

Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Lembaga Pendidikan Islam

Muhammad Rosid, Ifan Ali Alfatani

Institut Sayyid Muhammad Alawi Al Maliki Bondowoso

Email: mrosid435@gmail.com, ifanalialfatani206@gmail.com

Abstract

*Leadership is a series of activities to influence others in achieving certain goals. Achieving goals in an organization is very dependent on the leadership used by the leader, this shows that leadership includes at least three which are interconnected, namely the existence of followers, the existence of group situations and members interacting with each other. The principal of madrasah is the key to the success and progress of improving the quality of madrasah. Because madrasah is an educational institution organization in which it must have a qualified leader. A quality leader will be able to bring the madrasah towards the goals it is trying to achieve and be able to overcome the various obstacles it faces. In Islamic education institutions, namely schools, the head of the madrasah will bring the madrasah to the goal of achieving the quality of the madrasah according to what has been targeted. **Keywords:** Leadership; Head Master; Islamic Educational Institution.*

PENDAHULUAN

Pendidikan Nasional sedang mengalami perubahan yang cukup mendasar dan signifikan yang berkaitan dengan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional serta kurikulum yang diikuti oleh perubahan-perubahan teknis lainnya. Perubahan-perubahan tersebut diharapkan dapat mampu memecahkan berbagai permasalahan pendidikan, baik masalah konvensional maupun masalah-masalah yang muncul bersamaan dengan hadirnya ide-ide baru. Di samping itu, melalui perubahan-perubahan tersebut diharapkan terciptanya iklim yang kondusif bagi peningkatan kualitas pendidikan, dan pengembangan sumber daya manusia, untuk mempersiapkan Bangsa Indonesia memasuki era global yang sangat berat.

Pendidikan saat ini dihadapkan pada tantangan dimana tantangan tersebut harus dapat meningkatkan mutu pendidikannya. Peningkatan mutu di lembaga pendidikan sudah seharusnya dimulai dari jenjang pendidikan dasar, karena pada jenjang pendidikan dasar anak akan terbentuk dengan berbagai konsep yang sangat menentukan langkah pendidikannya ke depan dan dilanjutkan pada jenjang pendidikan menengah serta pendidikan atas, sehingga akan menghasilkan anak

didik yang siap untuk hidup di tengah masyarakat dalam membangun bangsa Indonesia kearah yang lebih baik.

Pendidikan merupakan modal dasar pengembangan bangsa yang mencakup luasnya masing-masing yang mempunyai tujuan yang berbeda-beda. Pendidikan mendorong orang untuk belajar sendiri secara aktif dan memberdayakan seluruh potensi yang ada pada dirinya. Proses belajar akan menjadi lebih bersifat dialogis dalam konteks yang lebih fungsional yang berlangsung dalam iklim koordinatif. Produk pendidikan yang terwujud sumber daya manusia menampilkan kualitas mandiri dan mengandung keunggulan. Di sini dituntut kualitas kepemimpinan, manajemen organisasi dalam mencapai kualitas pendidikan.

Pendidikan adalah suatu proses yang bertujuan untuk mengembangkan sikap, tingkah laku dan membantu dalam pembentukan karakter serta untuk mencerdaskan setiap individu dalam suatu Bangsa. Pada dasarnya pendidikan dapat memberikan pengetahuan tentang manusia itu sendiri. Untuk memperoleh pendidikan yang baik, maka madrasah merupakan sebuah lembaga yang dirancang sepenuhnya untuk melaksanakan proses pembelajaran bagi peserta didik.

Peran pemimpin dalam konteks ini sangat penting dan strategis. Pemimpin memiliki tanggung jawab tertinggi dalam menyukseskan tujuan-tujuan yang telah direncanakan oleh madrasah. Selain itu kepala madrasah juga merupakan orang yang mempunyai wewenang dalam memutuskan segala kebijakan di sekolah. Sebagai kepala madrasah, setiap menjalankan tugas mempunyai peran ganda sebagai pendidik, manajer, administrator, pemimpin dan supervisi pendidikan.

Menurut Sri Rahmi (2003:135) dalam bukunya Kepemimpinan Humanis di lembaga Pendidikan Islam “untuk mendapatkan kualitas sekolah yang baik dan bermutu maka yang perlu diperhatikan tidak hanya dari segi sarana prasarana saja, akan tetapi juga sumber daya manusia yang ada di sekolah dan sumber daya yang berhubungan

langsung dengan kesuksesan sekolah seperti *stakeholder*.” Selain itu, kompetensi kepala sekolah sebagaimana yang dipersyaratkan dalam peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah, belum cukup untuk menjamin keberhasilan sekolah dalam mencapai visi dan misi yang ditetapkan, oleh sebab itu perlu ditambah dengan kompetensi-kompetensi lain yang berkaitan dengan tugas dan fungsi kepala sekolah/madrasah, mengingat kepala sekolah/madrasah dalam pengelolaan satuan pendidikan mempunyai kedudukan yang strategis dalam mengembangkan sumber daya sekolah terutama dalam memberdayakan guru dan karyawan dalam pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Madrasah merupakan lembaga yang bersifat kompleks dan unik (Wahjosumidjo, 2003:135).

