemampuan menilai, (2) prestasi atau *achievement*, yaitu memiliki wawasan dan pengetahuan serta prestasi-prestasi lainnya, (3) tanggung jawab, yaitu mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif dan punya hasrat untuk unggul, (4) partisipasi, yaitu aktif, memiliki sosiabilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif atau suka bekerjasama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor, (5) status, yaitu memiliki kedudukan sosial ekonomi yang cukup tinggi, populer dan tenar.³³ Persyaratan-persyaratan seperti ini, untuk kepemimpinan dalam situasi yang berbeda barangkali belum tentu sesuai, misalnya pada persyaratan kelima tentang status, maka akan lebih tepat jika diberlakukan pada para pemimpin politik dan mungkin tidak tepat jika dipersyaratkan pada kepemimpinan dalam bidang pendidikan. Namun secara umum kriteria tersebut bisa sesuai dalam setiap kegiatan kepemimpinan.

Howard Gardner telah mendeskripsikan beberapa macam pemimpin yang berupaya membawa perubahan di lingkungan yang berbeda-beda, mulai dari universitas, perusahaan bahkan sampai melampaui batas negara. Ia berkesimpulan bahwa tanda-tanda pemimpin efektif terletak pada tiga hal penting yaitu Inteligensi, Insting dan Integritas.³⁴

Pada sisi Inteligensi menurut Howard Gardner, seorang pemimpin harus memiliki tiga kecerdasan yang menonjol. Pertama, sebagai seorang “juru cerita” yaitu seorang pemimpin harus memiliki kemampuan berbahasa yang baik. Seorang pemimpin harus bisa menyusun cerita, mengkomunikasikannya dengan efektif, dan mengubahnya kalau diperlukan. Kedua, seorang pemimpin harus memiliki kecerdasan interpersonal. Pemimpin harus bisa memahami

³³ *Ibid.*

³⁴ Howard Gardner, *Changing Minds – Seni Mengubah Pikiran Kita dan Orang Lain* (Tangerang: Transmedia, 2006), h. 129

orang lain, memotivasi mereka, mendengarkan, dan merespon kebutuhan dan aspirasi mereka. Ketiga, seorang pemimpin harus memiliki apa yang disebut dengan kecerdasan eksistensial: mereka harus merasa nyaman menghadapi pertanyaan-pertanyaan yang ditujukan kepada mereka.

Sumberdaya yang juga penting bagi seorang pemimpin adalah insting yang tajam. Sering dikatakan bahwa para pemimpin besar bertindak sesuai dengan insting mereka yang terdalam, bertindak tepat di saat yang tepat. Tapi memang tidak ada cara tertentu dalam memprogram insting kita. Bagaimana cara meningkatkan insting seseorang? Para pemimpin merasa terbantu dengan menceritakan apa yang terlintas dalam intuisi mereka dan mencobakannya pada kolega yang bisa dipercaya dan melihat reaksi jujur mereka.

Pemimpin yang hebat harus memiliki integritas, yaitu memiliki komitmen moral yang baik. Mau menganalisis dan merenungkan perbuatan-perbuatannya. Memiliki komitmen yang tinggi terhadap sebuah misi sekaligus juga rendah hati dengan potensi besar yang dimiliki. Pemimpin juga harus bersikap lemah lembut, penuh kasih sayang, tidak berlaku kasar, memberi maaf dan bermusyawarah dalam menyelesaikan persoalan dengan orang-orang yang dipimpinya. Dalam Al-Qur'an Allah SWT berfirman:

فِيمَا رَحِمْتُمْ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ
 وَأَسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَسَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu, karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya”. (QS. Ali-Imran: 159)

Berdasarkan ayat di atas, bila kita tarik makna ayat tersebut dalam konteks kepemimpinan, maka dapat dipahami bahwa seorang pemimpin harus memiliki sifat yang lemah lembut, penuh kasih

sayang dan mencintai orang-orang yang dipimpinnya. Tetapi disisi lain ia juga harus memiliki sifat yang tegas baik dalam mengambil keputusan maupun dalam melaksanakan keputusan itu secara konsisten dan konsekuen. Ketegasan itu tidak berarti otoriter atau semena-mena, tetapi berdasarkan aspirasi dari yang dipimpinnya setelah dilakukan musyawarah (*syura*) dalam membahas segala persoalan. Makna *faidha azamta fatawakkal 'alallah*, dalam ayat di atas bisa juga dimaknai bahwa jika keputusan sudah disepakati maka seorang pemimpin harus tegas dalam mengambil keputusan dan selama menjalankan keputusan itu ia sadar senantiasa menyerahkan hasilnya kepada Allah SWT. Artinya ketegasan itu adalah ketegasan yang dibimbing oleh nilai-nilai spiritualitas, bukan menurutkan hawa nafsu atau kesewenang-wenangan.

Pemimpin memiliki beberapa kriteria tergantung pada sudut pandang atau pendekatan yang digunakan menyangkut personalitas atau kepribadiannya, skill atau keahliannya, sifat-sifat atau kewenangannya. Karena itu menurut Beni Ahmad Saebani seorang pemimpin harus mempunyai kriteria sebagai berikut.³⁵ Seorang pemimpin harus memiliki akuntabilitas yang tinggi yaitu penuh tanggung jawab dan dapat diandalkan. Artinya, perkataan, pikiran dan tindakannya dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau setiap anggota organisasinya. Pemimpin bukan sekedar memperlihatkan karakter dan integritas, serta memiliki metode kepemimpinan, melainkan juga harus menunjukkan perilaku dan kebiasaan seorang pemimpin yang penuh dengan rasa tanggung jawab serta mengambil keputusan dengan rasa tanggung jawab. Pemimpin tidak hanya memuaskan mereka yang dipimpin, tetapi juga memiliki kekuatan spiritual dan kecerdasan emosional dalam mendekati Tuhan, karena pada dasarnya semua makhluk Allah berada dalam gengaman-Nya, dan seluruh pemimpin adalah wakil-Nya. Pemimpin seperti ini berpendirian bahwa kekayaan dan kemakmuran merupakan jembatan untuk memberi dan beramal lebih banyak.

³⁵ Beni Ahmad Saebani dan Li Sumantri, *Op.Cit*, h. 21-23

Pemimpin harus senantiasa mau belajar dan bertumbuh dalam berbagai aspek, baik pengetahuan, kesehatan, keuangan, relasi maupun kehidupan pribadinya. Setiap hari, pemimpin senantiasa menyelaraskan dirinya terhadap komitmen untuk melayani bawahannya. Selanjutnya seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang responsif, artinya selalu tanggap terhadap setiap persoalan, kebutuhan, harapan, dan impian dari mereka yang dipimpinnya. Selain itu, pemimpin selalu aktif dan proaktif dalam mencari solusi dari setiap permasalahan ataupun tantangan yang dihadapi.

Dengan demikian, jelaslah bahwa menjadi pemimpin bukan hal yang mudah karena sikap-sikap kepemimpinan bukan hanya diperoleh dari bakat sejak lahir ataupun dengan mempelajarinya beberapa jam pertemuan. Sikap kepemimpinan merupakan sebuah proses yang terus menerus. Sikap kepemimpinan dalam diri seseorang bukan sesuatu yang pasti, tetap atau stagnan. Sikap itu terus membangun diri melalui serangkaian tempaan, sejalan dengan semakin matangnya pola pikir serta kedewasaan sikap. Sikap itu bukan sesuatu yang final. Serangkaian proses yang tidak pernah usai menjurus pada satu tujuan, yaitu menjadi pemimpin yang sesungguhnya.

Dalam pandangan Harry Tjahjono, kepemimpinan sesungguhnya juga sebuah proses belajar, sebab kepemimpinan juga menyangkut “kualitas” kepemimpinan yang tak mempunyai ujung, sebuah proses yang berlangsung terus tanpa pernah usai. Maka dalam diri seorang pemimpin harus terkandung dalam dirinya kapasitas seorang pembelajar (*learner*).³⁶ Ketika seorang pemimpin merasa dan menganggap pembelajaran dirinya sudah tamat, maka tamat pula kepemimpinannya. Merosotnya kualitas kepemimpinan bangsa kita dikarenakan para pemimpin berhenti belajar. Mereka merasa sudah bisa, lebih pintar dari siapapun, dan bahkan menganggap dirinya paling pintar.

Karakter manusia yang mengerjakan sesuatu, namun tidak mengetahui pekerjaannya sama sekali merupakan penyebab

³⁶ Herry Tjahjono, *Culture Based Leadership*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2011), h. 235

kegagalan suatu usaha atau pekerjaan. Allah SWT melarang hal itu dalam firmanNya:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا ﴿٣٦﴾

“Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawaban”.
(QS. Al-Israa: 36).

Berdasar ayat itu maka setiap orang harus selalu belajar agar memiliki pengetahuan sehingga ketika melakukan dan mengerjakan segala sesuatu berdasarkan pada pengetahuan. Seorang pemimpin yang bekerja tanpa pengetahuan akan merusak organisasi atau lembaga dan juga menjerumuskan orang-orang yang dipimpinnya. Disamping itu seorang pemimpin harus mau mendengar aspirasi, mau melihat langsung apa yang dialami dan dirasakan oleh orang-orang yang dipimpinnya. Ikut merasakan dan memiliki empati yang tinggi terhadap penderitaan dan keinginan yang dipimpinnya. Pada kenyataannya karakter seorang pemimpin pada masing-masing orang selalu berbeda-beda baik pada gaya kepemimpinannya maupun tipe kepemimpinannya.

Berdasarkan cara pelaksanaannya, ada empat tipe kepemimpinan yaitu:

1. Kepemimpinan otokratis,
2. Kepemimpinan pseudo- demokratis,
3. Kepemimpinan laissez – faire, dan
4. Kepemimpinan demokratis.³⁷

Tipe-tipe kepemimpinan sebagaimana di atas adalah tipe pemimpin yang sangat berkaitan dengan watak pribadi seorang pemimpin. Di dalam praktek ternyata tipe-tipe itu bervariasi adanya. Tergantung pada situasi kematangan bawahan (terpimpin) yang akan dibinanya. Di samping itu juga tergantung pada kematangan kemauan terpimpin yang berunsur motivasi dari dalam dirinya dan keyakinan dirinya. Tantangan dan situasi dari luar bisa juga

³⁷ Soekarto Indrafachrudi, *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1994), h. 23

memperikan pengaruh kepada cara dan gaya kepemimpinan. Inilah yang kemudian disebut dengan kepemimpinan situasional, dimana seorang pemimpin berusaha untuk menyesuaikan tipe dan cara kepemimpinannya dengan situasi dan kondisi yang ada.

Seorang pemimpin yang otokratis memperlihatkan kekuasaannya dan ingin berkuasa. Ia berpendapat bahwa tanggungjawabnya sebagai pemimpin besar sekali. Hanya dialah yang bertanggungjawab dalam kepemimpinannya. Maju mundurnya sekolah yang dipimpinnya sangat bergantung kepadanya. Sehubungan dengan itu, ia bekerja keras, teliti dan tertib, ia menghendaki dan mengharapkan agar bawahannya juga harus bekerja keras dan bersungguh-sungguh. Ia takut dan merasa cemas kalau-kalau pekerjaan yang dilakukan bawahannya tidak sesuai dengan yang diharapkannya. Oleh sebab itu pengawasannya harus sangat ketat. Akibatnya suasana di sekolah selalu tegang. Instruksi-instruksi yang diberikan harus dipatuhi. Dialah yang membuat peraturan yang harus ditaati. Dia pula yang mengawasi dan menilai pekerjaan bawahannya. Guru-guru tidak diberikan kesempatan untuk berinisiatif dan mengembangkan daya kreativitasnya. Dia sangat menentukan apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Apa yang menurut pendapatnya benar itulah yang benar. Pendapat itu tidak dapat dibantah oleh guru-guru.

Seorang pemimpin yang bersifat *pseudo-demokratis* berbeda lagi, ia sering memakai "*topeng*". Ia pura-pura memperlihatkan sifat demokratis di dalam kepemimpinannya. Ia memberi hak dan kuasa kepada guru-guru untuk menetapkan dan memutuskan sesuatu, tetapi sesungguhnya ia bekerja dengan perhitungan. Ia mengatur siasat agar kemauannya terwujud kelak. Dengan tingkah laku, bahasa yang dipakai, dan sikapnya, ia ingin memberi kesan bahwa ia adalah pemimpin yang sungguh-sungguh demokratis. Demikian pula dengan pekerjaannya di sekolah. Ia berusaha supaya di dalam pergaulan disenangi dan disegani. Ia sangat sopan dan selalu ingin memberi pertolongan kepada bawahannya, tetapi sifat-sifat dan sikap itu ditonjolkan dengan maksud supaya mendapat kepercayaan dari pihak guru yang dikasihinya. Bagi pemimpin seperti ini,



kepemimpinan demokratis berarti memberi bimbingan dengan lemah lembut dalam mengerjakan hal-hal yang dikehendaknya supaya mereka melakukannya. Ia sebenarnya bersifat otokratis, tetapi dalam kepemimpinannya ia memberi kesan demokratis.

Pemimpin yang bersifat *laissez-faire* menghendaki supaya kepada bawahannya diberikan banyak kebebasan. Ia berpendapat biarkanlah guru-guru bekerja sesuka hatinya, berinisiatif dan menurut kebijaksanaan sendiri. Berikan kepercayaan kepada mereka. Hargailah usaha-usaha mereka masing-masing. Jangan menghalangi mereka dalam pekerjaan. Mereka tidak usah diawasi dalam melaksanakan tugas. Segala sesuatu pasti akan beres. Ia yakin bahwa guru-guru akan bekerja dengan kegembiraan. Pemimpin tipe ini bekerja tanpa rencana. Sesuatu rencana akan mengekang kebebasan guru. Bimbingan pun tidak diberikan kepada mereka. Karena itu ia membiarkan guru-guru bekerja sesuka hatinya, pekerjaan mereka tentu tidak teratur. Karena pekerjaan guru tidak teratur, pekerjaan secara keseluruhan di sekolah umumnya juga sangat tidak teratur. Pemimpin bersikap acuh tak acuh terhadap tugas dan kewajibannya di sekolah, ia bersifat masa bodoh.

Macam kepemimpinan yang baik dan sesuai dewasa ini ialah kepemimpinan demokratis. Semua guru bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Semua putusan diambil melalui musyawarah dan mufakat serta harus ditaati. Pemimpin menghormati dan menghargai pendapat tiap-tiap guru. Pemimpin memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatifnya. Pemimpin mendorong guru-guru dalam hal mengembangkan keterampilannya bertalian dengan usaha-usaha mereka untuk mencoba sesuatu yang baru yang sesuai dengan tuntutan zaman., misalnya mencoba metode baru dan strategi baru dalam pengajaran. Ia bersifat ramah tamah dan selalu bersedia menolong bawahannya dengan memberi nasehat, anjuran, serta petunjuk, jika dibutuhkan. Ia menginginkan supaya guru-gurunya maju dan berusaha mencapai kesuksesan dalam usaha mereka masing-masing.

C. Kepemimpinan Dalam Pendidikan

Kepemimpinan dalam pendidikan merupakan bagian yang sangat penting dalam pencapaian mutu pendidikan. Secara definitif, kepemimpinan memiliki berbagai perbedaan pada pelbagai hal, namun demikian umumnya kepemimpinan dipahami sebagai suatu proses untuk memberikan pengaruh secara sosial kepada orang lain, sehingga orang lain tersebut menjalankan suatu proses sebagaimana yang diinginkan oleh pemimpin. Kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi kerja atau keadaan anggota atau bawahan dan sumber daya pendukung organisasi. Karena itu jenis organisasi dan situasi kerja menjadi dasar pembentukan pola kepemimpinan seseorang. Maka berdasarkan pemikiran tersebut, kepemimpinan dalam pendidikan (seperti kepala sekolah) tentu sangat berbeda dengan kepemimpinan dalam organisasi lainnya. Karena sekolah merupakan lembaga yang memiliki karakteristik dan ciri khas tersendiri yang bersifat unik.

Heri Gunawan dengan menyitir pendapat Burhanudin (1994) mendefinisikan kepemimpinan pendidikan sebagai suatu kesiapan, kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam proses mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran, agar segenap kegiatan pembelajaran dapat berjalan secara efektif dan efisien, yang pada gilirannya dapat mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.³⁸ Dengan demikian dalam kepemimpinan pendidikan fokus kepemimpinannya adalah pada upaya untuk mendayagunakan seluruh potensi sekolah baik berupa tenaga, sarana dan prasarana serta perangkat pendidikan seperti kurikulum untuk mencapai tujuan pengajaran yang efektif dan efisien. Tentu dalam konteks ini yang dimaksud dengan pemimpin atau manajer puncaknya adalah kepala sekolah atau kepala madrasah yang peranannya menggerakkan, mempengaruhi dan memberikan dorongan kepada seluruh komponen yang ada dalam

³⁸ Heri Gunawan, *Op.Cit*, h.142

lembaga sekolah untuk dapat mencapai tujuan pendidikan yang ingin dicapai pada lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Berbeda dengan kepemimpinan pada umumnya, kepemimpinan dalam bidang pendidikan memiliki posisi yang khas karena ia berkaitan dengan tantangan yang sangat spesifik dalam lingkup persekolahan dan tantangan dalam dunia pendidikan. Achmad Sanusi dengan mengutip pendapat Leithwood menunjukkan adanya tujuh klaim tentang kepemimpinan pendidikan, khususnya kepemimpinan sekolah. Klaim-klaim kepemimpinan pendidikan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan sekolah memberikan pengaruh terbesar kedua setelah pembelajaran di kelas pada hasil belajar siswa.
2. Hampir semua pemimpin pendidikan berhasil mendasarkan diri pada repertoire yang sama dalam praktik kepemimpinan dasar.
3. Cara yang dipergunakan pemimpin dalam praktik dasar kepemimpinan menunjukkan pemimpin responsif terhadap konteks tempatnya bekerja dan bukan diarahkan oleh konteks tersebut.
4. Para pemimpin sekolah memperbaiki proses belajar mengajar secara tidak langsung dan pengaruh yang paling besar adalah melalui pemberian motivasi pada staf, menunjukkan komitmen dan membangun kondisi yang baik untuk bekerja.
5. Kepemimpinan sekolah akan berpengaruh besar pada sekolah dan para siswa jika kepemimpinannya itu mendistribusikan kewenangan secara luas di sekolah.
6. Ada pola-pola distribusi kewenangan yang lebih efektif dan efisien dibandingkan pola lain. Makin terkoordinasi pola-pola praktek kepemimpinan maka makin besar manfaat dan dampak organisasionalnya.
7. Hanya sedikit sifat personal yang bisa menjelaskan besarnya proporsi variasi efektivitas kepemimpinan. Kebanyakan pemimpin sekolah yang berhasil adalah orang yang berjiwa terbuka dan bersedia belajar dari orang lain.³⁹

Walaupun definisi kepemimpinan selalu bertitik tolak dari pemberian pengaruh kepada orang lain untuk melaksanakan apa

³⁹ Achmad Sanusi, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Nuansa Cendekia, 2013), h. 7-8

yang dikehendaki pemimpin untuk menuju suatu tujuan secara efektif dan efisien, namun ternyata proses mempengaruhinya dilakukan secara berbeda-beda. Proses pelaksanaan kegiatan mempengaruhi yang berbeda-beda inilah yang kemudian menghasilkan tingkatan-tingkatan dalam kepemimpinan. Muhaimin,dkk dengan mengutip Kasali, mengemukakan 5 tahap kepemimpinan yang meliputi: (1) level 1, pemimpin karena hal-hal yang bersifat legalitas semisal menjadi pemimpin karena Surat Keputusan (SK); (2) level 2, pemimpin yang memimpin dengan kecintaannya, pada level ini sudah memimpin orang bukan memimpin pekerjaan; (3) level 3, pemimpin yang lebih berorientasikan pada hasil, pada pemimpin level ini prestasi kerja adalah sangat penting; (4) level 4, pada tingkat ini pemimpin berusaha menumbuhkan pribadi-pribadi dalam organisasi untuk menjadi pemimpin; dan (5) level 5, pemimpin yang memiliki daya tarik luar biasa. Pada level terakhir ini orang-orang ingin mengikutinya bukan hanya karena apa yang telah diberikan pemimpin secara personal atau manfaatnya, tetapi juga karena nilai-nilai dan simbol-simbol yang melekat pada diri orang tersebut.⁴⁰

Menurut Kasali sebagaimana disitir oleh Muhaimin,dkk agar kepala sekolah/madrasah mampu bergerak dari pemimpin level 1 menuju pemimpin level di atasnya, sampai dengan pemimpin level 5 dibutuhkan empat unsur, yaitu: visi (*vision*), keberanian (*courageness*), realita (*reality*), dan etika (*ethics*).⁴¹

Unsur *pertama* yang harus dimiliki kepala sekolah untuk menjadi pemimpin besar adalah memiliki visi. Untuk dapat memiliki visi yang baik, seorang kepala sekolah harus memiliki pikiran yang terbuka, agar ia mampu menerima berbagai hal baru yang mungkin saja selama ini bertentangan dengan apa yang telah diyakininya, sehingga pengalaman tersebut akan memperkaya perspektif kepala sekolah tersebut terhadap sesuatu. Unsur *kedua* adalah keberanian. Kepala sekolah yang mencintai pekerjaannya

⁴⁰ Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Madrasah/Sekolah*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012), h. 30

⁴¹ *Ibid.*, h. 31



akan memiliki keberanian yang tinggi, karena dengan kecintaan terhadap pekerjaannya tersebut berarti ia mengerjakannya dengan hati. Dengan keberanian tersebut, pemimpin akan dengan sukarela mengambil berbagai inisiatif untuk mencari terobosan-terobosan baru yang kadangkala penuh resiko. Dengan pancaran keberanian dan dedikasinya terhadap pekerjaan tersebut kepala sekolah akan mampu memberikan motivasi kepada pengikutnya atau memberikan teladan dan arah yang jelas. Unsur *ketiga* adalah kemampuan untuk bekerja dalam alam yang realistis. Kepala sekolah harus mampu membedakan mana yang opini dan mana yang fakta. Ia harus mampu hidup dalam kenyataan yang ada. Jika kondisi sekolah masih belum memiliki sumber daya yang cukup, maka kepala sekolah harus mampu menggunakan fasilitas yang ada, namun demikian ia secara berkelanjutan harus selalu berupaya memenuhi berbagai sumber tersebut. Berkaitan dengan proses, kepala sekolah harus mampu membuat sebuah sistem yang mampu mengalirkan berbagai fakta yang ada kepadanya, sehingga berbagai keputusan yang diambil adalah keputusan yang berkaitan dengan pengembangan, maka pengembangan tersebut bersifat prioritas dan strategis. Sedangkan unsur *keempat* adalah memiliki kepedulian dan sensitivitas yang tinggi terhadap manusia. Kepala sekolah berkerja dengan mendasarkan pada nilai-nilai kemanusiaan yang luhur, menanamkannya dan menghukumnya bagi mereka yang melanggar nilai-nilai tersebut. Penanaman nilai-nilai di sekolah akan membuat lembaga lebih produktif dalam bekerja. Sebagai lembaga pendidikan pengimplementasian nilai-nilai di tempat kerja tidak hanya untuk meningkatkan produktivitas saja tetapi juga untuk memperkuat esensi sekolah sebagai lembaga sosial yang mengemban misi mencerdaskan dan mencerahkan masyarakat.

