

INOVASI PENGEMBANGAN MUTU PENDIDIKAN DI MADRASAH

Oleh :

Prof. Dr. H. Muwahid Shulhan, M.Ag

Editor:

Dr. Agus Purwowododo, M.Pd



Penebar Media Pustaka

INOVASI PENGEMBANGAN MUTU PENDIDIKAN DI MADRASAH

Penulis : Prof. Dr. H. Muwahid Shulhan, M.Ag.
Editor : Dr. Agus Purwidodo, M.Pd.
Desain : Wahyudin

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini ke dalam bentuk apa pun, secara elektronik maupun mekanis, tanpa izin tertulis dari penerbit atau penulis.

All Rights Reserved

Diterbitkan oleh:

Penebar Media Pustaka

Alamat : Jl. Samas km 1, Palbapang, Bantul, Bantul, Yogyakarta, 55713.”

Hp. : 085643895795

E-mail : penebarcom@gmail.com

Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Prof. Dr. H. Muwahid Shulhan, M.Ag., Inovasi Pengembangan Muti Pendidikan di Madrasah; Editor: Dr. Agus Purwidodo, M.Pd.
—Cetakan 1—Yogyakarta: Penebar Media Pustaka, 2020
viii + 200; 14 x 20 cm

ISBN: 978-623-7612-75-9

Cetakan 1, 2020

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang menganugerahkan kesehatan kepada Kami, sehingga Kami dapat menyelesaikan buku ini dengan segala kekurangannya. Buku ini merupakan buku yang disusun dengan banyak sekali kekurangan, baik dalam segi penulisan maupun dalam hal referensi.

Karya ini berjudul "Inovasi Pengembangan Mutu Pendidikan di Madrasah " yang merupakan salah satu buku yang penulis tulis dengan penuh kehati-hatian dan keterbatasan namun tetap tidak meninggalkan esensi dan makna yang dikandungnya.

Inovasi pendidikan adalah suatu ide, barang, metode, yang dirasakan atau diamati sebagai hal yang baru bagi hasil seseorang atau kelompok orang (masyarakat), baik berupa hasil inverse (penemuan baru) atau discovery (baru ditemukan orang), yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan atau untuk memecahkan masalah pendidikan. Maka dalam inovasi pengembangan mutu pendidikan di madrasah disyaratkan beberapa hal, mulai dari kepemimpinan yang visioner dan transformatif di madrasah tersebut,

memahami problematika yang dialami madrasah dalam peningkatan mutunya, kemudian terobosan dan inovasi yang dilakukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di madrasah tersebut.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa buku yang berada di tangan pembaca ini banyak kekurangan di sana sini yang penulis sengaja maupun tidak sengaja. Maka dari itu, saran dan kritik dari pembaca yang budiman sangat penulis harapkan. Semoga buku ini mendatangkan barokah dan manfaat bagi penulis sendiri khususnya, dan bagi siapapun yang berusaha mempelajari buku ini.

Tulungagung, April 2020

Penulis,

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR— iii

DAFTAR ISI — v

- BAB 1 Latar Belakang Inovasi Manajemen Mutu Pada pendidikan di Madrasah — 1**
- A. Pendahuluan — 1
 - B. Permasalahan Pengelolaan Madrasah — 5
 - C. Kondisi Pendidikan Madrasah di Indoensia — 13
- BAB 2 TEORI KEPEMIMPINAN DALAM KONSEP MANAJEMEN MUTU DI MADRASAH — 17**
- A. Pendahuluan — 17
 - B. Pengertian Kepemimpinan — 18
 - C. Model Kepemimpinan di Madrasah — 27
 - 1. Kepemimpinan Transaksional —28
 - 2. Kepemimpinan Transformasional —29
 - 3. Kepemimpinan menurut Islam —31
- BAB III PENDEKATAN-PENDEKATAN KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN MUTU DI MADRASAH — 37**
- A. Pendahuluan — 37
 - B. Pendekatan Sifat — 38
 - C. Pendekatan Perilaku — 40
 - D. Pendekatan Situasional — 45
 - E. Keterampilan Kepala Madrasah — 50
- BAB IV PERAN DAN FUNGSI KEPEMIMPINAN DALAM MENGELOLA PENDIDIKAN DI MADRASAH — 57**
- A. Pendahuluan — 57
 - B. Pengertian Kepemimpinan — 59

- C. Pendekatan dalam Kepemimpinan — 61
- D. Fungsi Kepemimpinan dalam Manajemen — 71
- E. Tipologi Kepemimpinan — 74
- F. Ciri-Ciri Kepemimpinan yang Sukses — 79
- G. Fungsi Kepala Madrasah — 85
- H. Karakteristik Kepemimpinan yang Efektif — 93

**BAB V TEORI TENTANG MANAJEMEN MUTU PADA
PENDIDIKAN DI MADRASAH — 98**

- A. Pendahuluan — 98
- B. Dasar Ajaran Islam tentang Mutu — 103
- C. Faktor-Faktor Peningkatan Mutu Pendidikan — 108

**BAB VI PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI
MOTIVATOR DALAM MENINGKATKAN MUTU
PENDIDIKAN — 112**

- A. Pendahuluan — 112
- B. Teori Motivasi Menurut Tokoh-Tokoh Barat — 117
- C. Teori Motivasi Menurut Lokal Jawa — 118
- D. Teori Motivasi dalam Perspektif Islam — 119
 - 1. Teori Motivasi dalam Perspektif Fisiologis — 121
 - 2. Teori Motivasi dalam Perspektif Psikologis dan Sosial — 122
 - 3. Motivasi Bekerja dan Berproduksi — 123
 - 4. Motivasi Akidah, Ibadah dan Muamalat — 128
- E. Motivasi Menurut Al- Ghazali 135

**BAB VII PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI
INOVATOR DALAM MENINGKATKAN MUTU
PENDIDIKAN — 148**

- A. Pendahuluan — 148
- B. Tujuan Inovasi — 151
- C. Sasaran Inovasi Pendidikan — 152
- D. Problematika Inovasi Pendidikan — 156
- E. Bentuk-Bentuk Inovasi Pendidikan — 158
- F. Sasaran Program Pembaharuan (Inovasi) dalam

Pendidikan. — 164

**BAB VIII PROBLEMATIKA KUALITAS PENDIDIKAN DI
MADRASAH — 167**

- A. Pendahuluan — 167
- B. Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah —170
- C. Permasalahan Dalam Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan — 178

Daftar Pustaka — 185

Biografi Penulis — 198

BAB I

LATAR BELAKANG INOVASI MANAJEMEN MUTU PADA PENDIDIKAN DI MADRASAH



A. Pendahuluan

Pendidikan nasional sedang mengalami berbagai perubahan yang cukup mendasar yang diharapkan dapat memecahkan berbagai permasalahan pendidikan, baik masalah masalah konvensional maupun masalah yang muncul bersamaan dengan hadirnya ide-ide baru (masalah inovatif). Disamping itu perubahan tersebut diharapkan terciptanya iklim yang kondusif bagi peningkatan kualitas pendidikan

dan pemberdayaan sumber daya manusia. Kepala Madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Apa yang diungkap diatas menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala madrasah yang menghendaki dukungan kinerja para tenaga pendidik yang tinggi¹

Sebagai sebuah lembaga pendidikan yang cukup lama berkembang madrasah merupakan lembaga pendidikan yang bersifat komplek dan unik. Bersifat komplek karena madrasah sebagai organisasi yang didalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu dengan yang lain saling berkaitan dan saling menentukan. Adapun bersifat unik madrasah sebagai lembaga pendidikan memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki organisasi pendidikan lain.

Selain itu madrasah juga memegang peran penting dalam proses pembentukan kepribadian anak didik. Melalui pendidikan madrasah diharapkan agar mereka para murid memiliki dua kemampuan sekaligus yaitu tidak hanya memiliki pengetahuan umum (iptek) saja tetapi juga memiliki kepribadian dan komitmen yang tinggi terhadap agamanya (imtaq)²

Konsekwensi dari pelaksanaan pendidikan tersebut sangat diperlukan adanya peran yang signifikan dari kepala madrasah yang diantaranya kemampuan managerial yang cukup memadai dari kepala madrasah dan didukung oleh adanya kinerja para tenaga yang professional. Pada madrasah, tanggungjawab yang paling besar adalah

¹Taliziduhu Ndraha, *Pengantar teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2002), 17

²Sulistyorini, *Managemen Madrasah dalam Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 28 No 2

posisi yang ada pada kepala madrasah sebagai seorang pemimpin dengan peran kepemimpinannya. Ia merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi gagal atau berhasilnya sebuah lembaga. Dengan kata lain berhasil tidaknya sebuah lembaga pendidikan dipengaruhi oleh faktor kepemimpinannya sebagaimana seperti yang diungkapkan oleh Fred M. Hecniger,³ sebagai berikut : Saya belum pernah melihat Sekolah bagus. Pada masing-masing kasus, peningkatan atau penurunan kualitas sekolah tersebut dapat dijelaskan dari kualitas kepala sekolah (pemimpinnya).³

Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan menentukan efektifitas pengajaran. Dalam kenyataannya gaya kepemimpinan dalam mengimplementasikan peran guru berdampak iklim sekolah yang kondusif bagi proses belajar mengajar. Iklim sekolah yang kondusif bagi proses belajar mengajar yaitu yang diusahakan supaya terdapat hubungan manusiawi yang tinggi dan kualitas kerja yang tinggi pula. Iklim kondusif ini mengisaratkan bahwa setiap orang dalam sekolah memiliki komitmen terhadap peningkatan proses belajar mengajar dan kepedulian untuk terpenuhinya kebutuhan guru dan siswa.

Dari beberapa pemikiran tersebut diatas maka keberhasilan suatu madrasah sangat ditentukan oleh kecakapan dan gaya kepemimpinan kepala madrasah, dalam hal ini adalah tercapinya tujuan yang ingin dicapai.

³Suewarno Handyaningrat, *Pengantar Ilmu Studi Administrasi*, (Jakarta : Haji Mas Agung, 1998), 65.

Demikian juga kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan seharusnya mampu mempengaruhi, mengajak, mendorong, memerintah, membimbing dan memaksa orang lain (guru) mau bekerja untuk mencapai tujuan dan menciptakan suatu iklim yang kondusif bagi tercapainya proses belajar mengajar didalam maupun diluar kelas.⁴

Kepala madrasah mempunyai peran besar bagi pembentukan guru yang berkualitas, dengan memberi dorongan, pengarahan, motivasi kerja, pembinaan dan pengawasan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka. Produktifitas sekolah bukan semata-mata untuk mendapatkan hasil kerja yang sebanyak-banyaknya melainkan kualitas unjuk kerja amat penting diperhatikan. Kepala madrasah selaku manager dituntut untuk memberikan motivasi terhadap kinerja bawahannya dalam hal ini para guru sebagai ujung tombak pelaksanaan pendidikan dan pengajaran. Dalam upaya meningkatkan kinerja guru kepala madrasah disamping menjadi teladan yang baik, juga harus mampu memberdayakan tenaga pendidik yang ada dalam madrasah yang dia pimpin.

Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan memiliki andil besar dalam menciptakan suasana kondusif yang ada dalam lingkungan kerjanya. Suasana kondusif tersebut merupakan faktor yang terpenting dalam menciptakan guru yang berprestasi. Guru sebagai pendidik memiliki peran yang sangat penting terhadap kemajuan bangsa Indonesia, guru juga sebagai salah satu factor penent

⁴Hasan Langguglung, *Azas-azas Pendidikan Islam*, (Jakarta : Pustaka al husna,1991

keberhasilan pendidikan. “keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah, kepala madrasah yang berhasil apabila memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks, serta mampu melaksanakan peranan dan tanggungjawab untuk memimpin madrasah”⁵

Guru sangat berperan dalam menentukan kualitas lulusan madrasah. Artinya untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas diperlukan guru dengan kualitas dan prestasi yang maksimal. Sedangkan guru dengan kualitas dan prestasi maksimal dapat diperoleh bila ditunjang oleh kepemimpinan kepala madrasah yang baik.

B. Permasalahan Pengelolaan Madrasah

Salah satu faktor yang menjadi tolak ukur keberhasilan madrasah adalah kinerja guru. Kinerja guru dimaksud adalah hasil kerja guru yang terefleksi dalam cara merencanakan, melaksanakan dan menilai proses belajar mengajar (PBM) yang intensitasnya dilandasi oleh etos kerja, serta disiplin profesional guru dalam proses pembelajaran. Kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh guru sesuai dengan perannya dalam tugas profesinya. Kinerja guru merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya

⁵Wahyosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Pt. raja Grafindo Persada, 2003), 81

menciptakan pembelajaran yang berkualitas untuk mencapai tujuan. Baik tidaknya kinerja guru dapat terlihat dari kompeten tidaknya dalam melaksanakan kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru disamping kualifikasi akademik. Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas sebagai seorang guru secara profesional yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak.

Prestasi kerja guru yang berkualitas ditentukan oleh banyak faktor diantaranya adalah bagaimana atasan memimpin bawahan, yang demikian itu disebut dengan kepemimpinan seorang pemimpin. Peran pemimpin sangat penting dalam organisasi, tanpa adanya seorang pemimpin suatu organisasi hanya merupakan pergaulan orang-orang dan mesin. Sebab “kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak memantau dan kalau perlu memaksa orang lain agar menerima pengaruh tersebut, yang selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan tertentu”.⁶

Seorang kepala madrasah mempunyai tugas untuk mengatur dan menggerakkan sejumlah besar orang-orang atau guru yang memiliki berbagai sikap, tingkah laku dan latar belakang yang berbeda-beda. Untuk mendapatkan guru yang dapat membantu tugas pimpinan secara optimal, maka diperlukan seorang pemimpin yang mampu

⁶Dirawat dkk, Pengantar Kepemimpinan Pendidikan, (Surabaya, Usaha Nasional 19830) 15

menggerakkan, membimbing, mengarahkan dan merubah tingkah laku bawahannya menuju tercapainya tujuan organisasi secara maksimal.

Prestasi kerja guru yang tinggi yang diwujudkan lewat kinerjanya merupakan hasil dari dorongan dan motivasi dari gaya kepemimpinan kepala madrasah. Dengan prestasi kerja yang tinggi berarti para guru benar-benar dapat berfungsi sebagai pendidik yang tepat guna dan berhasilguna sesuai dengan sasaran organisasi yang hendak dicapai. Suyitno Irmin Abdurrohman menjelaskan:

“Indikator guru yang baik bisa dilihat dari kinerjanya yang ditandai dengan selalu mempersiapkan materi pelajaran, selalu tepat waktu, bekerja dengan target rasional, mengisi jam kerja secara efektif, tanggungjawab terhadap program, kreatif dan inovatif, tidak mudah putus asa dan konsekwen, senang membaca dan belajar dan senang menulis”.⁷

Pembinaan madrasah secara otomatis menjadi tanggung jawab kepala madrasah dan pengawas madrasah secara structural mengemban tugas tersebut. Perilaku kepala madrasah dengan memprakasai pemikiran baru didalam proses interaksi dilingkungan madrasah dengan melakukan perubahan atau penyesuaian tujuan, sasaran, prosedur input dan input suatu madrasah sesuai dengan tuntutan perkembangan, amat diharapkan.

Esensi kepala madrasah adalah kepemimpinan pengajaran. Sehingga sebagai kepala madrasah bisa berperan sebagai pejabat formal, manager, pemimpin, administrator, supervisor, motivator, innovator,

⁷ Suyitno Irmin Abdul Rohim, *Menjadi guru yang bisa didengar dan ditiru* (Tanpa kota : PT Seyna Media, Tanpa tahun) , 34.

dan sebagai supervisor. Oleh sebab itu kualitas kepemimpinan kepala madrasah signifikan sebagai kunci keberhasilan madrasah. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin seperti tiada kenal lelah atau penuh energi, intuisi yang tajam tinjauan masa depan yang tidak sempit dan kecakapan meyakinkan yang sangat menarik (*irresistible persuasive skill*).⁸

Jadi tugas dan tanggungjawab kepala madrasah amat berat dan kompleks. Tidak hanya kelancaran jalannya lembaga pendidikan secara akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan madrasah dengan kondisi dan situasi serta hubungan dengan masyarakat sekitar merupakan tanggungjawab pula. Pada dasarnya kondisi keberadaan madrasah di tanah air sebagian besar mutunya belum menggembirakan. Berbagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan telah banyak dilakukan dengan berbagai bentuk kebijakan dan inovasi. Dalam perjalanannya upaya untuk peningkatan mutu itu dilakukan oleh pemerintah dan masyarakat dengan berbagai kebijakan dan aktivitas, tetapi sampai saat ini hasilnya kurang optimal.⁹

Meningkatkan mutu pendidikan erat kaitannya dengan membangun Sumber Daya Manusia (SDM). Sementara mutu SDM di madrasah sangat ditentukan oleh kepala madrasah.¹⁰ Meski kepala

⁸ Wahjo Sumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teorik dan Permasalahannya* (Jakarta, PT Raja Grafindo Persada, 2003), 21.

⁹ Agus Maimun dan Agus Zaenul Fitri, *Madrasah Unggulan: Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif* (Malang: UIN-MALIKI Press, 2010), hlm. 5. Lihat juga dalam Farid Hasyim, *Strategi Madrasah Unggul*, (Yogyakarta: Prismsophie, 2009), hlm. 103.

¹⁰ Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah* (Malang: UIN-Malang Press, 2008), hlm. vi-vii. Lihat juga dalam Ambar Teguh Sulistiyani

madrasah bukanlah satu-satunya instrumen dalam dunia pendidikan, tetapi kepala madrasah yang memegang peranan penting serta sebagai ujung tombak sukses dan gagal dalam dunia pendidikan.

Namun dewasa ini, eksistensi kepala madrasah sering mendapat sorotan yang cenderung kurang menggembirakan, terutama dari masyarakat.¹¹ Sorotan demikian itu wajar karena masyarakat melihat bahwa kendala yang dihadapi oleh sebagian besar lembaga pendidikan Islam pada saat ini adalah figur kepemimpinan. Banyak lembaga pendidikan Islam hampir mengalami kesulitan mencari pemimpin yang benar-benar mampu menjalankan tugasnya dengan baik. Pemimpin yang dapat menjadikan para guru semangat dalam berdedikasi, memberikan suri tauladan bagi warganya, serta mampu memberikan inovasi menerjemahkan proyeksi dan harapan yang tinggi lembaga pendidikannya.

Menurut Tobroni:

Problem pendidikan di Indonesia menurut berbagai studi pada umumnya masih menghadapi persoalan-persoalan dasar yang serius: filosofi pendidikan yang kurang visioner, kepala sekolah yang hanya berperan sebagai pejabat dan kurang memiliki visi seorang *entrepreneur* dan pendidik, sistem pendidikan yang tidak padu, sistem administrasi pendidikan yang terlalu birokratis, pengorganisasian sekolah yang tidak efektif, format kurikulum terlalu padat dan membelenggu kreatifitas dan penghayatan guru dan murid, guru dan penyelenggara sekolah

& Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), hlm. 7.

¹¹Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen...*, op. cit. hlm. vii.

yang kurang profesional, kekurangan dana, dan budaya masyarakat yang kurang kondusif.¹²

Faktanya sering terjadi konflik internal dalam lembaga pendidikan Islam yang mengakibatkan madrasah menjadi tidak sehat. Pemimpin ada kecenderungan membiarkannya konflik. Pemimpin tidak mempunyai konsepsi-konsepsi yang jelas untuk peningkatan mutu madrasah. Pemimpin tidak mempunyai daya untuk menggerakkan personel-personel secara efektif. Bahkan, tidak ubahnya seperti kepemimpinan simbolik, pemimpin ada tetapi esensinya tidak ada.

Efisiensi dan efektivitas di madrasah sangat terlihat seperti dalam penyelenggaraan otonomi madrasah yang belum optimal, pengelolaan keuangan yang belum optimal, dan SDM pengelola madrasah masih rendah. Sehingga dengan beberapa kelemahan itulah yang mengakibatkan terhadap rendahnya pengelolaan di madrasah.

Untuk memecahkan persoalan ini, baik dalam kecakapan hidup yang dihasilkan madrasah belum maksimal, madrasah belum berbasis pada masyarakat dan potensi daerah, serta komunitas madrasah dengan lembaga lain yang lemah. Maka sudah saatnya bagi madrasah mencari kepala madrasah yang berperan. Artinya kepemimpinan yang dapat dipertimbangkan dari segi fungsinya sebagai motivator dan inovator dalam peningkatan mutu pendidikan.

Dalam rencana strategik Pembangunan Pendidikan Islam 2010-2014 Direktorat Jenderal Pendidikan Islam dijelaskan:

¹²Tobroni, *Perilaku Kepemimpinan Spiritual Para Pembaharu Pendidikan Islam di Kota Malang*, Disertasi, (Yogyakarta: Pasca Sarjana UIN Sunan Kalijaga, 2004), hlm.2.

Madrasah Ibtidaiyah (MI) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs) merupakan jenis pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dengan kekhasan Islam, ditujukan untuk membangun landasan bagi berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kritis, kreatif, inovatif, mandiri, percaya diri, dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggungjawab untuk mengikuti pendidikan lebih lanjut sejalan dengan pencapaian tujuan pendidikan nasional. Untuk mencapai tujuan tersebut, pembangunan MI dan MTs lima tahun mendatang diarahkan pada peningkatan mutu pendidikan, peningkatan akses pada daerah yang belum terjangkau layanan pendidikan dasar dan peningkatan profesionalitas pelayanan dan kemandirian pengelolaan.¹³

Peningkatan mutu pendidikan menjadi pilihan krusial dan strategis ketika dikaitkan dengan makin tingginya tuntutan persaingan di segala bidang baik dalam skala nasional maupun global. Beberapa hasil riset menunjukkan bahwa posisi SDM Indonesia masih sangat rendah dibandingkan SDM bangsa lain. Rendahnya daya saing bangsa tersebut, tidak dapat dilepaskan dari faktor pendidikan, karena instrumen untuk meningkatkan mutu pendidikan SDM adalah dengan memberikan pendidikan kepada mereka. Berdasarkan atas pemeringkatan yang dilakukan oleh *World Competitiveness Year Book* yang dipublikasikan pada tahun 2008, menempatkan Indonesia pada posisi memprihatinkan ialah peringkat 54 pada tahun 2007 meskipun, naik 51 pada 2008 sebagaimana pada tabel di bawah ini.

¹³Departemen Agama Republik Indonesia Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, *Rencana Strategik Pembangunan Pendidikan Islam 2010-2014* (Jakarta: Departemen Agama, 2010), hlm.51.