Setiap organisasi madrasah tentu memiliki beberapa unsur salah satunya adalah personil. Menurut Suryo Subroto (2004:86) "Personil adalah orang-orang yang melaksanakan suatu tugas untuk mencapai tujuan." Menurut Ali Imron (2003:67), "aktivitas yang berkenaan dengan semua personil didalam organisasi harus dikelola secara efektif. Jika aspek personil disepelekan, maka sangat sukar bagi sebuah organisasi berjalan dengan baik dan bahkan mengalami kegagalan."

Sebelum membahas permasalahan pokok mengenai kepemimpinan kepala madrasah, maka agar tidak terjadi kerancuan pemahaman, terlebih dahulu akan dijelaskan tentang pengertian kepemimpinan. Definisi tentang kepemimpinan sangat bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan, definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi kelompok dan budayanya, serta mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktifitas-aktifitas untuk mencapai sasaran.

Hadari Nawawi berpendapat dalam bukunya Muwahid Shulhan dan Soim (2013:120), kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang dilakukan. Dalam konteks implementatif menurut Paul Harsey dan Ken Blanchard dalam Muwahid Shulhan dan Soim (2013:120) menyebutkan pengertian lain dari para ahli lainnya mengenai kepemimpinan antara lain:

1. Menurut George R. Tery kepemimpinan adalah aktifitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.
2. Robert Tannen Baun, Irving R. Weschler dan Fred Mescarik mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang dilakukan dalam suatu situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi pada pencapaian tujuan atau tujuan-tujuan tertentu.

Dengan demikian seorang pemimpin yang professional, kepala madrasah dituntut untuk selalu mengadakan perubahan. Mereka harus memiliki semangat yang berkesinambungan untuk mencari terobosan-terobosan baru demi menghasilkan suatu perubahan yang bersifat pengembangan dan penyempurnaan, dari kondisi yang memprihatinkan menjadi kondisi yang lebih dinamis, baik dari segi fisik maupun akademik, seperti perubahan semangat keilmuan, atmosfer belajar dan, peningkatan strategi pembelajaran (Mujamil Qamar, 2007:289-290).

Kepala madrasah pada dasarnya bertugas mendinamisasi proses pengelolaan pendidikan secara administratif maupun edukatif.

Pengelolaan yang bersifat administratif dilakukan oleh kepala madrasah terdiri atas kegiatan yang bertujuan mengarahkan semua orang yang terlibat di madrasah dan mengerjakan hal tepat sesuai dengan tujuan madrasah yang akan dicapai. Sedangkan pengelolaan edukatif merupakan kegiatan mengarahkan dan membina setiap guru agar

melaksanakan tugas pengajaran secara tepat dan benar serta memiliki semangat dan motivasi yang tinggi untuk kinerja yang baik dan unggul.

Kepala madrasah menjadi kunci keberhasilan dan kemajuan peningkatan mutu madrasah. Karena madrasah merupakan organisasi lembaga pendidikan yang didalamnya harus memiliki seorang pemimpin yang berkualitas. Pemimpin yang berkualitas akan mampu membawa madrasah pada arah tujuan yang hendak dicapai serta mampu mengatasi berbagai hambatan yang dihadapi. Di dalam lembaga pendidikan Islam yaitu sekolah, kepala madrasah akan membawa madrasah pada tujuan yang pencapaian mutu madrasah sesuai apa yang telah ditargetkan.

PEMBAHASAN

1. Pengertian Kepemimpinan

Di era masyarakat modern (*modern society*), istilah kepemimpinan bukan lagi suatu hal yang baru. Kepemimpinan terdiri dari dua kata, yaitu pemimpin dan kepemimpinan. Kata pemimpin dalam Bahasa Inggris disebut "*leader*" merupakan dari kata dasar "*to lead*" yang berarti memimpin (Amin Haris, 2018:26). Sedangkan pemimpin diartikan orang yang diberikan kepercayaan, mengurus atau mengelola suatu organisasi. Pada saat pemimpin sedang melaksanakan tugas dapat diartikan pemimpin sedang melaksanakan kepemimpinan (*leadership*).

Kepemimpinan merupakan suatu kekuatan yang penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan pemimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan. Kepemimpinan merupakan salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan sangat berat tugas yang dijalankan, kepemimpinan diharuskan menghadapi berbagai macam faktor seperti struktur atau tatanan, koalisi, kekuatan, kekuasaan, dan kondisi lingkungan organisasi. Di samping itu kepemimpinan dapat dijadikan alat yang dapat menyelesaikan suatu masalah yang menimpa suatu organisasi.

Sutarto (1991:12) mengatakan bahwa, "kepemimpinan adalah aktivitas yang dapat mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama

untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka inginkan.” Cara pemimpin mempengaruhi orang lain dalam hal ini adalah bawahannya dapat bermacam-macam, antara lain dengan memberikan gambaran masa depan yang baik, member imbalan, melimpahkan wewenang, mempercayai bawahan, memberikan penghargaan, memberikan kedudukan, memberikan tugas, memberikan tanggung jawab, memberikan kesempatan mewakili, mengajak dan membujuk kea rah yang lebih baik.