Pada hakikatnya tugas dan tanggungjawab seorang kepala sekolah sangat berat. Walaupun ia telah membagi-bagikan tugas kepada bawahan dan menjadi orang pertama yang mempertanggungjawabkan keberhasilan sekolahnya dalam

mencapai tujuan. Keberhasilan dalam mencapai tujuan tidak lepas dari gaya atau “style” kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah.⁴² Untuk dapat mempengaruhi keefektifan organisasi sekolah, kepemimpinan sendiri harus menunjukkan keefektifannya. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dalam melaksanakan tugasnya harus mengetahui fungsi kepemimpinannya. Dengan mengetahui fungsi kepemimpinan, kepala sekolah dapat melaksanakan tugas berdasarkan fungsinya.

Dalam implementasi manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sehubungan dengan hal itu, kepala sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kinerja, sehingga manajemen berbasis sekolah sebagai paradigma baru manajemen pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan.

Seberapa baik kinerja dan seberapa besar hasil yang didapatkan akan sangat tergantung pada usaha sungguh-sungguh yang dilakukan. Siapa yang terbaik dalam kerja dan usahanya, maka ia yang akan menuai hasilnya. Allah SWT berfirman:

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ ﴿٢﴾

“Yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. Dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun”. (QS.Al-Mulk: 2).

Berdasarkan Al-Qur’an surat Al-Mulk ayat 2 di atas dijelaskan bahwa manusia itu sesungguhnya diuji oleh Allah SWT untuk mengetahui siapa yang amalan atau pekerjaannya paling berkualitas. Dengan ayat ini Allah memerintahkan kepada manusia untuk selalu menunjukkan amal atau pekerjaan yang totalitas dan bersungguh-sungguh. Dengan totalitas itu maka manusia berusaha untuk menghasilkan sesuatu yang paling baik. Jika semua orang berpikir dan bertindak seperti itu maka kehidupan adalah kontestasi

⁴² Hendiyat Soetopo, *Perilaku Organisasi – Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2010), h.229

untuk menjadi yang terunggul dan perlombaan kepada kebaikan (*Fastabiqul khairat*). Seorang pemimpin seharusnya juga demikian, ia selalu berusaha untuk bekerja keras dan melaksanakan tugas kepemimpinannya secara berkualitas. Bekerja yang terbaik dan penuh dengan kesungguhan.

Kinerja kepemimpinan sekolah dalam kaitannya dengan manajemen berbasis sekolah/madrasah adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan hal itu, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat dilihat dan dianalisis dengan kriteria sebagai berikut:

1. Mampu memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan untuk mewujudkan proses pembelajaran yang baik, lancar dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan secara tepat waktu dan tepat sasaran.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
4. Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan lain di sekolah.
5. Bekerja secara kolaboratif dan tim manajemen, dan
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.⁴³

Sesuai dengan ciri-ciri sekolah sebagai organisasi yang bersifat kompleks, unik dan khas, maka tugas dan fungsi kepala sekolah juga harus dilihat dari berbagai sudut pandang. Kepala sekolah harus mampu melaksanakan tugas serta fungsi-fungsinya. Mulyasa mengatakan bahwa fungsi kepemimpinan kepala sekolah itu terangkum dalam istilah EMASLIM-FM, yakni fungsi edukator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator,

⁴³ Departemen Agama, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Dirjen Bimbaga Islam, 2003), h.72.

figur dan mediator.⁴⁴ Pelaksanaan tugas dan fungsi ini tidak bisa dipisahkan satu sama lainnya, karena saling terkait dan saling mempengaruhi, serta menyatu dalam pribadi kepala sekolah yang profesional.

Dalam fungsi edukator, maka fungsi kepemimpinan kepala sekolah adalah sebagai pendidik yang harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan (para guru dan yang lainnya) di sekolah. Mampu menciptakan iklim yang kondusif, memberikan nasehat kepada setiap warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, melaksanakan model pembelajaran yang menarik, dan mengadakan program akselerasi bagi para peserta didik yang memiliki kecerdasan di atas normal. Sebagai edukator kepala sekolah akan mampu meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Terdapat berbagai upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai edukator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik diantaranya dengan cara mengikutsertakan para guru dalam berbagai kegiatan ilmiah seperti penataran, pelatihan, workshop dan kegiatan lain yang dapat menambah wawasan guru. Kepala sekolah juga harus mampu menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya. Kepala sekolah juga harus mampu menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkan waktu secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

Sebagai manajer maka fungsi kepala sekolah adalah merencanakan yaitu harus mampu membuat perencanaan yang baik dengan cara memikirkan dan merumuskan program dan tujuan sekolah serta tindakan apa yang harus dilakukan. Ia juga harus mengorganisasikan yaitu mampu menghimpun dan mengkoordinasikan sumber daya sekolah dan sumber-sumber material sekolah. Memimpin, dalam arti

⁴⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2013), h.98



kepala sekolah harus mampu mengarahkan dan mempengaruhi sumber daya agar melakukan tugas-tugasnya secara esensial. Mengendalikan, dalam arti kepala sekolah harus menjamin keberlangsungan sekolah dalam mencapai tujuan.

Dalam Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah dijabarkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah meliputi kemampuan sebagai berikut:

- a. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai perencanaan;
- b. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan;
- c. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal;
- d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif;
- e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik;
- f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal;
- g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal;
- h. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah;
- i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik;
- j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional;
- k. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien;
- l. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah;
- m. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah;

- n. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung program pengambilan keputusan;
- o. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah;
- p. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjutnya.⁴⁵

Poin-poin dalam Permendiknas sebagaimana tersebut di atas menggambarkan betapa berat dan kompleks tugas-tugas manajerial kepala sekolah. Tugas-tugas itu meliputi hal-hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia, sumber daya material, sumber daya keuangan dan pendayagunaannya bagi kepentingan pembelajaran dan tujuan sekolah.

Sebagai administrator kepala sekolah memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumentasian seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, administrasi sarana prasarana, mengelola administrasi kearsipan dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.⁴⁶

Selanjutnya dalam fungsi Supervisor, tugas kepala sekolah adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Kepala sekolah melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-

⁴⁵ Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 tentang *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*.

⁴⁶ E. Mulyasa, *Op.Cit*, h. 107



hati dalam melaksanakan pekerjaannya. Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian.

Kepala sekolah juga berfungsi sebagai leader yaitu mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Selanjutnya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Pemberian motivasi ini dapat dilakukan dengan pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar. Selain beberapa fungsi sebagaimana telah disebutkan, ada dua fungsi lain yaitu sebagai figur dan mediator. Sebagai figur, maka kepala sekolah adalah potret bagi keteladanan, sosok yang menjadi panutan serta tindak tanduknya akan diikuti oleh seluruh warga sekolah, bahkan bagi masyarakat sekitarnya. Terakhir sebagai mediator, maka fungsi kepala sekolah adalah tempat dimana berbagai persoalan di sekolah baik yang berkaitan dengan

masalah pendidikan dan pengajaran, hubungan antar personal di dalam sekolah mendapat tempat untuk diselesaikan secara proporsional. Kepala sekolah memediasi penyelesaian berbagai persoalan tersebut secara adil dan bijaksana.

D. Kualitas Kepala Sekolah Yang Efektif

Seorang kepala sekolah sebagai pemimpin dari lembaga pendidikan jika ingin berhasil dalam masa kepemimpinannya harus bersungguh-sungguh, memiliki visi ke depan yang jelas dan menjalankan amanahnya dengan sebaik-baiknya. Hamzah B. Uno menyampaikan beberapa isu untuk mengidentifikasi kepemimpinan yang efektif, diantaranya adalah (1) kepemimpinan adalah bagian dari manajemen yang mengandalkan hubungan interpersonal, dan bertujuan menyadap kemampuan manusia yang terendam, (2) kepemimpinan tidak mesti menjadi tanggungjawab individu, dan (3) kepemimpinan dapat menjadi instrument untuk memperbaiki organisasi.⁴⁷ Agar kerjasama pemimpin dengan bawahannya menjadi lebih efektif, maka pemimpin harus menjalankan prinsip-prinsip kepemimpinan sebagai berikut:

1. Prinsip sumbangsih/kontribusi individu kearah pencapaian sasaran.
2. Prinsip keharmonisan dengan sasaran.
3. Prinsip efisiensi pemberian arah.
4. Prinsip kesatuan perintah.
5. Prinsip supervisi langsung.
6. Prinsip tepatnya pemberian arah.
7. Prinsip komunikasi manajerial.
8. Prinsip memahami.
9. Prinsip informasi.
10. Prinsip penggunaan organisasi informal secara strategis.
11. Prinsip kepemimpinan.⁴⁸

⁴⁷ Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h.58.

⁴⁸ *Ibid.*, h. 59

Berdasarkan prinsip-prinsip tersebut maka landasan tugas-tugas kepemimpinan kepala sekolah diletakkan. Kepemimpinan yang efektif akan terlihat pada konsisten atau tidaknya kepala sekolah melaksanakan prinsip-prinsip itu. Dalam praktek kepemimpinan di sekolah peranan gaya kepemimpinan juga sangat menentukan. Tidak berlebihan jika dikatakan bahwa sukses tidaknya pencapaian tujuan pendidikan di sekolah sebagian besar ditentukan oleh kompetensi dan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Implementasi prinsi-prinsip kepemimpinan di atas dalam praktek harus didukung oleh kemampuan dan kualitas pribadi seorang pemimpin. Tanpa hal itu tentu sulit prinsip-prinsip itu akan diterapkan dalam praktek kepemimpinan.

Penelitian yang dilakukan oleh Goleman yang dipublikasikan tahun 1999 mengubah paradigma berpikir setiap orang tentang kecerdasan. Temuan tersebut menegaskan bahwa eksistensi kecerdasan emosional terhadap seorang pemimpin jauh lebih berpengaruh terhadap keberhasilan seseorang dibandingkan kecerdasan intelektual. Berdasarkan temuan tersebut Goleman mengemukakan beberapa gaya kepemimpinan yang efektif, yaitu:

1. Gaya visioner
2. Gaya pembimbing
3. Gaya afiliatif
4. Gaya demokratis
5. Gaya penentu kecepatan, dan
6. Gaya memerintah.⁴⁹

Empat dari enam gaya ini yaitu visioner, pembimbing, afiliatif, dan demokratis menciptakan sejenis resonansi yang memajukan kinerja, sementara dua gaya lainnya yakni penetap kecepatan dan memerintah meskipun berguna untuk beberapa situasi tertentu sebaiknya diterapkan dengan hati-hati.

Langkah awal yang harus dilakukan oleh kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan visioner adalah mengajak warga sekolah bersama *stakeholder* menganalisis dan mengkaji kondisi

⁴⁹ Lihat dalam Abd.Kadim Masaong dan Arfan A.Tilome, *Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Multiple Intelligence*, (Bandung: Alfabeta, 2014) , h.184

internal dan eksternal sekolah. Kepala sekolah menjelaskan harapan-harapan atau visi yang ingin diwujudkan dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, kemudian meminta masukan dari warga sekolah dan *stakeholder* lainnya. Tujuannya, adalah untuk memperoleh dukungan dan simpati dari stafnya tentang masa depan mereka. Selain itu membangun inisiatif pada staf serta keyakinan bahwa keberhasilan mewujudkan tujuan sekolah dan tujuan individu berada di dalam mereka sendiri.

Kepala sekolah yang menganut gaya kepemimpinan pembimbing akan berusaha melakukan perbincangan dengan seorang pegawai, membahas hal-hal yang lebih dari sekedar persoalan tugas sehari-hari dan menjelajahi kehidupan staf, termasuk impian-impian, tujuan hidupnya, dan harapan karimnya. Kepala sekolah mengkomunikasikan minat yang tulus kepada stafnya, dan bukan cuma memandangi mereka sebagai alat untuk menyelesaikan pekerjaan. Oleh karena itu, gaya pembimbing akan menciptakan percakapan yang berkelanjutan yang memungkinkan staf untuk mendengarkan umpan balik kinerja mereka secara terbuka, melihatnya sebagai penunjang inspirasi mereka sendiri, dan bukan hanya untuk kepentingan kepala sekolah.

Saling membagi emosi secara terbuka merupakan salah satu ciri gaya afiliatif. Kepala sekolah dengan gaya ini menghargai perasaan stafnya, tidak terlalu menekankan pencapaian hasil dan tujuan, tetapi lebih menekankan kebutuhan emosi pada staf. Mereka berusaha membuat staf senang, menciptakan harmoni untuk membangun resonansi tim. Ciri kepala sekolah dengan gaya afiliatif adalah menekankan kolaborasi, mendorong interaksi yang ramah, menumbuhkan relasi pribadi, mengembangkan jaringan relasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Dengan membangun kebersamaan seperti ini pemimpin dengan yang dipimpinnya seperti sebuah keluarga yang satu sama lain saling membantu dan melengkapi.

Gaya kepemimpinan demokratis sangat baik jika kepala sekolah menginginkan persetujuan, membangun rasa hormat, dan membangun komitmen. Dengan meluangkan waktu untuk mendengarkan kepedulian staf terhadap tujuan sekolah akan

meningkatkan moral kepala sekolah dan dampaknya menghasilkan iklim emosi yang positif bagi sekolah. Kepala sekolah yang memiliki visi yang kuat, maka gaya demokratis akan sangat bermanfaat untuk memancing ide-ide tentang cara terbaik menerapkan visi tersebut. Agar sesi umpan balik bermanfaat, kepala sekolah harus terbuka terhadap segala sesuatu walau berita itu buruk. Gaya kepemimpinan seperti ini sebagaimana dinyatakan dalam Al-Qur'an surat Ali-Imran ayat 159 yang berbunyi:

فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَئِنْ لَمْ يَأْتِ بِدَلِيلٍ لَوَّكُنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ
وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma>afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu, kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya“. (QS. Ali Imran: 159).

James H. Stronge, dkk,⁵⁰ menyatakan bahwa berdasarkan pada riset-riset yang telah ada dan studi-studi empiris terhadap praktik-praktik kepala sekolah yang berkaitan dengan pencapaian siswa, telah dibuat delapan parameter untuk mengukur kualitas kepala sekolah yang efektif, yaitu sebagaimana tergambar berikut ini.

⁵⁰ James H. Stronge, dkk, *Kualitas Kepala Sekolah Yang Efektif*, (Jakarta: Indeks, 2013), h. xiii

Tabel 1
Kualitas Kepemimpinan Kepala sekolah

Kualitas Kepala Sekolah	Deskripsi
Kualitas 1 Kepemimpinan Pengajaran	Kepala sekolah mendorong kesuksesan seluruh siswa dengan memfasilitasi pengembangan, komunikasi, implementasi, dan evaluasi visi bersama mengenai pembelajaran yang merefleksikan keistimewaan.
Kualitas 2 Iklim Sekolah	Kepala sekolah mendorong kesuksesan seluruh siswa dengan memberikan advokasi, memelihara, dan menjaga keberlangsungan iklim sekolah yang aman dan positif bagi seluruh pemangku kepentingan.
Kualitas 3 Administrasi Sumber Daya Manusia	Kepala sekolah mendorong administrasi sumber daya manusia yang efektif melalui seleksi, induksi, dukungan, dan pemeliharaan staf pengajar dan staf pendukung yang berkualitas.
Kualitas 4 Evaluasi Guru	Kepala sekolah menjalankan evaluasi guru dan staf lainnya dengan cara yang tepat, bermakna, dan produktif dengan tujuan untuk mendukung efektivitas kinerja dan peningkatan sekolah.
Kualitas 5 Manajemen Organisasi	Kepala sekolah mendorong kesuksesan seluruh siswa dengan mendorong, mengatur, dan mengawasi organisasi, operasional, dan sumber-sumber daya sekolah.
Kualitas 6 Komunikasi dan hubungan komunitas	Kepala sekolah mendorong kesuksesan seluruh siswa dengan berkolaborasi secara efektif dengan seluruh pemangku kepentingan.
Kualitas 7 Profesionalisme	Kepala sekolah mendorong kesuksesan seluruh siswa dengan mendemonstrasikan integritas, keadilan, dan perilaku beretika.
Kualitas 8 Peran kepala sekolah dalam pencapaian siswa	Kepemimpinan kepala sekolah menghasilkan kemajuan yang dapat diterima dan dapat diukur berdasarkan standar-standar yang ada

Sumber : Diadaptasi dari James H.Strong,dkk, 2013, h.xiii



Dari delapan kualitas tersebut maka selanjutnya James,dkk. telah membuat indikator-indikator untuk menentukan seberapa jauh efektifitas kepemimpinan kepala sekolah. Beberapa karakteristik spesifik dari perilaku dan tanggungjawab kepala sekolah yang berkontribusi secara langsung terhadap efektifitas kepemimpinan.

Tabel. 2
Indikator-Indikator Kualitas Kepala Sekolah Yang Efektif

No	KATEGORI	KUALITAS	INDIKATOR
1	Kepemimpinan dalam Pengajaran	Visi Sekolah	Mengembangkan visi yang jelas untuk sekolah
			Mengembangkan tujuan-tujuan yang jelas untuk sekolah
			Yakin terhadap kemampuan mencapai visi misi sekolah
			Melindungi jam belajar di sekolah dari gangguan dalam dan luar sekolah
			Fokus terhadap peningkatan sekolah
			Mengkomunikasikan misi terpenting sekolah yaitu : pembelajaran (learning)
		Berbagi Kepemimpinan	Bekerja mencapai sasaran melalui usaha individu dan usaha bersama
			Memanfaatkan kemampuan guru untuk memimpin di sekolah
			Menciptakan kesempatan bekerjasama di antara para guru
			Mendistribusikan peran-peran dan tanggungjawab kepemimpinan khususnya kepada para guru
		Komunitas Pembelajaran	Manjadikan pembelajaran siswa sebagai pusat segala kegiatan
			Mendorong komunitas pembelajaran untuk semua pemangku kepentingan
			Belajar bersama-sama komunitas sekolah lainnya

			Memfasilitasi pengembangan staf yang berfokus pada peningkatan pengajaran dan pembelajaran
			Memanfaatkan keahlian guru untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran
		Pengumpulan dan Penilaian data	Mengumpulkan beragam tipe data untuk dianalisis
			Menggunakan data untuk menentukan efektifitas sekolah
			Mendorong staf agar menggunakan data untuk mengambil keputusan-keputusan dalam pengajaran.
		Monitoring Kurikulum dan Pengajaran	Mengetahui praktik-praktik pengajaran yang baik, dikaitkan dengan area-area subyek lainnya.
			Memastikan bahwa standar-standar kurikulum diajarkan kepada siswa
			Mendiskusikan praktik-praktik pengajaran dengan masing-masing guru
			Mengunjungi kelas secara rutin untuk memonitor pengajaran dan pembelajaran
2.	Iklim Sekolah	Mendorong dan Menjaga Iklim Sekolah	Melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam kegiatan sekolah
			Melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam kegiatan sekolah
			Mencontohkan ekspektasi tinggi pada staf dan siswa
			Memelihara hubungan saling menghormati dengan staf, siswa dan orang tua siswa
			Menangani konflik dan krisis dengan cara yang tepat



	Mengikuti Dinamika Internal dan Eksternal	Membangun iklim saling mempercayai di sekolah
		Menunjukkan kejujuran dan kredibilitas
		Memonitor faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi sekolah
	Memiliki Ekspektasi dan rasa hormat yang tinggi	Menunjukkan kepedulian, dukungan, rasa hormat kepada siswa
		Memberikan pengarahan kepada staf dan siswa
		Mempengaruhi pengambilan keputusan pihak lain
		Menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan-kebutuhan personal staf
	Menangani Konflik dan Krisis	Menetapkan rencana manajemen krisis secara proaktif
		Selalu menginformasikan isu-isu keselamatan kepada orang tua dan masyarakat
		Menginformasikan kepada orang tua dan masyarakat bagaimana suatu kejadian ditangani.
	Mengambil Keputusan Bersama	Mendistribusikan tugas-tugas kepada staf sekolah
		Mendorong adanya pembagian kepemimpinan di sekolah
Memberdayakan staf untuk mengambil keputusan bersama		
Meninjau ulang program-program sekolah secara reguler		