Tabel 1.1 Tingkat Daya Saing Global Indonesia Dibandingkan Negara Lain¹⁴

No	Negara	Ranking 2008	Ranking 2007
1	Singapura	2	2
2	Hongkong	3	3
3	Taiwan	13	18
4	China	17	15
5	Malaysia	19	23
6	Thailand	27	33
7	Korea	31	29
8	Filipina	40	45
9	Indonesia	51	54

Gambaran di tingkat internasional pada tabel di atas secara jelas menunjukkan bahwa persoalan krusial pendidikan yang dihadapi bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap satuan pendidikan termasuk Madrasah Tsanawiyah.¹⁵ Berdasarkan atas realitas itulah, maka Undang-Undang RI nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, mengamanatkan perlunya peningkatan kualitas pendidikan pada seluruh jenjang, jenis dan jalur pendidikan. Sebagai bagian dari satuan pendidikan pada jalur pendidikan sekolah, Madrasah mempunyai peran strategis. Sebab, Madrasah akan mampu memberikan kontribusi input pada jenjang sekolah di atasnya ialah Madrasah Aliyah dan perguruan tinggi.

¹⁴Sumber dari *World Competitiveness Year Book*

¹⁵Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: Direktorat PLP, Dikjen Dikdasmen, 2003), hlm.9.

C. Kondisi Pendidikan Madrasah di Indonesia

Dilihat dari masalah standar pendidikan, masih banyak madrasah yang belum memenuhi standar, minimal tenaga pendidik/tenaga kependidikan, walaupun sudah diadakan kebijakan sertifikasi namun menurut hemat penulis salah resep kebijakan sehingga sertifikasi melalui jalur portopolio belum memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan. Menurut Muhaimin, sarana prasarana madrasah tidak mampu membeli atau mengadakan fasilitas pendidikan karena semangat rendah, pendidikan berjalan seadanya, inovasi rendah, kualitas rendah, peminat sedikit dan dana yang minim.¹⁶

Kelemahan-kelemahan tersebut mengakibatkan madrasah terjebak dalam lingkaran setan atau siklus negatif. Yang menjadi persoalan adalah bagaimana cara memutus rangkaian siklus negatif tersebut? Dari mana memulainya? Pendekatan apa yang paling tepat? Dan kekuatan-kekuatan apa yang paling berpengaruh?

Menurut Hendyat Soetopo:

...banyak cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Namun, semuanya itu berpulang pada faktor manusia yang menjalankannya. Oleh sebab itu manusia yang berada di lingkungan pendidikan harus berusaha menjadi profesional. Orang kunci dalam peningkatan mutu di sekolah adalah peran kepala sekolah sebagai manajer sekolah dan guru sebagai manajer kelas. Posisi strategis kepala sekolah sebagai pemimpin, organisator, manajer dan supervisor pendidikan tidak dapat dipungkiri lagi. Sebagai pemimpin, ia harus dapat menerapkan

¹⁶Muhaimin, *Akselerasi Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, makalah seminar Nasional di STAIN Tulungagung, 7 Nopember 2009.

orientasi kepemimpinannya sesuai dengan bawahan yang dipimpinnya. Sebagai organisator, dia dituntut untuk menyusun struktur organisasi yang tepat, penempatan personil pada tempat yang tepat, jabaran pekerjaan dan tugas yang jelas, dan mekanisme kerja yang pasti dan tegas. Sebagai manajer, kepala sekolah harus dapat menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari perencanaan sampai evaluasi dan pelaporan dengan lancar. Yang terakhir sebagai supervisor ia harus dapat membina, mengembangkan, memperbaiki, dan meningkatkan semua sumber daya yang ada di sekolah demi peningkatan mutu di sekolah.¹⁷

Paradigma baru pendidikan di era otonomi daerah menuntut adanya kemandirian madrasah yang dapat menjadikan madrasah bersifat demokratis, termasuk kemandirian kepala madrasah, para guru dan staff dalam menjalankan tugas profesionalnya. Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah/madrasah (MPMBS/M) merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreatifitas madrasah. Konsep ini diperkenalkan oleh Umaedi¹⁸ dari teori *effective school* yang lebih memfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan dengan salah satu indikatornya adalah adanya harapan yang tinggi dari personalia sekolah (kepala sekolah, guru, dan karyawan serta siswa) untuk berprestasi dalam upaya mengelola pendidikan yang berkualitas.

¹⁷Hendiyat Soetopo, *Pendidikan dan Pembelajaran Teori, Permasalahan, dan Praktek Pendidikan*(Malang: Pasca Sarjana Progam Studi Manajemen Pendidikan, 2004), hlm.91.

¹⁸Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Sebuah Pendekatan Baru dalam Pengelolaan Sekolah untuk Peningkatan Mutu*(Jakarta: Depdikbud, Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Menengah Umum,1999), hlm. 36.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil yang signifikan antara kepemimpinan pendidikan yang efektif dengan sekolah yang efektif. Penelitian Edmonds mengemukakan sekolah-sekolah yang dinamis yang senantiasa berupaya meningkatkan prestasi kerjanya dipimpin oleh kepala sekolah yang baik¹⁹ dan penelitian Hallinger dan Lithwood yang menyimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan pemimpin dan salah satu agen perubahan sekolah yang efektif pula.²⁰ Michael Pullan menemukan bahwa kepala sekolah merupakan agen bagi perbaikan sekolah.²¹ Ketiga penelitian tersebut didasarkan pada asumsi bahwa kepala sekolah/madrasah merupakan pemimpin dan salah satu agen perubahan yang terpenting.

Realitas di lapangan menunjukkan bahwa menjadi kepala madrasah dimaknai dalam kerangka dua orientasi sekaligus. *Pertama*, tugas itu harus dimaknai sebagai pemenuhan kewajiban beribadah kepada Allah Swt dengan baik dan ikhlas. *Kedua*, sebagai pejabat harus menunaikan tugas sebaik-baiknya. Sehingga yang menjadi persoalannya adalah kegiatan kepala madrasah bagaimana yang cocok dan mampu merubah madrasah yang sebagian besar terbelenggu dalam lingkaran negatif menjadi lingkaran positif dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Peran kepala madrasah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya madrasah terutama para guru dan tenaga

¹⁹Edmonds, R. *Some School Work and More CanSocial Policy*.9 (2) (New York: Cassel,1979), hlm. 28-32.

²⁰Hallinger&K.Lethwood, *Introduction: Exploring the Impact of Principal Leadership, School Effectiveness and School Improvement*(London, tnp penerbit, 1994), hlm.206-218.

²¹Micael Pullan,*The Meaning of Educational Change* (USA: OISE Press,1982), hlm. 7.

kependidikan lainnya di sekolah. Ada kemungkinan fungsi dan peran kepala madrasah sebagai motivator dan inovator sangat besar pengaruhnya dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya program madrasah sebagian besar ditentukan oleh kemampuan manajerial yang dimiliki seorang kepala madrasah sebagai ujung tombak pengelolaan madrasah.²²

²²Lihat dalam Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu* (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), hlm. 126.

BAB II

TEORI KEPEMIMPINAN DALAM KONSEP MANAJEMEN MUTU DI MADRASAH



A. Pendahuluan

Dalam kenyataannya, apapun bentuk suatu organisasi pasti memerlukan seorang dengan atau tanpa dibantu orang lain untuk menduduki posisi pimpinan. Seseorang yang menduduki posisi pimpinan dalam suatu organisasi mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan, termasuk dalam hal ini adalah organisasi pendidikan, yang mana pemimpin dalam organisasi ini adalah kepala madrasah. Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas

untuk memimpin suatu madrasah dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.²³

Dengan melihat penjelasan mengenai pengertian kepemimpinan dan kepala madrasah tersebut, maka dapat ditarik suatu maksud bahwa kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan kepala madrasah untuk memimpin, meggerakkan, melakukan koordinasi, atau mempengaruhi para guru dan segala sumber daya yang ada di madrasah sehingga dapat di daya gunakan secara maksinial untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

B. 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.

Menurut Suharsimi Arikunto kepemimpinan adalah usaha yang dilakukan untuk mempengaruhi anggota kelompok agar mereka dengan suka rela menyumbangkan kemampuannya secara maksimal demi pencapaian tujuan kelompok yang telah ditetapkan.²⁴

²³Wahjosumijdo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003), 83

²⁴Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 1990), 183

Hadari Nawawi berpendapat bahwa 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.²⁵

Dalam konteks implementatif menurut Paul Harsey dan Ken Blanchard menyebutkan pengertian lain dari para ahli lainnya mengenai kepemimpinan antara lain:²⁶

- a. Menurut George R. Terry kepemimpinan adalah aktifitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.
- b. 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.
- c. Harold Konntz dan Cyril O'Donnel mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang-orang untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersama.

Meskipun masih banyak definisi atau pengertian tentang kepemimpinan yang dikemukakan para ahli lainnya, namun demikian pada dasarnya definisi-definisi tersebut memiliki kesamaan konseptual,

²⁵Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Haji Masagung, 1988), 81

²⁶Paul Harsey, Ken Blanchard (ed. Agus Darma), *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, tt), 98-99

bahwa kepemimpinan merupakan suatu tindakan atau aktifitas kegiatan untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian pengertian kepemimpinan tersebut dapat timbul dari mana saja asalkan unsur-unsur dalam kepemimpinan itu terpenuhi, antara lain: adanya orang yang mempengaruhi, adanya orang yang dipengaruhi, adanya tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, adanya aktifitas, interaksi dan otoritas.

Dengan melihat beberapa unsur tersebut, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk beraktifitas, memimpin, menggerakkan, atau mempengaruhi bawahan, melakukan koordinasi serta mengambil keputusan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala madrasah sebagai pemimpin di lembaga adalah seorang yang menjadi tumpuan dan mempengaruhi sejumlah orang yang dipimpinya. Keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dapat dilihat dari keberhasilan dalam mempengaruhi warga sekolah dalam masalah ide, gagasan, perasaan, sikap dan perilaku yang diinginkan di sekolah.²⁷

²⁷Oding Supriadi, *Rahasia Sukses Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: LaksBang PRESSindo, 2010), hlm. 27. Seorang pemimpin dituntut sempurna tidak hanya dari segi kecerdasan seperti yang Albert Einstein, tetapi juga memiliki standar moral tak tercela, strategi politik, kecakapan bisnis, dan kemampuan memikat publik, Rhenalel Kasal, *Mutasi DNA Powerhouse*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2008), hlm. 225

Seorang pemimpin bertugas mempengaruhi dan menggerakkan²⁸ merupakan kata yang identik dengan peran manajer. Pengertian antara pemimpin dan manajer sering dibedakan tetapi juga ada yang digunakan secara bergantian.

Bennis²⁹ membedakan antara peran pemimpin dan manajer. Dua istilah tersebut akan lebih baik dalam kepemimpinan lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan tidak hanya membutuhkan pemimpin, lembaga pendidikan juga membutuhkan manajer, sebagaimana yang diungkapkan di bawah ini:

“Leaders are people who do the right things and managers are people who do things right. Leaders are interested in direction, vision, goals, objectives, intention, purpose, and effectiveness – the right things. Managers are interested in efficiency, the how – to, the day, the short run of doing things right”.

Artinya: Pemimpin adalah orang yang melakukan sesuatu hal yang benar, dan manajer adalah orang yang melakukan sesuatu dengan benar. Pemimpin lebih tertarik pada penentuan arah, visi, tujuan, cita-cita, dan efektifitas. Sedangkan manajer lebih tertarik pada cara mewujudkan efisiensi, cara, kapan, dan bagaimana dengan cepat mengerjakan sesuatu.

Oleh karena itu pemimpin berbeda dengan manajer. Sebagaimana yang dijelaskan tabel berikut ini.³⁰

²⁸Abdullah Syukri Zarkasyi, *Bekal untuk Pemimpin: Pengalaman Memimpin Gontor*, (Gontor Ponorogo Jawa Timur: Trmurti Press, 2011), hlm. 115

²⁹Bennis, W.& Townsend, R. *Reinventing Leadership*. New York: William Morrow and Company. Inc. 1995. hlm. 6

³⁰Hughes, Ricard L, Ginnett, Robert, and Curphy, Gordon J., *Leadership (Enhancing the lessons of experience)* Mc Graw-Hill Irwin, 2002, New York, hlm. 387., lihat dalam Jamal Lulail Yunus, *Leadership Model: Konsep Dasar, Dimensi Kinerja, dan Gaya Kepemimpinan*, (Malang: UIN-Malang Press, 2009), hlm. 3. Lihat dalam Mulyadi,

Tabel 2.1 tentang Perbedaan Pemimpin dan Manajer

No	Pemimpin	Manajer
1.	Vision/Visi	Plan/Rencana
2.	Inspiratif/Memberi inspirasi	Reward/Memberi aspirasi
3.	Empower/Memberdayakan	Direct/Mengarahkan
4.	Coach/Mengasuh	Train/Melatih
5.	Revenues/Balikan	Expeness/Pengeluaran
6.	Forecasts/Prediksi	Budgets/Penganggaran
7.	Possibilities/Kemungkinan	System and Procedures/ Sistem dan Prosedur
8.	Opportunity/Kesempatan	Schedule/Jadwal
9.	Synergy/Sinergi	Coordinate/Kordinasi

Berbagai perbedaan tersebut di atas dapat dilihat bahwa pekerjaan memimpin merupakan pekerjaan yang berkaitan dengan menentukan arah suatu lembaga, sedangkan bagaimana arah tersebut dituju merupakan pekerjaan manajerial.

Itulah sebabnya agar madrasah dipimpin oleh kepala madrasah yang memiliki kepemimpinan yang bagus dan manajerial yang baik, maka pemerintah kemudian membuat standar kepala sekolah sebagaimana ditetapkan dalam peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah terdiri atas kualifikasi umum dan kualifikasi khusus sebagaimana berikut:

1. Kualifikasi Umum Kepala Sekolah / Madrasah adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S-1) atau diploma empat (D-4) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
 - b. Pada waktu diangkat sebagai kepala madrasah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
 - c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing.
 - d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.
2. Kualifikasi Khusus Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTsN), meliputi:
- a. Berstatus sebagai guru Madrasah Tsanawiyah
 - b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru Madrasah Tsanawiyah
 - c. Memiliki sertifikat kepala Madrasah Tsanawiyah, yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.
3. Kompetensi

Tabel 2.2 Tentang Kompetensi Kepala Sekolah /Madrasah

No	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1	Kepribadian	1.1 Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di madrasah.
		1.2 Memiliki integritas kepribadian sebagai

		pemimpin.
		1.3 Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah.
		1.4 Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
		1.5 Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala madrasah.
		1.6 Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
2	Manajerial	2.1 Menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
		2.2 Mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan.
		2.3 Memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal.
		2.4 Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
		2.5 Menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
		2.6 Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
		2.7 Mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
		2.8 Mengelola hubungan madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah.
		2.9 Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
		2.10 Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
		2.11 Mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang <i>accountable</i> , transparan, dan efisien.

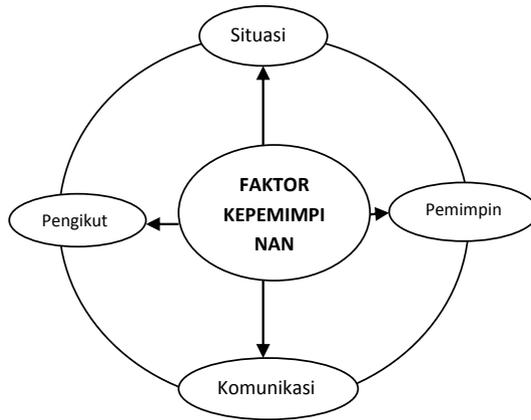
		2.12 Mengelola ketatausahaan madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah.
		2.13 Mengelola unit layanan khusus madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di madrasah.
		2.14 Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah.
		2.15 Mengelola sistem informasi madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
		2.16 Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah.
		2.17 Melakukan <i>monitoring</i> , evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak selanjutnya.
3	Kewirausahaan	3.1 Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah.
		3.2 Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.
		3.3 Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah.
		3.4 Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah.
		3.5 Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
4	Supervisi	4.1 Merencanakan program supervise akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
		4.2 Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
		4.3 Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
5	Sosial	5.1 Bekerja sama dengan pihak lain untuk

	kepentingan madrasah.
5.2	Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
5.3	Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Apabila melihat standar kualifikasi kepala madrasah tersebut tidak terlihat dimensi kepemimpinan sebagai salah satu dimensi yang termasuk dalam standar kepemimpinan kepala madrasah, tetapi dimensi tersebut sudah ada dalam dimensi-dimensi kepribadian, kewirausahaan dan sosial.

Selain itu, kehadiran seseorang sebagai pemimpin bisa karena diangkat, dipilih, atas dasar klaim pribadi, bahkan melalui kudeta. Pemimpin merujuk pada status, sedangkan kepemimpinan merujuk pada pengaruh yang ditimbulkan. Status pemimpin hanya akan bermakna jika dengan status itu, karakter kepemimpinannya jelas dan berdampak baik bagi anggota. Namun demikian, untuk bisa menampilkan pengaruh, faktor pemimpin hanya salah satu saja. Selebihnya ada faktor pengikut, situasi, dan komunikasi antar subjek yang terlibat. Untuk lebih jelasnya akan disajikan dalam bentuk gambar sebagai berikut.

Gambar 2.1 Tentang Empat Faktor Kepemimpinan³¹



Dengan gambar di atas tentang empat faktor kepemimpinan, jelas bahwa keempat mempunyai pengaruh dalam sebuah lembaga atau organisasi, karena faktor tersebut baik dari situasi, pemimpin, komunikasi maupun pengikut.

C. Model Kepemimpinan di Madrasah

Studi tentang manajemen dan kepemimpinan terdapat berberbagai macam model kepemimpinan.³² Dalam paparan subbab ini

³¹Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, (Bandung: CV Alfabeta, 2010), hlm.11

³²Hersey dan Blanchard membagi model kepemimpinan berdasarkan pendekatan sifat dan situasional (Hersey dan Blanchard, *Empowerment Take More*, hlm. 99). Gibson, Ivancevich dan Donnelly yang membagi kepemimpinan berdasarkan teori sifat, teori pribadi-perilaku, teori situasional, kepemimpinan karismatik, dan kepemimpinan transaksional dan transformasional (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, *Organisasi*, Jakarta: Erlangga, 1999). Sementara itu Weber mengemukakan model-model kepemimpinan berdasarkan sumber otoritas seorang pemimpin yang meliputi otoritas tradisional, otoritas karismatik dan otoritas legal-rasional (Doyle Paul Johnson, *Sociological Theory Classical*

hanya dikemukakan model-model kepemimpinan berdasarkan perspektif etis dan motivasi perilaku kepemimpinan yaitu kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan altruistik dan kepemimpinan spritual itu sendiri.

1. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional menggunakan strategi pertukaran atau transaksional untuk memperoleh tindakan yang diinginkan dari pengikutnya. Gibson dkk. dalam hal ini mengatakan “Pemimpin mengenalkan apa yang diinginkan atau disenangi para pengikut dan membantu mereka mencapai tingkat pelaksanaan yang menghasilkan penghargaan yang memuaskan mereka”.³³ Strategi mempengaruhi atau mengendalikan pengikut dilakukan melalui proses identifikasi dan internalisasi. Secara lebih jelas, mekanisme kerja kepemimpinan transaksional digambarkan oleh Bass sebagai berikut: (1) pemimpin membantu para pengikut mengenali apa yang harus dikerjakan dan pengikut mengenali apa kebutuhan atau yang diharapkan pemimpin; (2) pemimpin mengenali apa yang dibutuhkan pengikut dan pengikut menjelaskan bagaimana pemenuhan kebutuhan pemimpin akan dipertukarkan untuk memainkan peran, guna mencapai hasil yang

Founders and Contemporary Perspectives. Terj. MZ. Lawang). (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1994), hlm. 227-232. Kepemimpinan konvensional adalah kepemimpinan yang lazim diterapkan dalam berbagai lembaga formal dan sebagaimana dikemukakan dalam literatur-literatur ilmiah selama ini. Kepemimpinan konvensional menggunakan paradigma positivistik atau paradigma ilmiah dalam perilaku kepemimpinannya. Blanchard dalam hal ini mengatakan, kalau kepemimpinan sejati adalah kepemimpinan yang muncul dari dalam diri keluar untuk melayani mereka yang dipimpinnya (*leadership from outside out*), kepemimpinan konvensional sebaliknya, muncul dari luar ke dalam (*leadership from outside in*) lewat penghormatan dan pujian.

³³Gibson,dkk, *Organisasi Perilaku Struktur...*, op. cit., hlm. 84

diharapkan; (3) pemimpin merasa percaya diri hasil yang diharapkan; (4) akhirnya baik pemimpin maupun pengikut mengembangkan motivasi (ekstinsik) untuk mencapai hasil yang diinginkan.³⁴

Kepemimpinan transaksional menggunakan paradigma behavioristik terutama teori stimulus-respons dalam mempengaruhi pengikutnya. Dalam pandangan ini pemimpin beranggapan bahwa pengikut itu bersifat pasif dan kurang memiliki harga diri dan bahkan dianggap seperti robot. Karena itu, pemimpin mengandalkan pertukaran sosial berupa sumber daya yang dapat ditarik olehnya berdasarkan reward, punishment dan kekuasaan untuk mendapatkan kepatuhan. Kepatuhan pengikut dengan demikian sebenarnya bersifat terpaksa atau patuh yang muncul dari sebuah penolakan. Pengikut merasa harga dirinya dihancurkan dan dikorbankan demi kepentingan atau ambisi pemimpin. Kanungo dan Mendonca dalam hal ini mengatakan “kepemimpinan transaksional tidak dapat dikatakan sebagai perilaku kepemimpinan yang etikal”.³⁵

2. Kepemimpinan Transformasional

Gibson dkk. mengatakan kepemimpinan transformasional sebagai “kepemimpinan untuk memberi inspirasi dan motivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan interest”.³⁶ Kepemimpinan transformasional bukan sekedar mempengaruhi pengikutnya untuk

³⁴Bernard M. Bass, *Leadership and Performanca Beyond Expectations*, (New York: Free Press, 1985), hlm. 12

³⁵Kanungo dan Mendonca, *Ethical Dimensions of Leadership...op. cit.*, hlm. 67

³⁶Gibson dkk. *Organisasi Perilaku Struktur...op. cit.* hlm. 86

mencapai tujuan yang diinginkan, melainkan lebih dari itu bermaksud ingin merubah sikap dan nilai-nilai dasar para pengikutnya melalui pemberdayaan. Pengalaman pemberdayaan para pengikutnya meningkatkan rasa percaya diri dan tekad untuk terus melakukan perubahan walaupun mungkin ia sendiri akan terkena dampaknya dengan perubahan itu.