Danim (2004:143) mengatakan bahwa, “kepemimpinan adalah suatu pokok dari keinginan manusia yang besar untuk menggerakkan potensi organisasi.” Kepemimpinan juga salah satu penjelasan yang paling populer untuk keberhasilan atau kegagalan dari suatu organisasi. Artinya organisasi sekolah atau instansi pendidikan jika dinyatakan berhasil atau gagal, faktor penentu utamanya adalah kepemimpinannya. Kepemimpinan yang kuat dan tangguh serta memiliki komitmen yang kuat dalam menyelenggarakan program organisasi sangat diperlukan dalam membimbing bawahannya.

Pengertian tersebut menunjukkan bahwa, kepemimpinan merupakan rangkaian kegiatan untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai sasaran tertentu. Tercapai tidaknya sasaran ini sangat tergantung pada kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpinnya, hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan sedikitnya mencakup tiga yang saling berhubungan yaitu adanya pengikut, adanya situasi kelompok dan anggota saling berinteraksi.

Menurut Purwanto (2002:95), “kepemimpinan merupakan tindakan khusus, dimana pemimpin terlibat dengan cara pengarahan dan pengkoordinasian pekerjaan anggota kelompok, keikutsertaan dalam tindakan-tindakan dapat berupa hubungan kerja yang terstruktur dalam menghadapi atau mengkritik anggota kelompok yang menunjukkan konsiderasi bagi kesejahteraan dan perasaan-perasaan anggota mereka.” Kepemimpinan sebagai keterampilan yang kemampuan seseorang

mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang berkedudukan lebih tinggi, setingkat maupun yang lebih rendah daripadanya, dalam fikiran dan bertindak agar perilaku yang semula individualistik dan egosentrik berubah kepada perilaku organisasional.

Lebih lanjut Purwanto (2002:95) menjelaskan bahwa, kepemimpinan sebagai alat mencapai tujuan, sebagai penggunaan pengaruh, sebagai tindakan atau tingkah laku, sebagai hubungan kekuasaan, sebagai suatu kepribadian, sebagai seni mempengaruhi orang lain, sebagai bentuk persuasif, sebagai perbedaan struktur, dan sebagai *focus processed* - proses kelompok.

Dengan mengkaji pendapat-pendapat para ahli tentang kepemimpinan di atas, pada umumnya ada perbedaan tentang kepemimpinan. Namun, mengenai visinya ada persamaan tergantung dari sudut pandang masing-masing para ahli tersebut.

Kepemimpinan berperan dalam melindungi beberapa isu pengaturan organisasi yang tidak tepat, yang menyangkut distribusi kekuatan yang menjadi penghalang tindakan efektif, kekurangan berbagai macam sumber, prosedur yang dianggap buruk, yakni problem-problem organisasi yang lebih mendasar. Istilah kepemimpinan diartikan bermacam-macam. Hal ini tergantung pada sudut pandang dan konteks pengertian para ahli membahasnya. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan sebagai tingkah laku individu dalam interaksi dengan system social untuk mencapai tujuan. Tercapai tidaknya tujuan organisasi sangat tergantung pada kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin.

2. Kepemimpinan Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana terjadinya interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Dalam sebuah madrasah, kepala madrasah memiliki

peran penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan termasuk dalam pengelolaannya tenaga kependidikan. Madrasah yang dikatakan efektif apabila terdapat kesesuaian dan ketepatan antara tujuan dan pencapaiannya. Efektifitas tidak berarti menggambarkan keseluruhan aspek yang ada. Sebuah madrasah akan efektif dalam mencapai satu atau lebih aspek tertentu, tetapi bisa tidak efektif dalam pencapaian bidang yang lain.

Kepala madrasah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh supaya mampu mengelola madrasah dengan efektif dan efisien supaya tujuan penyelenggaraan pendidikan di madrasah dapat berjalan secara optimal. Setiap tenaga kependidikan diberikan tugas masing-masing sesuai dengan kemampuan dan kewenangannya. Maka dari itu, tenaga kependidikan diperlukan kejelasan tentang pekerjaan yang dilaksanakan agar berjalan sesuai yang diharapkan.

Sudarman Danim (2004:148) mengemukakan bahwa “kepala madrasah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala madrasah.” Pendapat serupa mengenai definisi kepala madrasah juga dikemukakan oleh beberapa ahli yang lain seperti Wahjosumidjo, “kepala madrasah adalah seorang guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah tempat dimana diselenggarakannya proses belajar mengajar baik itu terjadinya interaksi antara guru dan murid dalam memberikan pembelajaran dan siswa sebagai penerima pembelajaran tersebut (Wahjosumidjo, 2005:83). Sementara Rahmad dkk (2012:17) mengemukakan bahwa “kepala madrasah adalah seorang guru yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di sekolah.