3.	Administri Sumber Daya Manusia	Seleksi Guru	Memilih guru yang berkemampuan tinggi
			Menggunakan praktik-praktik wawancara berbasis riset
			Memiliki staf non pengajar yang berkemampuan tinggi
			Mengetahui proses pengangkatan staf dalam sistem sekolah
			Memanfaatkan sistem sekolah dalam proses pengangkatan staf
		Induksi Guru	Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan guru baru
			Bekerja dengan guru-guru baru untuk meningkatkan kinerja mereka
			Menciptakan kultur yang mendukung para guru baru
			Mengimplementasikan prosedur-prosedur formal dan informal untuk membantu staf baru
		Mentoring Guru	Mengembangkan dukungan untuk program-program mentoring
			Memasangkan guru dengan mentor yang sesuai
			Memberikan kesempatan bagi para guru baru untuk menunjukkan keahliannya dalam area yang benar-benar dikuasainya
			Mengkomunikasikan ekspektasi kepada staf baru
			Berperan memberikan contoh-contoh kepada guru atau staf baru



		Pengembangan Profesi	Mendukung ide-ide pengembangan profesi
			Mendapatkan akses terhadap sumber-sumber pengembangan profesi
			Menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan staf dengan kesempatan pengembangan profesi
			Meminta masukan dari guru mengenai rancangan dan implementasi pengembangan profesi
			Mendorong atmosfer pembelajaran profesional diantara staf
		Mempertahankan Staf	Mendorong hubungan-hubungan kerjasama kolaboratif
			Mendorong kondisi kerja yang positif
			Mendukung inovasi dan keberanian mengambil resiko
			Memahami pentingnya mempertahankan staf yang berkualitas
4.	Evaluasi Guru	Evaluasi Guru	Fokus pada peningkatan dan akuntabilitas dalam mengevaluasi guru
			Berkomunikasi dengan guru selama proses evaluasi berlangsung
			Menginformasikan kepada guru elemen-elemen yang berkaitan dengan proses evaluasi
			Sejalan dengan lini waktu yang ditetapkan untuk evaluasi
			Berpartisipasi dalam program-program yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan mengevaluasi
			Mengadakan konferensi formal dan informal dengan guru-guru

		Mendokumentasikan Kinerja Guru	Memanfaatkan berbagai sumber data untuk mengevaluasi guru Menjalankan observasi formal dan informal Mempertimbangkan kinerja siswa pada saat mengevaluasi guru Memberikan umpan balik kepada guru setelah observasi
		Sejalan dengan hukum dan Peraturan yang berlaku	Menginformasikan kepada guru kriteria-kriteria evaluasi sebelum proses evaluasi berlangsung Mengikuti prosedur yang telah ditetapkan pemerintah lokal (daerah) maupun pusat Menjaga obyektifitas selama proses evaluasi berlangsung Mendokumentasikan pola-pola dan efek-efek dari perilaku yang diobservasi Memberikan deskripsi yang jelas tentang kekurangan jika ada kekurangan pada guru yang diobservasi Memberikan tindakan-tindakan perbaikan yang jelas jika ada kekurangan pada guru yang diobservasi



5.	Manajemen Organisasi	Koordinasi Fasilitas dan Operasional	Menyiapkan prosedur dan tata tertib untuk menciptakan lingkungan yang tertib dan teratur
			Memberikan peraturan dan tata tertib yang jelas untuk staf
			Memberikan peraturan dan tata tertib yang jelas untuk siswa
			Memastikan adanya tim penanggulangan krisis yang terlatih
			Mengawasi pemeliharaan rutin fasilitas sekolah
			Mengembangkan jadwal induk berisi peraturan-peraturan sekolah lokal dan nasional
	Alokasi Sumber Daya Fiskal		Meninjau ulang anggaran sekolah tahun-tahun sebelumnya
			Mengembangkan anggaran untuk setiap tahun anggaran
			Membuat perencanaan dan prioritas pengeluaran
			Mengkomunikasikan prosedur-prosedur distribusi anggaran kepada staf sekolah
			Membuat prosedur-prosedur biaya penggantian
			Mengikuti kebijakan rekanan dan pemasok keperluan sekolah
			Mengembangkan kerjasama ke rekanan dengan organisasi-organisasi masyarakat
	Penggunaan Sumber Daya Teknologi		Menyediakan pelatihan dalam bidang teknologi untuk para guru
			Mendukung pembelian sumber daya teknologi yang bermanfaat dalam pengajaran
			Menggunakan teknologi secara efektif untuk mengerjakan tugas-tugas administratif.

6. Komunikasi dan Hubungan Komunitas	Komunikasi Efektif	Mendengarkan saran-saran pemangku kepentingan
		Mengaplikasikan saran-saran yang tepat sesuai dengan kebutuhan
		Memelihara komunikasi terbuka dengan seluruh pemangku kepentingan
	Komunikasi Dengan orang tua dan keluarga siswa	Mengumpulkan masukan dari para orang tua siswa dan anggota komunitas dalam mengambil keputusan
		Mengembangkan program-program orang tua siswa yang fokus terhadap pengajaran siswa
		Mendorong keterlibatan orang tua siswa dalam kegiatan-kegiatan sekolah
	Berkomunikasi Dengan Komunitas yang Lebih luas	Mengkomunikasikan gambaran positif sekolah
		Menjaga kerjasama dengan rekanan dan organisasi di luar sekolah
		Mengembangkan hubungan positif dengan media massa



7.	Profesionalisme dan Kepala Sekolah	Standard dan Etika Berperilaku	Mengkomunikasikan keyakinan dan nilai-nilai yang berkaitan dengan sekolah kepada semua pemangku kepentingan
			Menyeimbangkan tanggungjawab terhadap siswa dengan kebutuhan-kebutuhan guru
			Menjaga standar etika yang tinggi
			Menjalankan tugas-tugas dengan kompetensi dan integritas
		Model Teladan	Mencontohkan kepedulian kepada siswa
			Mencontohkan karakteristik-karakteristik yang diharapkan untuk para guru
		Pengembangan Profesi	Berpartisipasi dalam berbagai tipe pengembangan profesi
			Membicarakan tantangan-tantangan yang dihadapi dengan kepala sekolah lain
			Mengunjungi sekolah lain
			Mengembangkan jaringan pendukung
			Berpartisipasi dalam kegiatan saling mengobservasi dengan kepala sekolah lain

8.	Pencapaian Siswa	Perilaku-perilaku yang berpengaruh secara tidak langsung terhadap pencapaian siswa	Fokus terhadap pembelajaran siswa di sekolah
			Fokus terhadap implementasi dan pencapaian standar-standar kinerja siswa
			Menetapkan ekspektasi tinggi bagi guru dan siswa
			Melindungi jam belajar siswa di sekolah
			Menekankan pada pengajaran berkualitas tinggi sesuai dengan kurikulum yang telah ditetapkan
			Menanamkan keyakinan pada siswa mengenai kemampuan mereka untuk meraih sukses
	P e n e n t u a n Tujuan dan pencapaian siswa	Fokus terhadap tujuan-tujuan pencapaian siswa	
		Mengambil keputusan mengenai operasional sekolah yang berkaitan dengan pencapaian tujuan-tujuan akademis	
		Memonitor kesuksesan sekolah berdasarkan kemampuan siswa dalam mencapai tujuan akademis	
	M e n g g u n a - kan Data untuk mengambil keputusan	Memiliki rancangan sistem pengumpulan dan analisis data yang efektif untuk menentukan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran sekolah	
		Menganalisis data-data pencapaian siswa	
		Memastikan bahwa data kemajuan siswa digunakan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengajaran	



			Menetapkan standar/skala untuk memonitor kemajuan dalam mencapai tujuan sekolah
			Mengambil tindakan-tindakan korektif atas perbaikan di pertengahan semester agar siswa mencapai hasil sesuai dengan harapan
			Menentukan apakah tujuan-tujuan sekolah telah tercapai

(Diadaptasikan dari James H. Stronge, 2013, hal, 148-161)

Dari delapan katagori kepemimpinan kepala sekolah yang efektif sebagaimana tersebut di atas James H. Stronge kemudian menetapkan adanya lima profil kepala sekolah dilihat dari tingkat keefektifannya sebagai seorang pemimpin sekolah/ pendidikan, yaitu:

1. **Master:** Kepala sekolah menunjukkan kualitas dimana pihak-pihak lain dapat menempatkan kepala sekolah sebagai sosok ahli dalam memimpin sekolah. Kepala sekolah tidak hanya terlihat berkualitas, namun juga mampu menunjukkan pemahaman terhadap makna kualitas.
2. **Profesional:** Kepala sekolah menunjukkan kualitas tinggi sepanjang waktu.
3. **Pemula:** Kepala sekolah menunjukkan kualitas pada tingkat mampu mengerjakan hal-hal yang diperlukan agar sekolah tetap berjalan. Kepala sekolah mungkin kurang fleksibel, namun pekerjaannya dapat dikategorikan efektif.
4. **Tidak Efektif:** Kinerja kepala sekolah tidak dapat diterima dan kepala sekolah ini harus fokus terhadap usaha-usaha untuk meningkatkan kinerjanya.
5. **Tidak Terobservasi:** Tidak ditemukan bukti-bukti kualitas kepala sekolah baik dengan demonstrasi maupun dengan observasi.

BAB III

KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PENDIDIK

A. Makna Kepala Sekolah Sebagai Pendidik (Edukator)

Konsep kepala sekolah sebagai edukator tidak dapat dilepaskan dari konsep EMASLIM, yaitu kepanjangan dari fungsi dan peran kepala sekolah sebagai Edukator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, dan Motivator. Kepala sekolah sebagai pendidik dijelaskan secara khusus dalam konsep teoritik ini, karena tulisan ini salah satunya mengambil fokus pada kepemimpinan efektif kepala madrasah dalam peran dan fungsinya sebagai pendidik.

Istilah kepala sekolah sebagai pendidik sama maknanya dengan ungkapan kepala sekolah sebagai edukator. Dalam pandangan Wahjosumidjo memahami arti pendidik tidak cukup dengan berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sasaran pendidikan, bagaimana strategi pendidikan itu dilakukan.⁵¹ Pendidik adalah orang yang mendidik. Sedang mendidik diartikan memberikan latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga pendidikan dapat diartikan proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan.

Di dalam Al-Qur'an terdapat beberapa ayat yang menjelaskan keberadaan Rasulullah SAW. yang tidak hanya sebagai pemimpin umat tetapi juga sebagai pendidik dan sebagai pengajar bagi segenap manusia. Allah SWT. berfirman:

⁵¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), h. 122



هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ ﴿٢﴾

“Dia-lah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf seorang Rasul di antara mereka, yang membacakan ayat-ayat-Nya kepada mereka, mensucikan mereka dan mengajarkan mereka kitab dan Hikmah (As Sunnah). dan Sesungguhnya mereka sebelumnya benar-benar dalam kesesatan yang nyata”. (QS. Al-Jum’ah: 2)

Di dalam ayat lain Allah SWT berfirman:

مَا أَصَابَكَ مِنْ حَسَنَةٍ فَمِنَ اللَّهِ وَمَا أَصَابَكَ مِنْ سَيِّئَةٍ فَمِن نَّفْسِكَ وَأَرْسَلْنَاكَ لِلنَّاسِ رَسُولًا وَكَفَى بِاللَّهِ شَهِيدًا ﴿٧١﴾

“Apa saja nikmat yang kamu peroleh adalah dari Allah, dan apa saja bencana yang menimpamu, Maka dari (kesalahan) dirimu sendiri. Kami mengutusmu menjadi Rasul kepada segenap manusia. dan cukuplah Allah menjadi saksi”. (QS.An-Nisa: 79).

Dalam Al-Qur’an surat Saba’ Allah SWT juga berfirman:

﴿٢٨﴾ وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا كَافَّةً لِّلنَّاسِ بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ

“Dan Kami tidak mengutus kamu, melainkan kepada umat manusia seluruhnya sebagai pembawa berita gembira dan sebagai pemberi peringatan, tetapi kebanyakan manusia tiada mengetahu”. (QS. Saba’: 28).

Berdasarkan ayat-ayat di atas dapat dipahami bahwa diutusnya Nabi SAW ke muka bumi ini adalah untuk mendidik, membimbing, mengarahkan, mengajarkan, dan memberikan peringatan kepada seluruh umat manusia. Tugas-tugas ini adalah merupakan tugas kerasulan sekaligus tugas Nabi SAW sebagai khalifah atau pemimpin umat. Rasulullah sebagai pendidik melaksanakan tugas ini tidak hanya dalam arti mengajarkan pengetahuan atau ilmu agama (*transfer of knowledge*) tetapi juga membentuk kepribadian dan sikap-sikap yang baik sesuai dengan nilai-nilai Islam (*transfer of value*). Dengan demikian sangat jelas salah satu tugas dan peran seorang pemimpin umat adalah mendidik yang dipimpinnya agar menjadi umat yang terbaik dan mencapai tujuan hidup sebagaimana digariskan oleh Allah SWT.

Bila ini kita bawa kepada pemimpin pendidikan, maka perannya tidak jauh berbeda yakni mendidik dan membimbing mereka yang dipimpinya untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Peran kepala sekolah sebagai seorang pendidik (edukator) bermakna kepala sekolah harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai, yaitu:

- a. Mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia;
- b. Moral, hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan;
- c. Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah;
- d. Artistik, hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.⁵²

Nilai-nilai tersebut di atas akan dapat terealisasi di lingkungan sekolah jika ada upaya kepala sekolah dalam membimbing, mengarahkan dan mengajarkannya kepada seluruh warga sekolah. Demikian pula ada kesadaran untuk mewujudkannya oleh seluruh warga sekolah. Peran kepala sekolah sebagai pendidik adalah dalam rangka merealisasikan nilai-nilai tersebut di lingkungan sekolah yaitu dengan cara mendidik guru dan tenaga kependidikan agar secara mental memiliki kemampuan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik. Secara moral agar mampu membentuk sikap dan watak guru dan tenaga kependidikan sehingga mampu menjadi teladan yang terbaik bagi siswa dan pada akhirnya melahirkan budaya dan iklim sekolah yang kondusif bagi inovasi-inovasi pembelajaran.

Yang perlu diperhatikan oleh setiap kepala sekolah terhadap peranannya sebagai pendidik, mencakup dua hal pokok, yaitu sasaran atau kepada siapa perilaku sebagai pendidik itu diarahkan.

⁵² *Ibid*, h. 124



Sedangkan yang kedua, yaitu bagaimana peranan sebagai pendidik itu dilaksanakan.

Sementara itu ada tiga kelompok sasaran utama, yaitu para guru atau tenaga fungsional yang lain, tenaga administrasi (staf) dan kelompok para siswa atau peserta didik. Ketiga sasaran ini berupa manusia yang memiliki unsur kejiwaan dan fisik yang berbeda-beda antara manusia yang satu dengan yang lain.

Sebagai pendidik, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Keterlibatan kepala sekolah dalam organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya.

Banyak cara yang dapat dilakukan kepala sekolah untuk menjalankan peran dan fungsinya sebagai pendidik. Menurut Mulyasa upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai pendidik, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut: ⁵³

Pertama, mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Misalnya memberikan kesempatan bagi guru yang belum mencapai jenjang sarjana untuk mengikuti perkuliahan di universitas terdekat dengan sekolah, yang pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran.

Kedua, kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan

⁵³ E. Mulyasa, *Op.Cit*, h. 101

pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.

Ketiga, menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0296/U/1996, merupakan landasan penilaian kinerja kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pendidik (edukator) harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan non-guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan IPTEK dan memberi contoh mengajar.

Budi Suhardiman dalam bukunya yang berjudul *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*, menyebutkan setidaknya ada 10 indikator untuk mengukur kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran, yaitu:

1. Bertindak sesuai dengan visi dan misi sekolah/madrasah.
2. Merumuskan tujuan yang menantang diri sendiri dan orang lain untuk mencapai standar yang tinggi.
3. Mengembangkan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar (*learning organization*).
4. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran.
5. Memegang teguh tujuan sekolah dengan menjadi contoh dan bertindak sebagai pemimpin pembelajaran.
6. Melaksanakan kepemimpinan yang inspiratif.
7. Membangun rasa saling percaya dan memfasilitasi kerjasama dalam rangka untuk menciptakan kolaborasi yang kuat di antara warga sekolah/madrasah.
8. Bekerjasama untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.

9. Mengembangkan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah.
10. Mengelola peserta didik dalam rangka pengembangan kapasitasnya secara optimal.⁵⁴

Berdasarkan indikator kinerja sebagaimana tersebut di atas, pelaksanaan peran kepala sekolah sebagai pendidik setidaknya mencakup tiga hal yaitu kepala sekolah harus selalu mendasarkan tindak tanduk kepemimpinannya pada visi dan misi sekolah yang telah ditetapkan dan disepakati. Setiap keputusan, pengembangan dan perubahan di sekolah harus mengacu kepada tercapainya visi dan misi sekolah bukan malah sebaliknya mengabaikan atau menyimpang dari visi misi sekolah. Selanjutnya pengembangan sekolah harus mampu menciptakan budaya sekolah yang kondusif dan inovatif bagi terbentuknya sekolah sebagai organisasi pembelajar. Terakhir kepala sekolah harus mampu melakukan pengembangan kurikulum dan merealisasikannya dalam kegiatan pembelajaran sehingga kemampuan peserta didik dapat tercapai secara optimal.

Dalam rangka penciptaan budaya dan iklim sekolah yang kondusif bagi terciptanya sekolah sebagai organisasi pembelajar, maka kepala sekolah harus menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat karena budaya sekolah yang ada tidak terlepas dari gaya kepemimpinan kepala sekolah. Budaya sekolah juga berkaitan erat dengan visi dan misi yang dimiliki kepala sekolah. Kepala sekolah yang memiliki visi dan misi akan mampu menghadapi tantangan sekolah di masa depan.

Sebagaimana diketahui budaya sekolah merupakan: (1) penentu bagaimana energi sekolah dan struktur sekolah ditransformasikan ke dalam pekerjaan yang bermanfaat, (2) sistem nilai sekolah yang akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan serta cara warga sekolah berperilaku, (3) dibangun dari kepercayaan yang dipegang teguh serta mendalam tentang bagaimana sekolah

⁵⁴ Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), h. 75-76.

seharusnya dikelola dan dioperasikan, (4) suatu sistem berbagi makna diantara para warga sekolah yang membedakan satu sekolah dengan sekolah yang lainnya, dan (5) sistem berbagi rasa yang merupakan seperangkat karakteristik kunci berupa nilai-nilai sekolah itu sendiri.⁵⁵

Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki potensi yang besar untuk memantapkan dan menerapkan budaya sekolah melalui lima mekanisme pokok, yaitu:

1. Perhatian,
2. Cara menghadapi krisis,
3. Model peran (*modelling*),
4. Pengalokasian penghargaan dan kriteria penyeleksian,
5. Pemutusan hubungan kerja guru dan staf.⁵⁶

Budaya sekolah penting perannya terhadap kesuksesan sekolah dengan beberapa alasan. *Pertama*, budaya sekolah merupakan identitas bagi para guru dan staf sekolah. *Kedua*, budaya sekolah merupakan sumber penting stabilitas dan kelanjutan sekolah sehingga memberikan rasa aman bagi warga sekolah. *Ketiga*, budaya sekolah membantu para guru baru untuk menginterpretasikan apa yang terjadi di sekolah. *Keempat*, budaya sekolah membantu menstimulus antusiasme guru dan staf dalam menjalankan tugasnya.⁵⁷

Begitu pentingnya budaya sekolah ini, maka terwujudnya budaya sekolah yang baik merupakan tanggungjawab kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dalam rangka merealisasikan perannya sebagai edukator. Dorongan dan keteladanan yang ditunjukkan oleh kepala sekolah akan mempermudah budaya sekolah dapat terbentuk dan jika sudah menjadi budaya sekolah maka mutu sekolah juga akan meningkat sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

⁵⁵ Abdul Kadim Masaong dan Arfan A. Tilome, *Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Multiple Intelligence*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h.192.

⁵⁶ *Ibid.*, h.193.

⁵⁷ *Ibid.*



B. Implementasi Peran Kepala Sekolah Sebagai Pendidik

Pemimpin lembaga pendidikan berbeda dengan pemimpin dalam bidang lain, semisal pemimpin perusahaan, pemimpin politik, atau pemimpin keagamaan. Seorang pemimpin perusahaan dituntut untuk mendayagunakan seluruh sumber daya dan sumber dana yang ada untuk mencapai tujuan berupa keuntungan yang sebesar-besarnya. Ia harus berorientasi pada profit. Pemimpin politik dituntut untuk merealisasikan janji-janji politiknya ketika kampanye seperti kesejahteraan rakyat, keadilan, supremasi hukum, penyediaan lapangan kerja, dan sebagainya. Pemimpin keagamaan dituntut untuk mengayomi umat, tempat bertanya tentang persoalan keagamaan dan persoalan sosial dalam kacamata agama. Namun tuntutan kepada pemimpin pendidikan berbeda, hasil akhir yang ingin dituju oleh pemimpin lembaga pendidikan bukan pada mencapai keuntungan materi atau kesejahteraan. Pemimpin lembaga pendidikan dituntut untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas dimana tujuan utamanya adalah kualitas out put atau lulusan yang sesuai dengan tujuan pendidikan nasional atau tujuan institusionalnya.

Peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah peran yang harus dilakukan oleh kepala sekolah dalam fungsi sebagai pendidik dan pembimbing atau sebagai guru. Pendidik atau guru dalam makna ini bukan hanya dalam arti guru yang mengajarkan murid di kelas, tetapi lebih luas lagi yaitu mendidik dan membimbing guru, karyawan, dan siswa agar mereka menjalankan peran dan fungsinya dengan baik untuk mencapai tujuan pembelajaran maupun tujuan institusional.

Pada sekolah atau madrasah yang memiliki kesadaran tinggi tentang peran kepala sekolah, maka peran kepala madrasah dalam berbagai sisi secara gamblang semestinya dilakukan secara tertulis dan dipasang di sebuah papan di ruang kepala sekolah. Pemasangan itu dimaknai sebagai kesadaran dan pemahaman kepala madrasah akan tugas dan tanggungjawabnya sekaligus pengingat kepala kepala madrasah akan tugas dan tanggungjawabnya tersebut.

Sebagai pendidik atau edukator peran kepala sekolah itu dapat dilakukan dengan dua sasaran utama, yaitu:

1. Peningkatan Profesionalisme Guru

Diantara peran kepala sekolah sebagai pendidik adalah usaha untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Pada aspek ini usaha yang terus menerus untuk membimbing dan mengarahkan guru dan pegawai agar fokus pada tujuan dan tugas oleh kepala madrasah sebagai suatu keniscayaan.

Pertemuan dengan guru dan staf dalam forum rapat adalah saat terpenting, dimana kepala madrasah memiliki kesempatan untuk menyampaikan gagasan dan pemikirannya untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu madrasah. Dialog interaktif bisa dilakukan dalam forum itu. Kepala madrasah memberikan arahan, dan bimbingan sementara guru pun juga bisa memberikan masukan dan gagasannya untuk kepentingan madrasah.

Pelaksanaan tugas guru dan pegawai terikat oleh waktu yang telah ditetapkan berdasarkan peraturan jam belajar dan jam kerja. Penggunaan waktu secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan harus senantiasa ditekankan. Karena itu tugas kepala sekolah adalah membimbing guru agar memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya terutama sekali untuk tujuan pembelajaran. Tentu harus selalu mengingatkan agar waktu dalam pembelajaran dilaksanakan secara tepat dan produktif.

Untuk tujuan penggunaan waktu secara tepat dan produktif itu, maka berbagai kebijakan dilakukan di madrasah dari pengaturan jadwal belajar setiap hari sampai dengan jam kedatangan dan jam pulang belajar. Masing-masing mata pelajaran diberikan waktu jam belajar sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam kurikulum. Setiap guru harus menggunakan waktu yang disediakan itu dengan sebaik-baiknya, tidak boleh lebih dan tidak boleh kurang. Penggunaan waktu, bukan saja soal bagaimana menghabiskan waktu sesuai dengan jadwal, namun juga berkaitan dengan produktifitas yaitu penggunaan waktu dibandingkan dengan hasil belajar yang dicapai. Mungkin saja seorang guru telah menggunakan waktu yang



diberikan dengan sebaik-baiknya, tetapi belum tentu waktu yang digunakan itu telah efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan pembelajaran. Menghadapi kondisi ini, maka kepala madrasah harus selalu mengingatkan tentang pentingnya penggunaan waktu itu secara efektif, efisien dan produktif.

Peningkatan profesionalisme guru dilakukan oleh kepala madrasah bukan hanya pada persoalan membimbing dan mengarahkan atau pada penggunaan waktu, tetapi juga pada peningkatan wawasan dan mutu guru. Kepala madrasah harus sangat konsen dengan persoalan mutu guru. Karena itu ia harus berusaha menjajagi kerjasama dengan banyak lembaga atau perguruan tinggi untuk menularkan pengetahuannya kepada para guru. Disamping secara rutin jika ada kegiatan peningkatan profesionalisme guru, maka kepala sekolah harus mengikut sertakan guru dalam kegiatan-kegiatan tersebut.

Peningkatan Sumber Daya Manusia, utamanya pada guru secara kontinu mesti dilakukan karena nilai jual sekolah salah satu yang utama berasal dari prestasi dan kemampuan gurunya. Kalau gurunya dilatih dan diberdayakan, maka ia dapat menularkan ilmunya kepada yang lainnya. Sistem sharing pengalaman dan saling membelajarkan antara kepala sekolah dengan guru, antar guru dengan guru lain, guru dengan tenaga kependidikan, akan sangat membantu meningkatkan iklim akademik dan profesionalisme guru.

Komitmen kepala madrasah mengenai peningkatan mutu guru sebagaimana di atas dapat dilakukan dengan membangun kerjasama sekolah dengan beberapa perguruan tinggi. Beberapa kegiatan workshop, seminar, tentang pembelajaran efektif, pengembangan kurikulum, diskusi tentang kebijakan-kebijakan di bidang pendidikan dapat dilakukan sekolah baik yang sifatnya partisipatif maupun prakarsa sendiri.

Seorang kepala madrasah yang *notebene* pemimpin pendidikan tidak boleh kehilangan orientasi pada tujuan dan visi sekolah yaitu sekolah sebagai tempat pembelajaran dan bertujuan

untuk menghasilkan lulusan yang kapabel secara intelektual, berakhlak dan terampil. Orientasi yang kuat pada persoalan guru harus selalu menjadi fokus kepala sekolah. Termasuk selalu mengingatkan kepada guru tentang pentingnya keteladanan dalam perilaku, bertindak dan bertutur kata.

Kunci dalam pendidikan adalah pemberian keteladanan dan contoh-contoh yang baik dari figur yang ada di sekolah. Anak-anak akan meniru semua apa yang kita lakukan. Kepala sekolah selalu berusaha untuk memberi contoh terlebih dahulu baru kemudian mengingatkan tentang pentingnya keteladanan. Peran sebagai edukator ini akan efektif jika, kepala sekolah memberi contoh lebih dulu baru kemudian mengingatkan dan mengajak kepada guru-guru untuk berperilaku dan bertindak yang sama kepada murid- murid.

Keberhasilan kepemimpinan akan sangat tergantung kepada keteladanan. Keteladanan pemimpin terhadap yang dipimpinya, keteladanan atasan kepada bawahan, atau keteladanan bawahan terhadap orang-orang yang akan dilayaninya. Di lembaga pendidikan, keteladanan harus di tempatkan sebagai alat pendidikan. Keteladanan adalah alat pendidikan untuk menanamkan nilai-nilai kepada siswa khususnya dan kepada setiap warga sekolah pada umumnya. Kepala sekolah harus menyadari dengan baik akan hal ini, sehingga dapat memanfaatkan keteladanan sebagai cara untuk mencapai tujuan dan keberhasilan dalam kepemimpinan.

2. Penciptaan Iklim dan Budaya Akademik

Peran lain yang disematkan kepada kepala sekolah sebagai pendidik (edukator) adalah kemampuannya dalam membangun dan menciptakan iklim dan budaya yang kondusif bagi pembelajaran. Iklim sekolah sangat tergantung pada suasana komunikasi yang dibangun. Pemberian kepercayaan kepada guru untuk mengembangkan kemampuannya dengan penyediaan fasilitas yang memadai sehingga akan dapat menciptakan suasana yang kondusif untuk pembelajaran dan dari titik ini maka budaya akademik di sekolah akan terbangun.



Kata kunci penciptaan iklim dan budaya akademik di sekolah adalah komunikasi yang baik kepada semua, kepada guru, siswa dan pegawai. Pemberian kepercayaan kepada guru bahwa mereka dapat mengembangkan kemampuannya secara maksimal yang ditopang dengan penyediaan sarana dan fasilitas adalah kunci berikutnya. Di samping itu kepala sekolah juga dituntut memiliki kemampuan dalam pembelajaran.

Kepala sekolah adalah guru dengan tugas tambahan sebagai pemimpin sekolah, karena itu dapat dipastikan ia adalah seorang guru. Pengalamannya sebagai seorang guru dan usahanya untuk belajar terus merupakan modal utama yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah. Semuanya dilakukan dan dipersyaratkan agar sebagai kepala sekolah ia dapat mengajarkan dan memberikan contoh bagaimana menjadi seorang guru yang baik di dalam kelas maupun di luar kelas. Kepala sekolah secara langsung dapat memberikan gambaran bagaimana pembelajaran yang baik. Dalam berbagai pertemuan dan diskusi bisa juga meminta guru yang lain untuk berbagi pengalaman dalam melaksanakan pembelajaran.

Penjelasan di atas menggambarkan bahwa pemberian contoh tentang bagaimana pelaksanaan pembelajaran di kelas dapat dilakukan kepala sekolah baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung dilakukan dengan pembinaan langsung oleh kepala sekolah. Secara tidak langsung dilakukan dengan cara mendayagunakan kemampuan guru lain yang punya pengalaman yang berbeda untuk bisa saling bertukar pandangan dan pengalaman. Cara-cara demokratis seperti ini dilakukan sebagai bentuk pendayagunaan kemampuan Sumber Daya Manusia guru secara cerdas dan bijaksana.

Dalam kenyataan, kepala sekolah terkadang juga mempunyai keterbatasan karena ia tidak selalu memahami dengan baik bagaimana mengajarkan suatu mata pelajaran yang berbeda dengan mata pelajaran yang ia ajarkan. Karakteristik mata pelajaran yang berbeda tentu memiliki metode dan strategi pembelajaran yang berbeda pula. Memberikan ruang dan membuat forum diskusi bagi para guru untuk bertukar pikiran dalam persoalan-persoalan

pembelajaran adalah strategi yang bisa dilakukan kepala sekolah dalam rangka mengatasi keterbatasan dalam beberapa hal pembelajaran yang tidak semuanya ia ketahui dan pahami.

Sebagai pendidik, kepala sekolah harus juga memahami dengan baik mengenai persoalan kurikulum, substansi isinya, termasuk perkembangan dan perubahannya. Dengan kebijakan kurikulum yang berubah-ubah dan implementasi yang harus disesuaikan dengan kondisi dan situasi sekolah maka kepala sekolah dituntut untuk memahami dengan baik persoalan-persoalan yang berkaitan dengan kurikulum. Salah satu tuntutannya adalah bagaimana mengembangkan kurikulum dan usaha-usaha yang dilakukan dalam rangka mengimplementasikannya.

Bicara soal kurikulum, kita selalu menyesuaikan dengan perubahan-perubahan kurikulum secara nasional. Rambu-rambu kurikulum baik konten maupun strateginya biasanya secara nasional sudah ditetapkan. Namun dalam implementasi di sekolah harus dipelajari bersama dan disosialisasikan. Pengembangan kurikulum pada tingkat madrasah bukan pada kontennya tetapi bagaimana implementasinya dalam pembelajaran.

Termasuk dalam hal ini adalah kemampuan dalam memadukan atau mengintegrasikan kurikulum dengan pengembangan kegiatan pembelajaran yang sesuai dengan visi dan misi sekolah. Implementasi kurikulum dalam pembelajaran biasanya tidaklah sederhana, apalagi kurikulum baru yang biasanya belum banyak dipahami oleh para guru. Perlu sosialisasi dan mempelajari bersama agar pada tahap implemementasi guru tidak menghadapi kesulitan dan memiliki persepsi dan pemahaman yang sama.

Kesempatan membahas kurikulum dapat dilakukan kepala sekolah bersama para guru, terutama pada awal masuk semester baru. Para wakil kepala sekolah dapat dilibatkan untuk membahas bersama tentang persiapan rencana pembelajaran di awal semester, soal persiapan jadwal belajar, pencapaian dan target kurikulum. Lebih lanjut berdiskusi tentang banyak hal mengenai kurikulum,



perubahan kurikulum, dan segala hal seluk beluknya terutama implementasinya dalam pembelajaran.

Sebagai pendidik, kepala sekolah harus pula membimbing dan mengarahkan seluruh proses di sekolah, termasuk dalam proses pembelajaran, didayagunakan untuk mencapai visi dan misi sekolah. Dalam kaitan dengan pencapaian visi dan misi tersebut semua kegiatan sekolah harus merujuk pada visi dan misi yang telah ditetapkan, dan dalam berbagai pertemuan ini selalu diingatkan, bahkan di setiap tempat tertentu perlu dipasang visi dan misi madrasah, maksudnya supaya semua termasuk guru memahaminya.

Visi sekolah adalah cita-cita dan impian yang ingin diraih oleh seluruh warga sekolah untuk jangka waktu yang telah ditetapkan. Visi ini dirumuskan bersama oleh semua warga sekolah sehingga semuanya harus ikut terlibat dalam mewujudkan visi tersebut. Mengajak seluruh warga di sekolah untuk terlibat dalam pencapaian visi adalah salah satu tugas kepala sekolah. Visi ini senantiasa diingatkan dalam berbagai pertemuan dan ditulis lalu dipasang di berbagai tempat agar selalu dibaca dan dipahami oleh semua warga sekolah. Lebih dari itu, seluruh energi dan gerak langkah sekolah harus diselaraskan dan visi sekolah. Dengan demikian visi harus dapat mengilhami kegiatan dan program sekolah baik yang berkaitan dengan tata ruang dan prasarana sekolah maupun kegiatan-kegiatan yang direncanakan dan diprogramkan.

BAB IV KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PENGAWAS

A. Makna Kepala Sekolah Sebagai Pengawas (Supervisor)

Peran dan fungsi kepala sekolah sebagai pengawas (supervisor) sejalan dengan fungsinya sebagai pendidik (edukator). Tugas pengawasan yang dibebankan di pundak kepala sekolah kepada guru-guru yang berkaitan dengan pengajaran secara tidak langsung adalah kewajiban kepala sekolah sebagai pendidik untuk mengarahkan dan membimbing guru agar mereka sukses menjalankan tugas dan kewajibannya.

Kajian yang dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional, Bappenas dan Bank Dunia menemukan bahwa guru merupakan kunci penting dalam keberhasilan memperbaiki mutu pendidikan. Guru merupakan titik sentral dalam usaha mereformasi pendidikan, dan mereka menjadi kunci keberhasilan setiap usaha peningkatan mutu pendidikan. Apapun namanya, apakah itu pembaharuan kurikulum, pengembangan metode-metode mengajar, peningkatan pelayanan belajar, penyediaan buku teks, hanya akan berarti apabila melibatkan guru.⁵⁸

Masalah mutu pembelajaran menyangkut masalah yang sangat esensial yaitu masalah kualitas mengajar yang dilakukan oleh guru. Untuk menjamin mutu pembelajaran tersebut dapat terwujud dan tetap langgeng maka harus mendapatkan pengawasan dan pembinaan yang terus menerus dan berkelanjutan. Masalah ini

⁵⁸ Cicih Sutarsih dan Nurdin, *Supervisi Pendidikan* dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h.311

berhubungan erat dengan supervisi pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah selaku pimpinan kepada guru-gurunya. Pengawasan dalam makna tertentu juga berarti selalu mengingatkan jika terjadi ketidaktepatan dalam melakukan sesuatu.

Dalam Al-Qur'an Allah SWT menyatakan tentang pentingnya selalu memberi peringatan, dan apa yang kita lakukan selalu dalam pengawasan Allah SWT sebagaimana firman-Nya:

فَذَكِّرْ إِنَّمَا أَنْتَ مُذَكِّرٌ ﴿٢١﴾

"Maka berilah peringatan, karena Sesungguhnya kamu hanyalah orang yang memberi peringatan". (QS. Al-Ghasiyah: 21).

Dalam ayat lain Allah SWT berfirman:

هُوَ الَّذِي خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَىٰ عَلَى الْعَرْشِ ۚ يَعْلَمُ مَا يَلِيحُ فِي الْأَرْضِ وَمَا يَخْرُجُ مِنْهَا وَمَا يَنْزِلُ مِنَ السَّمَاءِ وَمَا يَعْرُجُ فِيهَا وَهُوَ مَعَكُمْ أَيْنَ مَا كُنْتُمْ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴿٤﴾

"Dialah yang menciptakan langit dan bumi dalam enam masa: kemudian Dia bersemayam di atas 'arsy. Dia mengetahui apa yang masuk ke dalam bumi dan apa yang keluar daripadanya dan apa yang turun dari langit dan apa yang naik kepada-Nya dan Dia bersama kamu di mana saja kamu berada. dan Allah Maha melihat apa yang kamu kerjakan". (QS. Al-Hadiid: 4)

Berdasarkan dua ayat Al-Qur'an di atas dapat dipahami bahwa dalam segala hal kita diperintahkan untuk saling mengingatkan atau saling memberikan pengawasan agar segala hal yang dilakukan dapat terkontrol dan dapat diarahkan kepada kebaikan. Allah SWT sendiri dalam firman-Nya tersebut menyatakan bahwa Dia selalu melihat dan mengawasi perbuatan-perbuatan manusia. Karena Allah selalu memberikan pengawasan, maka manusia yang baik adalah mereka yang mengontrol dan mengarahkan perbuatannya ke arah kebaikan. Jika manusia memiliki kesadaran bahwa perbuatan dirinya berada dalam pengawasan Allah SWT, maka dengan sendirinya manusia akan sangat berhati-hati dalam melakukan segala sesuatu. Ia tidak akan melakukan perbuatan-perbuatan yang menyimpang baik secara terang-terangan ataupun sembunyi-sembunyi, karena ia sadar bagaimanapun manusia menutupi perbuatannya, maka Allah akan tetap melihat dan mengetahuinya.

Dalam rangka otonomi sekolah, kepala sekolah mempunyai kewenangan yang besar dalam membuat kebijakan sekolah, melaksanakan dan mengawasinya, supaya sekolah yang dipimpinnya semakin memiliki kemampuan untuk mengembangkan potensi diri dan lingkungannya. Kepala sekolah sebagai penanggungjawab pendidikan pada tingkat sekolah, memiliki kewenangan dan keleluasaan dalam mengembangkan program, mengelola dan mengawasinya, serta memiliki keleluasaan dalam mengatur segenap sumber daya yang dimilikinya. Kepala Sekolah dapat menggalinya secara terus-menerus supaya terjadi peningkatan mutu dan produktivitas yang signifikan dalam memberi layanan belajar bermutu melalui guru-guru yang profesional. Aktivitas pengarahan dan bimbingan yang dilakukan oleh atasan dalam hal ini kepala sekolah kepada guru-guru serta personalia sekolah lainnya yang langsung menangani belajar para siswa untuk memperbaiki situasi belajar mengajar inilah yang dimaksud dengan supervisi.

Secara umum, kegiatan-kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah sesuai dengan fungsinya sebagai pengawas (supervisor) antara lain adalah:

1. Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
2. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar.
3. Bersama-sama guru berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
4. Membina kerjasama yang baik dan harmonis di antara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya.
5. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing.

6. Membina hubungan kerja sama antara sekolah dengan BP3 atau POMG dan instansi-instansi lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa.⁵⁹

Seorang supervisor apakah dia kepala sekolah, penilik sekolah atau pengawas, dalam melaksanakan supervisi hendaknya berlandaskan pada prinsip-prinsip supervisi. Adapun prinsip-prinsip yang perlu diterapkan adalah sebagai berikut:

1. Ilmiah (scientific) berarti:
 - a. Sistematis, berarti dilaksanakan secara teratur, berencana dan berkelanjutan.
 - b. Obyektif, artinya data yang didapat berdasarkan hasil observasi nyata. Kegiatan-kegiatan perbaikan atau pengembangan berdasarkan hasil kajian kebutuhan-kebutuhan guru atau kekurangan-kekurangan guru, bukan berdasarkan tafsiran pribadi.
 - c. Menggunakan alat (instrumen) yang dapat memberikan informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses belajar mengajar.
2. Demokratis, artinya menjunjung tinggi azas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain.
3. Kooperatif, maksudnya perlu ada kerjasama seluruh staf dalam kegiatan pengumpulan data, analisa data dan perbaikan serta pengembangan proses belajar mengajar. Hendaknya dilakukan dengan cara kerjasama seluruh staf sekolah.
4. Konstruktif dan kreatif. Membina inisiatif guru dan mendorong guru untuk aktif menciptakan suasana dimana tiap orang merasa aman dan bebas mengembangkan potensi-potensinya. Supervisor perlu menyesuaikan diri dengan prinsip-prinsip tersebut di atas.⁶⁰

Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di

⁵⁹ Ngalm Purwanto.M, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), h. 119

⁶⁰ Cich Sutarsih dan Nurdin, *Op.Cit.*, h. 314.

sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikannya khususnya guru, disebut supervisi klinis, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang efektif. Supervisi klinis tersebut memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah), sehingga inisiatif tetap berada di tangan tenaga pendidik dan kependidikan.
2. Aspek yang disupervisi berdasarkan usul guru, yang dikaji bersama kepala sekolah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan.
3. Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala sekolah.
4. Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru.
5. Supervisi dilakukan dalam suasana terbuka secara tatap muka, dan supervisor lebih banyak mendengarkan serta menjawab pertanyaan guru daripada memberi saran dan pengarahan.
6. Supervisi klinis sedikitnya memiliki tiga tahap, yaitu pertemuan awal, pengamatan dan umpan balik.
7. Adanya penguatan dan umpan balik dari kepala sekolah sebagai supervisor terhadap perubahan perilaku guru yang positif sebagai hasil pembinaan.
8. Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan dan memecahkan suatu masalah.⁶¹

Dalam rangka melaksanakan supervisi, ada dua teknik yang bisa dilakukan oleh kepala sekolah yaitu teknik perseorangan dan teknik kelompok.⁶²

⁶¹ E. Mulyasa, *Op.Cit*, h. 112.