Untuk memudahkan pemahaman tentang perbedaan pola kepemimpinan transformasional dengan model kepemimpinan lainnya dikemukakan tabel di bawah ini.

Tabel 2.3 : Pola Kepemimpinan Transformatif dengan Model Lainnya³⁷

Uraian	Kepemimpinan Transaksional	Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Spiritual
Hakekat Kepemimpinan	Fasilitas, kepercayaan manusia (bawahan)	Amanat dari sesama manusia	Ujian, amanat dari Tuhan dan manusia
Fungsi Kepemimpinan	Untuk membesarkan diri dan kelompoknya atas biaya orang lain melalui kekuasaan	Untuk memberdayakan pengikut dengan kekuasaan dan keteladanan	Untuk memberdayakan dan mencerahkan iman dan hati nurani pengikut melalui jihad (pengobatan) dan amal shaleh (altruistik)
Etos kepemimpinan	Mendedikasikan usahanya kepada manusia untuk memperoleh imbalan/ posisi yang lebih	Mendedikasikan usahanya kepada sesama untuk kehidupan bersama yang lebih baik	Mendedikasikan usahanya kepada Allah sesama manusia (ibadah) tanpa pamrih apapun

³⁷Ibid, hlm. 87

Sasaran tindakan kepemimpinan	Pikiran dan tindakan yang kasat mata	Pikiran dan hati nurani	Spiritualitas dan hati nurani
Pendekatan kepemimpinan	Posisi dan kekuasaan	Kekuasaan, keahlian dan keteladanan	Hati nurani dan keteladanan
Dalam mempengaruhi yang dipimpin	Kekuasaan, perintah, uang, sistem, mengembangkan interes, transaksional	Kekuasaan keahlian dan kekuasaan referensi	Keteladanan, mengilhami, membangkitkan, memberdayakan, memanusiakan.
Cara mempengaruhi	Menaklukkan jiwa dan membangun kewibawaan melalui kekuasaan	Memenangkan jiwa dan membangun karisma	Memenangkan jiwa, membangkitkan iman
Target kepemimpinan	Membangun jaringan kekuasaan	Membangun kebersamaan	Membangun kasih, menebar kebajikan dan penyalur rahmat Tuhan

3. Kepemimpinan menurut Islam

Di dalam Islam pemimpin³⁸ identik dengan istilah khalifah yang berarti wakil.³⁹ Pemakaian kata khalifah setelah Rasulullah Saw wafat menyentuh juga maksud yang terkandung di dalam perkataan amir

³⁸Pemimpin dalam Islam selalu muaranya kepada Nabi Muhammad Saw, karena Beliau sosok pemimpin yang universal baik individu maupun sebagai pemimpin yang multidimensional. Suryadharma Ali, *Sambutan Menteri Agama Pada Penerbit Buku "Ensiklopedia Leadership dan Management Muhammad Saw"* dalam Muhammad Syafii Antonio, dan Tim TAZKIA, *Kepemimpinan dan Pengembangan Diri, Self Leadership & Personal Development, Ensiklopedia Leadership dan Management Muhammad Saw "The Super Leader Super Manager"* (Jakarta: TAZKIA PUBLISHING, 2011), hlm. iii

³⁹Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004)), hlm. 8., lihat juga dalam Rachmat Ramadhan al-Banjari, *Prophetic Leadership: Membentuk Kepribadian Para Pemimpin Berbasis Spiritual dan Menumbuhkan Potensi dan Karisma Kenabian dalam Diri Para Pemimpin*, (Yogyakarta: Diva Press, 2008), hlm. 23

(yang jamaknya umara) atau penguasa. Oleh karena itu, kedua istilah dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin formal. Namun jika merujuk firman Allah Swt dalam surat al-Baqarah ayat 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً
قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ
بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: 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."⁴⁰

Maka kedudukan nonformal dari seseorang khalifah juga tidak bisa dipisahkan lagi. Perkataan khalifah dalam ayat tersebut tidak hanya ditujukan kepada para khalifah sesudah Nabi, akan tetapi adalah penciptaan Nabi Adam a.s. yang disebut sebagai manusia dengan tugas untuk memakmurkan bumi yang meliputi tugas menyeru orang lain berbuat *amar ma'ruf* dan mencegah dari perbuatan munkar.⁴¹

Selain kata khalifah disebutkan juga kata *ulûl amri* yang satu akar dengan kata amir sebagaimana disebutkan di atas. Kata *ulûl*

⁴⁰QS. al-Baqarah ayat 30

⁴¹Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership: Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spritual*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), hlm. 15

amri berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam, sebagaimana firman Allah Swt dalam surat al-Nisa' ayat 59.

يَتَّيِّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى
الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن
كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (al-Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.⁴²

Sedangkan dalam surat al-Nisa' ayat 83 kata ulul amri mungkin berarti pemimpin tertinggi atau hanya pemimpin Islam yang mengepalai sesuatu jabatan.

وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَذَاعُوا بِهِ وَلَوْ
رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُولَى الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ
مِنْهُمْ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا
قَلِيلًا ﴿٨٣﴾

⁴²QS. al-Nisa' ayat 59

Artinya:

Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya. dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan ulil Amri⁴³ di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (rasul dan ulil Amri).⁴⁴ kalau tidaklah karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu, tentulah kamu mengikuti syaitan, kecuali sebahagian kecil saja (di antaramu).⁴⁵

Nyata sekali *ûlil amri* yang tertera dalam kedua ayat tersebut bukan penguasa atau pemerintah kafir yang menjajah masyarakat Islam, juga bukan pemimpin musyrik atau munafik.

Dalam al-Qur'an ada pula istilah auliya yang berarti pemimpin yang sifatnya resmi dan tidak resmi. Sesuai dengan firman Allah Swt dalam surat al-Maidah ayat 55.

إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ
وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ ﴿٥٥﴾

Artinya: “Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan shalat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk (kepada Allah)”.⁴⁶

⁴³Ialah: tokoh-tokoh sahabat dan para cendekiawan di antara mereka.

⁴⁴Menurut Mufassirin yang lain maksudnya ialah: kalau suatu berita tentang keamanan dan ketakutan itu disampaikan kepada Rasul dan ulil Amri, tentulah Rasul dan *ûlil amri* yang ahli dapat menetapkan kesimpulan (istimbat) dari berita itu.

⁴⁵QS. al-Nisa' ayat 83

⁴⁶QS. al-Maidah ayat 55

Dalam hadits Rasulullah Saw, istilah pemimpin dijumpai dalam kata “ra’in” atau “amir”, seperti yang disebutkan dalam hadis yang diriwayatkan Bukhari Muslim yaitu;

كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته

Artinya: “Setiap orang di antaramu adalah pemimpin dan setiap pemimpin bertanggungjawab atas kepemimpinannya”.⁴⁷

Berdasarkan ayat al-Qur’an dan al-Hadis Rasulullah Saw. Tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Islam itu adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Alla Swt.⁴⁸

Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat diidentifikasi beberapa komponen dalam kepemimpinan yaitu:

1. Adanya pemimpin dan orang lain yang dipimpin atau pengikutnya.
2. Adanya upaya atau proses mempengaruhi dari pemimpin kepada orang lain melalui berbagai kekuatan.
3. Adanya tujuan akhir yang ingin dicapai bersama dengan adanya kepemimpinan itu.
4. Kepemimpinan bisa timbul dalam suatu organisasi atau tanpa adanya organisasi tertentu.
5. Pemimpin dapat diangkat secara formal atau dipilih oleh pengikutnya.

⁴⁷Al-Hadis,

⁴⁸Thariq Muhammad as-Suwaitan dan Faishal Umar Basyarahil, *Shinā'atu al-Qā'id, (Penerjemah)*, Samson Rahman, *Sukses Menjadi Pemimpin Islami*, (Jakarta: Maghfiroh Pustaka, 2005) , hlm. 139

6. Kepemimpinan berada dalam situasi tertentu baik situasi pengikut maupun lingkungan eksternal.
7. Kepemimpinan Islam merupakan kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah Swt.

BAB III

PENDEKATAN-PENDEKATAN KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN MUTU DI MADRASAH



A. Pendahuluan

Pada dasarnya, tinjauan menyeluruh mengenai jenis-jenis pendekatan kepemimpinan sangat bermacam-macam, karena kepemimpinan telah dipelajari melalui berbagai cara yang berbeda-beda tergantung pada konsepsi kepemimpinan dan pilihan metodologi para penelitinya. Sehingga studi kepemimpinan hanya memperlakukan atau dihadapkan pada satu aspek yang sempit seperti pengaruh bawahan atau sifat-sifat pribadi, atau perilaku yang satu sama lain dijadikan

sasaran studi tanpa mengaitkan satu sama lain yang sebenarnya merupakan satu rangkaian persoalan di bidang kepemimpinan.

Studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan, pada hakekatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan-persoalan dalam bidang kepemimpinan. Pada dasarnya terdapat tiga pendekatan utama dalam kepemimpinan yaitu: "pendekatan sifat, pendekatan perilaku, dan pendekatan situasional".⁴⁹

B. Pendekatan sifat

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin, dalam pendekatan sifat mencoba menerangkan sifat-sifat yang membuat seseorang berhasil. Pendekatan ini bertolak dari asumsi bahwa individu merupakan pusat kepemimpinan, kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang mengandung banyak unsur individu. Penganut pendekatan ini berusaha mengidentifikasi sifat-sifat kepribadian yang dimiliki oleh pemimpin yang berhasil dan yang tidak berhasil.

Pendekatan sifat berpendapat bahwa keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin dipengaruhi oleh sifat-sifat yang dimiliki oleh pribadi seorang pemimpin, sifat-sifat tersebut ada pada seseorang karena pembawaan atau keturunan. Sehingga seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir bukan dibuat atau dilatih.

⁴⁹E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 108

Keith Davis seperti yang dikutip Miftah Toha merumuskan empat sifat yang tampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi antara lain: kecerdasan dan kedewasaan, keluasan hubungan sosial, motifasi dan dorongan berprestasi, sikap-sikap hubungan sosial.⁵⁰

Chester L. Barnad dalam *"The function of the executive"* mengemukakan dua sifat pemimpin yaitu sifat-sifat pribadi dan keunggulan subyektif.⁵¹ Sifat-sifat pribadi mencakup kondisi fisik, ketrampilan, penguasaan teknologi, daya tanggap pengetahuan, daya ingat, dan imajinasi. Sedangkan keunggulan subyektif menyangkut keyakinan, ketekunan, daya tahan, kesopanan, dan keberanian.

Orway Tead seperti yang dikutip Purwanto, mengemukakan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin antara lain: 1) berbadan sehat, kuat dan penuh energi, 2) yakin akan maksud dan tujuan organisasi, 3) selalu bergairah, 4) bersifat ramah-tamah, 5) mempunyai keteguhan hati, 6) unggul dalam teknik kerja, 7) sanggup bertindak tegas, 8) memiliki kecerdasan, 9) pandai mengajari bawahan. 10) percaya pada diri sendiri.⁵²

Banyak ahli yang telah berusaha meneliti dan mengemukakan pendapatnya mengenai sifat-sifat baik manakah yang diperlukan bagi seorang pemimpin agar dapat dan sukses dalam kepemimpinannya.

⁵⁰Miftah Toha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), 33-34

⁵¹H.D. Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan: Untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Falah Production, 2004), 28

⁵²M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), 53

Meskipun telah banyak penelitian tentang sifat kepemimpinan, sampai kini para peneliti belum berhasil menemukan satu atau sejumlah sifat yang dapat dipakai sebagai ukuran untuk membedakan pemimpin dan bukan pemimpin, hal ini menunjukkan hanya dengan menggunakan pendekatan sifat saja masalah kepemimpinan tidak akan dapat dipahami dan dipecahkan dengan baik.

Dengan demikian dari pendekatan sifat ini masih terdapat kelemahan-kelemahan antara lain: pertama, tidak adanya kesesuaian atau pendapat diantara para pakar tentang rincian sifat atau ciri-ciri kepemimpinan. Kedua, terlalu sulit untuk menetapkan sifat-sifat yang harus dimiliki pemimpin karena setiap orang yang menjadi pemimpin memiliki keunikan masing-masing. Ketiga, situasi tertentu dan kondisi tertentu memerlukan kepemimpinan yang memiliki sifat dan ciri tertentu sesuai tuntutan situasi dan kondisi tertentu.

C. Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku ini merupakan pendekatan yang mendasarkan pada pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin yang bersangkutan. Sikap dan gaya kepemimpinan itu tampak dalam kegiatan sehari-hari, dalam hal bagaimana seorang pemimpin memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan, cara mengambil keputusan dan lain sebagainya.

Dengan menggunakan pendekatan perilaku, para ahli mengembangkan teori kepemimpinan kedalam berbagai macam klasifikasi, antara lain:

1) Teori Dua faktor

Berdasarkan teori ini, Harsey dan Blanchard sebagaimana dikutip Sujana menjelaskan bahwa perilaku atau perbuatan seseorang pemimpin cenderung mengarah pada dua hal yaitu *konsiderasi* dan *struktur inisiasi*.⁵³

Konsiderasi adalah perilaku pemimpin untuk memperhatikan bawahan. Ciri-ciri perilaku *konsiderasi* adalah ramah-tamah, mendukung dan membela bawahan, mau berkonsultasi, menerima usul bawahan, dan memperlakukan bawahan sebagaimana pemimpin memperlakukan dirinya sendiri. Sedangkan struktur *inisiasi* adalah perilaku pemimpin cenderung mementingkan tujuan organisasi. Ciri-ciri perilaku struktur *inisiasi* adalah memberikan kritik terhadap pelaksanaan tugas yang tidak tepat, mementingkan batas waktu pelaksanaan tugas kepada bawahan, selalu memberi petunjuk kepada bawahan tentang cara melaksanakan tugas, menetapkan standar tertentu tentang tugas pekerjaan, dan selalu mengawasi optimasi kemampuan bawahan dalam melaksanakan tugas.

2) Teori Empat Faktor

Dalam usaha meningkatkan kualitas kepemimpinan, teori empat faktor sangat mempunyai peranan yang penting, teori kepemimpinan empat faktor meliputi dimensi-dimensi: struktural, fasilitatif, suportif,

⁵³*Ibid*, 31

dan partisipatif.⁵⁴ Masing-masing dimensi ditandai dengan berbagai ciri sebagai berikut:

(a).Kepemimpinan Struktural

- Cepat mengambil tindakan dalam keputusan yang mendesak
- Melaksanakan pendelegasian yang jelas dan menentukan kepada anggota.
- Menekankan kepada hasil dan tujuan organisasi
- Menembangkan suatu pandangan organisasi yang kohesif sebagai dasar pengambilan keputusan
- Memantau penerapan keputusan
- Memperkuat relasi yang positif dengan pemerintah ataupun masyarakat.

(b). Kepemimpinan Fasililtatif

- Mengusahakan dan menyediakan sumber-sumber yang diperlukan
- Menetapkan dan memperkuat kembali kebijakan organisasi
- Menekan atau memperkecil kertas kerja yang birokratis
- Memberikan saran atas masalah kerja yang terkait
- Membuat jadwal kegiatan
- Membantu pekerjaan agar dilaksanakan

(c).Kepemimpinan Suportif

- Memberikan dorongan dan penghargaan atas usaha orang

⁵⁴Wahjosumidjo, *Kepemimpinan...*, 27-29

lain

- Menunjukkan keramahan dan kemampuan untuk melaksanakan pendekatan
- Mempercayai orang lain dengan pendelegasian tanggung jawab
- Meningkatkan moral atau semangat staf
- Memberikan ganjaran atas nama perseorangan

(d). Kepemimpinan partisipatif dengan tanda-tanda:

- Pendekatan akan berbagai persoalan dengan pikiran terbuka
- Mau dan bersedia memperbaiki posisi-posisi yang telah terbentuk
- Mencari masukan dan nasehat yang menentukan
- Membantu perkembangan kepemimpinan yang posisional dan kepemimpinan yang sedang tumbuh
- Bekerja secara aktif dengan perseorangan atau kelompok
- Melibatkan orang lain secara tepat dalam pengambilan keputusan.

Stogdill juga mengemukakan bahwa untuk menilai perilaku kepemimpinan ada 12 faktor yang perlu diperhatikan, Yaitu:⁵⁵

- 1) Perwakilan (*representation*), pemimpin berbicara dan bertindak sebagai wakil kelompok.
- 2) Tuntutan perdamaian (*reconciliation*), pemimpin mendamaikan

⁵⁵*Ibid*, 25-26

tuntutan konflik dan mengurangi ketidakteraturan dari sistem yang ada.

- 3) Toleran terhadap ketidakpastian (*tolerance of uncertainty*), pemimpin mampu memberikan toleransi terhadap ketidakpastian dan penundaan tanpa kekhawatiran atau gangguan.
- 4) Keyakinan (*persuasiveness*), pemimpin mampu menggunakan persuasi dan organisasi secara efektif serta memperlihatkan keyakinan yang kuat .
- 5) Struktur inisiasi (*inisation of structure*), pemimpin dengan jelas mendefinisikan peranan kepemimpinan dan memberikan kesempatan bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.
- 6) Toleransi kebebasan (*tolerance of freedom*), pemimpin membiarkan bawahan berkesempatan untuk berinisiatif, terlibat dalam keputusan dan berbuat.
- 7) Asumsi peranan (*Role Assumption*), pemimpin secara aktif menggunakan peranan kepemimpinannya daripada menyerahkan kepemimpinan kepada yang lain.
- 8) Konsiderasi (*conccideration*), pemimpin memperhatikan ketenangan, kesejahteraan, dan kontribusi (bantuan) bawahan.
- 9) Penekanan pada hal-hal yang produktif (*productive emphasis*), pemimpin mementingkan atau menekankan kepada hal-hal yang bersifat produktif.
- 10) Ketepatan yang bersifat prediktif (*predictive accuracy*), pemimpin memperlihatkan wawasan ke depan dan kecakapan untuk

memperkirakan hasil yang akan datang secara akurat.

- 11) Integrasi (*integration*), pemimpin memelihara secara akrab jaringan organisasi dan mengatasi konflik antar anggota.
- 12) Orientasi kepada atasan (*superior orientation*), pemimpin memelihara hubungan ramah-tamah dengan atasan yang mempunyai pengaruh terhadap pemimpin, dan berjuang untuk memperoleh kedudukan yang lebih tinggi.

Kedua belas faktor tersebut sangat membantu dalam menganalisa dan memperbaiki perilaku pemimpin dalam organisasi apapun.

D. Pendekatan situasional

Pendekatan situasional hampir sama dengan pendekatan perilaku, keduanya menyoroti perilaku kepemimpinan dalam situasi tertentu. Dalam hal ini kepemimpinan lebih merupakan fungsi situasi dari pada sebagai kualitas pribadi, dan merupakan kualitas yang timbul karena interaksi orang-orang dalam situasi tertentu.

Menurut pandangan perilaku, dengan mengkaji kepemimpinan dari beberapa variabel yang mempengaruhi perilaku akan memudahkan menentukan gaya kepemimpinan yang paling cocok. Pendekatan ini menitikberatkan pada berbagai gaya kepemimpinan yang paling efektif diterapkan dalam situasi tertentu. Terdapat beberapa studi kepemimpinan yang menggunakan pendekatan ini antara lain:

1) Teori kepemimpinan kontingensi

Teori ini dikembangkan oleh Fiedler dan Chemers, berdasarkan hasil penelitiannya pada tahun 1950, disimpulkan bahwa seseorang menjadi pemimpin bukan saja karena faktor kepribadian yang dimiliki, tetapi juga berbagai faktor situasi dan saling berhubungan antara situasi dengan kepemimpinan. Keberhasilan pemimpin bergantung baik pada diri pemimpin maupun kepada keadaan organisasi.

Menurut Fiedler tidak ada gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi, serta ada 3 faktor yang perlu dipertimbangkan yaitu: hubungan antara pemimpin dan bawahan, struktur tugas, serta kekuasaan yang berasal dari organisasi.⁵⁶

Berdasarkan ketiga dimensi tersebut, Fiedler menentukan dua jenis gaya kepemimpinan dan dua tingkat yang menyenangkan. *Pertama*, gaya kepemimpinan yang mengutamakan tugas, yaitu gaya ketika pemimpin merasa puas jika tugas bisa dilaksanakan. *Kedua*, gaya kepemimpinan yang mengutamakan hubungan kemanusiaan, hal tersebut menunjukkan bahwa efektifitas kepemimpinan bergantung pada tingkat pembauran antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kondisi yang menyenangkan dalam situasi tertentu.

2) Teori kepemimpinan tiga dimensi

Teori ini dikemukakan oleh Reddin guru besar Universitas New Brunswick Canada, menurutnya ada tiga dimensi yang dapat dipakai

⁵⁶Miftah Toha, *Kepemimpinan...*, 38

untuk menentukan gaya kepemimpinan yaitu: perhatian pada produksi atau tugas, perhatian pada orang dan dimensi efektifitas.⁵⁷

Gaya kepemimpinan Reddin sama dengan jaringan manajemen yang dimiliki empat gaya dasar kepemimpinann, yaitu *Integred, related, separated*, dan *decicated*. Reddin menyatakan bahwa keempat gaya tersebut menjadi efektif atau tidak efektif tergantung pada situasi.

3) Teori kepemimpinan situasional

Teori ini merupakan pengembangan dari model kepemimpinan tiga dimensi yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor yaitu perilaku tugas, perilaku hubungan dan kematangan. Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pimpinan terhadap anak buah melalui penjelasan tertentu, apa yang harus diperbuat, kapan, dan bagaimana mengerjakannya, serta mengawasi mereka secara ketat. Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pimpinan melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah. Adapun kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas.

Dari ketiga faktor tersebut, tingkat kematangan anak buah merupakan faktor yang paling dominan, karena itu tekanan utama dari teori ini terletak pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan anak buah. Menurut teori ini gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan anak buah. Makin matang anak buah, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan perilaku

⁵⁷Mulyasa, *Manajemen.....*, 113

hubungan. Selanjutnya pada saat anak buah mencapai tingkat kematangan penuh dan sudah dapat mandiri, pemimpin sudah dapat mendelegasikan wewenang kepada anak buah.

Gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam keempat tingkat kematangan anak buah dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan adalah:⁵⁸

a). Gaya mendikte (*Telling*)

Gaya ini diterapkan jika kematangan anak buah rendah, dan memerlukan petunjuk serta pengawasan yang jelas. Gaya ini disebut mendikte karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan, dan dimana tugas dilakukan. Gaya ini menekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya dilakukan sekedarnya saja.

b). Gaya Menjual (*Selling*)

Gaya ini diterapkan apabila kondisi anak buah dalam taraf rendah sampai moderat. Mereka telah memiliki kemauan untuk melakukan tugas, tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Gaya ini disebut menjual karena pemimpin selalu memberikan petunjuk yang banyak. Dalam tingkat kematangan anak buah yang seperti ini, diperlukan tugas serta hubungan yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan yang telah dimiliki.

c). Gaya melibatkan diri

Gaya ini diterapkan apabila tingkat kematangan anak buah berada dalam taraf kematangan moderat sampai tinggi. Mereka

⁵⁸*ibid*, 116

mempunyai kemampuan, tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri. Gaya ini disebut mengikut sertakan karena pemimpin dengan anak buah bersama-sama berperan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kematangan semacam ini, upaya tugas tidak diperlukan, namun upaya hubungan perlu ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah.

d). Gaya mendelegasikan

Gaya ini diterapkan jika kemampuan dan kemauan anak buah telah tinggi. Gaya ini disebut mendelegasikan karena anak buah dibiarkan melaksanakan kegiatannya sendiri, melalui pengawasan umum. Hal ini dilakukan jika anak buah berada pada tingkat kedewasaan yang tinggi. Dalam tingkat kematangan seperti ini upaya tugas hanya diperlukan sekedarnya saja, demikian upaya hubungan.

Berdasarkan pendekatan dan teori kepemimpinan tersebut, tampak adanya dua konsepsi tentang bagaimana seseorang dapat dikatakan memegang peranan sebagai pemimpin. Berdasarkan pandangan tentang sifat seorang pemimpin, seseorang melaksanakan kepemimpinannya karena memiliki sifat pribadi dan kemampuan sebagai pemimpin. Sedangkan berdasarkan situasinya, maka situasi dan kondisi organisasilah yang mendorong seseorang berperan sebagai pemimpin.

Terlepas dari adanya teori yang seakan-akan kontradiktif tersebut, yang jelas bahwa pemimpin itu harus memiliki beberapa kelebihan dibandingkan dengan anggota-anggota biasa lainnya. Sebab

dengan kelebihan-kelebihan tersebut, pemimpin bisa berwibawa dan dipatuhi bawahannya.

Dari uraian tersebut diatas, maka seorang pemimpin bukanlah sekedar seorang tukang atau juru, melainkan seseorang dengan sifat-sifat unggulnya harus mampu menempatkan posisinya secara efektif terhadap segala hubungan yang terjadi diantara sesama anggota atau antar kelompok, masalah-masalah yang dihadapi, serta situasi dan kondisi organisasi yang dipimpinya. Oleh sebab itu, kepemimpinan yang efektif adalah keberhasilan pemimpin dalam memerankan fungsi-fungsi kepemimpinan dengan baik yang sekaligus mampu membawa para bawahan untuk melakukan tugas-tugasnya dengan seluruh kemampuan yang dimilikinya.

E. Keterampilan Kepala Madrasah

Keterampilan kepala madrasah di lingkungan pendidikan, ada seperangkat keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan dalam melaksanakan sejumlah tugas. Ketika pengelolaan madrasah semakin didorong tumbuh secara otonom sejalan dengan kebijakan desentralisasi pendidikan, kepala madrasah yang terampil menjadi sebuah tuntutan. Keterampilan kepala madrasah itu dimaksudkan sebagai bekal bagi mereka untuk dapat melaksanakan manajemen pendidikan secara lebih baik. Dengan keterampilan tersebut, diharapkan kepala madrasah dapat melaksanakan tugas secara efektif dan efisien.

Menurut Robert L. Katz dalam Danim⁵⁹ menyebutkan bahwa keterampilan yang harus dimiliki oleh administrator yang efektif adalah keterampilan teknis (technical skill), keterampilan hubungan manusia (human relation skill), dan keterampilan konseptual (conceptual skill). Ketiganya dijelaskan sebagai berikut:

1. Keterampilan Teknis

Keterampilan teknis ialah keterampilan menerapkan pengetahuan teoritis ke dalam tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah melalui taktik yang baik, atau kemampuan menyelesaikan tugas secara sistematis. Keterampilan teknis ini biasanya dimiliki orang-orang yang menduduki jabatan tingkat menengah atau tingkat bawah. Mereka terampil dalam menggunakan metode, teknik, prosedur, atau karsa baru, terutama yang berhubungan dengan benda mati. Keterampilan ini erat kaitannya dengan gerak motoris atau keterampilan tangan. Keterampilan dimaksud antara lain: (1) keterampilan menyusun program tertulis, (2) keterampilan membuat data statistik sekolah, (3) keterampilan membuat keputusan dan merealisasikannya, (4) keterampilan menyusun laporan pertanggungjawaban, (5) keterampilan mengetik, (6) keterampilan menata ruang, dan (7) keterampilan membuat surat.⁶⁰

⁵⁹Robert L. Katz dalam Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), hlm.31.

⁶⁰Abi Sujak, *Kepemimpinan Manajer Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pres, 1990), hlm. 41.

Menurut Wahjosumidjo⁶¹ menyebutkan setidaknya ada dua hal yang menyangkut keterampilan teknik yang harus dikuasai oleh seorang pemimpin, yaitu (1) menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus, dan (2) kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.

Dengan uraian ini tidaklah berarti bahwa pemimpin puncak tidak perlu memiliki keterampilan teknis. Keterampilan teknis ini pun harus dimiliki oleh mereka, minimal untuk masalah standar, seperti kriteria kebersihan, penjadwalan, dan sebagainya.

2. Keterampilan Hubungan Manusia

Keterampilan hubungan manusia adalah keterampilan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan keterampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak. Hubungan manusia melahirkan suasana kooperatif dan menciptakan kontak manusia antar pihak yang terlibat. Kepemimpinan memerlukan bentuk hubungan manusiawi yang efektif, artinya hubungan manusiawi dalam kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam memerlukan orang-orang yang dipimpinnya, yang akan memberikan tanggapan berupa kegiatan-kegiatan yang menunjang atau tidak bagi pencapaian tujuan organisasinya. Sebagaimana dalam al-Qur'an di bawah ini.

⁶¹Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rajawali Pres, 2008), hlm.23.

رَهُمْ هُمْ وَأَسْتَغْفِرُ عَنْهُمْ فَأَعْفُ حَوْلَكَ مِنْ لَّا نَفْضُوا الْقَلْبَ غَلِيظًا فَظًّا كُنْتُ وَلَوْ لَهُمْ لِنْتَ اللَّهُ مِنْ رَحْمَةٍ فِيمَا
الْمُتَوَكِّلِينَ تُحِبُّ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ فَتَوَكَّلْ عَزَمْتَ فَإِذَا الْأَمْرُ فِي وَشَاوُ

Artinya:

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.⁶²

Menciptakan hubungan manusia yang efektif merupakan alat dalam kepemimpinan. Dengan demikian hubungan manusia efektif, merupakan faktor yang penting dalam mewujudkan dinamika kepemimpinan. Pemimpin memperoleh kesempatan untuk menyerap segala sesuatu yang baik, untuk dipergunakan dalam mengembangkan dan memajukan organisasinya, dan orang yang dipimpin memperoleh kesempatan untuk menyampaikan segala sesuatu pada pimpinannya, sehingga akan ikut berfungsi dalam memajukan dan mengembangkan organisasi yang sama.⁶³

Menurut Danim menyebutkan tentang keterampilan hubungan manusiawi ini tercermin dalam beberapa hal yaitu: (1) keterampilan menempatkan diri dalam kelompok, (2) keterampilan menciptakan kepuasan pada diri bawahan, (3) sikap terbuka terhadap kelompok kerja,

⁶²Q.S. Ali Imran, 159.

⁶³Veithzal Rivai, *Kepemimpinan...op. cit.*, hlm. 54.

menempatkan diri dalam kelompok, (2) keterampilan menciptakan kepuasan pada diri bawahan, (3) sikap terbuka terhadap kelompok kerja, (4) kemampuan mengambil hati melalui keramahtamahan, (5) penghargaan terhadap nilai-nilai etis, (6) pemerataan tugas dan tanggungjawab, dan (7) I'tikad baik, adil, menghormati, dan menghargai orang lain.⁶⁴

Menurut Wahjosumidjo menyebutkan bahwa keterampilan hubungan manusiawi seorang pemimpin meliputi yaitu (1) kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerjasama, (2) kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku, (3) kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, (4) kemampuan memnciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis, dan (5) mampu berperilaku yang dapat diterima khususnya oleh anggota organisasi.⁶⁵

3. Keterampilan Konseptual

Keterampilan konseptual adalah kecakapan untuk menformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoritis dan yang dibutuhkan di dalam dunia kerja. Kepala madrasah atau para pengelola satuan pendidikan dituntut dapat memahami konsep dan teori yang erat hubungannya dengan pekerjaan.

⁶⁴Sudarwan Danim, *Visi Baru...*op. cit., hlm. 44.

⁶⁵Wahjosumidjo, *Kepemimpinan...*op. cit., hlm. 28

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini telah banyak mengolah konsep tradisional tentang kepemimpinan, dimana intuisi dan kecakapan praktis dianggap cukup untuk memegang posisi pimpinan. Di banyak organisasi modern, kemampuan konseptual sangat menonjol, tidak kalah pentingnya dengan kemampuan praktis lainnya.

Banyak kebijakan organisasi harus diawali dengan berbagai penelitian. Di lingkungan kementerian yang bergerak khusus dalam bidang pendidikan, misal sering terjadi realitas yang seharusnya tidak perlu terjadi, seperti ada gedung, tidak ada murid. Ada gedung ada murid, tidak ada guru, dan sebagainya. Kerangka berpikir secara kritis (*critical thinking*), sebagai langkah awal sebelum melakukan sejumlah tindakan perlu diperhatikan.

Bagi pemimpin pendidikan, yang paling penting adalah menciptakan budaya atau tradisi tertentu demi terselenggaranya personal, administratif, formal, manusiawi, proporsional, dan proyektif. Wahjosumidjo menyebutkan bahwa keterampilan konsep harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan adalah: (1) kemampuan analisis, (2) kemampuan berpikir rasional, (3) cakap dalam berbagai macam konsepsi, (4) mampu menganalisis berbagai kejadian serta mampu memahami berbagai kecenderungan, (5) mampu mengantisipasi perintah, dan mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial.⁶⁶

Di samping itu, pemimpin pendidikan masih dituntut sejumlah kemampuan khusus. Kemampuan tersebut berbeda secara relatif dengan

⁶⁶Wahjosumidjo, *Kepemimpinan...*, op. cit., hlm. 30.

kemampuan yang harus dimiliki oleh pemimpin organisasi sosial lainnya, apalagi organisasi komersial. Kemampuan yang harus dimiliki oleh pemimpin pendidikan antara lain membangkitkan inspirasi guru, menciptakan kerjasama antar guru, menciptakn kerjasama antar staf, mengembangkan program supervisi, mengelola kegiatan pembelajaran, mengatur program pengembangan, dan melaksanakan kegiatan lain yang erat kaitannya dengan pencapaian tujuan pendidikan. Kemampuan mengorganisir dan membantu staf, mengembangkan dan memupuk rasa percaya diri (self confidence), membangkitkan sikap kesejawatan (esprit de corps), memberi bimbingan serta tuntunan untuk mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien adalah kebutuhan sangat mendesak bagi pemimpin pendidikan.

BAB IV

PERAN DAN FUNGSI KEPEMIMPINAN DALAM MENGELOLA PENDIDIKAN DI MADRASAH



A. Pendahuluan

Berbicara masalah karakteristik kepemimpinan efektif berkembang seiring dengan perkembangan dinamika organisasi. Dalam studi efektifitas orang cenderung ditemukan keragaman karakteristik kepemimpinan efektif. Semula kepemimpinan efektif identik dengan kepemimpinan birokratik dan ilmiah, tetapi sekarang ditemukan strategi kepemimpinan baru dengan menempatkan aspek sosial budaya sebagai faktor yang menciptakan efektifitas organisasi. Tuntutan masyarakat terhadap kualitas pendidikan tidak lepas dari

kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola sumber daya pendidikan. Sejumlah kajian terhadap organisasi madrasah memberi temuan tentang besarnya kontribusi kepemimpinan kepala madrasah dalam menciptakan perbaikan efektifitas madrasah.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif sangat menentukan keberhasilan sekolah. Sekolah yang efektif atau sukses hampir selalu ditentukan kepemimpinan kepala madrasah sebagai kunci kesuksesan.⁶⁷ Kepala madrasah tidak hanya memberi layanan saja akan 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 membantu madrasah: *berimage* tentang apa yang dapat dilakukan, memberi arahan atau dorongan dan keterampilan untuk membuat perkiraan *image* sebenarnya.

Dalam mewujudkan madrasah yang bermutu ini jelas membutuhkan kepemimpinan madrasah efektif. Kriteria kepala madrasah yang efektif ialah mampu menciptakan atmosfir kondusif bagi murid-murid untuk belajar para guru untuk terlibat dan berkembang secara personal dan profesional dan seluruh masyarakat memberikan dukungan dan harapan yang tinggi. Jika seorang kepala madrasah sudah dapat mengupayakan madrasah memenuhi kriteria di atas maka bisa disebut kepala madrasah efektif dan madrasah yang dikelolanya disebut sukses (*succes-full school*). Kepemimpinan kepala madrasah

⁶⁷Liphan J.M, *The Principal: Concept, Competencies and Cases*, (New York: Longman, Inc, 1985), hlm. 56

efektif selalu dikaitkan dengan kedudukan sebagai pengelola pembelajaran (*instructure manager*), pemimpin inspirasional (*inspiration leader*), pengelola sumber daya (*manager of resources*), pakar organisasi (*organizational expert*), pemimpin kultural (*cultural learder*) dan penasehat atau pelindung guru (*teacher advocate*).

B. 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.

Menurut Suharsimi Arikunto kepemimpinan adalah usaha yang dilakukan untuk mempengaruhi anggota kelompok agar mereka dengan suka rela menyumbangkan kemampuannya secara maksimal demi pencapaian tujuan kelompok yang telah ditetapkan.⁶⁸

Hadari Nawawi berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah

⁶⁸Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 1990), 183

pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang dilakukan.⁶⁹

Dalam konteks implementatif menurut Paul Harsey dan Ken Blanchard menyebutkan pengertian lain dari para ahli lainnya mengenai kepemimpinan antara lain:⁷⁰

- a. Menurut George R. Terry kepemimpinan adalah aktifitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.
- b. Robert Tannen Baun, Irving R. Weshler 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.
- c. Harold Konntz dan Cyril O'Donnel mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang-orang untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersama.

Dalam kenyataannya, apapun bentuk suatu organisasi pasti memerlukan seorang dengan atau tanpa dibantu orang lain untuk menduduki posisi pimpinan/pemimpin. Seseorang yang menduduki posisi pimpinan dalam suatu organisasi mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan, termasuk dalam hal ini adalah organisasi pendidikan, yang mana pemimpin dalam organisasi ini adalah kepala madrasah.

⁶⁹Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Haji Masagung, 1988), 81

⁷⁰Paul Harsey, Ken Blanchard (ed. Agus Darma), *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, tt), 98-99

C. Pendekatan-Pendekatan Dalam Kepemimpinan

Pada dasarnya, tinjauan menyeluruh mengenai jenis-jenis pendekatan kepemimpinan sangat bermacam-macam, karena kepemimpinan telah dipelajari melalui berbagai cara yang berbeda-beda tergantung pada konsepsi kepemimpinan dan pilihan metodologi para peneliti. Sehingga studi kepemimpinan hanya memperlakukan atau dihadapkan pada satu aspek yang sempit seperti pengaruh bawahan atau sifat-sifat pribadi, atau perilaku yang satu sama lain dijadikan sasaran studi tanpa mengaitkan satu sama lain yang sebenarnya merupakan satu rangkaian persoalan di bidang kepemimpinan.

Studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan, pada hakekatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan-persoalan dalam bidang kepemimpinan. Pada dasarnya terdapat tiga pendekatan utama dalam kepemimpinan yaitu: "pendekatan sifat, pendekatan perilaku, dan pendekatan situasional".⁷¹

a. Pendekatan sifat

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin, dalam pendekatan sifat mencoba menerangkan sifat-sifat yang membuat seseorang berhasil. Pendekatan ini bertolak dari asumsi bahwa individu merupakan pusat kepemimpinan, kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang mengandung banyak unsur individu. Penganut pendekatan

⁷¹E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 108

ini berusaha mengidentifikasi sifat-sifat kepribadian yang dimiliki oleh pemimpin yang berhasil dan yang tidak berhasil.

Pendekatan sifat berpendapat bahwa keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin dipengaruhi oleh sifat-sifat yang dimiliki oleh pribadi seorang pemimpin, sifat-sifat tersebut ada pada seseorang karena pembawaan atau keturunan. Sehingga seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir bukan dibuat atau dilatih.

Keith Davis seperti yang dikutip Miftah Toha merumuskan empat sifat yang tampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi antara lain: kecerdasan dan kedewasaan, keluasan hubungan sosial, motifasi dan dorongan berprestasi, sikap-sikap hubungan sosial.⁷²

Chester L. Barnad dalam *"The function of the executive"* mengemukakan dua sifat pemimpin yaitu sifat-sifat pribadi dan keunggulan subyektif.⁷³ Sifat-sifat pribadi mencakup kondisi fisik, ketrampilan, penguasaan teknologi, daya tanggap pengetahuan, daya ingat, dan imajinasi. Sedangkan keunggulan subyektif menyangkut keyakinan, ketekunan, daya tahan, kesopanan, dan keberanian.

Orway Tead seperti yang dikutip Purwanto, mengemukakan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin antara lain: 1) berbadan sehat, kuat dan penuh energi, 2) yakin akan maksud dan tujuan

⁷²Miftah Toha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), 33-34

⁷³H.D. Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan: Untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Falah Production, 2004), 28

organisasi, 3) selalu bergairah, 4) bersifat ramah-tamah, 5) mempunyai keteguhan hati, 6) unggul dalam teknik kerja, 7) sanggup bertindak tegas, 8) memiliki kecerdasan, 9) pandai mengajari bawahan. 10) percaya pada diri sendiri.⁷⁴

Banyak ahli yang telah berusaha meneliti dan mengemukakan pendapatnya mengenai sifat-sifat baik rnanakah yang diperlukan bagi seorang pemimpin agar dapat dan sukses dalam kepemimpinannya. Meskipun telah banyak penelitian tentang sifat kepemimpinan, sampai kini para peneliti belum berhasil menemukan satu atau sejumlah sifat yang dapat dipakai sebagai ukuran untuk membedakan pemimpin dan bukan pemimpin, hal ini menunjukkan hanya dengan menggunakan pendekatan sifat saja masalah kepemimpinan tidak akan dapat dipahami dan dipecahkan dengan baik.

Dengan demikian dari pendekatan sifat ini masih terdapat kelemahan-kelemahan antara lain: pertama, tidak adanya kesesuaian atau pendapat diantara para pakar tentang rincian sifat atau ciri-ciri kepemimpinan. Kedua, terlalu sulit untuk menetapkan sifat-sifat yang harus dimiliki pemimpin karena setiap orang yang menjadi pemimpin memiliki keunikan masing-masing. Ketiga, situasi tertentu dan kondisi tertentu memerlukan kepemimpinan yang memiliki sifat dan ciri tertentu sesuai tuntutan situasi dan kondisi tertentu.

b. Pendekatan Perilaku

⁷⁴M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), 53

Pendekatan perilaku ini merupakan pendekatan yang mendasarkan pada pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin yang bersangkutan. Sikap dan gaya kepemimpinan itu tampak dalam kegiatan sehari-hari, dalam hal bagaimana seorang pemimpin memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan, cara mengambil keputusan dan lain sebagainya.

Stogdill juga mengemukakan bahwa untuk menilai perilaku kepemimpinan ada 12 faktor yang perlu diperhatikan, Yaitu:⁷⁵

- 1) Perwakilan (*representation*), pemimpin berbicara dan bertindak sebagai wakil kelompok.
- 2) Tuntutan perdamaian (*reconciliation*), pemimpin mendamaikan tuntutan konflik dan mengurangi ketidakteraturan dari sistem yang ada.
- 3) Toleran terhadap ketidakpastian (*tolerance of uncertainty*), pemimpin mampu memberikan toleransi terhadap ketidakpastian dan penundaan tanpa kekhawatiran atau gangguan.
- 4) Keyakinan (*persuasiveness*), pemimpin mampu menggunakan persuasi dan organisasi secara efektif serta memperlihatkan keyakinan yang kuat .
- 5) Struktur inisiasi (*inisation of structure*), pemimpin dengan jelas

⁷⁵*Ibid*, 25-26

mendefinisikan peranan kepemimpinan dan memberikan kesempatan bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.

- 6) Toleransi kebebasan (*tolerance of freedom*), pemimpin membiarkan bawahan berkesempatan untuk berinisiatif, terlibat dalam keputusan dan berbuat.
- 7) Asumsi peranan (*Role Assumption*), pemimpin secara aktif menggunakan peranan kepemimpinannya daripada menyerahkan kepemimpinan kepada yang lain.
- 8) Konsiderasi (*conccideration*), pemimpin memperhatikan ketenangan, kesejahteraan, dan kontribusi (bantuan) bawahan.
- 9) Penekanan pada hal-hal yang produktif (*productive emphasis*), pemimpin mementingkan atau menekankan kepada hal-hal yang bersifat produktif.
- 10) Ketepatan yang bersifat prediktif (*predictive accuracy*), pemimpin memperlihatkan wawasan ke depan dan kecakapan untuk memperkirakan hasil yang akan datang secara akurat.
- 11) Integrasi (*integration*), pemimpin memelihara secara akrab jaringan organisasi dan mengatasi konflik antar anggota.
- 12) Orientasi kepada atasan (*superior orientation*), pemimpin memelihara hubungan ramah-tamah dengan atasan yang mempunyai pengaruh terhadap pemimpin, dan berjuang untuk memperoleh kedudukan yang lebih tinggi.

Kedua belas faktor tersebut sangat membantu dalam menganalisa dan memperbaiki perilaku pemimpin dalam organisasi apapun.

c. Pendekatan situasional

Pendekatan situasional hampir sama dengan pendekatan perilaku, keduanya menyoroti perilaku kepemimpinan dalam situasi tertentu. Dalam hal ini kepemimpinan lebih merupakan fungsi situasi dari pada sebagai kualitas pribadi, dan merupakan kualitas yang timbul karena interaksi orang-orang dalam situasi tertentu.