Kepala Madrasah yang ideal harus memiliki kelebihan dibandingkan dengan kelompok yang dipimpinnya, sekaligus ada kesadaran di dalam dirinya bahwa ia memiliki kelemahan dalam pekerjaan teknis, tetapi memiliki kelebihan dalam menggerakkan orang

lain. Seseorang yang menjalankan fungsi kepemimpinan setidaknya harus memiliki persyaratan atau sifat-sifat sebagai berikut:

1) Bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa

Kepala sekolah/madrasah menghargai stafnya tidak hanya sebagaimana adanya, tetapi manusia sebagaimana makhluk Tuhan. Dengan demikian, seorang kepala sekolah/madrasah tidak melihat stafnya dan seluruh komunitas sekolah dari satu sisi saja, misalnya agama, intelegensi, kondisi fisik, tingkat sosial ekonomi, dan latar belakang keturunan untuk kepentingan mendudukkan label tertentu kepadanya, tetapi memandangnya utuh sebagai makhluk Tuhan. Penghargaan dan pengakuan bahwa manusia itu makhluk Tuhan amat esensial agar kepala sekolah/madrasah tidak berperilaku secara semenamena. Dengan berketuhanan dia tidak akan menindas sebab alur hidup ini bersifat rotatif.

2) Memiliki Intelegensi yang Tinggi

Kemampuan analisis yang tinggi adalah syarat mutlak bagi kepemimpinan yang efektif. Sering kali seorang kepala sekolah/madrasah menghadapi kondisi dilematis yang tidak dapat dipecahkan melalui kerangka berfikir simpistik. Seiring pula dia menghadapi fenomena yang kompleks dan data yang rumit, yang masing-masingnya harus ditelaah secara tali-temali sebelum diambil keputusan.

3) Memiliki Fisik yang Kuat

Tidak jarang seorang kepala sekolah/madrasah harus bekerja dalam waktu yang lama dan melelahkan. Banyak pekerjaan organisasi menuntut kekuatan dan ketahanan fisik dalam waktu yang lama. Kepala sekolah/madrasah mempunyai kesibukan luar biasa dan sering kali sibuk dari dugaan orang banyak. Dengan demikian, fisik yang kuat sangat dibutuhkan.

4) Berpengalaman Luas, Baik Teoritis maupun Praktis

Kegagalan seseorang pimpinan antara lain disebabkan rendahnya kemampuan teoritis dan ketidakmampuan bertindak secara praktis.

Sebaliknya, kepala sekolah/madrasah yang professional perlu memiliki kedua-duanya. Dengan pengetahuan luas, tidak berarti bahwa seorang kepala madrasah harus lulusan universitas atau akademi. Insan akademik tidak jarang memiliki pengetahuan yang sempit secara keorganisasian.

5) Percaya Diri

Percaya diri tidak sama dengan percaya kepada diri sendiri dan tidak percaya kepada orang lain. Sikap seseorang terhadap konsep dan keyakinan dirinya (*self confidence*) adalah faktor penentu kesuksesan kerja seseorang pimpinan.

6) Dapat menjadi Anggota Kelompok

Seorang kepala sekolah/madrasah selalu bekerja dengan dan melalui anggota kelompoknya. Hal ini sejalan dengan tuntutan lahirnya manajemen partisipatif bagi efektivitas implementasi MBS. Kerja sama itu amat terasa esensi dan urgensinya.

7) Adil dan Bijaksana

Sesuai dengan kodratnya, manusia ingin diperlakukan secara adil. Dia tidak cukup berbekalkan bijak, tetapi juga harus bajik. Oleh karena itu, seorang kepala sekolah/madrasah harus membuat kebijakan dan sekaligus melakukan kebajikan.

8) Tegas dan Berinisiatif

Tegas tidak identik dengan kaku dan keras, bukan pula otoriter dan diktator. Ketegasan adalah kemampuan mengambil keputusan atas dasar keyakinan tertentu, dengan didukung oleh data yang kuat atau naluri intuitif yang tepat.

9) Berkapasitas membuat Keputusan

Organisasi yang baik adalah organisasi yang dapat mengeluarkan keputusan dengan kualitas yang baik. Membuat keputusan pada intinya memecahkan persoalan keorganisasian. Kepala sekolah/madrasah yang mempunyai kapasitas membuat keputusan akan dapat membawa organisasinya mencapai tujuan tertentu (Danim, 2006:205-208).

Secara teoritis tipe kepemimpinan pokok dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu:

1) Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai dictator terhadap anggota-anggotanya. Baginya memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Kekuasaan pemimpin yang otokratis hanya dibatasi oleh undang-undang, penafsirannya sebagai pemimpin tidak lain adalah menunjukkan dan member perintah. Kewajiban bawahan adalah hanya mengikuti dan menjalankan, tidak boleh membantah ataupun mengajukan saran.

Pemimpin yang otokratis tidak menghendaki musyawarah, rapat hanyalah sebagai sarana untuk menyampaikan instruksi-instruksi. Setiap perbedaan pendapat di antara para anggotanya diartikan sebagai kepicikan, pembangkangan atau pelanggaran disiplin instruksi yang telah ditetapkan. Jika ada anggota yang tidak taat akan diberi hukuman dan jika ada taat dan patuh akan diberi penghargaan bahkan dianak emaskan.