⁶² Ngalm Purwanto.M. *Op.Cit*, h. 120



Pertama, *teknik perseorangan*, yaitu supervisi yang dilakukan secara perseorangan. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan dengan teknik ini antara lain:

- a. Mengadakan kunjungan kelas (*classroom visitation*). Tujuannya adalah mengobservasi bagaimana guru mengajar, apakah sudah memenuhi syarat-syarat didaktik metodik yang sesuai atau belum. Untuk melihat apa kelemahan yang sekiranya masih perlu diperbaiki.
- b. Mengadakan kunjungan observasi (*observation visits*). Ini dapat dilakukan dengan guru-guru dari suatu sekolah sengaja ditugaskan untuk mengamati seorang guru yang sedang mendemonstrasikan mengajar dengan menggunakan media yang baru tertentu, metode-metode tertentu, dan sebagainya.
- c. Membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi siswa atau mengatasi problema yang dialami siswa.
- d. Membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah. Antara lain menyusun program catur wulan atau semester, membuat RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), mengorganisasi kegiatan pengelolaan kelas, melaksanakan teknik-teknik evaluasi pengajaran, menggunakan media dan sumber dalam proses belajar mengajar, serta mengorganisasi kegiatan-kegiatan siswa dalam bidang ekstrakurikuler.

Kedua, dengan *teknik kelompok*, yaitu supervisi yang dilakukan secara kelompok. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan antara lain:

- a. Mengadakan pertemuan atau rapat (*meetings*). Rapat dapat dilaksanakan secara periodik dengan guru-guru. Materi rapat dapat berkaitan atau berhubungan dengan pelaksanaan dan pengembangan kurikulum, pembinaan administrasi pengajaran, dan lain-lain.
- b. Mengadakan diskusi kelompok (*group discussion*). Diskusi kelompok dapat diadakan dengan membentuk kelompok diskusi untuk guru bidang studi yang sejenis atau yang berminat pada mata pelajaran tertentu. Di dalam setiap

diskusi itu kepala sekolah dapat memberikan pengarahan, nasehat atau saran-saran yang diperlukan.

- c. Mengadakan penataran-penataran (*inservice training*). Misalnya penataran tentang metodologi pengajaran, model-model baru dalam pengajaran, dan lain-lain.

Pada prinsipnya setiap tenaga pendidik (guru) harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. Jika jumlah guru cukup banyak, maka kepala sekolah dapat meminta bantuan wakilnya atau guru senior untuk membantu melaksanakan supervisi. Keberhasilan kepala sekolah sebagai pengawas antara lain ditunjukkan oleh meningkatnya kesadaran tenaga pendidik (guru) untuk meningkatkan kinerjanya, dan meningkatnya keterampilan tenaga pendidik dan kependidikan dalam melaksanakan tugasnya.

Tugas pokok melakukan supervisi berkaitan dengan penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah melakukan penilaian pelaksanaan kerja pendidik dan tenaga kependidikan. Tujuannya agar tenaga pendidik dan tenaga kependidikan bekerja dengan baik. Dengan demikian mutu proses dan hasil pendidikan di sekolah tersebut bisa terjamin. Selain itu, supervisi bertujuan untuk mendapatkan data kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sebagai bahan untuk pemberian penghargaan dan hukuman. Hasil supervisi juga dapat dimanfaatkan untuk tindak lanjut dalam pembinaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan agar bekerja lebih baik lagi.

B. Implementasi Kepala Sekolah Sebagai Pengawas (Supervisor)

Sebagai supervisor (pengawas), peran utama kepala sekolah adalah membantu dan membina guru agar lebih profesional dalam melaksanakan proses pembelajaran melalui pelaksanaan fungsi supervisi dalam bentuk penelitian, penilaian, perbaikan dan peningkatan, sehingga kualitas pembelajaran menjadi lebih baik.

Dalam pelaksanaannya, supervisi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam kerangka struktur sekolah yang melingkupinya. Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah bertujuan untuk mengetahui kelemahan atau kekurangan dalam



pelaksanaan kegiatan yang berlangsung di sekolah, kemudian dicari solusinya agar kegiatan operasional sekolah dapat berjalan sesuai dengan standar, sehingga sekolah dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses supervisi dilakukan secara terus menerus baik selama berlangsung proses pelaksanaan maupun setelah pelaksanaan kerja.

Dengan demikian peran kepala sekolah sebagai supervisor (pengawas) bukan hanya sekedar menjadi pengawas dan penilai, akan tetapi juga memberikan motivasi dan membangkitkan guru agar memiliki tanggungjawab yang besar terhadap tugas dan kewajibannya sebagai seorang guru. Termasuk dalam hal ini adalah membangkitkan dan memotivasi pegawai atau tenaga kependidikan agar supaya mereka dapat memberikan pelayanan administratif secara maksimal.

Usaha-usaha kepala sekolah/madrasah membangkitkan motivasi guru dan pegawai dilakukan dapat dilakukan dengan sentuhan rohaniah yaitu mengingatkan bahwa bekerja adalah bagian dari ibadah dan harus dilaksanakan dengan penuh keikhlasan. Menekankan bahwa bekerja dalam posisi apapun harus diniatkan sebagai ibadah, bukan hanya semata-mata mencari nafkah. Dalam konteks madrasah perlu juga ditingkatkan kembali tentang motto Kementerian Agama adalah Ikhlas Beramal, yang berarti semua tugas adalah bagian dari amal kebaikan.

Dalam dunia pendidikan, sentuhan-sentuhan spritualitas dalam membangkitkan kerja bawahan boleh jadi sebuah kelaziman karena sesungguhnya kerja dalam dunia pendidikan adalah pekerjaan yang mulia. Jika pendidikan sebagai bisnis, maka pendidikan adalah bisnis yang mulia. Wajar jika kemudian pekerjaan di dunia pendidikan perlu dilakukan dengan sepenuh hati dan keterlibatan emosional dan spiritualitas yang tinggi.

Namun demikian menuntut kinerja yang tinggi dan tanggungjawab yang besar kepada guru dan pegawai tidaklah bijaksana jika tidak ditopang dengan sarana dan prasarana yang memadai. Dalam semangat supervisi, perbaikan-perbaikan

yang dilakukan sebagai akibat dari evaluasi atau penilaian sudah semestinya diikuti dengan fasilitas dan sarana yang dapat mendukung proses perbaikan tersebut. Jika seorang guru dinilai tidak mampu bekerja secara optimal karena terbatasnya anggaran dan keterbatasan sarana untuk membuat media pembelajaran, maka tindaklanjutnya bukan hanya perbaikan pada guru yang bersangkutan tetapi juga jaminan adanya ketersediaan sarana dan media yang memadai untuk proses pembelajaran.

Komitmen ini mesti diwujudkan oleh kepala madrasah dengan kemampuan anggaran yang ada. Sekolah akan selalu berusaha menyediakan sarana dan prasarana yang dibutuhkan sesuai dengan kemampuan. Tidak hanya untuk pembelajaran saja tetapi juga sarana pendukung lainnya, seperti gedung ruang belajar, asrama siswa, masjid, dan yang lainnya. Termasuk juga sarana perpustakaan dengan jumlah buku yang cukup, sehingga guru dan siswa bisa mengakses sumber-sumber belajar yang melimpah dan tersedia secara cukup. Pada era digital seperti sekarang ini yang tidak kalah pentingnya adalah adanya sarana digital seperti *hot spot area* yang mencukupi seluruh kebutuhan siswa untuk berselancar di dunia maya.

C. Pengawasan dan Pengendalian

Sebagaimana disebutkan di atas, tugas kepala madrasah sebagai pengawas (supervisor) bukan hanya tugas pengawasan atau penilaian atau penyediaan sarana fisik tetapi juga menyangkut perbaikan pada kemampuan-kemampuan profesional guru. Supervisi yang dilakukan kepala sekolah mencakup pula supervisi klinis yaitu membantu menuju pengembangan kemampuan guru melalui refleksi atas pengalaman praktik pembelajaran dan penerapan prinsip serta upaya perbaikan secara mandiri. Dalam supervisi klinis, usaha perbaikan bukan berpusat pada kepala sekolah, tetapi pada guru sendiri secara mandiri. Peran kepala sekolah adalah mengarahkan dan menunjukkan hal-hal yang dirasa belum sesuai dan proses perbaikannya diserahkan kepada guru.



Proses supervisi seperti di gambarkan di atas hanya mungkin terjadi jika ada keharmonisan dan kerjasama serta komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan guru dan pegawai. Bagaimana cara kepala madrasah membina kerjasama yang harmonis dengan guru dan pegawai, maka kata kuncinya selalu terbuka dengan para guru dan staf, membangun kebersamaan, dan memiliki tujuan yang sama dalam memajukan sekolah.

Jelas sekali bahwa prinsip-prinsip demokrasi harus dilakukan oleh kepala madrasah dalam melakukan supervisi. Dalam prinsip ini perbaikan pada persoalan mutu pembelajaran bukan hanya tanggung jawab kepala sekolah, tetapi juga tanggung jawab guru dan pegawai. Kebersamaan harus senantiasa dibangun karena dari sanalah tujuan yang berat akan lebih mudah digapai.

Karena perbaikan mutu guru dan pembelajaran telah menjadi tanggungjawab bersama maka pertemuan dan diskusi mengenai hal itu mesti dilakukan secara periodik. Dalam hal ini kepala madrasah bisa melakukannya dan terjadwal secara khusus, namun secara insidental jika diperlukan dan ada hal-hal yang harus disampaikan maka dapat diadakan pertemuan atau rapat untuk membahas hal itu. Dalam pertemuan itulah, maka pembicaraan soal mutu dan pembelajaran bisa disampaikan dan didiskusikan.

Tidak hanya dengan guru dan pegawai, peningkatan mutu sekolah juga dibicarakan dengan orang tua wali melalui komite sekolah. Secara insidental dapat diadakan rapat sekolah bersama komite madrasah, atau memfasilitasi pertemuan wali siswa dengan komite. Sinergi antara sekolah dengan komite sekolah dan wali siswa dibangun dalam rangka kerjasama untuk meningkatkan mutu madrasah dan kontribusi masing-masing dalam mensukseskan program sekolah atau madrasah.

Melibatkan wali siswa dalam mendukung program-program sekolah, khususnya dalam peningkatan mutu sekolah adalah upaya untuk mengajak mereka agar secara bersama-sama ikut bertanggungjawab dalam peningkatan mutu madrasah. Sebagaimana diketahui, madrasah dalam hal tertentu, misalnya

dalam soal pendanaan, memiliki keterbatasan. Keterbatasan ini dapat berakibat pada tidak terlaksananya program madrasah dan pada akhirnya peningkatan mutu pembelajaran pun akan mengalami hambatan dan kendala dalam pelaksanaannya. Keterlibatan wali siswa melalui komite sekolah dilakukan salah satunya dalam rangka mengatasi persoalan keterbatasan dana ini. Lebih dari itu juga dalam soal membantu mengatasi keterbatasan sarana dan prasarana dan kegiatan-kegiatan tambahan lainnya.

Sebagai seorang pengawas (supervisor), kepala sekolah harus melakukan pengawasan secara langsung pada pelaksanaan pembelajaran. Meskipun pertemuan-pertemuan secara periodik dan insidental telah dilakukan, namun untuk menjamin bahwa pelaksanaannya di lapangan telah sesuai dengan yang diharapkan maka kepala sekolah perlu melakukan observasi langsung terhadap pelaksanaan tugas guru, terutama pada saat proses belajar mengajar di kelas.

Dalam hal ini beberapa cara bisa dilakukan, misalnya dengan cara mendatangi langsung di kelas pada saat guru sedang mengajar. Namun, cara ini kelemahannya guru jadi merasa terganggu, proses belajar mengajar pun jadi ikut terganggu. Untuk mengatasi hal tersebut kepala sekolah atau madrasah dapat menggunakan cara pengawasan tidak langsung. Kepala madrasah tidak langsung melihat dan mengawasi guru di kelas, tetapi dengan meminta informasi kepada siswa tentang cara mengajar guru. Memang tidak langsung melihat cara mengajar guru, tetapi dengan bertanya kepada siswa tentang bagaimana guru mengajar di kelas, tingkat kedisiplinannya, dan lain-lain.

Berbagai model cara bisa dilakukan oleh kepala madrasah dalam melakukan supervisi. Hanya saja yang penting proses pengawasan dapat berjalan secara efektif dan memberi dampak pada peningkatan kinerja guru maupun pegawai. Untuk mengkonfirmasi apakah model pengawasan kepala madrasah itu betul-betul dilakukan, Hasil pengawasan baik langsung maupun secara tidak langsung bisa disampaikan hasilnya dalam suatu kesempatan rapat kepala madrasah dengan guru dan pegawai. Kepala sekolah



menyampaikan beberapa hal, misalnya catatannya tentang beberapa guru yang menurutnya dalam mengajar perlu melakukan perubahan, harus lebih interaktif dan membuat siswa aktif.

Penyampaian hasil pengawasan oleh kepala madrasah ini penting karena dengan hal tersebut guru dan pegawai merasa bahwa kinerja mereka diperhatikan dan diberikan penilaian atau evaluasi. Para guru dan pegawai akan berfikir terus untuk meningkatkan kinerjanya karena kepala sekolah senantiasa memperhatikan, mengawasi apa-apa yang dilakukan para guru terutama pada saat pelaksanaan tugas utama guru dalam proses belajar mengajar.

Kinerja guru dan pegawai yang meningkat akan berpengaruh pada kualitas pelayanan pembelajaran kepada siswa. Pelayanan kepada siswa tidak hanya pelayanan akademik berupa pengajaran tetapi juga pelayanan individual berupa bantuan dalam mengatasi persoalan-persoalan siswa. Dengan demikian ruang lingkup bimbingan dan pengawasan oleh kepala sekolah terhadap guru bukan hanya pada persoalan pengajaran tetapi juga pada bimbingan untuk mempelajari pribadi siswa dan membantu problem individual siswa.

Persoalan tentang tugas guru dalam membimbing dan mempelajari pribadi siswa serta mengatasi problem siswa menjadi salah satu tugas guru disamping tugas utama mengajar. Dalam hal ini kepala madrasah bisa memposisikan guru sebagai orang yang lebih banyak tahu dibandingkan dirinya karena guru memiliki intensitas waktu yang lebih besar bersama siswa dibanding kepala sekolah. Termasuk dalam mengatasi persoalan-persoalan yang terjadi dalam mata pelajaran yang diajarkannya. Kepala sekolah mungkin memahami dengan baik cara mengajarkan bahasa Inggris karena kebetulan mata pelajaran yang diampunya, namun untuk mata pelajaran lain tidak selalu memahaminya. Termasuk problem-problem siswa dalam konteks pembelajaran di kelas, sangat mungkin guru lebih paham bagaimana mengatasinya. Namun jika masalah siswa itu di luar konteks pembelajaran di kelas, maka sekolah yang akan mengatasinya.

Berdasarkan hal di atas cara yang dilakukan kepala madrasah dipahami sebagai cara untuk membagi tugas dan kewenangannya kepada guru untuk hal-hal yang memang berkaitan langsung dengan tugas-tugas guru. Pada kenyataannya, tuntutan terhadap tugas dan peran kepala sekolah cukuplah besar. Tugas itu mencakup dari persoalan administratif persuratan, perencanaan, keuangan dan persoalan pembelajaran dan mutu lulusan.

Dengan tugas tambaha yang begitu berat tersebut maka tugas-tugas bisa dipikul bersama sesuai dengan tanggungjawab dan kewenangannya. Bimbingan pribadi kepada masing-masing murid memang akan lebih tepat menjadi tugas langsung guru bukan tugas langsung kepala sekolah. Namun dalam pelaksanaannya kepala sekolah perlu mengingatkan terus dan mengarahkan guru untuk melaksanakan salah satu tugas dan tanggungjawabnya itu secara maksimal.

D. Hasil Pengawasan Untuk Perbaikan dan Umpan Balik

Konsekuensi dari pemberian tanggungjawab kepada setiap guru dan pegawai terhadap kewajiban yang diberikan maka hasil kinerjanya harus terus dilakukan evaluasi. Evaluasi sendiri adalah satu dari fungsi-fungsi supervisi, yaitu melakukan proses penilaian terhadap kinerja yang telah dilakukan. Kepala madrasah sebagai pengawas (supervisor) berperan sebagai evaluator terhadap kinerja guru dan pegawai. Peran sebagai evaluator ini dilakukan kepala sekolah karena salah satu tugasnya adalah menilai kinerja guru dan pegawai. Hal itu bersifat wajib, karena guru dan pegawai sebagai aparatur pemerintah harus membuat laporan kinerja pegawai pada setiap tahun.

Sementara itu, hasil evaluasi terhadap kinerja guru dan pegawai dijadikan dasar untuk pembinaan guru dan pegawai, karena salah satu tujuan evaluasi memang untuk perbaikan-perbaikan. Hasil evaluasi sebagai umpan balik untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan dan meningkatkan yang sudah baik. Penilaian terhadap kinerja guru dan pegawai memang menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Proses penilaian ini secara ideal semestinya menjadi bahan untuk mengukur seberapa baik kinerja seorang guru dan pegawai.



Meskipun demikian dalam praktek, penilaian kinerja guru dan pegawai oleh kepala sekolah tidak cukup dilaksanakan setahun sekali, namun dapat dilakukan setiap saat ketika dibutuhkan atau ketika terjadi suatu peristiwa yang memang membutuhkan evaluasi. Pada saat evaluasi itu dilakukan, maka pada saat itu pula atau setidaknya tidak terlalu lama proses perbaikan dilakukan. Dengan demikian proses evaluasi itu dilakukan secara berkelanjutan, demikian pula proses perbaikannya juga dilakukan secara berkesinambungan.

Peran menjadi pengawas dalam pelaksanaannya seringkali berhimpitan dengan peran kepala sekolah sebagai pendidik. Ketika seorang kepala sekolah menjadi pendidik (pembimbing, pengarah), maka tugas-tugas ini pada dasarnya adalah tindak lanjut dari peran sebagai pengawas. Karena tindak lanjut dari hasil pengawasan (supervisi) adalah proses perbaikan dan perubahan dari hal-hal yang ditemukan kurang atau tidak sesuai dengan yang diharapkan. Pada tindak lanjut perbaikan itulah seorang yang berperan sebagai pengawas harus bisa mengarahkan, membimbing dan menunjukkan hal-hal yang dirasa kurang. Forum-forum rapat dan pertemuan bisa dimanfaatkan untuk membicarakan hasil-hasil supervisi. Sebab itu mutlak perlu kepala sekolah mengagendakan rapat, baik secara periodik atau insidental untuk membahas persoalan hasil temuan dari pengawasan.

Tindaklanjut perbaikan dari hasil supervisi yang berkaitan dengan tugas profesional guru, misalnya bagaimana memilih dan menggunakan metode yang tepat dan bervariasi, pengembangan model-model pembelajaran, dan lain sebagainya, dapat dilakukan dengan kegiatan pelatihan atau partisipasi dalam berbagai pertemuan dan pendidikan pelatihan.

Fakta-fakta di atas menunjukkan bahwa peran kepala madrasah sebagai pengawas (supervisor) harus terus dilakukan oleh kepala sekolah selaku *top leader* atau sebagai pemimpin pendidikan. Dalam pelaksanaan dan implementasinya terkadang menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada. Variasi cara dan strategi yang dilakukan dalam melaksanakan tugas sebagai supervisor harus dipandang sebagai kekhasan seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

BAB V

KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PEMIMPIN

A. Makna Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin (*Leader*)

Kata “memimpin” mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan di depan (*precede*). Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan.⁶⁴

Pemimpin tidak berdiri di samping, melainkan mereka memberikan dorongan dan memacu (*to prod*), berdiri di depan yang memberikan kemudahan untuk kemajuan serta memberikan inspirasi organisasi dalam mencapai tujuan.⁶⁵ Allah SWT berfirman:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَيْمَةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

“Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar, dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami”. (QS. As-Sajdah: 24).

Dan di dalam surat Al-Anbiya’ ayat 73 Allah SWT berfirman:

وَجَعَلْنَاهُمْ أَيْمَةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ ﴿٧٣﴾

“Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang,

⁶⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), h.104

⁶⁵ *Ibid.*, h.104

menunaikan zakat, dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah". (QS. Al-Anbiya': 73).

Berdasarkan pandangan tersebut di atas, maka kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh seseorang yang memiliki posisi sebagai pemimpin atau leader adalah hendaknya ia mampu membimbing, menuntun dan mengarahkan orang-orang yang dipimpinya untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga. Karena itu, seorang pemimpin harus berdiri di depan, dalam rangka membuka jalan dan memberikan ruang kepada setiap orang yang dipimpinya untuk bekerja secara optimal dan maksimal.

Wahjosumidjo menyatakan bahwa kepemimpinan adalah satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan.⁶⁶

Kazt sebagaimana diungkapkan oleh Taty Rosmiyati dan Dedy Achmad Kurniadi, mengemukakan tiga keterampilan/skills yang harus dikuasai oleh seorang pemimpin, yaitu *human relation skill*, *technical skill*, dan *conceptual skill*.⁶⁷ Yang dimaksud dengan *human relation skill* adalah kemampuan berhubungan dengan bawahan. Bekerjasama menciptakan iklim kerja yang menyenangkan dan kooperatif. Terjalin hubungan yang baik sehingga bawahan merasa aman dalam melaksanakan tugasnya. *Technical skill*, artinya kemampuan menerapkan ilmunya kedalam pelaksanaan (operasional) dalam rangka mendayagunakan/memanfaatkan sumber-sumber daya yang ada. Melaksanakan tindakan yang bersifat operasional. Memikirkan masalah-masalah yang praktis. Sementara *Conceptual skill*, artinya seorang pemimpin harus memiliki kemampuan di dalam melihat sesuatu secara keseluruhan

⁶⁶ *Ibid.*

⁶⁷ Taty Rosmiati dan Achmad Kurniady, *Kepemimpinan Pendidikan*, Op.Cit, h.130.

yang kemudian dapat merumuskannya, seperti dalam mengambil keputusan, menentukan kebijakan dan lain-lain. Dalam hubungan ini perlu ditekankan bahwa seorang pemimpin yang baik, adalah pemimpin yang tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional. Lebih banyak merumuskan konsep-konsep. Keterampilan terakhir ini yang disebut dengan *managerial skill*.