Menurut pandangan perilaku, dengan mengkaji kepemimpinan dari beberapa variabel yang mempengaruhi perilaku akan memudahkan menentukan gaya kepemimpinan yang paling cocok. Pendekatan ini menitik beratkan pada berbagai gaya kepemimpinan yang paling efektif diterapkan dalam situasi tertentu. Terdapat beberapa studi kepemimpinan yang menggunakan pendekatan ini antara lain:

4) Teori kepemimpinan kontingensi

Teori ini dikembangkan oleh Fiedler dan Chemers, berdasarkan hasil penelitiannya pada tahun 1950, disimpulkan bahwa seseorang menjadi pemimpin bukan saja karena faktor kepribadian yang dimiliki, tetapi juga berbagai faktor situasi dan saling berhubungan antara situasi dengan kepemimpinan. Keberhasilan pemimpin bergantung baik pada diri pemimpin maupun kepada keadaan organisasi.

Menurut Fiedler tidak ada gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi, serta ada 3 faktor yang perlu dipertimbangkan yaitu:

hubungan antara pemimpin dan bawahan, struktur tugas, serta kekuasaan yang berasal dari organisasi.⁷⁶

Berdasarkan ketiga dimensi tersebut, Fiedler menentukan dua jenis gaya kepemimpinan dan dua tingkat yang menyenangkan. *Pertama*, gaya kepemimpinan yang mengutamakan tugas, yaitu gaya ketika pemimpin merasa puas jika tugas bisa dilaksanakan. *Kedua*, gaya kepemimpinan yang mengutamakan hubungan kemanusiaan, hal tersebut menunjukkan bahwa efektifitas kepemimpinan bergantung pada tingkat pembauran antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kondisi yang menyenangkan dalam situasi tertentu.

5) Teori kepemimpinan tiga dimensi

Teori ini dikemukakan oleh Reddin guru besar Universitas New Brunswick Canada, menurutnya ada tiga dimensi yang dapat dipakai untuk menentukan gaya kepemimpinan yaitu: perhatian pada produksi atau tugas, perhatian pada orang dan dimensi efektifitas.⁷⁷

Gaya kepemimpinan Reddin sama dengan jaringan manajemen yang dimiliki empat gaya dasar kepemimpinann, yaitu *Integrated*, *related*, *separated*, dan *decicated*. Reddin menyatakan bahwa keempat gaya tersebut menjadi efektif atau tidak efektif tergantung pada situasi.

6) Teori kepemimpinan situasional

Teori ini merupakan pengembangan dari model kepemimpinan tiga dimensi yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor yaitu perilaku tugas, perilaku hubungan dan kematangan. Perilaku tugas

⁷⁶Miftah Toha, *Kepemimpinan...*, 38

⁷⁷Mulyasa, *Manajemen.....*, 113

merupakan pemberian petunjuk oleh pimpinan terhadap anak buah melalui penjelasan tertentu, apa yang harus diperbuat, kapan, dan bagaimana mengerjakannya, serta mengawasi mereka secara ketat. Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pimpinan melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah. Adapun kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas.

Dari ketiga faktor tersebut, tingkat kematangan anak buah merupakan faktor yang paling dominan, karena itu tekanan utama dari teori ini terletak pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan anak buah. Menurut teori ini gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan anak buah. Makin matang anak buah, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Selanjutnya pada saat anak buah mencapai tingkat kematangan penuh dan sudah dapat mandiri, pemimpin sudah dapat mendelegasikan wewenang kepada anak buah.

Gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam keempat tingkat kematangan anak buah dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan adalah:⁷⁸

a). Gaya mendikte (*Telling*)

Gaya ini diterapkan jika kematangan anak buah rendah, dan memerlukan petunjuk serta pengawasan yang jelas. Gaya ini disebut

⁷⁸*Ibid*, 116

mendikte karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan, dan dimana tugas dilakukan. Gaya ini menekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya dilakukan sekedarnya saja.

b). Gaya Menjual (*Selling*)

Gaya ini diterapkan apabila kondisi anak buah dalam taraf rendah sampai moderat. Mereka telah memiliki kemauan untuk melakukan tugas, tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Gaya ini disebut menjual karena pemimpin selalu memberikan petunjuk yang banyak. Dalam tingkat kematangan anak buah yang seperti ini, diperlukan tugas serta hubungan yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan yang telah dimiliki.

c). Gaya melibatkan diri

Gaya ini diterapkan apabila tingkat kematangan anak buah berada dalam taraf kematangan moderat sampai tinggi. Mereka mempunyai kemampuan, tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri. Gaya ini disebut mengikut sertakan karena pemimpin dengan anak buah bersama-sama berperan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kematangan semacam ini, upaya tugas tidak diperlukan, namun upaya hubungan perlu ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah.

d). Gaya mendelegasikan

Gaya ini diterapkan jika kemampuan dan kemauan anak buah telah tinggi. Gaya ini disebut mendelegasikan karena anak buah dibiarkan melaksanakan kegiatannya sendiri, melalui pengawasan umum. Hal ini dilakukan jika anak buah berada pada tingkat

kedewasaan yang tinggi. Dalam tingkat kematangan seperti ini upaya tugas hanya diperlukan sekedarnya saja, demikian upaya hubungan.

Berdasarkan pendekatan dan teori kepemimpinan tersebut, tampak adanya dua konsepsi tentang bagaimana seseorang dapat dikatakan memegang peranan sebagai pemimpin. Berdasarkan pandangan tentang sifat seorang pemimpin, seseorang melaksanakan kepemimpinannya karena memiliki sifat pribadi dan kemampuan sebagai pemimpin. Sedangkan berdasarkan situasinya, maka situasi dan kondisi organisasilah yang mendorong seseorang berperan sebagai pemimpin.

Terlepas dari adanya teori yang seakan-akan kontradiktif tersebut, yang jelas bahwa pemimpin itu harus memiliki beberapa kelebihan dibandingkan dengan anggota-anggota biasa lainnya. Sebab dengan kelebihan-kelebihan tersebut, pemimpin bisa berwibawa dan dipatuhi bawahannya.

Dari uraian tersebut diatas, maka seorang pemimpin bukanlah sekedar seorang tukang atau juru, melainkan seseorang dengan sifat-sifat unggulnya harus mampu menempatkan posisinya secara efektif terhadap segala hubungan yang terjadi diantara sesama anggota atau antar kelompok, masalah-masalah yang dihadapi, serta situasi dan kondisi organisasi yang dipimpinnya. Oleh sebab itu, kepemimpinan yang efektif adalah keberhasilan pemimpin dalam memerankan fungsi-fungsi kepemimpinan dengan baik yang sekaligus mampu membawa para bawahan untuk melakukan tugas-tugasnya dengan seluruh kemampuan yang dimilikinya.

D. Fungsi Kepemimpinan dalam Manajemen

Proses kepemimpinan pada dasarnya merupakan interaksi antara manusia dengan makhluk sosial. Kepemimpinan tidak dapat dilepaskan hubungannya dengan situasi sosial yang terbentuk dan sedang berlangsung di lingkungan suatu organisasi. Oleh karena situasi itu selalu berkembang dan dapat berubah-ubah, maka proses kepemimpinan tidak mungkin dilakukan sebagai kegiatan rutin yang diulang-ulang. Tidak satupun cara bertindak/berbuat yang dapat digunakan secara persis sama dalam menghadapi dua situasi yang terlihat sama, apalagi berbeda di lingkungan suatu organisasi oleh seorang pemimpin.

Dengan demikian berarti juga suatu cara bertindak yang efektif dari seorang pemimpin tidak dapat ditiru secara tepat dengan mengharapkan hasil yang sama efektifnya oleh pemimpin yang lain. Cara bertindak sama di lingkungan organisasi yang berbeda dengan situasi sosial yang tidak sama, maka hasilnya juga akan berbeda.

Cara bertindak dari seorang pemimpin didasari oleh keputusan yang ditetapkannya, yang sangat dipengaruhi oleh kemampuan menganalisa situasi sosial organisasinya. "Pemimpin yang efektif akan selalu berusaha mengembangkan situasi sosial yang bersifat kebersamaan yang mampu memberikan dukungan positif terhadap keputusan yang ditetapkannya"⁷⁹

⁷⁹Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajam Mada University Press, 1993), 142

Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi. Fungsi kepemimpinan tersebut memiliki dua dimensi utama yaitu kemampuan pemimpin dalam mengarahkan (*direction*) dan tingkat dukungan (*support*) dari anggota organisasi, yang secara operasional dibedakan menjadi lima pokok fungsi kepemimpinan antara lain:⁸⁰

a. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah, pemimpin sebagai *komunikator* merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, kapan, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan putusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dilaksanakan dengan maksud untuk

⁸⁰Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), 53

memperoleh umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan.

c. Fungsi *partisipatif*

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semauanya, tetapi dilaksanakan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi *delegasi*

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat dan menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pimpinan yang memiliki persamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

e. Fungsi *pengendalian*

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Berkaitan dengan fungsi kepemimpinan, Gerungan sebagaimana mengutip pendapat Ruch bahwa ada tiga fungsi utama dari pemimpin antara lain:

- 1) Seorang pemimpin bertugas memberikan struktur yang jelas dari situasi-situasi yang rumit yang dihadapi oleh kelompoknya (*Structuring the situation*).
- 2) Seorang pemimpin bertugas mengawasi dan menyalurkan perilaku kelompok yang dipimpinnya (*controlling group behavior*). Ini juga berarti bahwa seorang pemimpin bertugas mengendalikan perilaku anggota kelompok dan kelompok itu sendiri.
- 3) Seorang pemimpin bertugas sebagai juru bicara kelompok yang dipimpinnya (*spokesman of the group*). Seorang pemimpin harus dapat merasakan dan menerangkan kebutuhan-kebutuhan kelompok yang dipimpinnya ke dunia luar, baik mengenai sikap kelompok, tujuan, harapan-harapan atau hal-hal yang lain.⁸¹

E. Tipologi Kepemimpinan

Dalam menggerakkan atau memotivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan keterampilan tersebut diperoleh dari pengalaman belajar secara teori maupun dari pengalamannya dalam praktek selama menjadi pemimpin. Dalam melaksanakan

⁸¹W.A. Gerungan, *Psikologi Sosial*, (Bandung: Refika Aditama, 2002), 129

kepemimpinannya, berbagai cara ditempuh oleh seorang pemimpin, cara-cara yang digunakan merupakan pencerminan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya, yang memberikan gambaran pula tentang bentuk (tipe) kepemimpinan yang dijalankan.

Secara teoritis tipe kepemimpinan yang pokok dapat dibedakan menjadi tiga yaitu: autokratis, *Laizes faire*, Demokratis.⁸²

a. Kepemimpinan *Otokratis*

Tipe kepemimpinan ini otokratis merupakan tipe kepemimpinan yang paling tua dikenal manusia, oleh karena itu tipe ini juga merupakan yang paling banyak dikenal. Dalam kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator 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 memberi 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 diantara para anggotanya diartikan sebagai kepicikan, pembangkangan atau pelanggaran disiplin terhadap instruksi yang telah ditetapkan.

⁸²Purwanto, *Administrasi....*, 48

Dalam tindakan dan perbuatan, pemimpin tidak dapat diganggu gugat. Supervisi bagi pemimpin yang otokratis hanyalah berarti mengontrol, apakah segala perintah yang telah diberikan itu ditaati atau dijalankan dengan baik oleh para anggotanya, hal ini berarti bukan supervisi yang dilakukan akan tetapi sebagai inspeksi, yaitu mencari kesalahan dari para anggotanya. Jika ada anggota yang tidak taat akan diberi hukuman dan jika ada yang taat dan patuh akan diberi penghargaan bahkan dianak emaskan.

Kepemimpinan otoriter tersebut mempunyai dampak negatif dalam kehidupan organisasi, antara lain: 1) anggota akan menjadi pengekor yang tidak mampu dan tidak mau berinisiatif, takut mengambil keputusan, dan mematikan kreatifitas, 2) kesediaan anggota dalam melaksanakan tugas didasari oleh perasaan takut dan tertekan, 3) organisasi menjadi statis, karena pimpinan tidak menyukai perubahan, perkembangan biasanya datang dari para anggota.⁸³

Kepemimpinan dengan tipe otokratis, banyak ditemui dalam pemerintahan absolut, sehingga ucapan raja berlaku sebagai undang-undang atau ketentuan hukum yang mengikat. Disamping itu kepemimpinan ini sering pula terlihat pada kepemimpinan diktator sebagaimana terjadi di masa Nazi Jerman dengan Hitler sebagai pemimpin yang otoriter.

b. Kepemimpinan *Laizes Faire*

⁸³Hadari Nawawi dan Murtini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif*, (Yogyakarta: Gajah Mada Press, 2004), 96-97

Dalam kepemimpinan *Laissez faire*, sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinan. Tipe ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin 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 diantara anggota kelompok, dengan demikian mudah terjadi kekacauan. Tingkat keberhasilan organisasi dengan kepemimpinan *laissez faire* ini disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpinnya.

Dalam tipe kepemimpinan *laissez faire* ini, biasanya struktur organisasinya tidak jelas dan kabur. Segala kegiatan dilakukan tanpa rencana yang terarah dan tanpa pengawasan dari pimpinan.

c. Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin 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.

Dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin demokratis mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari

kelompoknya. Juga kritik-kritik yang membangun dari para anggota sebagai umpan balik dan dijadikan bahan pertimbangan dalam tindakan-tindakan berikutnya.

Pemimpin demokratis mempunyai kepercayaan diri sendiri dan menaruh perhatian dan kepercayaan pada anggota bahwa mereka mempunyai kesanggupan bekerja dengan baik dan bertanggung jawab. Pemimpin yang demokratis selalu memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan, selalu membangun semangat anggota kelompok dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya.

Dari beberapa tipe kepemimpinan tersebut, dalam prakteknya dapat saling mengisi, terutama antara kepemimpinan otoriter dan kepemimpinan demokratis. Dengan kata lain dalam kepemimpinan masih diperlukan kepemimpinan otoriter walaupun sifatnya yang lebih lunak. Sifat otoriter tersebut diperlukan sebagai perwujudan kesatuan perintah agar tidak membingungkan. Disamping itu dalam batas-batas tertentu kepemimpinan otoriter masih sangat diperlukan dalam kegiatan mengontrol dan pengawasan.

Terjadinya perbedaan-perbedaan mengenai tipe kepemimpinan tersebut adalah atas dasar hubungan antara pemimpin dan kelompok yang dipimpinnya. Berpijak dari teori dan tipe kepemimpinan tersebut, maka dapatlah disimpulkan bahwa agar seseorang dapat tampil sebagai pemimpin yang baik dan sukses dalam melaksanakan kepemimpinannya, maka semua kualitas kepemimpinan haruslah memenuhi persyaratan dan tuntunan yang diajukan oleh situasi.

F. Ciri-Ciri Kepemimpinan yang Sukses

Madrasah adalah lembaga pendidikan yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena madrasah sebagai organisasi yang di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang sifat unik menunjukkan bahwa madrasah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lainnya. Ciri-ciri yang menempatkan madrasah memiliki karakteristik tersendiri, dimana terjadi proses belajar-mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik, madrasah memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi.

Koordinasi yang baik diantara para anggota organisasi madrasah khususnya Kepala madrasah sangat menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan. Keberhasilan madrasah dalam mewujudkan tujuan dapat dijadikan sebagai tolok ukur keberhasilan kepemimpinan Kepala madrasah, sebagaimana dinyatakan oleh Wahjosumidjo bahwa "keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah".⁸⁴

Kepala madrasah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan Kepala madrasah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah.

Dalam satuan pendidikan, Kepala madrasah menduduki dua jabatan penting untuk bisa menjamin kelangsungan proses pendidikan.

⁸⁴Wahjosumidjo, *Kepemimpinan...*, 81

Pertama, Kepala madrasah adalah pengelola pendidikan secara keseluruhan. Kedua, Kepala madrasah sebagai pemimpin formal pendidikan di lingkungannya.

Sebagai pengelola pendidikan, Kepala madrasah bertanggung jawab atas keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi madrasah dengan seluruh substansinya. Disamping itu Kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada, agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu sebagai pengelola, Kepala madrasah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personil terutama guru kearah profesionalime yang diharapkan.

Sebagai pemimpin formal, Kepala madrasah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan kearah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini Kepala madrasah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun pencapaian iklim madrasah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar-mengajar secara *efektif* dan *efisien*.

Dalam rangka melaksanakan tugas kepemimpinan, kualitas Kepala madrasah menjadi sangat penting, oleh karena laju perkembangan kegiatan/program pendidikan yang ada di setiap madrasah ditentukan oleh arahan, bimbingan serta visi dan misi yang ingin dicapai oleh Kepala madrasah. Robert C. Bog sebagaimana dikutip

Idhochi Anwar mengemukakan empat kemampuan yang harus dimiliki seorang pemimpin pendidikan, antara lain:⁸⁵

- a. Kemampuan mengorganisasikan dan memantau staf dalam merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap.
- b. Kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dan para guru serta staf sekolah.
- c. Kemampuan untuk membina dan memupuk kerja sama dalam mengajukan dan melaksanakan program supervisi.
- d. Kemampuan untuk mendorong dan membimbing para guru serta staf agar dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha sekolah untuk mencapai tujuan madrasah dengan sebaik-baiknya.

Sebagai pemimpin pendidikan, Kepala madrasah perlu memiliki kompetensi dasar yang disyaratkan, yaitu berupa kekuatan-kekuatan kepemimpinan yang sangat mempengaruhi kegiatan persekolahan. Kekuatan-kekuatan tersebut adalah: kekuatan teknikal, kekuatan manusia, kekuatan pendidikan, kekuatan simbolik, dan kekuatan budaya.⁸⁶

a. Kekuatan teknikal

⁸⁵Moch. Idhochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan: Teori, Konsep dan Isu*, (Bandung: Alfabeta, 204), 88

⁸⁶Suharsimi Arikunto, *Administrasi...*, 197

Kekuatan teknikal ini berasal dari teknik-teknik manajemen dan berhubungan dengan aspek-aspek teknis kepemimpinan. Prinsip kekuatan teknikal ini bisa dikatakan sama dengan prinsip perencanaan dan manajemen. Kekuatan teknikal ini sangat penting karena akan menjamin terselenggaranya pengaturan kegiatan persekolahan yang baik.

b. Kekuatan manusia

Kekuatan manusia ini berasal dari pemanfaatan potensi sosial dan antar pribadi suatu madrasah yaitu unsur manusianya. Prinsip kekuatan manusia ini bisa dianggap merupakan pengaturan manusia meliputi hubungan antar manusia, kecakapan antar pribadi, serta teknik-teknik pemberian motifasi dengan berbagai instrumen. Sedangkan prinsip pengaturan manusia meliputi pemberian dukungan dan kesempatan oleh Kepala madrasah kepada para guru dan pegawai lainnya.

c. Kekuatan pendidikan

Kekuatan pendidikan merupakan kekuatan kepemimpinan yang berasal dari pengetahuan mengenai permasalahan pendidikan dan persekolahan. Prinsip-prinsip kekuatan pendidikan ini mengandung unsur-unsur pengajaran, pengembangan program pendidikan dan supervisi. Prinsip kekuatan pendidikan adalah menemukan masalah pendidikan, memberi penyuluhan pada guru, mengadakan supervisi dan evaluasi serta pengembangan staf dan kurikulum.

d. Kekuatan simbolik

Kekuatan ini berhubungan dengan aspek-aspek simbolik kepemimpinan. Ketika menunjukkan kekuatan ini Kepala madrasah memainkan peranan sebagai kepala dan memberikan model bagi tujuan-tujuan dan tingkah laku yang baik, serta memberi tanda pada yang lain mengenai apa yang penting dan berharga bagi kegiatan persekolahan.

e. Kekuatan budaya

Kekuatan budaya merupakan kekuatan kepemimpinan yang berasal dari suatu kebudayaan madrasah yang unik dan berhubungan dengan aspek-aspek kebudayaan suatu madrasah. Ketika menunjukkan kekuatan budaya ini Kepala madrasah bertindak sebagai seorang yang mendefinisikan, memperkuat serta mengartikulasikan nilai-nilai, kepercayaan dan segi-segi budaya yang memberikan identitas yang unik pada madrasahnyanya.

Kepala madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang diangkat menjadi Kepala madrasah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas. Persyaratan-persyaratan formal tersebut bukanlah yang dimaksudkan sebagai persyaratan kepemimpinan. Persyaratan itu adalah ketentuan untuk menduduki suatu jabatan tertentu yang mengharuskan seseorang yang meududukinya menjalankan fungsi kepemimpinan.

M. Ngalim Purwanto menjelaskan bahwa syarat minimal bagi seorang kepala sekolah antara lain:

- a. Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan/peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
- b. Mempunyai pengalaman bekerja yang cukup, terutama di sekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinnya.
- c. Memiliki kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
- d. Mempunyai keahlian dan berpengetahuan luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan dan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinnya.
- e. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya.⁸⁷

Pihak madrasah dalam mengapai visi dan misi pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan Kepala madrasah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Meskipun pengangkatan Kepala madrasah tidak dilakukan secara sembarangan, bahkan diangkat dari guru yang sudah berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil Kepala madrasah, namun tidak dengan sendirinya membuat Kepala madrasah menjadi profesional dalam melaksanakan tugas. Berbagai kasus menunjukkan masih banyak Kepala madrasah yang terpaku dengan urusan-urusan administrasi yang sebenarnya bisa dilimpahkan kepada tenaga administrasi. Dalam pelaksanaannya pekerjaan Kepala

⁸⁷Purwanto, *Administrasi...*, 106

madrasah merupakan pekerjaan berat yang menuntut kemampuan ekstra.

G. Fungsi Kepala Madrasah

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin suatu lembaga pendidikan, kepala madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator*, dan *motivator*.⁸⁸

a. Kepala madrasah sebagai edukator

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai *edukator*, Kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasahnyanya. Menciptakan iklim yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

Dalam peranan sebagai pendidik, Kepala madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yaitu: pembinaan mental, moral, fisik dan artistik bagi para guru dan staf di lingkungan kepemimpinannya.⁸⁹

- 1) Pembinaan *menthal* yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini Kepala madrasah harus mampu menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan

⁸⁸E. Mulyasa, *Menjadi...*, 98

⁸⁹*Ibid*, 99-100

tugas secara proporsional dan profesional.

- 2) 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. Kepala madrasah harus berusaha memberi nasehat kepada seluruh warga madrasah.
- 3) Pembinaan *fisik* yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala madrasah profesional harus mampu memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olahraga, baik yang diprogramkan di sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar.
- 4) Pembinaan *artistik* yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni keindahan.