Kepemimpinan otoriter tersebut mempunyai dampak negatif dalam kehidupan organisasi, antara lain: a) anggota akan menjadi pengekor yang tidak mampu dan tidak mau berinisiatif, takut mengambil keputusan, dan mematikan kreatifitas, b) kesediaan anggota dalam melaksanakan tugas didasari oleh perasaan takut dan tertekan, c) organisasi menjadi statis, karena pimpinan tidak menyukai perubahan, perkembangan biasanya datang dari para anggotanya.

2) Kepemimpinan Laizes Faire

Kepemimpinan Laizes Faire, sebenarnya pemimpin tidak akan memberikan pimpinan. Tipe ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pimpinan yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggotanya. Pemberian tugas dan kerjasama diserahkan kepada anggotanya tanpa ada petunjuk atau saran dari pimpinan. Kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang siur, berserakan di antara anggota kelompok.

Dengan demikian mudah terjadi kekacauan. Tingkat keberhasilan organisasi dengan kepemimpinan Laizes Faire ini disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpinnya. Dalam tipe kepemimpinan Laizes Faire ini, biasanya struktur organisasinya tidak jelas dan kabur. Segala kegiatan dilakukan tanpa rencana yang terarah dan tanpa pengawasan dari pimpinan.

3) Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin demokratis selalu berada di tengah-tengah anggota kelompoknya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahanya selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.

Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif sangat menentukan keberhasilan madrasah. Kepala madrasah tidak hanya memberi layanan saja tetapi juga memelihara segala sesuatunya secara lancar dan terus-menerus dengan memelihara kerukunan, mencurahkan waktu, energi, intelek dan emosi untuk memperbaiki madrasah.

Kepala madrasah merupakan sosok unik dalam membantu madrasah: *berimage* tentang apa yang dapat dilakukan, memberi arahan/dorongan dan keterampilan untuk membuat perkiraan *image* sebenarnya (Mulyadi, 2010:27). Kepemimpinan kepala madrasah efektif selalu dikaitkan dengan kedudukan sebagai pengelola pembelajaran, pemimpin inspirasional, pengelola sumber daya, pakar organisasi, pemimpin kultural, dan penasehat/pelindung guru.

Menurut Mulyasa dalam bukunya Mulyadi (2010:27), kriteria kepemimpinan kepala madrasah yang efektif adalah sebagai berikut:

- 1) Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
- 2) Dapat menjalankan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

- 3) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah.
- 4) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di madrasah.
- 5) Mampu bekerja dengan tim manajemen madrasah.
- 6) Berhasil mewujudkan tujuan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan.

Kepala madrasah yang efektif memiliki karakteristik: tanpa pamrih, suka bekerja sama, suka berkomunikasi, mempunyai otoritas, piawai memproses keputusan, mempunyai dinamika keseimbangan dan eksekutif yang bertanggung jawab. Perubahan madrasah menjadi efektif melalui perbaikan-perbaikan dan pelibatan semua unsur untuk mengatasi persoalan.

b. Fungsi Kepala Madrasah

1) Kepala Madrasah sebagai Pendidik

Dalam menjalankan perannya sebagai pendidik menurut Sumidjo dalam bukunya Agus Maimun dan Agus Zainul Fitri (2010:182), kepala madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik dan artistik. Pembinaan mental yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Pembinaan moral yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan.

Pembinaan mental yaitu membina para tenaga Pembinaan fisik yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka lahiriyah. Pembinaan artistik yaitu pembinaan tentang hal-hal yang berkaitan tentang seni dan keindahan.

2) Kepala Madrasah sebagai Manajer (pengelola)

Manajemen pada hakekatnya merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha pada anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah

ditetapkan. Untuk itu sebagai manajer harus melakukan *Pertama*, memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama yang dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala madrasah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dengan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. *Kedua*, memberi kesempatan pada tenaga kependidikan untuk mengembangkan profesinya. *Ketiga*, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di madrasah.

3) Kepala Madrasah sebagai Administrator

Kepala madrasah sebagai administrator merupakan kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program madrasah. Secara spesifik kepala madrasah harus mampu mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, dan administrasi keuangan.

4) Kepala Madrasah sebagai Pemimpin

Menurut Koonts dalam bukunya Agus Maimun dan Agus Zainul Fitri, seorang pemimpin harus mampu: (a) mendorong kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri: (b) memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan peserta didik dalam mencapai tujuan.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi madrasah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

5) Kepala Madrasah sebagai Inovator

Kepala madrasah sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya sebagai konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptable dan fleksibel.

- a) Kontruktif, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal.