Mulyasa menyatakan bahwa kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.⁶⁸

Dalam Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, kompetensi kepribadian yang harus dimiliki kepala sekolah/madrasah adalah sebagai berikut (1) berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas sekolah/madrasah, (2) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, (3) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah, (4) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, (5) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah, (6) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.⁶⁹

Menurut Mulyasa kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin (leader) akan tercermin dalam sifat-sifat (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggungjawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.⁷⁰ Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan tercermin dalam kemampuan (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan non-guru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kiritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kemampuannya.

⁶⁸ Mulyasa, E, *Op.Cit.*, h. 115

⁶⁹ Permendiknas. Nomor: 13 tahun 2007 tentang *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*.

⁷⁰ Mulyasa, E, *Loc.Cit.*

Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) mengembangkan visi sekolah, (2) mengembangkan misi sekolah, (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi misi ke dalam tindakan. Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dalam: (1) mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di Sekolah, (2) mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, (2) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah. Sementara itu kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, (2) menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, (3) berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, (4) berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah.⁷¹

Kepemimpinan berfungsi agar para bawahan dengan penuh kemauan serta sesuai dengan kemampuan secara maksimal berhasil mencapai tujuan organisasi, pemimpin harus mampu membujuk (*to induce*) dan meyakinkan (*persuade*) bawahan. Hal ini berarti, apabila seorang kepala sekolah ingin berhasil menggerakkan para guru, staf dan para siswa berperilaku dalam mencapai tujuan sekolah, maka kepala sekolah harus:

1. Menghindari diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap para guru, staf dan para siswa.
2. Sebaliknya kepala sekolah harus mampu melakukan perbuatan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri terhadap para guru, staf dan siswa dengan cara meyakinkan dan membujuk agar para guru, staf dan siswa percaya bahwa apa yang dilakukan dan dikerjakan adalah benar.⁷²

Dalam implementasinya, kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari berbagai gaya atau tipe kepemimpinan, apakah menggunakan tipe demokratis, otoriter atau *laissez faire*. Ketiga tipe ini seringkali dimiliki oleh seorang pemimpin secara

⁷¹ *Ibid.*, h. 116.

⁷² Wahjosumidjo, *Op.Cit.*, h.105 – 106.

bersamaan, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya gaya kepemimpinan ini bersifat situasional. Karena itu seorang kepala sekolah sebagai pemimpin mungkin bersifat demokratis, otoriter dan mungkin *laissez faire* sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Dengan dimilikinya ketiga gaya tersebut, seorang kepala sekolah sebagai pemimpin dapat menggunakan strategi yang tepat, sesuai dengan tingkat kematangan para guru, staf dan para siswa, serta situasi dan kondisi yang sedang dihadapi.

Seorang kepala sekolah yang menjalankan tugas kepemimpinannya pada akhirnya nanti akan dinilai berhasil atau tidak oleh orang-orang yang dipimpinya atau di luar organisasi atau lembaganya, maka akan sangat tergantung pada apa yang sudah dilakukannya. Mengacu kepada apa yang dikemukakan oleh John C. Maxwell sebagaimana disitir oleh Daryanto, bahwa level kepemimpinan seseorang akan dinilai dari lima level, yaitu Level 1: Posisi, level 2: Hubungan dengan orang lain, level 3: Produk/hasil, level 4: Peningkatan kesejahteraan anggota organisasi, dan level 5: Kehormatan.⁷³

Masing-masing level dapat dijelaskan sebagai berikut. Pada level 1 (posisi), seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah dihormati oleh anggotanya karena posisinya sebagai kepala sekolah. Pada level ini bawahan melihat otoritas yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah tidak ada hubungannya dengan *job description* yang sudah ditetapkan. Pada level 2 (hubungan dengan orang lain), kepala sekolah dihormati bukan hanya karena posisinya dalam organisasi, tetapi juga karena kepala sekolah dianggap sebagai pemimpin yang menyenangkan, penuh semangat dan tidak mengenal istirahat dalam menjalankan pekerjaan karena motivasinya yang begitu tinggi.

Pada level 3 (produk/hasil), anggota organisasi dalam hal ini guru, staf dan siswa menghormati dan mentaati kepala sekolah karena apa yang sudah dilakukannya terhadap sekolah. Kesuksesannya dirasakan oleh hampir semua anggota organisasi, Mereka menyukai terhadap apa yang sudah dilakukan oleh kepala

⁷³ Daryanto, *Op.Cit*, h. 41-43



sekolah, segala permasalahan dapat dipecahkan dalam waktu yang singkat dan dengan usaha yang tepat. Pada level 4 (peningkatan kesejahteraan anggota organisasi), seorang kepala sekolah diikuti dan ditaati karena apa yang telah diperbuatnya terhadap orang-orang yang dipimpinnya. Pada tahap ini terjadi perkembangan yang sangat berarti bagi sekolah. Komitmen kepala sekolah terhadap sekolah menyebabkan kemajuan yang luar biasa terhadap sekolah dan anggotanya. Apapun yang dilakukan oleh kepala sekolah akan selalu menimbulkan efek yang bagus terhadap sekolah.

Terakhir, pada level 5 (kehormatan), orang mentaati kepala sekolah karena sudah mengetahui siapa sebenarnya ia dan prestasinya selama ini. Level ini hanya dimiliki oleh seorang pemimpin yang telah berjuang sekian lama bersama-sama dalam mencapai kesuksesan dengan organisasi yang dipimpinnya. Hanya sedikit saja orang yang bisa mencapai level ini. Level ini juga dinamakan kesempurnaan seorang pemimpin.

B. Implementasi Kepemimpinan di Sekolah

Sebagai leader (pemimpin), seorang kepala sekolah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mengatur tugas dan tanggung jawab dengan pendelegasian tugas. Dalam menjalankan tugas-tugas itu maka sebagai pemimpin, kepala sekolah harus mampu membuat perencanaan sekolah yang baik, mengembangkan visi dan misi sekolah serta usaha untuk mewujudkannya, menciptakan iklim kerja yang baik, mampu membuat keputusan secara tepat dan cepat jika dihadapkan situasi yang harus segera atau mendesak, termasuk juga harus membangun cara-cara komunikasi yang mudah dipahami dan efektif.

Untuk memotret profil dan praktek pelaksanaan peran kepala sekolah sebagai pemimpin, maka pengalaman kepemimpinan bisa menjadi guru bagi setiap pemimpin pendidikan. Praktek terbaik dari kepemimpinan dapat dijadikan sebagai model dan contoh nyata bagi para pemimpin sesudahnya, Pengalaman kepemimpinan itu bisa diintegrasikan dengan kondisi dan tantangan kepemimpinan

saat ini. Beberapa peran kepala sekolah sebagai leader dapat terlihat dalam proses dan pelaksanaan tugas sebagai berikut ini.

1. Pengembangan Visi dan Misi Madrasah

Secara kelembagaan, madrasah pada khususnya sudah membuat perencanaan program kerja dan perencanaan anggaran pada awal tahun yang terdokumentasikan sedemikian rupa. Salah satu kelebihan madrasah negeri yang berada di bawah Kementerian Agama adalah hak yang otonom untuk mengelola anggaran tersendiri yang tidak tergantung pada struktur di atasnya seperti kantor kementerian agama tingkat kabupaten atau provinsi. Masing-masing madrasah negeri secara otonom memiliki DIPA (Data Isian Pelaksanaan Anggaran) pada setiap tahun dimana pengeluaran dan penggunaannya dapat dilakukan langsung oleh kepala madrasah selaku Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), tanpa harus meminta persetujuan di kantor kementerian agama. Keleluasaan seperti ini memungkinkan madrasah negeri terutama untuk membuat perencanaan dan melaksanakan kegiatan sesuai dengan anggaran yang tersedia.

Kepala madrasah harus senantiasa membuat perencanaan sekolah pada setiap tahun. Perencanaan di buat di awal tahun pelajaran. Perencanaan itu meliputi apa saja yang sudah menjadi target dan tujuan yang tertuang dalam visi dan misi, baik yang berkaitan dengan peningkatan mutu pembelajaran, peningkatan mutu siswa, mutu guru, peningkatan sarana dan prasarana, serta pengelolaan anggaran.

Secara komprehensif perencanaan yang dibuat dengan memuat segala sesuatu yang berkaitan dengan persoalan pelaksanaan pembelajaran dan mutu, seperti mutu pembelajaran, mutu siswa, mutu guru, peningkatan sarana dan prasarana dan rencana anggaran. Tidak hanya itu, perencanaan mengacu kepada visi misi yang telah ditetapkan. Dengan demikian sebagai *leader* kepala madrasah bertugas mengarahkan dan menuntun keseluruhan proses kegiatan dan organisasi madrasah dengan mengacu pada visi misi madrasah dan perencanaan yang matang sesuai dengan kemampuan dan potensi yang dimiliki.

Pembuatan perencanaan program dan pelaksanaannya dalam konteks kepemimpinan terkadang banyak mengabaikan aspek visi misi lembaga. Visi dan misi lembaga seringkali hanya menjadi pajangan dan tidak dijadikan inspirasi dalam mencapai tujuan lembaga. Apalagi akan mengembangkan visi misi tersebut atau merubah dan menyesuaikannya dengan perkembangan dan kebutuhan yang ada. Banyak yang mengabaikan hal itu. Padahal visi misi adalah keinginan dan cita-cita yang dirumuskan bersama dan menjadi mimpi bersama sebagai gambaran yang akan dicapai di masa yang akan datang atau pada saat yang telah ditentukan. Seorang kepala madrasah harus mampu membuat dan mengajak orang yang dipimpinnya untuk membuat rumusan visi misi lembaga yang berada di bawah tanggungjawabnya.

Selain mengacu pada visi dan mengembangkan visi itu, sekolah juga harus mengembangkan program yang sesuai dengan visi misi tersebut. Kepala madrasah dituntut untuk membuat program sekolah dan mengimplementasikan program-program tersebut dengan baik dan benar. Tidak ada salahnya jika di ruang kerja kepala sekolah dipasang tugas pokok dan fungsi (tupoksi) kepala sekolah sehingga ia akan selalu ingat mengenai apa yang harus dilakukan.

Selain berperan dalam mengarahkan perencanaan sekolah, pengembangan visi misi dan pengembangan program sekolah, sebagai pemimpin kepala sekolah juga dituntut untuk mampu menciptakan iklim kerja yang menyenangkan dan kooperatif di sekolah. Hal ini logis, karena tanpa suasana kerja yang kondusif dan kerjasama oleh seluruh warga sekolah perencanaan dan program sebaik apapun akan kandas di tengah jalan. Tanpa dukungan dari semuanya maka program-program kepala sekolah tidak dapat berjalan secara maksimal.

Kesadaran dan pemahaman akan hal tersebut di atas perlu disadari betul oleh kepala madrasah, karena itu membangun suasana kekeluargaan merupakan harga yang tidak bisa ditawar lagi. Bahwa sekolah merupakan satu keluarga besar, yang punya cita-cita bersama untuk memajukan lembaga pendidikan yang unggul dan bermutu. Nilai-nilai pengabdian selalu ditanamkan pada seluruh keluarga

besar madrasah/sekolah. Walaupun disadari itu tidak mudah, karena satu lembaga dengan jumlah orang dan pemikiran yang berbeda pasti juga akan selalu ada perbedaan-perbedaan pada cara pandang, keinginan-keinginan, maupun ketidakpuasan-ketidakpuasan.

Seorang pemimpin harus menyadari betul bahwa orang-orang yang dipimpinnnya memiliki latar belakang yang berbeda-beda, baik perbedaan dalam hal kemampuan, watak dan sifat, potensi, serta perbedaan lainnya. Karena itu kemampuan untuk meramu segala perbedaan untuk mencapai tujuan bersama mutlak diperlukan. Kemampuan mengenali potensi dan kemampuan masing-masing orang sangat dibutuhkan untuk membangun kerjasama dan menciptakan suasana kekeluargaan dalam rangka penyatuan visi dan misi bersama dalam lembaga atau organisasi.

Proses menjalin hubungan antara warga sekolah atau madrasah dapat dilakukan dengan agenda pertemuan yang rutin maupun insidental, seperti dalam rapat-rapat, dan acara informal keluarga. Sebagai contoh misalnya, jika ada guru atau pegawai yang punya hajatan atau acara keluarga lainnya, maka yang lain selalu berusaha hadir, dan berpartisipasi. Dalam suasana itu keakraban dibangun. Setiap saat bisa bertegur sapa, masuk ke ruang guru, ruang pegawai untuk supaya tidak ada jarak antara saya dengan guru dan pegawai.

Upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam rangka membangun suasana kekeluargaan dengan guru, pegawai dan seluruh warga madrasah dilakukan dalam suasana formal maupun non formal. Secara formal hubungan yang baik itu dilakukan dalam moment rapat, pertemuan dan diskusi. Secara informal dilakukan dalam bentuk tegur sapa, bicara dari hati ke hati di sekolah dan silaturahmi kepada keluarga guru dan karyawan pada waktu-waktu tertentu.

Bagi seorang pemimpin keteladanan juga merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam kepemimpinan. Pelaksanaan program tidak akan mendapat dukungan yang maksimal dari bawahan jika pimpinnya tidak memberikan contoh dan keteladanan. Kepala sekolah yang meminta bawahan harus hadir secara disiplin,



tepat waktu, sementara dia sendiri sering melanggarnya, maka program kedisiplinan tidak akan mungkin bisa berjalan. Seorang pemimpin yang selalu menekankan bawahan untuk meningkatkan kapasitas dan profesionalitas kerja dengan standar tertentu tidak akan berhasil mendorong bawahannya jika ia sendiri tidak peduli dengan persoalan kualitas dan profesionalitas atau ia sendiri tidak menunjukkan perilaku yang berkualitas dan profesional.

Sebab itu keteladanan bagi seorang pemimpin adalah seperti orang berkaca. Jika ia berdandan rapi dan bersih, seperti itu pulalah gambar dan pantulan yang ada di dalam kaca. Ia akan terlihat gagah, rapi dan bersih pantulan gambarnya di dalam kaca. Bukan semata-mata kerana kacanya, tetapi karena yang berkacalah pantulannya bisa menjadi seperti itu.

Dalam kaitannya dengan keteladanan ini, kepala madrasah berusaha memberikan keteladanan bagi guru, pegawai serta mahasiswa. Keteladanan bisa ditunjukkan dengan selalu memberi contoh. Misalnya, selalu berusaha hadir tepat waktu, meskipun rumahnya jauh dari sekolah. Dengan bisa datang tepat waktu, maka yang rumahnya dekat akan malu jika datang terlambat. Guru juga didorong untuk memberi contoh kepada siswa dalam hal apapun, perilaku, ibadah, kedisiplinan, belajar, dan sebagainya. Sehingga semua harus bisa menjadi teladan yang baik bagi yang lainnya.

Dengan keteladanan oleh kepala sekolah, maka akan ditiru oleh guru, pegawai dan siswa. Berikutnya guru juga harus memberikan keteladanan yang akan ditiru oleh siswa. Jika semua warga sekolah menjadi teladan, maka tujuan sekolah dan tujuan pembelajaran akan mudah terwujud. Hulu atau sumber dari keteladanan itu adalah ada pada kepala madrasah selaku pemimpin.

2. Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan

Kemampuan lain yang harus dimiliki seorang kepala sekolah sebagai leader adalah kemampuan dalam mengambil keputusan. Persoalan pengambilan keputusan bagi seorang pemimpin merupakan hal penting dalam kepemimpinan, karena penyelesaian berbagai persoalan sangat tergantung pada proses pengambilan

keputusan. Bagaimana cara mengambil keputusan sehingga keputusan yang diambil itu bisa tepat dan diterima oleh semua guru dan pegawai serta siswa.

Meskipun pengambilan keputusan adalah tugas dan kewenangan kepala sekolah, namun sebelum mengambil sebuah keputusan, tidak ada salahnya dikomunikasikan dahulu kepada guru dan pegawai, bahkan kepada siswa jika itu berkaitan dengan persoalan siswa. Perlu disampaikan rencana-rencana kepada mereka, terus tunggu respon mereka. Jika semua sudah memahami dan mengetahui mengapa perlu dilakukan pengambilan keputusan, maka kepala sekolah dapat menetapkan suatu keputusan.

Berdasarkan hal tersebut, kepala madrasah menempuh cara yang demokratis dalam proses pengambilan keputusan, yaitu dengan meminta keterlibatan guru dan siswa dalam persoalan-persoalan yang menyangkut persoalan mereka. Kelazimannya memang seperti itu pada era keterbukaan seperti sekarang ini. Namun pada persoalan-persoalan yang genting dan memaksa harus segera diambil keputusan cepat terkadang pola-pola itu tidak mungkin dilakukan. Karena kalau tidak segera diambil keputusan masalah bisa semakin melebar, sementara waktu tidak memungkinkan untuk meminta masukan dari banyak pihak. Di sinilah pentingnya seorang pemimpin memiliki kemampuan dalam proses pengambilan keputusan dalam berbagai situasi.

Semua proses itu akan sangat ditentukan pula oleh gaya komunikasi seorang pemimpin. Kemampuan berkomunikasi, baik secara lisan maupun tulisan adalah kemampuan penting yang harus dimiliki seorang kepala sekolah sebagai leader. Termasuk dalam soal ini adalah penggunaan berbagai media untuk menyampaikan informasi kepada bawahan dalam berkomunikasi dimana untuk kepemimpinan zaman sekarang nampaknya sudah menjadi tuntutan. Sebab itu disamping komunikasi secara lisan, penyampaian informasi dan komunikasi bisa didukung dengan penggunaan sosial media, seperti face book, twitter, whatsapp, instgram dan platform social media lainnya.



Dengan demikian model, cara dan media komunikasi yang dilakukan kepala sekolah dapat menyesuaikan dengan berbagai situasi dan kondisi. Dalam situasi formal tertentu cara-cara komunikasi tertulis tetap dilakukan ditopang dengan sosial media. Cara-cara komunikasi lisan biasanya dilakukan saat rapat, pertemuan atau suasana sehari-hari di sekolah.

Kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin juga akan tercermin dalam gaya kepemimpinan yang dilakukan dan dipilihnya. Penerapan gaya kepemimpinan di sekolah terkadang harus menyesuaikan dengan tingkat kematangan guru dan pegawai serta situasi dan kondisi yang ada. Soal gaya kepemimpinan, bisa jadi semua pemimpin punya cara-cara yang berbeda. Cara memimpin seorang pemimpin mungkin berbeda dengan cara pemimpin lain. Ada yang cenderung terbuka, kadang-kadang mungkin dianggap agak keras, namun ada pula yang lembut dan terkesan mengayomi. Semua pemimpin pasti ingin dia sukses menjalankan amanah yang diberikan kepadanya. Dalam situasi maka harus lentur, fleksibel, tidak boleh kaku, demokratis, tergantung situasi-situasi yang dihadapi.

Dengan demikian, penerapan gaya kepemimpinan menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Dalam situasi tertentu mungkin pemimpin harus bersifat otoriter, karena jika tidak, program tidak akan berjalan. Namun dalam situasi lain cara-cara yang lebih fleksibel, akomodatif dapat dilakukan. Situasi lainnya mungkin harus meminta keterlibatan bawahan dengan suasana yang lebih demokratis karena dirasa akan lebih efektif dilakukan sebagai pilihan gaya kepemimpinan. Terlihat keterpaduan berbagai gaya dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang dipilih, yaitu keterpaduan antara gaya *laizes faire*, demokratis dan otokratis.

BAB VI KEPEMIMPINAN DAN MUTU MADRASAH

A. Mutu Madrasah

Mantan Menteri Agama Suryadharma Ali pernah menyatakan bahwa peningkatan mutu pendidikan Islam, termasuk madrasah dan pesantren, merupakan salah satu dari lima misi yang diemban oleh Kementerian Agama. Karenanya upaya peningkatan mutu pendidikan Islam menjadi salah satu program strategis Kementerian Agama.⁷⁴

Berdasarkan Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional kedudukan madrasah dinyatakan setara dengan pendidikan umum, karena itu ketika berbicara mutu madrasah, maka standar yang dijadikan sebagai acuan juga sama dengan standar mutu bagi sekolah-sekolah umum. Deden Makbuloh menyatakan bahwa pembicaraan tentang konsep mutu mengacu pada dua arus pemikiran, *Pertama*, sesuatu dikatakan bermutu jika dapat memuaskan pelanggan. Dalam dunia pendidikan pelanggan utamanya adalah peserta didik, oleh sebab itu lembaga pendidikan harus dapat memuaskan peserta didik sebagai pelanggan utama. Peserta didik membutuhkan pelayanan pendidikan dan pembelajaran yang menyenangkan, prestasinya memuaskan dan pencintaannya sangat positif. *Kedua*, suatu produk dinyatakan bermutu jika sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan. Apa yang menjadi ukuran mutu adalah standarisasi.

⁷⁴ Suryadharma Ali, *Mengawal Tradisi Meraih Prestasi Inovasi dan Aksi Pendidikan Islam*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2013), h.177.