Sebagai *edukator*, Kepala madrasah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme Kepala madrasah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil Kepala madrasah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan Kepala madrasah dalam melaksanakan

pekerjaanya, demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya.

b. Kepala madrasah sebagai *manajer*

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.⁹⁰ Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, Kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama yang kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.

Menurut Stoner sebagaimana dikutip Wahjosumidjo, ada delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam organisasi, yaitu:

- a). Bekerja dengan dan melalui orang lain
- b). Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan
- c). Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu

⁹⁰Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), 1

menghadapi berbagai persoalan

- d). Berfikir secara realistis dan konseptual
- e). Adalah juru penengah
- f). Seorang politisi
- g). Seorang diplomat
- h). Pengambil keputusan.⁹¹

Sesuai dengan yang ditetapkan dalam penilaian kinerja Kepala madrasah, Kepala madrasah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya dengan baik, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program sekolah, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan, dan mendayagunakan sumberdaya madrasah secara optimal.

c. Kepala madrasah sebagai *administrator*

Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program pengajaran. Secara spesifik, Kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.

Adapun fungsi pokok dari administrasi pendidikan seperti diungkap oleh Purwanto adalah perencanaan, pengorganisasian,

⁹¹Wahjosumidjo, *Kepemimpinan...*, 96

pengkoordinasian, komunikasi, supervisi, kepegawaian, pembiayaan dan evaluasi.⁹²

d. Kepala madrasah sebagai supervisor

Kegiatan utama pendidikan di madrasah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktifitas organisasi madrasah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Oleh karena itu salah satu tugas Kepala madrasah adalah sebagai *supervisor*, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.

Dalam *Carier Good's Dictionary of education* sebagaimana dikutip E. Mulyasa, dikemukakan bahwa supervisi adalah:

Segala usaha pejabat sekolah dalam memimpin guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya, untuk memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan dan perkembangan guru-guru, menyeleksi, dan merefisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode-metode mengajar serta evaluasi pengajaran.⁹³

Dalam menjalankan tugasnya sebagai supervisor, Kepala madrasah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di madrasah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan

⁹²Purwanto, *Administrasi...*, 14

⁹³Mulyasa, *Manajemen...*, 155

penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

Secara umum kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah sesuai dengan fungsinya sebagai supervisor antara lain:⁹⁴

- 1) Membangkitkan dan merangsang para guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- 2) Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media insruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar-mengajar.
- 3) Bersama para 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 diantara para guru dan pegawai sekolah lainnya.
- 5) Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan para guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan 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 anantara sekolah dengan masyarakat dan instansi-instansi lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

⁹⁴Purwanto, *Administrasi...*, 119

Pada prinsipnya setiap tenaga kependidikan harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. Jika jumlah guru cukup banyak, maka Kepala madrasah dapat meminta bantuan wakilnya atau guru senior untuk melaksanakan supervisi. Keberhasilan Kepala madrasah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh: meningkatnya kesadaran tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerjanya dan meningkatnya keterampilan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya.

e. Kepala madrasah sebagai *leader*

Kepala madrasah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk, arahan, pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Wahjosumidjo mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.⁹⁵

Kepemimpinan adalah satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan Kepala madrasah. Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin harus mampu mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru,

⁹⁵Wahjosumidjo, *Kepemimpinan...*, 110

staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing. Selain itu juga harus memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

f. Kepala madrasah sebagai *inovator*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, Kepala madrasah 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 madrasah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala madrasah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, rasional dan obyektif; pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel, sekaligus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di madrasah.

g. Kepala madrasah sebagai *motivator*

Sebagai motivator, Kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.

Mulyasa mengungkapkan beberapa prinsip yang dapat diterapkan Kepala madrasah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya. Antara lain;⁹⁶

1. Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik, dan menyenangkan.
2. Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan dan para tenaga kependidikan dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
3. Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaanya.
4. Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
5. Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa Kepala madrasah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

H. Karakteristik Kepemimpinan Yang Efektif

Menurut Mulyasa⁹⁷ kriteria kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah sebagai berikut:

⁹⁶Mulyasa, *Menjadi...*, 121-122

⁹⁷E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 77

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 sekolah dan pendidikan.
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain sekolah.
5. Mampu bekerja dengan tim manajemen sekolah.
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan.

Menurut identifikasi Beck dan Murphy⁹⁸ kepala sekolah efektif di madrasah cemerlang meliputi: (1) semula kepala sekolah tidak bermaksud menjadi kepala sekolah, (2) bersemangat dan menerima tanggungjawabnya sebagai misi sebuah kerja, (3) *concern* terhadap pendidikan dan dapat membagi antara tujuan pendidikan jangka panjang dengan jangka pendek. Keonsekuensi mereka mempunyai filosofis yang mapan tentang pendidikan dan hubungan mereka di dalamnya, (4) mereka dapat beradaptasi jika menemukan hal yang bukan pekerjaannya, dapat membuat pergeseran yang dibutuhkan dan memulai dengan terobosan-terobosan baru, (5) siswa tidak dicetak untuk gagal belajar atau mempunyai penyimpangan perilaku, menekankan

⁹⁸Beck dan Murphy, *The Four Imperative a Successfull School*, (Thousand Oaks: Californian Crowin Press Inc, 1996), hlm. 115

tanggungjawab memecahkan masalah siswa yang gagal belajar dan menyimpang perilakunya, (6) mempunyai kemampuan untuk bekerja secara efektif dengan orang lain dan menjalin kerja sama dengan mereka atau menggunakan proses kelompok secara efektif memperhatikan secara baik orang tua, guru dan murid dengan menunjukkan keterampilan intuisi dan empati bagi kelompoknya, (7) agresif dalam menjamin pengakuan yang dibutuhkan sekolah, kritis pada kantor pusat karena sumber daya tidak memadai, memecahkan hambatan birokrasi, mencari bantuan atas masalah yang dihadapi dari sumber apapun yang secara potensial bermanfaat, dan (8) berkemampuan menyusun strategi, mampu mengidentifikasi tujuan dan merencanakan alat untuk mencapainya.

Sebaliknya sekolah-sekolah yang dilabelkan sebagai kantong wadah diidentifikasi dalam karakteristik meliputi:⁹⁹ (1) kepemimpinan kepala sekolah lemah, (2) bangunan kotor tidak diperbaiki lingkungan tidak sehat untuk belajar dan pertumbuhan anak, (3) sekolah kekurangan staf dan peralatan, (4) semangat kerja guru dan murid rendah, (5) pengawasan terlalu ketat sehingga staf bekerja dengan rasa takut, (6) progra pengajaran bersifat ritualistik dan tradisional sangat tidak berkaitan dengan kebutuhan murid, (7) iklim umum yang kurang sehat dan bersemangat, dan (8) kepala sekolah hanya sekadarnya menggunakan waktu mereka (*servng out their time*).

Peran dan fungsi kepala sekolah sangat esensial dalam mencapai predikat sebagai kepala madrasah berprestasi. Madrasah-madrasah

⁹⁹E. Mulyasa, *Manajemen...op. cit.*, hlm. 91

yang berhasil disebut madrasah: efektif, sukses, berprestasi atau baik yang dibedakan dengan kepala madrasah yang buruk. Di negara maju penelitian sekolah efektif cukup banyak diakui para ahli dengan menggunakan tiga pendekatan yaitu pencapaian tujuan, proses dan respon lingkungan. Penetapan sekolah efektif yang didasarkan pada salah satu pendekatan masih memiliki kelemahan dan menjadi ideal apabila kriteria dari ketiga pendekatan dilakukan secara bersama-sama. Kriteria ini bersifat universal dan mempengaruhi sistem pendidikan baik di negara maju maupun negara berkembang termasuk Indonesia yang sistem pendidikan masih dipengaruhi iklim sosio-kultural-religius termasuk pola kepemimpinan kepala sekolah.

Kepala sekolah pada dasarnya memiliki peran utama yaitu *school manager* dan *education leader*.¹⁰⁰ Sebagai manajer atau administrator kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi administrasi pendidikan di sekolah yang meliputi pengelolaan bersifat administratif dan operatif. Sedangkan sebagai pemimpin pendidik kepala sekolah bertugas mendinamisasi proses pengelolaan pendidikan secara administratif dilakukan oleh kepala sekolah terdiri atas kegiatan yang bertujuan mengarahkan semua orang yang terlibat di sekolah dan mengerjakan hal tepat sesuai dengan tujuan sekolah yang akan dicapai. Sedangkan pengelolaan edukatif merupakan kegiatan mengarahkan dan membina setiap guru agar melaksanakan tugas pengajaran secara tepat

¹⁰⁰Jamaluddin., *Hubungan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah Kemampuan Mengajar Guru, Status Sosial Ekonomi Orang tua, Status Akademis, Motivasi Belajar Fasilitas, Belajar dengan Mutu Lulusan SMU di Kabupaten Malang*, Desertasi tahun 2002.

dan benar serta memiliki semangat dan motivasi yang tinggi untuk kinerja yang baik dan unggul.

Kualitas kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan kesuksesan madrasah. Sedangkan kepala madrasah efektif ditandai tiga kriteria yaitu (1) mampu menciptakan atmosfer kondusif bagi murid untuk belajar, (2) para guru terlibat dan berkembang secara personal dan profesional, dan (3) seluruh masyarakat memberi dukungan dan harapan tinggi.¹⁰¹

¹⁰¹Dirawat, dkk., *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1986), hlm. 33.

BAB V

TEORI TENTANG MANAJEMEN MUTU PADA PENDIDIKAN DI MADRASAH



A. Pendahuluan

Mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.¹⁰² Mutu dalam manajemen berarti lebih dari rata-rata dengan harga yang wajar. Menurut kamus besar Bahasa Indonesia bahwa mutu adalah “Keadaan, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya)”.¹⁰³

¹⁰²Arcaro Jerome S., *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), hlm. 75

¹⁰³Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1999), hlm. 667.

Carvin seperti yang dikutip oleh Nasution mengartikan mutu sebagai “suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumennya”¹⁰⁴ Adapun Crosby berpendapat bahwa “mutu adalah sesuai yang diisyaratkan atau distandarkan (*conformance to requirement*), yaitu sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan, baik inputnya, prosesnya maupun outputnya.”¹⁰⁵

Dalam hal ini pengertian mutu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu normatif dan deskriptif. Dalam artian normatif, mutu ditentukan berdasar pertimbangan (kriteria) intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni, menuai yang terdidik sesuai dengan standart ideal. Berdasar kriteria ekstrinsik mutu pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih. Dalam artian deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan pernyataannya, misalkan hasil tes prestasi belajar.¹⁰⁶

Mutu pendidikan adalah kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien, terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan madrasah sehingga menghasilkan nilai tambah

¹⁰⁴Nasution. *Manajemen Mutu Terpadu (MMT)*,(Jakarta: Ghalia Indonesia,2001),hlm. 6.

¹⁰⁵Crosby, Philip.B.1979.*Quality is Free*.(New York: New American Library,1979), hlm. 58.

¹⁰⁶Oemar Hamalik, *Evaluasi Kurikulum*,(Bandung: Remaja Rosda Karya, 1990), hlm. 33

terhadap komponen tersebut menurut norma atau standar yang berlaku.¹⁰⁷

Beberapa definisi di atas dapat diambil pengertian bahwa pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi dalam bidangnya yang dilandasi oleh kompetensi personal maupun sosial. Untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan, madrasah harus dapat melaksanakan pengelolaan yang didasarkan pada peningkatan mutu pendidikan pada madrasah tersebut.

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada dua pengertian yaitu: “mutu proses pendidikan dan mutu hasil pendidikan”.¹⁰⁸ Mutu dalam konteks proses pendidikan bukan hanya proses pembelajaran saja, tetapi melibatkan berbagai input pendidikan, seperti: bahan ajar (kognitif,¹⁰⁹ afektif atau psikomotorik), metodologi

¹⁰⁷Ahmad Dzauzah, *Petunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar*, (Jakarta: Depdikbud, 1996), hlm.6

¹⁰⁸Syarnubi Som, *Kepala Sekolah Sebagai The Key Person Madrasah*, (Palembang: tn.P,2008), hlm, 12¹⁰⁸Nasution. *Manajemen Mutu Terpadu (MMT)*,(Jakarta: Ghalia Indonesia,2001),hlm. 6.

¹⁰⁹Aspek kognitif adalah kemampuan intelektual siswa dalam berpikir, mengetahui dan memecahkan masalah. Sebaikbagaiman menurut Bloom bahwa tujuan domain kognitif terdiri atas enam bagian yaitu *pertama*, Pengetahuan (knowledge),mengacu kepada kemampuan mengenal materi yang sudah dipelajari dari yang sederhana sampai pada teori-teori yang sukar. Yang penting adalah kemampuan mengingat keterangan dengan benar.*Kedua*, Pemahaman (comprehension)mengacu kepada kemampuan memahami makna materi. Aspek ini satu tingkat di atas pengetahuan dan merupakan tingkat berfikir yang rendah.*Ketiga*, Penerapan (application)mengacu kepada kemampuan menggunakan atau menerapkan materi yang sudah dipelajari pada situasi yang baru dan menyangkut penggunaan aturan dan prinsip. Penerapan merupakan tingkat kemampuan berfikir yang lebih tinggi daripada pemahaman.*Keempat*, Analisis (analysis)mengacu kepada kemampuan menguraikan materi ke dalam komponen-komponen atau faktor-faktor penyebabnya dan mampu memahami hubungan di antara bagian yang satu dengan yang lainnya sehingga struktur dan aturannya dapat lebihdimengerti. Analisis merupakan tingkat kemampuan

pembelajaran yang bervariasi sesuai kemampuan guru, media pembelajaran yang tepat, sumber belajar yang lengkap, sistem penilaian dan evaluasi yang efektif, dukungan administrasi sekolah dan dukungan sarana prasarana¹¹⁰.

Mutu dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu, umpama setiap akhir semester, setiap akhir tahun pembelajaran, dua tahun, lima tahun atau setiap 10 tahun. Ada dua prestasi yang bisa dicapai, yaitu: prestasi akademik dan non akademik¹¹¹.

Menurut Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, bermutu dimaknai dengan indikator sebagai berikut:

Diantaranya adalah (1) Memiliki kemampuan untuk mengelola lembaga pendidikan Islam secara profesional berbasiskan pada akuntabilitas, transparansi, dan efisiensi; (2) Memiliki rancangan pengembangan yang visioner; (3) Memiliki sarana dan fasilitas pembelajaran yang memadai, seperti perpustakaan,

berfikir yang lebih tinggi daripada aspek pemahaman maupun penerapan. *Kelima*, Sintesa (evaluation) Mengacu kepada kemampuan memadukan konsep atau komponen-komponen sehingga membentuk suatu pola struktur atau bentuk baru. Aspek ini memerlukan tingkah laku yang kreatif. Sintesis merupakan kemampuan tingkat berfikir yang lebih tinggi daripada kemampuan sebelumnya. *Keenam*, Evaluasi (evaluation) mengacu kemampuan memberikan pertimbangan terhadap nilai-nilai materi untuk tujuan tertentu. Evaluasi merupakan tingkat kemampuan berfikir yang tinggi. Urutan-urutan seperti yang dikemukakan di atas, seperti ini sebenarnya masih mempunyai bagian-bagian lebih spesifik lagi. Di mana di antara bagian tersebut akan lebih memahami akan ranah-ranah psikologi sampai di mana kemampuan pengajaran mencapai Introduktion Instruksional. Seperti evaluasi terdiri dari dua kategori yaitu "Penilaian dengan menggunakan kriteria internal" dan "Penilaian dengan menggunakan kriteria eksternal". Keterangan yang sederhana dari aspek kognitif seperti dari urutan-urutan di atas, bahwa sistematika tersebut adalah berurutan yakni satu bagian harus lebih dikuasai baru melangkah pada bagian lain. Aspek kognitif lebih didominasi oleh alur-alur teoritis dan abstrak. Pengetahuan akan menjadi standar umum untuk melihat kemampuan kognitif seseorang dalam proses pengajaran.

¹¹⁰Syarnubi Som, *Kepala Sekolah...*, hlm. 17.

¹¹¹*Ibid.*, hlm. 8

laboratorium, dan sebagainya; (4) Memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang memenuhi tuntutan kualifikasi dan kompetensi; (5) Menggunakan kurikulum dan metode pembelajaran yang mencerminkan pembelajaran yang memenuhi standar PAIKEMI (praktis, aktif, inovatif, kreatif, efektif, menyenangkan, dan Islami); (6) Memiliki keunggulan dalam bidang agama dan ilmu pengetahuan; (7) Mengembangkan kemampuan bahasa asing; dan (8) Memberikan keterampilan teknologi.¹¹²

Selain tersebut di atas, ada konsep peningkatan mutu yang dipopulerkan Peters dan Waterman dalam *In Search of Excellence*, TQM (Total Quality Management) merupakan perluasan dan pengembangan dari jaminan mutu. TQM adalah tentang usaha menciptakan sebuah kultur mutu, yang mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan para pelanggan.¹¹³ Untuk membangun sistem penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, memerlukan persyaratan sebagai berikut:¹¹⁴

- a. *Customer focus*, artinya harus mampu menjawab apa yang menjadi kebutuhan masyarakat pemakai jasa layanan pendidikan.
- b. *Total involvement*, artinya diperlukan komitmen yang kuat dari semua pihak yang terlibat dalam manajemen kelembagaan dari mulai staf, tenaga pendidik, administrator, maupun siswa dalam mencapai prestasi terbaik.

¹¹²Direktorat Jendral Pendidikan Islam, *Rencana Strategik Pembangunan Pendidikan Islam 2010-2014*, (Jakarta: Departemen Agama Republik Indonesia, 2010), hlm.16-17

¹¹³Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, alih bahasa Ahmad Ali Riyadi dan Fahrur Rozi, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2008), hlm.59

¹¹⁴Bedjo Sujanto, *Guru Indonesia dan Perubahan Kurikulum: Mengorek Kelisahan Guru*, (Jakarta: Sagung Seto, 2007), hlm. 11-120

c. *Measurement*, sekolah mengukur kualitas berdasarkan prestasi siswa (*student achievement*), jika skor tes meningkat, artinya kualitas pendidikan meningkat.

Jadi untuk membangun mutu di setiap institusi pendidikan memerlukan kepemimpinan yang kuat, komitmen bersama diantara seluruh komponen yang ada di madrasah, antara pemimpin, guru, siswa, staf madrasah lainnya dan juga orang tua siswa. Semua itu bermuara pada peningkatan mutu pendidikan pada umumnya dan kualitas sumber daya manusia khususnya. Dengan asumsi bahwa semakin berkualitas sumber daya manusia (SDM), semakin maju perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

B. Dasar Ajaran Islam tentang Mutu

Menurut Muhaimin,¹¹⁵ mengatakan bahwa dasar ajaran Islam tentang mutu adalah sebagai berikut: *Pertama*, mutu merupakan realisasi dari ajaran ihsan, yakni berbuat baik kepada semua pihak disebabkan karena Allah telah berbuat baik kepada manusia dengan aneka nikmat-Nya, dan dilarang berbuat kerusakan dalam bentuk apapun. Sebagaimana yang tersebut dalam al-Qur'an yaitu:

¹¹⁵Muhaimin, *Manajemen Penjaminan Mutu di Universitas Islam Negeri Malang*, (Tp., 2005), hlm. 51

وَأَبْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ
كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ

الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Artinya: Dan carilah pada apa yang Telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah Telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.¹¹⁶

Kedua, seseorang tidak boleh bekerja dengan seenaknya dan acuh tidak acuh, sebab akan berarti merendahkan makna demi rdha Allah atan merendahkan Tuhan. Dalam al-Qur'an yaitu:

قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ اللَّهُ وَاحِدٌ فَمَن كَانَ
يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا

Artinya: Katakanlah: Sesungguhnya Aku Ini manusia biasa seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: "Bahwa Sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan yang Esa". barangsiapa mengharap perjumpaan dengan Tuhannya, Maka hendaklah ia mengerjakan amal yang saleh dan janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadat kepada Tuhannya".¹¹⁷

¹¹⁶Q.S. al-Qashas, 77.

¹¹⁷Q.S. al-Kahfi, 110.

Maksud dari kata “mengerjakan amal shaleh” dalam ayat di atas adalah bekerja dengan baik (bermutu), sedangkan kata “janganlah ia mempersekutukan seseorangpun dalam beribadat kepada Tuhannya” berarti tidak mengalihkan tujuan pekerjaan selain kepada Tuhan (al-haqq), yang menjadi sumber nilai intrinsik pekerjaan manusia.

Ketiga, setiap orang dinilai dari hasil kerjanya, seperti yang telah dijelaskan dalam al-Qur’an yaitu:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٣٩﴾

Artinya: “Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang Telah diusahakannya”.¹¹⁸

Dengan melihat ayat di atas maka setiap orang dalam bekerja dituntut untuk : (1) tidak memandang enteng bentuk-bentuk kerja yang dilakukan; (2) memberi makna kepada pekerjaannya itu; (3) insaf bahwa kerja adalah *mode of existence* (bentuk keberadaan) manusia; dan (4) dari segi dampaknya (baik/buruknya), kerja itu tidaklah untuk Tuhan, akan tetapi dirinya sendiri. Seseuai dengan al-Qur’an yaitu:

مَنْ عَمِلْ صَالِحًا فَلِنَفْسِهِ ۖ وَمَنْ أَسَاءَ فَعَلَيْهَا وَمَا رَبُّكَ بِظَلَّامٍ لِّلْعَبِيدِ ﴿٤٦﴾

Artinya: “Barangsiapa yang mengerjakan amal yang saleh Maka (pahalanya) untuk dirinya sendiri dan barangsiapa mengerjakan

¹¹⁸Q.S. an-Najm, 39.

perbuatan jahat, Maka (dosanya) untuk dirinya sendiri; dan sekali-kali tidaklah Rabb-mu menganiaya hamba-hambaNya”.¹¹⁹

Keempat, seseorang harus bekerja secara optimal dan komitmen terhadap proses dan hasil kerja yang bermutu atau sebaik mungkin, selaras dengan ajaran ihsan. Hal ini dijelaskan dalam al-Qur’an yaitu:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ
وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُم لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾^(٩٠)

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran”.¹²⁰

Kelima, seseorang harus bekerja secara efisien dan efektif atau mempunyai daya guna yang setinggi-tingginya, sebagaimana dijelaskan dalam al-Qur’an yaitu:

﴿ لَوْ تَرَىٰ إِذِ الْمُجْرِمُونَ نَاكِسُوا رُءُوسِهِمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ
رَبَّنَا أَبْصَرْنَا وَسَمِعْنَا فَارْجِعْنَا نَعْمَلْ صَالِحًا إِنَّا مُوقِنُونَ ﴾^(١٢)

Artinya: “Yang membuat segala sesuatu yang dia ciptakan sebaik-baiknya”.¹²¹

¹¹⁹Q.S. Fushshilat, 46.