- b) Kreatif, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar tenaga kependidikan dapat memahami apa-apa yang disampaikan oleh pimpinan, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi madrasah.
- c) Delegatif, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan, serta kemampuan masing-masing.
- d) Integratif, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan madrasah secara efektif, efisien, dan produktif.
- e) Rasional dan objektif, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif.
- f) Pragmatis, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik.
- g) Adaptable dan fleksibel, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus mampu beradaptasi dan menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

c. Kode Etik Kepala Madrasah

Ada beberapa kode etik jabatan Kepala Madrasah yaitu, sebagai berikut :

- 1) Kepala Madrasah sebagai pemimpin hendaknya mnenjadi contoh di dalam mewujudkan pribadi pancasila bagi yang dipimpinnya.
- 2) Kepala Madrasah harus selalu bersikap sopan, tegas, bijaksana, korek dan demokratis.
- 3) Kepala Madrasah harus mampu memberikan rangsangan yang positif dalam hal pengabdian dan kemauan bekerja, sebab ia merupakan titik pusat lingkungan pergaulan sekolah.
- 4) Kepala Madrasah harus dapat bekerja sama dengan guru-guru dan pegawai- pegawai sebagai pembantu teknisnya, agar mereka dapat bekerja dengan baik.
- 5) Kepala Madrasah berkewajiban untuk menciptakan rasa kekeluargaan dan meningkatkan sikap demokratis dari mereka yang dipimpinnya.

- 6) Kepala Madrasah hendaknya menggunakan cara musyawarah yang terbuka dalam menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapinya.
- 7) Kepala Madrasah merupakan penasihat, pendorong, pembimbing dan sesepuh guru bagi guru, pegawai dan siswa.
- 8) Kepala Madrasah selayaknya bersikap terbuka terhadap atasannya serta tetap memperhatikan hirarki kepegawaian.
- 9) Kepala Madrasah berkewajiban untuk mengadakan dan membina hubungan dengan masyarakat sekitarnya.
- 10) Kepala Madrasah berkewajiban membawa misi kepentingan sekolah dan kepentingan umum.
- 11) Kepala Madrasah diharapkan dapat membawa sekolahnya kepada suatu posisi pusat kegiatan dan memelihara profesi keguruan dan pendidikan pada umumnya, baik kegiatan in service maupun preservice.
- 12) Kepala Madrasah seyogyanya memelihara terus-menerus kelengkapan profesi dirinya.
- 13) Kepala Madrasah sebagai manager berkewajiban melaksanakan manajemen sebaik-bainya di dalam bidang personil, kurikulum, materil dan administrasi/ ketatausahaan (Soelaeman, 1985:129-130).

Dari beberapa kode etik kepala madrasah di atas, maka kepala madrasah harus mampu melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik, baik sebagai pemimpin di sekolah dan dengan masyarakat di sekitar sekolahnya.

d. Keterampilan Kepala Madrasah

Di lingkungan dunia pendidikan, ada seperangkat keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan dalam melaksanakan sejumlah tugas, keterampilan yang harus dimiliki kepala madrasah adalah sebagai berikut:

1) Keterampilan Teknis

Keterampilan teknis adalah keterampilan menerapkan pengetahuan teoritis ke dalam tindakan praktis, kemampuan menyelesaikan tugas secara sistematis. Wahjosumidjo dalam Muhaimin, (2010:59-60) mengemukakan setidaknya ada dua hal yang menyangkut keterampilan teknis yang harus dikuasai oleh seorang pemimpin, yaitu:

- 1) menguasai pengetahuan tentang metode, proses dan teknik

untuk melaksanakan kegiatan khusus, 2) kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana. Peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.

Dengan uraian di atas dapat berarti keterampilan teknis harus dimiliki oleh mereka, minimal untuk masalah standar, seperti kriteria kebersihan, penjadwalan, dan sebagainya.

2) Keterampilan Hubungan Manusiawi

Keterampilan hubungan manusiawi adalah keterampilan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan keterampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak. Hubungan manusiawi melahirkan suasana kooperatif dan menciptakan kontak manusiawi antar pihak yang terlibat. Keterampilan hubungan manusiawi ini antara lain tercermin dalam hal:

- a) Keterampilan menempatkan diri dalam kelompok
- b) Keterampilan menciptakan kepuasan pada diri bawahan
- c) Sikap terbuka terhadap kelompok kerja
- d) Kemampuan mengambil hati melalui keramahtamahan
- e) Penghargaan terhadap nilai-nilai etis
- f) Pemerataan tugas dan tanggung jawab
- g) Iktikad baik, adil, menghormati dan menghargai orang lain.

Kesimpulannya yaitu bahwa setiap keterampilan yang tertanam dalam diri seorang pemimpin harus mencerminkan 8 keterampilan manusiawi di atas agar mudah menempatkan diri dalam kelompok kerja dan terjalin hubungan kerja yang baik antara kedua belah pihak.

3) Keterampilan Konseptual

Keterampilan konseptual adalah kecakapan untuk menformulasikan pikiran, memahami teori-teori melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoritis dan yang yang dibutuhkan di dalam dunia kerja. Kepala madrasah atau para pengelola

satuan pendidikan dituntut dapat memahami konsep dan teori yang erat hubungannya dengan pekerjaan.