Standar tersebut dapat dikembangkan dari waktu ke waktu, jika standar yang ditetapkan sudah tercapai, maka ditingkatkan standar yang baru, secara terus menerus tanpa akhir.⁷⁵

Dengan demikian madrasah yang bermutu adalah madrasah yang dapat memuaskan pelanggannya, dalam hal ini peserta didik, orang tua dan *stake holder* lainnya. Madrasah yang bermutu juga berarti madrasah yang dalam seluruh sistem pelaksanaan dan operasionalnya mengacu kepada standar mutu yang telah ditetapkan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, dinyatakan bahwa setidaknya ada delapan (8) standar yang harus dipenuhi oleh sekolah/madrasah. Delapan standar itu adalah Standar isi, standar proses, standar kompetensi, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian pendidikan.⁷⁶

Standar isi mencakup lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Standar isi memuat kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan, dan kalender pendidikan/akademik. Dalam standar proses, proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.

Standar kompetensi lulusan digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan. Kompetensi lulusan mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Dalam Standar pendidik dan tenaga kependidikan dinyatakan bahwa pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan

⁷⁵ Deden Makbuloh, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), h. 34-35

⁷⁶ Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*. Pasal 2 ayat (1).

rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial.

Dalam standar sarana prasarana dinyatakan bahwa setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berkreasi, dan ruang tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Ketentuan tentang standar pengelolaan menyatakan bahwa pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah wajib menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan dan akuntabilitas. Setiap satuan pendidikan dipimpin oleh seorang kepala satuan sebagai penanggungjawab pengelolaan pendidikan. Sementara itu ketentuan tentang standar pembiayaan dinyatakan bahwa pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal. Dan terakhir dalam standar penilaian ditetapkan bahwa penilaian pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan, dan penilaian hasil belajar oleh pemerintah. Penilaian digunakan untuk menilai pencapaian kompetensi peserta didik, bahan penyusunan laporan kemajuan hasil belajar, dan memperbaiki proses pembelajaran.

Kepemimpinan Madrasah disamping mengacu kepada ketercapaian standar pendidikan sebagaimana di atas, juga harus mengacu kepada kerangka dasar pendidikan Islam yang telah

ditetapkan oleh Kementerian Agama. Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama telah merumuskan tujuh kerangka dasar untuk membenahi pendidikan Islam (termasuk di dalamnya madrasah) dengan mengacu pada ketentuan-ketentuan dalam Sistem Pendidikan Nasional. Kerangka dasar itu sering disebut dengan *al-mabadi' al-sab'ah*, yang meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. *Nilai-nilai agama dan budaya luhur sebagai spirit*; Pendidikan Islam mengintegrasikan nilai Islam dan budaya luhur dalam proses pembelajaran.
2. *Berbasis partisipasi masyarakat*; Pendidikan Islam diselenggarakan oleh, dari dan untuk masyarakat guna memenuhi aspirasi warganya, oleh sebab itu dilaksanakan atas dasar partisipasi masyarakat.
3. *Berorientasi pada kemandirian yang tinggi*; Pendidikan Islam berpijak kepada prinsip kemandirian yang tinggi di tingkat satuan pendidikan, karena bertumpu pada partisipasi masyarakat.
4. *Bersifat majemuk, dari aspek jalur, jenjang dan jenis*; Pendidikan Islam bersifat majemuk dari berbagai aspek, sehingga memberikan warna tersendiri dalam Sistem Pendidikan Nasional.
5. *Nilai-nilai demokratis, keadilan dan kesetaraan*; Pendidikan Islam menjunjung tinggi nilai-nilai demokrasi, keadilan, dan berkesetaraan sehingga memberikan pemihakan yang tinggi kepada kelompok masyarakat marginal.
6. *Perhatian pemerintah tanpa mengurangi ciri khas*; Dengan jelasnya kedudukan pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional, perhatian pemerintah semakin dipertegas secara hukum dan peraturan perundang-undangan, sehingga, baik pemerintah pusat dan daerah mempunyai kewajiban yang sama dalam memfasilitasi dan mendukung penyelenggaraan pendidikan Islam dengan tetap mempertahankan ciri khas dan kemandiriannya.
7. *Berwawasan kebangsaan Indonesia*; Pelaksanaan Pendidikan Islam di Indonesia memiliki nilai wawasan kebangsaan Indonesia yang selaras dengan konten pendidikan hingga proses tata kelolanya.⁷⁷

⁷⁷ Suryadharma Ali, *Mengawal Tradisi Meraih Prestasi*, hal.179-180. Lihat pula dalam Suryadharma Ali: *Gagasan, Ucapan, dan Tindakan dalam Mencerahkan Pendidikan Islam dan Kerukunan Umat*, (Yogyakarta: LKiS, 2014).

Disamping mengacu kepada kerangka dasar pendidikan Islam dalam proses kepemimpinannya, seorang kepala madrasah juga harus memahami dengan baik tujuan, arah dan pengembangan pendidikan madrasah. Madrasah adalah sekolah yang diselenggarakan dengan kekhasan Islam di bawah yurisdiksi pembinaan Kementerian Agama, yang mencakup Raudhatul Athfal (RA) pada jenjang pendidikan anak usia dini (PAUD); Madrasah Ibtidaiyah (MI) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs) pada jenjang pendidikan dasar; dan Madrasah Aliyah (MA) pada jenjang pendidikan menengah.

Dalam Rencana Strategik (Renstra) pendidikan Islam Kementerian Agama, dinyatakan bahwa misi madrasah adalah “mengembangkan madrasah yang mampu menghasilkan lulusan Islami, unggul dalam ilmu pengetahuan, bersikap mandiri, dan berwawasan kebangsaan, dengan proses penyelenggaraan yang bertumpu pada prinsip *good governance* dan pemberdayaan masyarakat agar sanggup menyediakan layanan pendidikan bagi anak usia madrasah”.⁷⁸

Pada jenjang Madrasah Ibtidaiyah (MI) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs) merupakan jenjang pendidikan dasar dengan kekhasan Islam, ditujukan untuk membangun landasan bagi berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman dan bertakwa kepada Allah Swt, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kritis, inovatif, mandiri, percaya diri dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggungjawab untuk mengikuti pendidikan lebih lanjut sejalan dengan pencapaian tujuan pendidikan nasional.

Adapun Madrasah Aliyah (MA) sebagai salah satu jenis pendidikan menengah umum, berfungsi menyiapkan peserta didik untuk memiliki pengetahuan, sikap, rasa keindahan dan harmoni yang diperlukan untuk melanjutkan ke pendidikan tinggi dan/ atau untuk hidup di masyarakat sejalan dengan pencapaian tujuan pendidikan nasional. Karena itu, Madrasah Aliyah ditujukan untuk

⁷⁸ Suryadharma Ali, *Reformasi Paradigma Keilmuan Islam*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2013), h. 116.



membentuk manusia berkualitas spiritual, hidup sehat, memperluas pengetahuan dan seni, memiliki keahlian dan keterampilan, menjadi anggota masyarakat yang bertanggungjawab, serta mempersiapkan peserta didik untuk mengikuti pendidikan lebih lanjut sejalan dengan pencapaian tujuan pendidikan nasional.

B. Kepemimpinan dan Mutu Madrasah

Berdasarkan deskripsi sebagaimana telah dijelaskan di atas, maka dalam rangka menjalankan peran kepala madrasah sebagai seorang pendidik (edukator), sebagai pengawas (supervisor) dan sebagai pemimpin (*leader*) banyak hal yang harus dilakukan. Ketiga peran itu dalam praktek kepemimpinan di sekolah/madrasah saling terintegrasi dan saling melengkapi. Jika ketiga peran ini dilakukan dengan baik oleh kepala madrasah maka akan dapat meningkatkan mutu madrasah secara keseluruhan. Semua itu harus dipahami oleh kepala sekolah, dan yang lebih penting lagi adalah bagaimana kepala sekolah menjalankan hal tersebut dalam tindakan nyata.

Pelaksanaan peran dan tugas tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena saling terkait dan saling mempengaruhi, serta menyatu dalam pribadi kepala sekolah profesional. Kepala sekolah yang demikianlah yang akan mampu mendorong visi menjadi aksi dalam paradigma baru manajemen pendidikan. Pada akhirnya seluruh proses itu akan dapat meningkatkan mutu madrasah, dimana mutu itu akan tergambar pada terpenuhi delapan standar yang sudah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Berdasarkan logika berfikir sebagaimana di atas, maka jika kepala sekolah menjalankan peran sebagai pendidik, pengawas dan sebagai pemimpin dengan sebaik-baiknya maka akan berdampak pada peningkatan mutu madrasah. Secara umum mutu madrasah itu akan dapat diukur sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan dalam peraturan pemerintah tentang standar nasional pendidikan yang meliputi standar isi, standar proses, standar kompetensi, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan

prasarana, standar pengelolaan, standard pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.

Apabila kepala madrasah mengimplementasikan perannya sebagai pendidik, pengawas, dan sebagai pemimpin dengan baik maka akan memberikan pengaruh terhadap mutu madrasah. Peran sebagai pendidik (edukator) dalam implementasinya akan dapat memacu peningkatan profesionalisme guru dan penciptaan iklim dan budaya yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran. Kemudian peran sebagai pengawas (supervisor) jika dilaksanakn dengan baik, konsekuen dan konsisten pada kegiatan pengawasan dan pengendalian, maka akan membuat madrasah terarah pada tujuan dan implementasinya dalam pembuatan program pengawasan serta pemanfaatan hasilnya untuk perbaikan mutu madrasah. Sementara itu peran kepala madrasah sebagai pemimpin (*leader*) jika diimplementasikan akan mampu memandu arah pengembangan visi dan misi madrasah serta dapat menerapkan pola komunikasi dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kultur madrasah.

Pencapaian mutu madrasah pada akhirnya akan dapat mewujudkan kualitas lembaga pendidikan melalui ketercapaian seluruh standar pendidikan, yaitu standar proses, standar pendidik dan tenaga kependidikan, serta standar pengelolaan, dan standar lainnya. Pada tiga peran utama kepala sekolah/madrasah yaitu sebagai pendidik (edukator), pengawas (supervisor) dan sebagai pemimpin (*leader*) dalam implementasinya sangat berdampak langsung kepada proses pendidikan dan pembelajaran, kualitas pendidik dan tenaga kependidikan, serta pengelolaan pendidikan. Hal ini disebabkan keseluruhan standar pendidikan sesungguhnya intinya ada pada tiga peran kepala sekolah tersebut.

Secara khusus, karena ini kaitannya dengan peran kepala madrasah sebagai pendidik, pengawas, dan sebagai pemimpin maka mutu madrasah itu dapat dilihat dalam peningkatan mutu proses dan hasil belajar, peningkatan profesionalisme guru, dan terbentuknya budaya mutu dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik. Terlihat juga pada terselenggaranya supervisi terhadap kinerja dan menjadikan hasil



supervisi sebagai umpan balik bagi perbaikan-perbaikan kinerja dan mutu secara keseluruhan. Mutu madrasah juga akan terlihat pada pengembangan visi misi dan implementasinya serta situasi kepemimpinan yang komunikatif dan gaya kepemimpinan yang selaras dengan dunia pendidikan serta tuntutan situasi dan kondisi yang dihadapi.

C. Pencapaian Mutu Madrasah

Apa yang bisa kita ambil pelajaran jika suatu saat berada di sebuah madrasah Aliyah. Seandainya kita berada di suatu madrasah sambil menunggu untuk bertemu dengan kepala madrasah. Lalu memperhatikan beberapa hal yang ada di ruang tunggu. Ruang tunggu ini tidak seperti yang lainnya, karena yang dimaksud ruang tunggu di sini adalah ruang koridor yang menjadi batas antara ruang guru (*teacher room*) dengan ruang kepala tata usaha dan stafnya, dan di dalam ruang tata usaha itu ada ruang kerja kepala madrasah. Jadi lebih tepatnya koridor untuk keluar masuk guru dan pegawai bahkan kadang-kadang tempat keluar masuk siswa yang digunakan sebagai ruang tunggu untuk para tamu.

Di ruang tunggu disediakan beberapa kursi untuk tempat duduk, di atas dinding bagian atas di tempel almari dari aluminium dengan pintu kaca transparan, tempat dimana ratusan piala hasil dari kejuaraan, baik akademik maupun yang non akademik yang pernah dicapai oleh siswa. Tidak diketahui piala-piala itu diperoleh sejak tahun berapa, tetapi ratusan piala yang dipajang di almari khusus itu menunjukkan bahwa madrasah ini telah banyak mengukir prestasi, baik tingkat lokal, daerah tingkat II, daerah tingkat I, regioanal, maupun nasional.

Di bagian sudut ruang tunggu ada almari khusus yang memajang medali penghargaan. Prestasi akademik yang pernah diperoleh siswa. Diantara medali itu adalah yang berasal dari kejuaraan Kompetisi Sains Madrasah Tingkat Daerah dan Regional, Kompetisi Sains Madrasah Nasional (KSMN), dan Olimpiade Sains Nasional (OSN). Medali ini dipajang secara khusus, mungkin karena

medali-medali ini merupakan prestasi yang sangat membanggakan dan monumental bagi sejarah perjalanan madrasah.

Dalam hati kita mengatakan, mungkin masyarakat tidak tahu bahwa ada madrasah seperti ini, diantara madrasah-madrasah lain yang mempunyai prestasi membanggakan. Mungkin prestasi ini sama dengan prestasi yang diperoleh sekolah-sekolah menengah atas umum yang lain. Bisa jadi malah melampaui. Andaikan masyarakat tahu, masiakah mereka akan melihat atau mempersepsikan bahwa madrasah sebagai lembaga pendidikan “kelas dua”?.

Di bagian sudut, terpasang banner dalam bingkai besar dipaku di dinding berisi uraian fungsi dan tugas pengelola sekolah/madrasah. Uraian tugas ini bisa dibaca siapapun, baik oleh siswa, guru, pegawai termasuk para tamu yang hadir. Asumsinya semua warga sekolah pasti sudah membacanya karena ditempel di di tempat yang strategis. Isinya adalah uraian tugas dan fungsi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, Guru, Kepala Tata Usaha, Wali kelas, Guru Bimbingan dan Konseling, Pustakawan, Teknisi Media, dan tugas fungsi Pustakawan.

Pada kegiatan keseharian, nampak Kesibukan kepala madrasah dalam menerima tamu dan menyelesaikan tugas-tugas administrasi, hal ini menunjukkan bahwa madrasah ini adalah lembaga pendidikan yang “hidup”, memiliki dinamika dan tidak berhenti untuk bergerak, baik yang sifatnya rutinitas maupun membuat perencanaan dan melakukan hal-hal baru. Sering kita menyaksikan ada lembaga pendidikan, yang kantornya saja sepi, seperti tidak ada aktivitas, tidak kelihatan ada kesibukan, kepala sekolahnya sering tidak ada di tempat, pegawainya santai-santai, dan sebagainya. Sulit rasanya mengatakan bahwa lembaga pendidikan seperti ini akan maju, karena denyut aktivitasnya saja tidak kelihatan. Namun tidak dengan madrasah yang kita bayangkan ini. Aktivitasnya padat dan bisa dirasakan denyut nadi dan kesibukannya yang berlangsung setiap hari di sekolah dan hari kerja.

Deskripsi imajinatif sebagaimana di atas bisa jadi secara nyata ditemukan ada madrasah-mdarsah yang maju dan kompetitif.



Berdasarkan pengalaman sekolah atau madrasah yang maju seperti itu biasanya dipimpin oleh kepala madrasah yang berfikir maju dan visioner. Kepala madrasah seperti ini tidak mau dan ingin mendobrak pandangan bahwa madrasah adalah lembaga pendidikan kelas dua semata. Ia ingin membuktikan bahwa madrasah bisa juga kompetitif, sederajat dan sama dengan sekolah-sekolah umum, bahkan malah bisa melampauinya.

Pencapaian mutu madrasah memang harus diusahakan dengan usaha yang sungguh-sungguh dan penuh optimisme. Tekad dan optimisme ini seyogyanya dimiliki oleh seorang kepala madrasah yang memahami dengan baik lembaga yang dipimpinnya dan bagaimana ekspektasi masyarakat terhadap lembaga yang dipimpin. Dia bisa mengatakan dengan percaya diri bahwa bila ada penilaian seperti itu, maka madrasah harus membuktikan asumsi kurang baik itu dengan fakta dan bukti kemajuan.

Sebagai seorang pemimpin kepala madrasah harus memiliki kepercayaan diri bahwa madrasah bisa mengukir prestasi dan melampaui lembaga pendidikan yang lainnya. Tidak relevan lagi menyatakan dan menilai bahwa madrasah Aliyah itu, misalnya, sebagai lembaga pendidikan kasta dua setelah sekolah menengah atas yang berada di bawah naungan dinas pendidikan dan kebudayaan. Walaupun tetap diakui dari sekian banyak madrasah ada yang masih memiliki banyak kekurangan. Namun tidak sedikit pula yang menunjukkan eksistensinya sebagai lembaga pendidikan yang kompetitif dan kredibel.

Pada tataran inilah, seorang kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus memiliki pandangan kedepan yang visioner. Beberapa pengalaman sekolah yang maju ternyata sangat ditentukan oleh kepala sekolah yang memiliki visi dan misi tentang mutu pembelajaran dan kualitas output yang ingin dihasilkan. Kepala sekolah harus memimpin semuanya, sebagai *decision maker*, memimpin semua lini agar bisa berjalan dengan baik dengan melakukan koordinasi untuk menyelesaikan masalah, mencari solusi, melakukan pengawasan (*controlling*) dan memiliki seni dalam memimpin.

Kepala sekolah yang visioner adalah mereka yang ketika menjadi pemimpin sekolah memiliki mimpi-mimpi besar untuk memajukan lembaga yang dipimpinnya. Dalam prosesnya memang ia akan menghadapi berbagai persoalan dari mulai mengatur semua lini di sekolah agar dapat terlibat secara aktif dalam pencapaian tujuan sekolah, proses pengambilan keputusan yang harus dikomunikasikan sehingga diterima oleh semua pihak, dan melakukan pemantauan serta pengawasan untuk memastikan semua telah berjalan sebagaimana mestinya.

Dibutuhkan gaya memimpin yang sesuai dan adaptif atau memiliki fleksibilitas sesuai dengan kondisi dan tantangan yang dihadapi. Setiap kepala madrasah pasti memiliki gaya memimpin yang berbeda-beda atau tidak sama. Hanya yang penting diketahui sebagai kepala madrasah hendaknya memahami bahwa sebagai seorang pemimpin ia memiliki otoritas, kewenangan, tugas dan tanggungjawab dan harapan untuk mencapai keberhasilan kepemimpinannya.

Dalam kepemimpinan, adanya kesadaran bahwa seseorang itu dipercaya untuk menjadi pemimpin adalah hal sangat penting yang harus dimiliki. Karena dengan hal itu ia akan memahami tanggungjawab dan kewenangan yang dibebankan kepadanya. Kadangkala ada seorang pemimpin atau kepala sekolah yang tidak memahami tugas, tanggungjawab dan kewenangannya. Dia tidak tahu kenapa ia diangkat menjadi kepala sekolah, apa yang harus dilakukannya dan bagaimana cara melakukannya. Jika kondisi yang seperti ini terjadi, maka itu alamat akan gagal menjadi seorang pemimpin dalam pendidikan, yang itu artinya ia akan gagal dalam membawa sekolah ke arah kemajuan.

Dari perspektif ini dapat dipahami bahwa kadang-kadang sebagai pemimpin kepala sekolah harus juga memperhatikan hal-hal yang mungkin dinilai tidak secara langsung menjadi bidang dan tanggung jawabnya kepemimpinan, namun harus dilakukan sebagai bentuk pengejawantahan bahwa pemimpin harus mampu mengayomi semuanya. Sementara ada banyak hal lainnya yang sebenarnya lebih penting dan juga menunggu keterlibatan seorang pemimpin. Menjenguk seorang siswa yang kecelakaan, bisa saja didelegasikan kepada guru atau wali kelas untuk melakukannya, namun kepala

sekolah terkadang harus datang langsung untuk menunjukkan empati dan untuk membangun kedekatan secara emosional kepada siapapun yang merupakan subyek dalam wilayah kepemimpinan. Dari hal yang mungkin dianggap kecil itu akan melahirkan kepercayaan kepada pemimpin dan pada gilirannya program kepemimpinan akan mendapat dorongan dan sokongan dari yang dipimpinnya.

Untuk mengingatkan tugas dan tanggungjawabnya sebagai kepala sekolah tidak ada salahnya jika di dinding ruangan kepala madrasah dipasang dalam bingkai besar tabel yang berisi program kerja dan kegiatan kepala sekolah. Dalam Tabel besar itu berisi uraian program kerja kepala madrasah terdiri dari enam bagian, dan pada setiap bagian berisi uraian tugas yang akan dilakukan. Di sebelah kanan dari tabel yang berisi uraian kerja itu terdapat kolom-kolom kecil yang merupakan target waktu atau jadwal kapan program itu akan dilaksanakan. Tabel itu lebih tepatnya adalah *time schedule* kepala madrasah di bidang pengajaran. Tujuh bagian dari program kepala madrasah dalam tabel itu adalah (1). Kegiatan Awal tahun pelajaran, (2) Kegiatan Harian, (3) Kegiatan Mingguan, (4) Kegiatan Bulanan, (5) Kegiatan semester, dan (6) Kegiatan Akhir tahun Pelajaran.

Di sebelahnya, dengan ukuran yang sama dipasang tabel dengan judul "Program Kinerja Kepala Sekolah". Berisikan tiga kolom utama, yaitu kolom satu Komponen, kolom dua Aspek, dan kolom tiga Indikator. Pada kolom pertama atau kolom Komponen berisikan Tujuh komponen yang merupakan peran kepala sekolah, yakni (1).Kepala sekolah sebagai Edukator Pendidikan, (2) Kepala sekolah sebagai Manager, (3) Kepala sekolah sebagai Administrator, (4) kepala sekolah sebagai Supervisor, (5) Kepala sekolah sebagai Pemimpin, (6) kepala sekolah sebagai Inovator, dan (7) kepala sekolah sebagai Motivator. Tujuh kinerja itu kemudian diturunkan dalam beberapa aspek pada setiap bagiannya dan diturunkan lagi menjadi indikator-indikator.