¹²⁰Q.S. an-Nahl, 90.

¹²¹Q.S. al-Sajadah, 7.

Keenam, seseorang harus mengerjakan sesuatu dengan sungguh-sungguh dan teliti (itqan), tidak separuh hati atau setengah-setengah, sehingga rapi, indah, tertib dan bersesuaian antara satu dengan lainnya. Dalam al-Qur'an surat al-Naml antara satu dengan lainnya. Dalam al-Qur'an dijelaskan yaitu:

وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنَعَ اللَّهُ الَّذِي
أَنْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ ﴿٨٨﴾

Artinya: “Dan kamu lihat gunung-gunung itu, kamu sangka dia tetap di tempatnya, padahal ia berjalan sebagai jalannya awan. (Begitulah) perbuatan Allah yang membuat dengan kokoh tiap-tiap sesuatu; Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.¹²²

Ketujuh, seseorang dituntut untuk memiliki dinamika yang tinggi, komitmen terhadap masa depan, memiliki kepekaan terhadap perkembangan masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologi, dan bersikap istiqomah. Seperti yang telah dijelaskan semuanya di jalan al-Qur'an surat alam Nasyrh, 7-8; al-Dluha, 4; al-Alaq, 1-3; dan al-Syuura, 15.

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿٧﴾ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿٨﴾

¹²²Q.S. al-Naml, 88.

Artinya: “Maka apabila kamu Telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain; Dan Hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap”.¹²³

وَالْآخِرَةُ خَيْرٌ لَّكَ مِنَ الْأُولَىٰ ﴿٤﴾

Artinya: “Dan Sesungguhnya hari Kemudian itu lebih baik bagimu daripada yang sekarang (permulaan)”.¹²⁴

أَفْرَأَ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾
أَفْرَأَ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾

Artinya: “Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan, Dia Telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah”.¹²⁵

قَالَ كَلَّا فَاذْهَبَا بِبِئَاتِنَا إِنَّا مَعَكُمْ مُسْتَمِعُونَ ﴿١٥﴾

Artinya: “Dan mereka menjadikan sebahagian dari hamba-hamba-Nya sebagai bahagian daripada-Nya. Sesungguhnya manusia itu benar-benar pengingkar yang nyata (terhadap rahmat Allah)”¹²⁶

C. Faktor-Faktor Peningkatan Mutu Pendidikan

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan. Namun, karena bidang pendidikan sangat luas cakupannya,

¹²³Q.S. al-Syarh, 7-8.

¹²⁴Q.S. al-Dluha, 4.

¹²⁵Q.S. al-Alaq, 1-3.

¹²⁶Q.S. al-Syuura, 15.

perlu pembatasan pendidikan di sekolah. Di sekolah, banyak faktor yang dapat menentukan kualitas pendidikan dalam usaha pengembangan sumber daya manusia (SDM).¹²⁷ Mortimore, sebagaimana dalam dikutip Soetopo mengemukakan beberapa faktor yang perlu dicermati agar kualitas pendidikan di sekolah dapat ditingkatkan:

Pertama, kepemimpinan sekolah yang positif dan kuat. Tidak dapat dipungkiri, bahwa faktor kepemimpinan yang diterapkan di sekolah sangat menentukan peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Apalagi di Indonesia yang banyak menganut ajaran Ki Hajar Dewantoro: “ing ngarso asung tulodo, ing madyo mangun karso, dan tut wuri handayani”. Kepemimpinan “*directive*” (memberi pengarahan), “*collaborative*” (penuh kerjasama), dan “*non-directive*” (memberi kebebasan) dari Sergiovani dapat diterapkan di sekolah. Ketepatan penerapan gaya dan orientasi kepemimpinan di sekolah sangat berpengaruh terhadap keefektifan sekolah. Pada gilirannya, hal ini akan berpengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Kedua, harapan yang tinggi: tantangan bagi berfikir siswa. Mutu pendidikan dapat diperoleh jika harapan yang diterapkan kepada peserta didik memberikan tantangan kepada mereka untuk berkompetisi mencapai tujuan pendidikan. Harapan yang rendah hanya akan menurunkan prestasi belajar peserta didik. Harapan tinggi di sini bukan

¹²⁷Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), hlm.1

berarti tujuan yang terlalu “muluk” yang sulit dicapai oleh siswa. Tetapi harapan tinggi untuk meraih prestasi bagi peserta didik.

Ketiga, monitor terhadap kemajuan siswa. Aspek monitor menjadi penting karena keberhasilan siswa di sekolah tak akan terekam dengan baik tanpa adanya aktivitas monitoring secara kontinyu. Monitor berharap dan pemberian balikan akan meningkatkan kualitas pendidikan anak. Di sinilah program perbaikan dan pengayaan bisa diterapkan.

Keempat, tanggungjawab siswa dan keterlibatannya dalam kehidupan sekolah. Pendidikan akan berkualitas jika menghasilkan lulusan yang bertanggungjawab, disiplin, kreatif dan trampil. Aktivitas organisasi siswa di sekolah perlu digalakkan. Siswa dilatih untuk bertanggungjawab atas tugasnya sebagai siswa, dan berani menanggung resiko atas perbuatannya.

Kelima, intensif dan hadiah. Penerapan pendidikan yang memberikan hadiah dan intensif bagi keberhasilan pendidikan akan meningkatkan usaha belajar siswa. Dengan begitu kualitas pendidikan akan turut meningkat oleh karenanya.

Keenam, keterlibatan orang tua dalam Kehidupan sekolah. Faktor ini telah menjadi klasik sebagai realisasi tanggungjawab pendidikan. Namun faktor ini akan meningkatkan mutu pendidikan jika dirancang secara terstruktur dan peran aktifnya tampak secara nyata. Hal ini menuntut kedewasaan kedua belah pihak (sekolah di satu pihak dan orang tua dan masyarakat di lain pihak).

Ketujuh, perencanaan dan pendekatan yang konsisten. Kualitas pendidikan akan ditingkatkan jika semua aktivitas pendidikan direncanakan dengan baik dan menggunakan pendekatan yang tepat dalam merancang dan melaksanakan pendidikan. Perencanaan dan pendekatan dilakukan berdasarkan kajian heuristik terhadap situasi dan kondisi yang ada di sekolah.¹²⁸

¹²⁸Hendyat Soetopo, *Pendidikan dan Pembelajaran Teori, Permasalahan, dan Praktik*, (Malang: Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Malang, 2004), hlm.87-88

BAB VI

PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI MOTIVATOR DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN



A. Pendahuluan

Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala madrasah harus mampu berfungsi sebagai “*educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator*”.¹²⁹ Prespektif ke depan mengisyaratkan bahwa kepala madrasah juga harus mampu berperan sebagai figur dan mediator, bagi perkembangan masyarakat dan

¹²⁹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm.98-120

lingkungannya. Dengan demikian pekerjaan kepala madrasah semakin hari semakin meingkat, dan akan selalu meningkat sesuai dengan perkembangan pendidikan yang diharapkan. Pelaksanaan peran, tugas pokok dan fungsi tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain karena saling terkait dan saling mempengaruhi, serta menyatu dalam pribadi seorang kepala madrasah profesional. Kepala madrasah harus mampu mendorong visi menjadi aksi dalam paradigma baru manajemen pendidikan.

Kepala madrasah sebagai motivator yang merupakan salah satu dari tujuh tugas pokok dan fungsi kepala madrasah dalam pengelolaan madrasah. Menurut Mintzberg dalam Wahjosumidjo bahwa seorang pimpinan yang berperan sebagai leader (penggerak) dalam hal ini seorang manajer harus mampu memberikan motivasi kepada setiap bawahan, memberikan bimbingan sehingga bawahan dapat dibina dan dikembangkan dalam pelaksanaan tugas.¹³⁰ Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa kepala madrasah adalah pimpinan madrasah yang dapat berperan sebagai leader maupun manajer harus dapat pula berperan sebagai pemberi motivasi (motivator) bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya yang ada di madrasah. Selain itu, gaya kepemimpinan menurut teori perilaku yang berorientasi pada bawahan juga menjelaskan bahwa pemimpin lebih memberikan motivasi dari pada memberikan pengawasan kepada bawahan. Oleh sebab itu, peran kepala madrasah sebagai motivator merupakan peran yang sangat penting

¹³⁰Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Abad XXI*, (Jakarta: PT Terapan Masa PGRI, 1998), hlm. 13

dalam meningkatkan profesionalitas guru dan tenaga kependidikan di madrasah.

Mulyasa mengemukakan bahwa:

...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 (PSB).¹³¹

Duncan dalam Wahjosumidjo merumuskan bahwa *“from a managerial perspective, motivation refers to any conscious attempt to influence behavior toward the accomplishment of organizational goals”* yang diartikan bahwa motivasi adalah suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar supaya mengarah tercapainya tujuan organisasi.¹³²

Dari rumusan ini dapat dikatakan bahwa betapa pentingnya motivasi dalam kehidupan organisasi, sebab seorang pemimpin dikatakan berhasil dalam menggerakkan orang lain, apabila mampu menciptakan motivasi yang tepat bagi orang lain atau bawahan.

Menurut Golembiewski:

...refers to motivation as the degree of readiness of an organization to pursue some designated goal and implies the determination of the nature and locus of the forces inducing the degree of readiness. To Kelly, motivation has to do with the

¹³¹Mulyasa, *op.cit*, hlm. 120

¹³²Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT.Raja Grafindo, 2005), hlm. 23

*forces that maintain and alter the direction, quality and intensity of behavior. According to Hoy and Miscel, employee motivation is the complex forces, drivers, needs, tension states, or other personal goals. In short, Dessler defined motivation as an intensity of a person's desire to with what starts and energizes human behavior, how those forces are directed and sustained as well as the outcomes they bring about (performance).*¹³³

Dalam bahasa Indonesia bahwa motivasi adalah tingkat kesiapan organisasi untuk mewujudkan tujuan yang telah direncanakan, dan motivasi juga menggambarkan penentuan hakikat dan posisi kekuatan untuk meningkatkan tingkat kesiapan organisasi tersebut. Menurut Kelly, motivasi berkenaan dengan upaya untuk menjaga atau merubah arah, kualitas, dan intensitas perilaku. Menurut Hoy dan Miscel, motivasi karyawan merupakan usaha yang kompleks, kebutuhan, niat, perasaan, atau tujuan pribadi yang lain. Ringkasnya, Dessler mendefinisikan motivasi sebagai intensitas keinginan seseorang untuk memulai dan mendorong perilaku manusia, bagaimana upaya itu diarahkan dan disinambungkan. Motivasi juga didefinisikan sebagai hasil dari suatu tindakan.

Dari beberapa rumusan dapat dikatakan bahwa pentingnya motivasi mempengaruhi keberadaan sekolah. Sedangkan Maslow menjelaskan bahwa untuk memberikan motivasi ia mengemukakan suatu teori kebutuhan manusia yang diberi nama *The Hierarch of Needs*,

¹³³Nwachukwu Prince Ololube, *Teachers Job Satisfaction and Motivation for School Effectiveness: An Assessment*, Jurnal, University of Helsinki Finland, 2006, hlm.3

dimulai dari kebutuhan terbawah sampai kebutuhan teratas: kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri.¹³⁴

Alderfer dalam Bafadal mengenalkan teori kontemporer tentang motivasi yaitu teori ERG (eksistensi relasi perkembangan) yang menyatakan ada tiga kelompok inti dari kebutuhan-kebutuhan yaitu kebutuhan akan keberadaan kebutuhan berhubungan dan kebutuhan untuk berkembang.¹³⁵

Milton menjelaskan bahwa variabel-variabel yang mempengaruhi proses motivasi adalah seperti yang terdapat dalam variabel berikut ini.

136

Tabel 2.4 Variabel-variabel yang Mempengaruhi Motivasi

Stimuli Lingkungan	Individu	Perilaku
Karakteristik Lingkungan Kerja	Minat	Performa kerja
Lingkungan Kerja Rekan kerja.	Sikap terhadap Diri	Usaha
Supervisor	Pekerjaan	
Iklim Organisasi	Situasi Kerja	
Sistem Penghargaan	Faktor-faktor “Cando”	
Supprotiveness	Kapasitas	
Karakteristik Pekerjaan	Abilitas	
Macam Tugas	Keterampilan	
Umpan Balik Performa	Kebutuhan	
Otonomi	Keamanan	
Penghargaan intrinsik	Sosial	
Kejelasan peran	Prestasi	

¹³⁴Abraham Maslow,*Psychological Review*, 2 nd edition Harper and Row, New York 1970,hlm.370

¹³⁵Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2008),hlm.98

¹³⁶Carles R.Milton, *Human Behavior in Organisation: Three Levels of Behavior*, Prentice-Hall, Inc, Engliwood Cliffs, New York,1981, hlm.21

Banyak teori tentang memotivasi perilaku manusia dalam kaitannya untuk mendorong pencapaian tujuan dan strateginya. Teori-teori motivasi yang paling terkenal (tentu) dari faham Barat (luar negeri), karena negara-negara tersebut sampai saat ini oleh sebagian besar penulis buku, masih dijadikan hujah segala sumber keilmuan. Namun sengaja penulis juga melihat dari perspektif budaya lokal, alternatif yang ditawarkan oleh Islam dan filosof Islam.

B. Teori Motivasi Menurut Tokoh-tokoh Barat

Teori motivasi dalam dimensi teori-teori barat, secara garis besar ada lima kelompok teori motivasi yang menjelaskan mengenai hubungan antara dorongan dengan perilaku: 1) teori-teori kebutuhan, 2) teori-teori proses, 3) teori penetapan sasaran, 4) teori modifikasi perilaku, dan 5) teori Mc Gregor.¹³⁷

Pertama, teori-teori kebutuhan disebut juga teori kepuasan (*content theories*), terdapat empat model teori kepuasan yaitu; (a) Teori Hirarki kebutuhan Maslow, (b) Teori ERG Alderfer, (c) Teori dua fakta Herzberg, dan (d) Teori McClalland.¹³⁸

Kedua, teori-teori proses, Ada dua teori yang tergolong sebagai teori proses (*process theories*) yakni; (a) teori harapan (*expectancy theory*) menurut Vroom dan (b) teori keadilan (*equity theory*) menurut Adams.

Ketiga, teori penetapan sasaran, atribut-atribut yang akan menentukan kinerja dan kepuasannya disebut *goal setting attributes*,

¹³⁷Soehardi Sigit dalam Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi & Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), hlm. 45

¹³⁸*Ibid*, hlm. 189

yaitu; a) Spesifikasi Sasaran, b) Penilaian terhadap sulit tidaknya dalam mencapai sasaran, c) Setuju diterima atau tidaknya (dalam batin) meraih sasaran, dan d) Komitmen dirinya untuk mencapai sasaran.

Keempat, teori modifikasi perilaku, Ada empat jenis modifikasi perilaku supaya seseorang berperilaku sebagaimana dikehendaki atau tidak dikehendaki ; a) *positive reinforcement* (penguatan positif), b) *negative reinforcement* (penguatan negatif), c) *extinction* (membiarkan), dan d) *punishment* (hukuman).

Kelima, teori Mc Gregor, Teori X dan Teori Y dicetuskan oleh McGregor. Dengan paparan teori-teori tentang motivasi Barat tersebut di atas, maka setidaknya mengetahui atau mampu memperbandingkan antara teori yang satu dengan yang lainnya. Sehingga dengan itulah akan ada sebuah aplikasi teori di lembaga khususnya yang barbau pendidikan.

C. Teori Motivasi Menurut Lokal Jawa

Motivasi dalam perspektif kearifan lokal Jawa, masyarakat yang sangat lekat dengan wulang wuruk Jawa, falsafah Jawa, bahwa orang Jawa senang "othak-athik-gathuk-mathuk". Ungkapan-ungkapan Jawa bagi sebagian besar masyarakat kebanyakan menjadi sumber inspirasi, kekuatan motivasi, filter dalam kehidupan, dan mengilhami setiap aktivitas sehari-hari. Ungkapan-ungkapan itu kemudian disebut oleh

Damardjati Supandjar sebagai Wulang-wuruk Jawa Mutiara kearifan lokal.¹³⁹

Beberapa ungkapan Jawa yang menjadi bahan inspirasi, motivasi dalam kehidupan masyarakat, antara lain; (1) *Sadumuk bathuk, sanyari bumi, ditohi pencahing jaja, wutahing ludiro*, (2) *mikul duwur, mendhem jero*, (3) *nglurug tanpa bala, menang tanpa ngasorake*, (4) *ndepani bumi kelahirane*, (5) *memayu hayuning bawana*, (6) *sapa sing sabar iku luhur wekasane*, (7) *mulat sarira hangrasa wani*, (8) *Nrimo ing pandum*, (9) *laku tepo saliro*, (10) *tapa brata, tapa ngenthung, tapa ngalong, tapa ngrame*, (11) *manjing ajur-ajer*, (12) *hambeg parama arta*, dan lain-lain.¹⁴⁰

D. Teori Motivasi dalam Perspektif Islam

Motif dalam bahasa Arab disebut داع سبب artinya meninggalkan sebab, داع صورة رسم artinya meninggalkan bentuk yang resmi. Sedangkan motivasi dalam bahasa Arab yaitu داع تعليل ايجاب مسبب artinya alasan positif adalah sebab untuk meninggalkan. Sedangkan niat dalam bahasa Arab adalah sebagai berikut yaitu: نوي ينوي نية artinya niat, رجا يرجوا artinya mengharap, دفع artinya dorongan.¹⁴¹ Miftah Faridl berpendapat bahwa niat bisa diartikan dengan motif, karena pengertian niat ada dua pengertian yaitu getaran batin untuk menentukan jenis perbuatan

¹³⁹Damardjati Supandjar, *Wulang-Wuruk Jawa Mutiara Kearifan Lokal*, (Yogyakarta: UGM Press, 2005), hlm. 168

¹⁴⁰*Ibid*, hlm. 169

¹⁴¹A.W.Munawwir, *Kamus al-Munawwir Arab-Indonesia Terlengkap*, Edisi Kedua, (Surabaya, Pustaka Progressif, 1997), hlm. 232 Abubakar Muhammad, *Hadits Tarbiyah I* (Surabaya: al-Ikhlash, 1995), hlm. 221.

ibadah seperti shalat subuh, tahiyatul masjid dan lain-lain. Niat yang kedua dalam arti tujuan adalah maksud dari sesuatu perbuatan (motif).¹⁴²

Niat dalam pengertian motif mempunyai dua fungsi : (1) Menentukan nilai hukum (wajib, sunat, makruh dan haram), yaitu untuk sesuatu amal yang tidak ditentukan secara tegas hukumnya dalam al-Quran dan as-Sunah. (2) Menentukan kualitas pahala dari sesuatu perbuatan-perbuatan yang tertinggi ikhlas dan perbuatan terendah riya.

Ketika motivasi dikaitkan dengan niat dan niat dikaitkan dengan keikhlasan maka hal ini sangat sulit diukur, namun yang perlu digaris bawahi terlepas dari keikhlasan dan riya ketika motivasi itu dibahas dan dibicarakan maka ada persamaannya yaitu sama-sama sulit diklaim secara mutlak namun hanya bisa diprediksi kemungkinannya.

Menurut Asep Ridrid, karena kata niat jika disejajarkan lebih tinggi daripada motivasi karena motivasi seorang muslim harus timbul karena niat pada Allah. Pada prakteknya kata motivasi dan niat hampir sama-sama dipakai dengan arti yang sama, yaitu bisa kebutuhan (need), desakan (*urge*), keinginan (*wish*), dorongan (*drive*) atau kekuatan. Walaupun dalam bahasa Inggris *intention* diartikan niat dan *motivation* dengan motivasi namun dalam berbagai penelitianpun kata motivasi yang digunakan.

¹⁴²*Ibid.*, hlm. 221

Manusia diciptakan tidak lain hanyalah untuk beribadah pada Allah. Semua aspek kehidupan bisa bernilai ibadah ketika diniatkan karena Allah. Memurnikan niat karena Allah semata merupakan landasan amal yang ikhlas. Maksud niat disini adalah pendorong kehendak manusia untuk mewujudkan suatu tujuan yang dituntutnya. Maksud pendorong adalah penggerak kehendak manusia yang mengarah pada amal. Sedangkan tujuan pendorongnya banyak sekali dan sangat beragam.

Abdul Hamid Mursi menerangkan motivasi dalam perspektif Islam¹⁴³ sebagai berikut:

1. Teori Motivasi dalam Perspektif Fisiologis

Allah telah memberikan ciri-ciri khusus pada setiap makhluk sesuai dengan fungsi-fungsinya. Diantara ciri-ciri khusus terpenting dalam tabiat penciptaan hewan dan manusia adalah motivasi fisiologis. Studi-studi fisiologis menjelaskan adanya kecenderungan alami dalam tubuh manusia untuk menjaga keseimbangan secara permanen. Bila keseimbangan itu lenyap maka timbul motivasi untuk melakukan aktivitas yang bertujuan mengembalikan keseimbangan tubuh seperti semula.

a. Motivasi Menjaga Diri

Allah SWT menyebutkan pada sebagian ayat al-Quran tentang motivasi-motivasi fisiologis terpenting yang berfungsi menjaga individu dan kelangsungan hidupnya. Misalnya lapar, dahaga, bernapas dan rasa

¹⁴³Muhammad al-Ghazali, *Akhlaq seorang Muslim*, Terj. Moh. Rifa'i (Semarang: Wicaksana, 1993), hlm. 445.

sakit. Secara tersirat dalam Surat Thaha ayat 117-121 tiga motivasi terpenting untuk menjaga diri dari lapar, haus, terik matahari, cinta kelangsungan hidup, ingin berkuasa. Sebagian ayat al-Qur'an menunjukkan pentingnya motivasi memenuhi kebutuhan perut dan perasaan takut dalam kehidupan.¹⁴⁴

b. Motivasi Menjaga Kelangsungan Jenis

Allah menciptakan motivasi-motivasi dasar yang merangsang manusia untuk menjaga diri yang mendorongnya menjalankan dua hal terpenting yakni motivasi seksual dan rasa keibuan. Motivasi seksual merupakan dasar pembentukan keluarga dan dalam penciptaan kaum wanita, Allah menganugerahi motivasi dasar untuk melakukan misi penting yaitu melahirkan anak-anak. Al-Qur'an menggambarkan betapa beratnya seorang ibu mengandung dan merawat anaknya.