Wahjosumudjo mengemukakan bahwa keterampilan konspep harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan adalah:

- a) Kemampuan analisis
- b) Kemampuan berpikir rasional
- c) Cakap dalam berbagai macam konsepsi
- d) Mampu menganalisis perintah, dan mampu mengenali macam macam kesempatan dan problem-problem sosial.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah dituntut untuk dapat memahami konsep dan teori yang berhubungan erat dengan pekerjaan.

e. Tanggung Jawab Kepala Madrasah

Kepala madrasah akan menjadi pimpinan yang efektif apabila ia mampu menjalankan proses kepemimpinannya dalam mendorong, mempengaruhi, dan menggerakkan kegiatan dan tingkah laku kelompoknya. Inisiatif dan kreativitas kepala madrasah yang mengarah kepada kemajuan mendasar merupakan bagian integratif dari tugas dan tanggung jawab.

1) Kepala Madrasah sebagai Penanggung Jawab

Kepala madrasah merupakan personel madrasah yang bertanggung jawab terhadap kegiatan-kegiatan madrasah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan madrasah yang dipimpinnya.

Kegiatan yang menjadi tanggung jawab kepala madrasah di antaranya:

- a) Kegiatan mengatur proses belajar mengajar
- b) Kegiatan mengatur peralatan pembelajaran
- c) Kegiatan mengatur dan memelihara gedung dan perlengkapan madrasah

- d) Kegiatan mengatur keuangan
- e) Kegiatan mengatur hubungan madrasah dengan masyarakat

2) Kepala Madrasah sebagai Pimpinan

Kepala madrasah dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin diwujudkan melalui tahap-tahap sebagai berikut:

a) Perencanaan

Perencanaan pada dasarnya menjawab pertanyaan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya di mana dilakukan, oleh siapa dan kapan dilakukan.

b) Pengorganisasian

Pengorganisasian yaitu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guru yang menjadi anak buahnya, dengan pembagian kerja yang baik, pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang tepat kiranya kegiatan madrasah akan berjalan dengan lancar dan tujuan dapat tercapai.

c) Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan membimbing anak buahnya dengan jalan memberi perintah, memberi petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakkan disiplin, memberikan berbagai usaha-usaha lainnya agar mereka dalam melakukan pekerjaan mengikuti arah yang ditetapkan dalam petunjuk, peraturan atau pedoman yang telah ditetapkan.

d) Pengkoordinasian

Adalah kegiatan untuk menghubungkan orang-orang dan tugastugas sehingga terjalin kesatuan atau keselarasan keputusan, kebijaksanaan, tindakan, langkah sikap serta tercegah dari timbulnya pertentangan, dan kekacauan.

e) Pengawasan

Pengawasan adalah tindakan atau kegiatan usaha agar pelaksanaan pekerjaan serta hasil kerja sesuai dengan rencana, perintah, petunjuk, atau ketentuan-ketentuan lainnya yang telah ditetapkan.

f. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Islam

Kelahiran madrasah dilatar belakangi oleh keinginan untuk menyeimbangkan antara ilmu agama dan ilmu umum. Maka dari itu lembaga-lembaga pendidikan yang berciri khas Islam harus selalu meningkatkan kualitas pendidikannya, sehingga lembaga-lembaga tersebut dapat menghasilkan manusia-manusia unggulan yang dapat bersaing dengan bangsa lain.

Adapun usaha kepala madrasah dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di antaranya adalah membuat pembaharuan pendidikan di madrasah, meliputi:

1) Pengembangan Administrasi Kurikulum

Kurikulum adalah serangkaian kegiatan dan pengalaman belajar yang direncanakan, diorganisasikan dan diprogramkan untuk mencapai tujuan pendidikan (Oteng Sutisna, 1987:147). Kegiatan administrasi kurikulum secara rinci dapat dikerjakan dalam kegiatan sebagai berikut:

a) Kegiatan yang berhubungan dengan tugas guru, meliputi:

- (1) Pembagian tugas mengajar
- (2) Koordinasi penyusunan persiapan mengajar

b) Kegiatan yang berkaitan dengan proses belajar mengajar, meliputi:

- (1) Penyusunan jadwal mengajar
- (2) Penyusunan program berdasarkan satuan waktu (catur wulan, semester, tahunan)
- (3) Penyusunan daftar kemajuan murid
- (4) Penyelenggaraan evaluasi belajar
- (5) Laporan evaluasi
- (6) Kegiatan bimbingan dan penyuluhan (Suryo Subroto, 1984:134).

2) Pengembangan Sarana dan Prasarana

Suatu proses mungkin tidak akan berhasil dengan mengabaikan adanya sarana dan prasarana. Kalaupun ada bukanlah keberhasilan yang

sempurna. Dengan kenyataan inilah dapat dikatakan bahwa sarana dan prasarananya mempunyai kedudukan yang sangat penting.

Sarana sekolah adalah semua peralatan dan perlengkapan yang langsung digunakan dalam proses atau kegiatan pendidikan misalnya gedung sekolah, ruangan, meja, kursi, alat peraga dan lain sebagainya.

Sedangkan prasarana adalah merupakan bagian dari semua komponen yang secara tidak langsung menunjang proses belajar mengajar atau proses pendidikan sekolah misalnya tata tertib sekolah, jalan menuju ke sekolah dan lain sebagainya.