Tugas-tugas yang ditulis dan dipasang di ruang kerja dan ruang terbuka merupakan rambu-rambu yang senantiasa mengingatkan akan tugas dan tanggungjawabnya. Tidak hanya bagi dirinya tetapi mengandung makna bahwa bila ia tidak melaksanakan tugas itu dengan baik dan konsisten ia harus siap terbuka dengan kritik dan masukan. Ini

adalah bentuk transparansi dalam tugas dan tanggungjawab, sehingga yang dipimpin akan memahami batas-batas kewenangan seorang kepala madrasah dan batas-batas mana yang bukan kewenangannya.

Di lain sisi, seorang kepala sekolah harus juga mempunyai visi tentang standar mutu lulusan yang ingin dicapainya. Mutu lulusan akan sangat bergantung kepada basis input siswa yang akan diterima oleh pihak madrasah. Lembaga-lembaga pendidikan yang memiliki reputasi biasanya akan dengan sangat mudah memasang standar input bagi siswa-siswa yang akan diterimanya. Reputasi sekolah akan memungkinkan sekolah untuk menjaring siswa baru berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Animo yang besar calon siswa baru yang ingin masuk ke sekolah yang bereputasi memungkinkan sekolah untuk melakukan seleksi secara ketat. Hal ini nanti akan tergambar pada rasio calon siswa yang mendaftar dengan siswa yang dapat diterima berdasarkan daya tampung.

Madrasah yang berprestasi dan memiliki reputasi dapat melakukan proses ujian seleksi siswa baru yang cukup ketat, setidaknya bisa melakukan seleksi dengan baik karena banyaknya calon yang ingin masuk tidak sebanding dengan daya tampung yang tersedia. Dibutuhkan komitmen dan konsistensi dari semua pihak agar supaya proses mendapatkan input ini bisa berjalan dengan sebaik-baiknya.

Tentu yang tidak kalah pentingnya adalah pada tataran proses pembelajaran. Penjaminan mutu pada proses pembelajaran harus mem berikan jaminan pelayanan sesuai dengan standar pendidikan yang sudah ditetapkan, bahkan jika perlu melampaui standar pendidikan yang ada. Dengan proses yang baik dan bermutu maka diharapkan menghasilkan mutu lulusan yang kompetitif. Lulusannya berkualitas secara akademik dan mampu bersaing dengan sekolah-sekolah menengah atas negeri yang lain. Keberhasilan siswa secara akademik tentu juga merupakan keberhasilan guru yang telah mendedikasikan waktu dan pikirannya untuk kemajuan belajar siswa. Keberhasilan guru dalam mendidik siswa, juga bisa dimaknai bahwa kepala madrasah telah mampu memotivasi, mengarahkan, membimbing, memberikan pengawasan serta menyediakan sarana



prasarana yang memungkinkan proses belajar mengajar berjalan dengan baik dan dapat mencapai tujuan secara optimal.

Dalam rangka peningkatann mutu, maka kepala madrasah harus pula melakukan koordinasi dan kerjasama dengan para supervisor eksternal dalam hal ini adalah para pengawas sekolah. Pengawas sebagaimana diketahui bertugas melakukan supervisi dalam rangka mendampingi guru agar menjadi guru yang baik dan profesional. Dalam bidang pengawasan kepada para guru memang pemerintah telah menugaskan kepada para pengawas sekolah untuk memberikan bimbingan kepada para guru dalam rangka meningkatkan tugas profesionalnya.

Pada setiap kedatangan para pengawas ke sekolah kepala sekolah dapat berdiskusi dengan mereka mengenai hasil pengawasan dan tindaklanjutnya. Hal ini dilakukan supaya sekolah mengetahui hal-hal apa yang harus dilakukan untuk perbaikan mutu guru secara berkelanjutan. Tugas supervisi kepada guru ditempatkan sebagai tugas bersama antara kepala madrasah dan tugas pengawas sekolah. Koordinasi pengawasan dilakukan dalam rangka mensinergikan peran supervisi kepala madrasah dengan tugas supervisi oleh para pengawas sekolah.

Peningkatan mutu sekolah disamping kerjasama dengan pengawas sekolah untuk peningkata mutu guru, yang tidak kalah penting adalah peningkatan mutu siswa. Salah satu yang bisa dilakukan adalah dengan bekerjasama dengan lembaga atau pihak luar terutama peningkatan kemampuan siswa di bidang ekstrakurikuler. Disamping usaha untuk meningkatkan mutu lulusan, kepala madrasah juga berusaha membangun kerjasama dengan berbagai lembaga untuk memberikan wawasan kepada siswa yang berkaitan dengan peningkatan *soft skill* siswa. Keterampilan *soft skill* ini penting untuk dimiliki siswa dalam rangka membekali mereka untuk terjun dalam masyarakat dan bersaing dalam dunia global.

BAB VII

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

A. Kesimpulan

Berdasarkan deskripsi sebagai telah dijelaskan dalam bab-bab sebelumnya maka dapat dinyatakan bahwa secara umum dalam aspek kepemimpinan kepala madrasah dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya baik sebagai edukator (pendidik), supervisor (pengawas), maupun sebagai leader (pemimpin) dengan menggunakan suatu pendekatan yang disebut dengan pendekatan sistem, yaitu suatu pendekatan kekuasaan dalam memimpin dimana pada saat yang sama kepala madrasah berusaha menjalin hubungan koordinatif melalui kerjasama dengan seluruh komponen yang ada di dalam madrasah. Pendekatan ini secara rasional dipilih karena menyadari begitu kompleks dan sulitnya beban dan tanggungjawab yang harus dipikul oleh kepala madrasah, sementara kepala madrasah sebagai individu memiliki kemampuan yang terbatas baik dari sisi pengetahuan, manajerial, administratif, maupun waktu dan tenaga.

Sementara itu berdasarkan penjelasan sebagaimana sudah dipaparkan, secara khusus dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Dalam melaksanakan perannya sebagai pendidik (edukator) kepala madrasah dapat melakukan beberapa usaha dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru dengan cara membangun jaringan kerjasama dengan lembaga lain untuk menambah wawasan guru, mengutus guru dalam berbagai forum seminar, lokakarya, dan workshop yang membahas peningkatan kemampuan guru dalam proses belajar mengajar. Kepala madrasah juga melaksanakan kegiatan



peningkatan mutu guru dalam pengajaran melalui seminar dan workshop yang dilaksanakan secara mandiri oleh madrasah. Bimbingan dan pembinaan guru dan pegawai oleh kepala madrasah untuk meningkatkan kualitas mutu dan kinerja mereka dilaksanakan dalam forum-forum pertemuan yang dijadwalkan secara rutin maupun secara insidental.

2. Sebagai pendidik, kepala madrasah perlu memiliki kemampuan membangun dan menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran, yaitu budaya yang mampu memberikan karakteristik perlakuan madrasah terhadap peserta didik agar dapat mencintai pelajaran sehingga siswa memiliki dorongan intrinsik untuk terus semangat belajar dan guru melaksanakan tugas dengan penuh semangat dan mencintai profesinya sebagai guru secara mendalam. Penciptaan situasi yang kondusif ini dalam rangka membangun prasyarat terciptanya iklim dan budaya yang kondusif dan inovatif bagi madrasah, yaitu dengan cara membangun komunikasi yang baik dengan seluruh warga madrasah, menanamkan kebersamaan dan selalu melakukan musyawarah dalam memecahkan persoalan-persoalan di madrasah.
3. Sebagai pengawas (supervisor) dengan tugas utama pengawasan dan pengendalian, kepala madrasah dapat melakukan empat fungsi utama supervisor yaitu fungsi penelitian, penilaian, perbaikan, dan peningkatan di madrasah masing-masing. Cara-cara pengawasan kepada guru oleh kepala madrasah dapat dilakukan dengan cara tidak langsung. Informasi tentang kinerja guru dalam proses belajar mengajar tidak langsung dilihat dan disupervisi kepala madrasah ketika guru melakukan kegiatan mengajar di kelas, tetapi didapatkan dengan menggali informasi itu dari siswa. Peran sebagai pengawas dan pengendali harus terus dilakukan yang pelaksanaannya harus direncanakan dan diprogramkan serta dilakukan secara sistematis, terukur dan berkelanjutan. Sementara itu teknik supervisi yang

berupa supervisi kelompok dapat dilakukan disamping teknik supervisi individual.

4. Sebagai pengawas, kepala madrasah harus menjadikan hasil supervisi sebagai *feed back* (umpan balik) dan menjadikannya sebagai dasar untuk perbaikan dan peningkatan profesionalisme guru dan pegawai. Tindaklanjut hasil supervisi itu bisa berupa penguatan dan penghargaan, teguran yang bersifat mendidik, dan kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau penataran lebih lanjut.
5. Dalam melaksanakan perannya sebagai pemimpin (leader) kepala madrasah harus memiliki visi dan misi tentang madrasah yang dipimpinnya atau visi dan misi lembaga. Juga memiliki visi kepemimpinan yaitu visi mengenai bagaimana proses perubahan akan dilakukannya dan bagaimana akan berlangsung. Artinya kepala madrasah perlu memiliki visi yang jelas, terukur dan mampu menggambarkan apa yang diinginkan di masa yang akan datang pada lembaga atau organisasi yang dipimpinnya. Memiliki pemahaman yang baik mengenai visi madrasah yang dipimpinnya dan berusaha menyelaraskan program madrasah dengan visi madrasah.
6. Sebagai pemimpin kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya terus berusaha melakukan pola-pola komunikasi yang bersifat fleksibel yaitu sesuai dengan situasi dan kondisi yang melingkupinya. Walaupun tidak secara penuh dilakukan, kepala madrasah harus berusaha membangun komunikasi yang persuasif dengan guru, pegawai, siswa dan orang tua wali. Komunikasi persuasif ini dilakukan dengan melakukan perubahan gaya bahasa dalam komunikasi sesuai dengan situasi dan kondisi, memilih metode dan pendekatan yang tepat dalam berkomunikasi, berusaha memahami pesan dan memberikan umpan balik serta memberikan respon yang tepat. Pola komunikasi persuasif ini bisa sejalan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah yaitu gaya kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan situasional ini adalah gaya kepemimpinan yang

memperhatikan situasi dan kondisi yang sedang dihadapi, tingkat kematangan bawahan, serta kasus-kasus tertentu dijadikan acuan untuk menentukan gaya kepemimpinan apa yang harus dilakukan.

7. Kualitas kepala madrasah dalam menjalankan perannya sebagai edukator (pendidik), supervisor (pengawas) dan sebagai leader (pemimpin) sangat berpengaruh terhadap mutu lulusan dan mutu madrasah secara keseluruhan, baik yang menyangkut mutu standar proses, standar pendidik dan tenaga kependidikan dan standar pengelolaan.

B. Implikasi Lebih Lanjut

Berdasarkan penjelasan sebagaimana tersebut di atas, maka setidaknya ada dua implikasi lanjut yang perlu mendapatkan perhatian, yaitu implikasi teoritis dan implikasi praktis.

1. Implikasi Teoritis

Kepemimpinan (*leadership*) adalah persoalan seni untuk mempengaruhi dan mengajak orang lain dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Dalam konteks kepemimpinan di sekolah atau madrasah, kepala sekolah atau kepala madrasah dihadapkan pada persoalan yang begitu kompleks dan spesifik. Kompleksitas masalah di madrasah itu tidak mungkin dapat diselesaikan sendirian oleh kepala madrasah. Karena itu kepala madrasah berusaha melibatkan seluruh komponen yang ada di madrasah dalam rangka mewujudkan tujuan dan cita-cita madrasah. Pendekatan dengan melibatkan seluruh komponen ini disebut dengan pendekatan sistem dalam kepemimpinan. Secara teoritis hal ini menegaskan dan mengkonfirmasi pandangan Nanang Fatah yang menyatakan pentingnya penggunaan pendekatan sistem dalam pengelola pendidikan.⁷⁹ Pendekatan kepemimpinan ini secara teoritis juga merupakan realisasi dari Manajemen Berbasis Madrasah (Sekolah), dimana keberhasilan program-program

⁷⁹ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2013), h.31

madrasah didukung oleh kinerja *team work* yang kompak dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan di madrasah.⁸⁰ Masing-masing memberi kontribusi terhadap peningkatan mutu dan kinerja madrasah.

Teknik supervisi tidak langsung yang dilakukan oleh kepala madrasah merupakan teknik yang bisa dikembangkan oleh kepala-kepala sekolah atau kepala-kepala madrasah yang lain. Jika umumnya teknis supervisi yang dilakukan adalah dengan kunjungan kelas langsung,⁸¹ maka teknik ini bisa divariasikan dengan teknik tidak langsung yaitu dengan cara melakukan konfirmasi kinerja guru atau pegawai melalui orang-orang yang mendapatkan layanan guru atau pegawai tersebut. Teknik ini kelebihannya akan membuat guru atau pegawai yang disupervisi tidak merasa canggung atau terganggu karena tidak ada kehadiran dan pemantauan langsung dari kepala madrasah ketika mereka melaksanakan tugas pengajaran atau suatu pekerjaan tertentu.

Sebagai pemimpin (*Leader*), gaya kepemimpinan dan pola komunikasi yang dipraktekkan kepala madrasah secara teoritis selaras dengan teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Keneth H. Balnchard. Teori ini berasumsi bahwa pemimpin yang efektif tergantung pada taraf kematangan pengikut dan kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan orientasinya, baik orientasi tugas ataupun hubungan antara manusia.⁸² Banyak ahli yang membahas gaya kepemimpinan dua dimensi ini dengan istilah yang berbeda. Cartwright dan Sander menggunakan istilah pencapaian tujuan (*goal achievement*) dan pertahanan kelompok (*group maintenance*); Helpin dan Winer mengemukakan dengan istilah struktur inisiasi (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*);

⁸⁰ Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2013), h.37

⁸¹ Lihat Cich Sutarsih dan Nurdin, *Supervisi Pendidikan*, dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 316. Lihat juga dalam Donni Juni Priansa, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h.111.

⁸² Lihat dalam Taty Rosmiati dan Dedy Achmad Kurniady, *Kepemimpinan Pendidikan*, dalam TIM Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h.139.

Katz menyebut dengan istilah orientasi pada produk (*product oriented*) dan orientasi pada pekerja (*employee oriented*); Blake dan Mouton menggunakan istilah perhatian pada aspek hasil (*concern for production*) dan perhatian pada aspek manusia (*concern for people*); Hoy dan Miskel merumuskan kedalam dua klasifikasi besar, yaitu perhatian pada organisasi (*concern for organization*) dan perhatian pada hubungan individual (*concern for individual relationship*).⁸³

Madrasah yang dipimpin oleh kepala madrasah yang visioner dan berusaha menunjukkan kualitas tinggi akan cenderung membawa kemajuan kepada lembaga dan peningkatan mutu lulusan. Sebaliknya kepala madrasah yang tidak visioner dan menunjukkan kualitas rendah cenderung membawa kumunduran atau setidaknya stagnasi pada lembaga dan mutu lulusan. Secara teoritis ini menegaskan temuan-temuan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kualitas kepala sekolah akan sangat menentukan mutu lembaga dan mutu lulusan.

Pelaksanaan tugas kepala madrasah yang menitikberatkan kepada peran-peran sebagai *administrator* dan *manejerial* dengan porsi paling besar dibandingkan peran sebagai edukator, supervisor, dan sebagai leader menguatkan temua-temuan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa secara empirik peran kepemimpinan kepala madrasah sebagai administrator lebih mendominasi dari peran sebagai manajer dan supervisor yang relatif sama. Sementara itu dimensi edukator adalah peran yang paling lemah dan kurang mendapat perhatian dari kepala sekolah/madrasah.

2. Implikasi Praktis

Berdasarkan penjelesan-penjelasan sebagaimana tersebut juga, maka dapat dikemukakan beberapa implikasi praktis:

- a. Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah yang begitu kompleks membutuhkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan manajerial serta kepemimpinan yang kuat dari kepala madrasah. Untuk memenuhi prasyarat

⁸³ Abd.Kadim Masaong dan Arfan A.Tilome, *Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Multiple Intelligence*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h.161

pengetahuan, keterampilan, manajerial dan kemampuan kepemimpinan tersebut, maka siapapun yang diberikan amanah dan ditetapkan sebagai kepala madrasah harus memiliki kemauan untuk belajar secara terus menerus baik yang berkaitan dengan tugas-tugas sebagai guru profesional, tugas pengawasan (supervisi), cara-cara komunikasi yang efektif, administrasi perkantoran dan keuangan, serta teknik dan gaya kepemimpinan.

- b. Konsekuensi dari beratnya tugas dan tanggungjawab kepala madrasah baik sebagai edukator (pendidik), supervisor (pengawas) maupun sebagai leader (pemimpin), maka kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk merangkul semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan madrasah sehingga semua sumber daya baik yang berupa manusia, sarana dan aspek pendukung lainnya dapat dimaksimalkan secara efektif untuk mencapai visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan oleh madrasah.
- c. Di tengah tuntutan akan keterbukaan informasi, maka teknik komunikasi kepala madrasah yang bersifat konvensional harus juga ditopang dengan kemampuan komunikasi yang bersifat virtual melalui jaringan internet dengan fasilitas sosial media. Teknik-teknik komunikasi yang beragam tersebut akan menjadikan program dan kegiatan madrasah dapat diakses secara mudah oleh *stakeholder* dan akan mendukung pencitraan madrasah secara efektif dan efisien.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Kadim Masaong dan Arfan A. Tilome, *Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Multiple Intelligence*, (Bandung: Alfabeta, 2014).
- Abd. Al-Fattah Abu Ghuddah, *Al-Rasul al Mu'allim s.a.w, Wa Asalibuhu fi al-Ta'lim*. Alih Bahasa; Sumedi dan Umi Baroroh, *40 Strategi Pembelajaran Rasulullah*, (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2005).
- Abudddin Nata, *Tafsir Ayat-Ayat Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012)
- Achmad Sanusi, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Nuansa Cendekia, 2013).
- Beni Ahmad Saebani dan Li Sumantri, *Kepemimpinan*,(Bandung: Pustaka Setia, 2014) .
- Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2012).
- Cicik Sutarsih dan Nurdin, *Supervisi Pendidikan dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2014).
- Covey, Stephen R, *The 8th Habbit, Melampaui Efektivitas Menggapai Keagungan*, (Jakarta: Gramedia, Jakarta, 2005).
- Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pebelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011)
- Deden Makbuloh, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Rajagrafindo Perkasa, 2011).
- Departemen Agama, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Dirjen Bimbaga Islam, 2003).
- Doni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014)



- Edmonds, *Some School Work and More Can Social Policy*, (New York: Cassel, 1979).
- George R.Terry, *Principle of Management*, (Homewood Illinois: Record D. Irwin.Icn, 1960),
- Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013).
- Hasan Basri, *Kapita Selekta Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012).
- Harbani Pasolong, *Kepemimpinan Birokrasi*, (Bandung: Alfabeta,Bandung, 2013).
- Hendiyat Soetopo, *Perilaku Organisasi – Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2010).
- Heri Gunawan, *Pendidikan Karakter Konsep dan Implementasinya*, (Bandung: Alfabeta, 2014).
- Herry Tjahjono, *Culture Based Leadership*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2011).
- Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2011)
- Howard Gardner, *Changing Minds – Seni Mengubah Pikiran Kita dan Orang Lain* (Tangerang: Transmedia, 2006).
- Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional*, (Yogyakarta:Diva Press, 2009)
- James H. Stronge,et.al, *Qualities Of Effective Principles*, diterjemahkan oleh Siti Mahyuni, *Kualitas Kepala Sekolah Yang Efektif*, (Jakarta: PT. Indeks, 2013).
- Kimball Wiles, *Supervision for Better School*, (New York: Prentice Hall, New York, 1961).
- Malayu,H. S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010) .
- Miftah Toha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta; Rajawali Pers, 2012).
- Mohamad Mustari, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta; Rajawali Pers, 2014)
- Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Kencana, 2012).
- Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasai Pengembangan Pendidikan Islam*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011).

- Mujamil Qomar, *Menggagas Pendidikan Islam*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2014).
- Mulyasa, *Menjadi Kepala sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013).
- Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung; Remaja Rosda Karya, 2013).
- Ngalim Purwanto.M, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010).
- Permendiknas. Nomor : 13 tahun 2007 tentang *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*.
- Piet Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008).
- Soekarto Indrafachrudi, *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1994).
- Samsul Rizal dan Muhammad Syaifudin, *Isu-Isu Kontemporer Tentang Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2010).
- Semuil Tjiharjadi, *To be a Great Effective Leader*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2012).
- Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, (Jakarta; Rineka Cipta, 2009).
- Suryadharma Ali, *Mengawal Tradisi Meraih Prestasi Inovasi dan Aksi Pendidikan Islam*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2013).
- Suryadharma Ali, *Gagasan, Ucapan, dan Tindakan dalam Mencerahkan Pendidikan Islam dan Kerukunan Umat*, (Yogyakarta: LKiS, 2014).
- Suryadharma Ali, *Reformasi Paradigma Keilmuan Islam*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2013).
- Taty Rosmiati dan Achmad Kurniady, *Kepemimpinan Pendidikan*, dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2014.
- Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan* (Yogyakarta: Ircisod, 2012).



- Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Management – Analisis Teori dan Praktik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010).
- Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009).
- Eithzal Rivai dan Fauzi Bahar, *Islamic Education Management*, (Jakarta; Rajawali Pers, 2013).
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010).
- Weber.C.A dan Mary E.Weber, *Fundamentals of Educational Leadership*, (New York: Mc Graw Hill Book Company, 1955).