Sarana dan prasarana merupakan bagian dari alat pendidikan yang sangat penting guna menunjang keberhasilan pendidikan. Oleh karena itu perlu sekali adanya pengelolaan pendidikan yang baik dan lancar apabila pengelolaan sarana dan prasarana itu baik (Oteng Sutisna, 1987:147).

3) Pengembangan Sumber Daya Manusia

a) Pendidik

Dalam dunia pendidikan Islam, pendidik adalah orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan anak didik dengan mengupayakan perkembangan seluruh potensi anak didik.

Pendidik sebagai salah satu faktor yang sangat penting dalam pendidikan perlu ditingkatkan kualitasnya, yang dapat dilakukan melalui antara lain:

- (1) Mengaktifkan pendidik. Keaktifan pendidik atau guru ini sangatlah penting, sebab berjalan atau tidaknya program pendidikan di madrasah berada dalam tangan guru atau pendidik.
- (2) Meningkatkan pengetahuan dalam hal yang ada hubungan dengan profesi, bersamaan dengan berkembang pesatnya ilmu pengetahuan dan teknologi serta pola kehidupan masyarakat.

(3) Mengadakan musyawarah atau rapat. Musyawarah atau rapat merupakan forum bagi para guru untuk menyelesaikan problem-problem yang dihadapi dalam kaitannya dengan program pendidikan dan pengajaran.

b) Peserta Didik

Peserta didik atau santri dalam proses belajar mengajar harus mendapat perhatian dari gurunya. Jadi setiap guru harus tahu dan memahami karakteristik santrinya agar lebih mudah dalam menyampaikan pelajaran.

4) Pengembangan Peran serta Masyarakat

Suatu lembaga pendidikan tidak akan berhasil dalam pendidikan tanpa dukungan masyarakat. Demikian pula masyarakat, memerlukan lembaga pendidikan guna mewariskan nilai-nilai yang ada di masyarakat. Hubungan madrasah dan masyarakat dengan maksud meningkatkan pengertian warga masyarakat tentang kebutuhan dan praktek pendidikan serta mendorong minat dan kerjasama dalam usaha memperbaiki madrasah.

Adapun tujuan pokok dari hubungan madrasah dengan masyarakat adalah sebagai berikut:

- a) Mengembangkan kualitas belajar dan pertumbuhan anak-anak
- b) Meningkatkan tujuan dan kualitas kehidupan masyarakat
- c) Mengembangkan pengertian, antusias masyarakat dalam membantu pendidikan yang diselenggarakan.

Saat ini madrasah sudah mampu bersaing dengan sekolah umum lainnya karena kelahiran madrasah yaitu untuk memadukan antara pendidikan Islam dan umum yang ada di lembaga pendidikan Islam di Indonesia.

PENUTUP

Kepemimpinan merupakan suatu kekuatan yang penting dalam rangka pengelolaan, kemampuan pemimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan lembaga pendidikan Islam. Kepemimpinan

merupakan salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Tugas yang dijalankan ini dalam kepemimpinan diharuskan menghadapi berbagai macam faktor seperti struktur atau tatanan, koalisi, kekuatan, kekuasaan, dan kondisi lingkungan organisasi.

Kepala madrasah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinanyang tangguh supaya mampu mengelola madrasah dengan efektif dan efesien supaya tujuan penyelenggaraan pendidikan di madrasah dapat berjalan secara optimal. Setiap tenaga kependidikan diberikan tugas masing-masing sesuai dengan kemampuan dan kewenangannya. Maka dari itu, tenaga kependidikan diperlukan kejelasan tentang pekerjaan yang dilaksanakan agar berjalan sesuai tujuan yang diharapkan.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Agus Maimun dan Agus Zainul Fitri; *Madrasah Unggulan*, Malang: UINMaliki Press, 2010.
- Ali Imron, dkk, *Manajemen Pendidikan*, Malang: Universitas Negeri Malang, 2003.
- Amin Haris; *Kepemimpinan Pendidikan (Teori, Studi Kasus & Aplikasi)*, Bandung: Alfabeta, 2018.
- Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Gunung Agung, 1985.
- Muhaimin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: UIN-Maliki Press, 2010.
- Mujamil Qamar, *Manajemen Pendidikan Islam*, Malang: Erlangga, 2007.
- Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, Malang: Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama, 2010.
- Muwahid Shulhan, Soim, *Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Teras, 2013.
- Ngawin Purwanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Mutiara, 1984.
- Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teori untuk Praktek Profesional*, Bandung: Angkasa, 1987.

Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002. Rahmad, dkk, *Tips Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*, Jogjakarta: Diva Press, 2012. Soelaeman, *Menjadi Guru*, Bandung: Ikapi, 1985.

Sri Rahmi, *Kepemimpinan Humanis Religius di Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2017.

Sudarmawan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2004.

Sudarmawan Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.

Sudarmawan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.

Suryo Subroto, *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Bina Aksara, 1984.

Suryo Subroto, *Manajemen Pendidikan Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.

Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta: Gajahmada University Press, 1991.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003.