2. Teori Motivasi dalam Perspektif Psikologis atau Sosial

a. Motivasi Kepemilikan

Motivasi memiliki merupakan motivasi psikologis yang dipelajari manusia di tengah pertumbuhan sosialnya, di dalam fase pertumbuhan, berkembang kecenderungan individu untuk memiliki, berusaha mengakumulasi harta yang dapat memenuhi kebutuhan dan jaminan keamanan hingga masa yang akan datang. Harta mempunyai peranan dalam memenuhi kebutuhan manusia. Urutan pemuasan kebutuhan tersebut sebagai berikut: (1) Kebutuhan pangan dan papan, (2) Kebutuhan kesehatan dan pendidikan, (3) Kebutuhan bagi

¹⁴⁴*Ibid*, hlm.

kelengkapan hidup, dan (4) Kebutuhan posisi, status dan pengaruh sosial.¹⁴⁵

b. Motivasi Berkompetensi

Berkompetensi (berlomba-lomba) merupakan dorongan psikologis yang diperoleh dengan mempelajari lingkungan dan kultur yang tumbuh di dalamnya. Manusia biasa berkompetensi dalam ekonomi, keilmuan, kebudayaan, sosial dan sebagainya. Al-Quran menganjurkan manusia agar berkompetensi dalam ketakwaan, amal shaleh, berpegang pada prinsip-prinsip kemanusiaan, dan mengikuti manhaj Ilahi dalam hubungan dengan sang pencipta dan sesama manusia sehingga memperoleh ampunan dan keridhan Allah Swt.

c. Motivasi Kerja

Motivasi kerja dimiliki oleh setiap manusia, tetapi ada sebagian orang yang lebih giat bekerja daripada yang lain. Kebanyakan orang mau bekerja lebih keras jika tidak menemui hambatan merealisasikan apa yang diharapkan. Selama dorongan kerja itu kuat, semakin besar peluang individu untuk lebih konsisten pada tujuan kerja. Ada juga yang menyukai dorongan kerja tanpa mengharapkan imbalan, sebab ia menemukan kesenangan dan kebahagiaan dalam perolehan kondisi yang dihadapi dan dalam mengatasi situasi yang sulit.¹⁴⁶

3. Motivasi Bekerja dan Berproduksi

¹⁴⁵Muhammad ‘Athiyah al-Abrasyi, *Dasar-Dasar Pokok Pendidikan Islam*, Terj. Bustami A. Gani dan Djohar Bahry (Jakarta: Bulan Bintang, 1974), hlm. 44.

¹⁴⁶Maulana Muhammad Ali, *A Manual of Hadith* (Lahore: The Ahmadiyya Anjuman Ishaat Islam, t.t.), hlm. 39.

Atas dasar tawakal dan meniadakan fatalisme ada tiga unsur yang menjadikan hidup manusia positif dan berguna. Pertama, mengimplementasikan potensi kerja yang dianugerahkan Allah. Kedua, bertawakal kepada Allah, dan mencari pertolongan-Nya ketika melaksanakan pekerjaan. Ketiga, iman kepada Allah untuk menolak bahaya, kediktatoran, dan kesombongan atas prestasi yang dicapai. Tujuan aktivitas manusia pada sistem-sistem sekuler adalah meraih laba sebesar-besarnya untuk menjadi masyarakat yang elitis seperti yang diharapkan kapitalisme, atau mengimplementasikan kelayakan materi bagi seluruh masyarakat sebagaimana dikehendaki sosialisme. Tujuan material ini ternyata mendatangkan berbagai konflik diantara sistem-sistem ekonomi sekuler. Apalagi, sistem itu berupaya untuk saling mendominasi.

Konsep Islam tentang dunia sebagai ladang akhirat, memposisikan kepentingan materi bukan sebagai tujuan, namun sebagai sarana merealisasikan kesejahteraan manusia, seperti yang tertuang dalam surat Al-Qashas ayat tujuh.¹⁴⁷ Karenanya syariat Islam mempunyai visi politik tersendiri yang tidak berlandaskan pada individu seperti kapitalisme atau pada seluruh masyarakat seperti sosialisme. Dasar politik Islam adalah keseimbangan dan keserasian antara kepentingan individu dan masyarakat.

Adapun sistem “pertengahan” Islam didasarkan pada keseimbangan antara kepentingan individu dan kelompok. Prinsip ini

¹⁴⁷Quraish Shihab, *Membumikan al-Qur'an: Fungsi dan Peran Wahyu dalam Kehidupan Masyarakat* (Bandung: Mizan, 1994), hlm. 178.

telah dinyatakan al-Quran, “tidak berbuat zalim dan tidak dizalimi”. Islam menetapkan prinsip “pertengahan” yang memungkinkan kehidupan berjalan secara serasi dan damai, mengintegrasikan pemikiran dan keyakinan, sikap dan tindakan, tidak memisahkan antara moral individu dan hubungan sosial, menolak kerancuan atau kontradiksi kepribadian, serta menolak sikap boros dan kikir.

Islam mengajarkan bahwa setiap pekerjaan dan kenikmatan yang baik dapat berubah menjadi ibadah jika disertai niat tulus untuk menjaga anugerah hidup dan memanfaatkannya, serta menghormati kehendak pemberinya. Sebaliknya, jika orang yang bekerja tanpa iman akan hidup seperti robot dan tidak mampu merasakan eksistensi nilai-nilai di balik penciptaannya. Islam menetapkan bahwa amal tanpa iman adalah perjuangan sia-sia, bagaikan debu yang beterbangan. Dalam pengertian umum, amal dalam Islam merupakan aktivitas terpenting bagi seorang muslim dalam kehidupan di dunia. Karena itu konsep ini dipadankan dengan iman, dijelaskan ratusan kali dalam al-Quran.¹⁴⁸ Amal dalam Islam dalam berbagai bentuknya mempunyai tujuan ganda, yakni merealisasikan keuntungan di dunia dan akhirat.

Dalam perspektif Islam, aktivitas pendidikan harus disertai komitmen untuk mematuhi petunjuk Tuhan yang digariskan al-Quran dan dijabarkan as-Sunnah. Islam telah menetapkan pekerjaan bagi seorang Muslim sebagai hak sekaligus kewajiban. Islam menganjurkan bekerja dan memerintahkan agar pekerjaan dilakukan dengan sebaik-baiknya. Prinsip pertama yang ditegakkan Islam dalam mengatur

¹⁴⁸*Ibid.*, hlm. 83

masyarakat ialah agar setiap orang bekerja untuk memenuhi kebutuhan diri dan orang-orang yang menjadi tanggungannya.

Konsep motivasi spiritual menurut Umar Chapra sejawa dengan apa yang dikemukakan Weber bahwa dunia Barat berkembang tidak didorong oleh nilai konsumtif melainkan oleh motivasi dari nilai kreatif yang disebut etos karya. Karena Max Weber seorang protestan, maka etos karya itu disebut etos Protestan, itulah etos agama. Umat Kristen juga mempunyai pandangan bahwa pembangunan perlu memiliki apa yang disebut “*transcendent persfektive*” artinya faktor tindakan Allah (dibaca Alah) dalam pembangunan atau sejarah manusia jangan dilupakan. Ajaran agama Hindu sendiri memiliki banyak aspek teologis pembangunan diantaranya Tri Hita Karana yang berarti tiga hal (Karana) yang akan membuat bahagia (Hita). Tiga hal (unsur) tersebut adalah Prajapati (Tuhan yang mahaesa), Praja (Manusia), dan alam lingkungan manusia. Konsep ini pula dijadikan disertasi oleh Anak Agung Gde Agung (Mantan Menteri Negara Masalah-Masalah Kemasyarakatan–Kabinet Gus Dur) yang dipahat namanya disejajarkan dengan sembilan tokoh lainnya seperti Nelson Mandela atau Albert Einstein. Al-Quran sendiri menegaskan adanya pengamalan hidup manusia dan kemuliaan bekerja. Masih banyak ayat al-Quran yang memotivasi manusia untuk menekuni pekerjaan sehingga hidupnya menjadi tenang dan aman, maka dari itu pula manusia mampu bersikap

positif, serius, tekun dalam bekerja serta merasa yakin terhadap janji sang pemberi Rezeki.¹⁴⁹

Menyandarkan rejeki kepada Allah swt bukanlah ajakan untuk bersikap fatalis dan berpangku tangan, melainkan merupakan ajakan untuk bekerja. Berpangku tangan bertentangan dengan hukum dan peraturan hidup manusia, serta bertentangan dengan misi yang diemban manusia. Islam mengajak individu untuk mendayagunakan potensi yang dianugerahkan Alloh Swt kepadanya untuk bekerja dalam batas-batas kemampuan, tanpa menunggu pemerintah mengurus seluruh keperluannya.

Iqbal dalam Asy'arie membagi kehidupan religius menjadi tiga fase, yaitu fase keyakinan, pemikiran dan penemuan. Fase pertama ditandai dengan disiplin ilmu yang kuat yang harus diterima oleh seseorang maupun kelompok sebagai perintah tanpa syarat dan tanpa pengetahuan rasional tanpa makna dan tujuan dari perintah tersebut.

Fase kedua munculnya pengertian rasional terhadap disiplin ilmu tersebut dan sumber azasinya kekuasaannya. Pada fase ini kehidupan agama mencari landasan pada semacam metafisika suatu pandangan yang logis mengenai dunia dengan Tuhan menjadi pandangan dari pandangan tersebut.

Fase ketiga metafisika bergeser oleh psikologi dan selanjutnya kehidupan religius mengembangkan hasrat mengadakan hubungan langsung dengan realitas akhir. Pada tahap ini agama menjadi persenyawaan antar kehidupan dan kekuasaan, sehingga individu

¹⁴⁹ *Ibid.*, hlm.84

mencapai kepribadian merdeka, namun tidak melepaskan diri dari ikatan hukum dalam kesadaran sendirinya. Konsep kehidupan religius didasarkan pada ketiga motif spiritual dalam Islam yaitu berdasarkan motivasi *aqidah*, ibadah dan motivasi *muamalat*.

4. Motivasi Akidah, Ibadah dan Muamalat

a. Motivasi Aqidah

Motivasi spiritual dalam Islam adalah berdasarkan motivasi aqidah, ibadah dan motivasi muamalat. Motivasi akidah adalah keyakinan hidup, fondasi dan dasar dari kehidupan, yang dimaksud dengan akidah Islam adalah rukun iman. Iman menurut hadist merupakan pengikraran yang bertolak dari hati, pengucapan dengan lisan dan aplikasi dengan perbuatan.¹⁵⁰ Jadi motivasi akidah dapat ditafsirkan sebagai dorongan dari dalam yang muncul akibat kekuatan tersebut. Sistematika akidah agama Islam terdiri dari rukun Iman diantaranya, namun dalam motivasi akidah ini yang dilibatkan hanya unsur iman kepada Allah, iman kepada kitab Allah dan iman kepada Rasulullah. Ketiga unsur ini dilibatkan karena pada waktu bekerja terlibat secara nya sehari-hari. Unsur yang lain tidak dilibatkan dalam aktifitas bekerja karena belum menjadi pemahaman iman yang bisa dilibatkan dalam proses produksi maupun meningkatkan kinerja. Esensi Islam adalah pengesaan Allah. Tidak satupun perintah dalam Islam yang dilepaskan dari tauhiid. Seluruh agama itu sendiri kewajiban untuk menyembah Tuhan, mematuhi perintah-Nya dan menjauhi

¹⁵⁰Muhammad 'Athiyah al-Abrasyi, *Dasar-Dasar...*, hlm. 60.

larangan-Nya., akan hancur begitu tauhiid dilanggar. Menurut Abdurrahim kualitas seseorang 90 % ditentukan oleh sikap dan 10 % ilmu pengetahuan, sedangkan sikap dan perilaku ditentukan oleh nilai seperti ikhlas yang merupakan manifestasi dari sikap tauhid.¹⁵¹

Searah dengan pandangan Islam, Glock and Stark menilai bahwa kepercayaan keagamaan (teologi) adalah jantungnya dimensi keyakinan, di dalamnya terdapat seperangkat kepercayaan mengenai kenyataan akhir, alam, dan kehendak supranatural sehingga aspek lain dalam agama menjadi koheren.¹⁵²

Menurut Ancok walaupun tidak sepenuhnya sama, dimensi keyakinan dapat disejajarkan dengan akidah, dimensi keyakinan atau akidah Islam menunjuk pada seberapa tingkat keyakinan muslim terhadap kebenaran ajaran agamanya, terutama kebenaran ajaran agama yang bersifat fundamnetal dan dogmatik.¹⁵³ Ketika seseorang menghadirkan dimensi keyakinan akidahnya ke dalam kehidupannya, sering terjadi pengalaman batin yang sangat individual dan yakin dapat meningkatkan energi spiritual untk meningkatkan kinerja.

b. Iman kepada Allah

Iman kepada Allah merupakan titik sentral, akar dan fondasi yang menjadi kekuatan seorang muslim . Iman adalah seperti pohon yang berbuah, buahnya tidak pernah terputus, pohon iman memberikan buahnya setiap saat , baik di musim panas dan musim dingin, di siang maupun di malam hari. Begitu juga seorang mukmin harus tetap

¹⁵¹*Ibid.*, hlm. 62

¹⁵²Glock and Stark, dalam Harun Nasution, *Teologi Islam*, (Jakarta: 2000), hlm. 46

¹⁵³Ancok dalam Harun Nasution, *ibid*, hlm. 48

beramal di setiap saat dan di setiap kesempatan. Oleh sebab itu sering kali dimuat dalam al-Quran pernyataan Iman dan Amal saleh karena amal salah merupakan salah satu buah dan bekasnya.

Salah satu ciri orang yang beriman diantaranya adalah disebut nama Allah maka gemetarlah hatinya dan apabila dibacakan kepada mereka ayat-ayat Allah bertambahlah iman . Menurut Iman yang paling kuat adalah iman yang diamini, diakui dan diaplikasikan dengan hati, lisan dan perbuatan.

c. Iman Kepada Kitab

Sebagai seorang muslim harus beriman kepada Taurat, Zabur, Injil dan al-Quran.¹⁵⁴ Al-Quran sebagai kitab Allah Swt yang diturunkan kepada umat sesuai dengan ruang dan waktu. Al-Quran merupakan kitab terkahir, sumber asasi Islam yang pertama, kitab kodifikasi firman Allh Swt kepada manusia di bumi, diwahyukan kepada Nabi Muhammad Saw, berisi petunjuk Ilahi yang abadi untuk manusia, untuk kebahagiaan dunia dan akhirat.

Pedoman hidup yang termuat dalam al-Quran hanyalah akan dapat dimengerti dan dipedomi apabila ada upaya pemikiran terhadap isi yang terkandung didalamnya, Ini menunjukkan betapa pentingnya dialog yang terus menerus antara akal dan al-Quran.

d. Iman Kepada Rasulullah

Iman kepada rasul memiliki konsekuensi mengikuti dan mencontoh rasul yang disebut As-Sunnah. As-Sunnah (etimologis berarti: tradisi dan perjalanan), sumber asal Islam yang kedua, ialah segala

¹⁵⁴*Ibid.*, hlm. 63

perkataan, perbuatan dan sikap Rasulullah saw yang dicatat dan direkam di dalam Al-Hadits (etimologis berarti: ucapan atau pernyataan dan sesuatu yang baru). Dalam arti teknis as-Sunnah identik dengan al-Hadits.

Karena ajaran yang disampaikan Rasul itu bersumber dari Allah Swt dan sangat penting bagi keselamatan dan keberhasilan manusia, maka ajaran tersebut harus diterima dan dilaksanakan oleh manusia.

Rasulullah dalam berbagai kesempatan selalu menekankan pentingnya tenaga kerja dan selalu menghargai karya para karyawan dan para ahli dalam suatu bidang pekerjaan tertentu. Beliau pernah bersabda: “Allah mencintai orang yang selalu bekerja dan berusaha untuk penghidupannya.” (Al-Hadits). Menurut Maqdam, Rasulullah pernah berkata, “tidak seorangpun yang akan memperoleh keadaan yang lebih baik daripada orang yang memperoleh penghasilan dengan tangannya (tenaganya) sendiri. Nabi Duda pun memperoleh nafkah penghidupan dari tangannya sendiri.”¹⁵⁵

d. Motivasi Ibadah

Kaidah ibadah dalam arti khas (qaidah ubudiyah) yaitu tata aturan ilahi yang mengatur hubungan ritual langsung antara hamba dengan Tuhannya yang tata caranya telah ditentukan secara rinci dalam Al-Qur'an dan Sunnah Rasul.

Ibadah adalah suatu perbuatan yang tidak pernah dilakukan oleh orang yang tidak beragama, seperti doa, shalat dan puasa itu hanya dilakukan oleh orang-orang yang beragama. Ibadah bertitik tolak dari

¹⁵⁵HR. Bukhori

aqidah, jika ibadah diibaratkan akar maka ibadah adalah pohonnya. Jika ibadah masih dalam taraf proses produksi, sedangkan output dari ibadah adalah mu'amalah. Ibadah dalam ajaran Islam dapat dicontohkan sebagai berikut: doa, shalat, puasa, bersuci, haji dan zakat. Tetapi unsur motivasi ibadah ini hanya diambil doa, shalat, dan puasa, karena ketiga unsur ini dilakukan karyawan sehari-hari dalam proses produksi sehingga patut diduga mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Jika diperhatikan beberapa ajaran Islam melalui Al-Qur'an mengenai ibadah yang selalu terkait dengan produksi seperti: zakat, amar ma'ruf nahi munkar, maka tidak dapat diragukan bahwa umat yang ibadahnya kaffah akan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

e. Doa

Doa biasa diartikan dengan permohonan hamba kepada Tuhannya, tata cara berdoa telah diatur dalam al-Qur'an dan As-Sunnah, penyimpangan terhadapnya dapat dikategorikan syirik dan bid'ah. Dzikir biasa diartikan dengan memuji asma Allah, sambil merenungkan kebesaran Allah Swt melalui arti asma Allah yang direnungkan dipikirkan sehingga mempunyai efek dzikir produktif yang dapat meningkatkan kinerja seorang Muslim.

Potensi doa, dzikir dan fakir adalah aset ilahiyah yang seharusnya dikelola dengan baik dalam perwujudan kerja prestatif atau amal shaleh. Potensi dzikir yang positif dan dibarengi dengan potensi pikir yang positif maka hasilnya akan menjadi lebih besar, tetapi tidak

dibarengi dengan ilmu, pikir sebagai refleksi kemampuan diri, maka hasilnya akan menjadi kurang atau bertambah jauh dari tujuan. Sebagai seorang Muslim yang mempunyai penghayatan tinggi terhadap prestasi serta berkeyakinan bahwa kerja adalah Ibadah maka setiap pribadi muslim seharusnya memiliki suatu pola bahwa hidup ini akan mempunyai nilai jika mampu menjadi rahmat bagi lingkungan dan alam sekitarnya (rahmatan lil'alam).

Berdoa sebagai awal dari awal, dimaksudkan untuk memberikan arah agar setiap tindakan amal, memenuhi criteria kesesuaian dan keseimbangan sebagaimana menjadi persyaratan kesalahan tersebut. Doa adalah cahaya dan amal adalah terang. Arti dari doa adalah api dan amal adalah panasnya. Antara doa dan amal ikhtiar merupakan satu paket, satu tarikan nafas yang senyawa, tidak bias dibelah secara parsial atau fragmentasi.

Dengan berdoa, berarti menunjukkan kualitas dan kemampuan untuk mempersepsi diri sehingga mempunyai asumsi atas gambaran jiwa yang tidak lain adalah salah satu bagian dari proses berpikir itu sendiri. Doa yang melahirkan optimisme itu, menggerakkan sikap diri yang gagah untuk berkinerja. Dia tidak takut dengan kesulitan, karena di dalam nuraninya ada keyakinan bahwa setelah kesulitan pastilah ada kemudahan dan Allah akan mengabulkan doanya.

f. Shalat

Shalat adalah tata ritual sebagai konsekuensi orang yang beriman kepada Allah, merupakan kewajiban yang harus dilakukan lima kali dalam sehari. Shalat merupakan tiang agama, barangsiapa

mengerjakan berarti telah menegakkan agamanya dan baransiapa meninggalkan berarti telah meruntuhkan agamanya. Shalat merupakan proses produksi yang apabila tata caranya diikuti secara tepat dan konsisten serta dijiwai dengan niat yang ikhlas, maka shalat tersebut dapat menghasilkan kinerja.

Beberapa mutiara hikmah shalat yang dapat diamati secara inderawi antara lain: (1) Kebiasaan hidup bersih, (2) Berbusana rapi, sopan dan sederhana, (3) Latihan terus menerus menghargai arti pentingnya waktu, (4) Menggalang kemitraan dan kebersamaan, (5) Menciptakan keseragaman ucap, sikap, gerak, arah tujuan, pola berfikir dan gejala hati nurani dalam satu komando, (6) Menumbuhkan keberanian melakukan koreksi yang konstruktif, (7) Memelihara tatakrama yang efektif, (8) Membangun solidaritas sosial, (9) Membangkitkan rasa mandiri, dan (10) Melahirkan ilmu pengetahuan dan teknologi serta semangat membangun.

Jadi shalat bukan sekadar kegiatan rutin yang sifatnya seremonial dan tanpa bekas. Diakui atau tidak, sepuluh mutiara hikmah itu belum dihayati seluruhnya. Sementara ini masih saja ada kaum muslimin yang tidak disiplin dan konsisten mendirikan shalatnya. Shalat yang didirikan belum juga memberi bekas terhadap lingkungan kinerjanya.

Mencermati firman Allah dalam al-Qur'an Surat al-An'am ayat 162 dan surat al-Mukminun ayat 1-2 bahwa: (1) Shalat adalah tiang agama, dapat diartikan sebagai poros energi untuk berkinerja. (2) Orang yang shalat tetapi melupakan terhadap proses lanjutan setelah ibadah

shalat, dikutuk oleh Islam. Dan (3) Pengakuan pada waktu melaksanakan ibadah shalat bahwa shalat merupakan ibadah, hidup dan mati adalah bentuk pengabdian total kepada Allah.¹⁵⁶

Dalam pandangan al-Qur'an juga disebutkan bahwa setiap manusia berbuat amal seperti apapun akan diganjar oleh Allah, meskipun sangat sedikit. Sebagaimana dalam firman Allah Swt yang artinya: Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya.¹⁵⁷ Dan firman Allah yang artinya: "Dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya pula".¹⁵⁸

Kekuatan spiritualitas bagi masyarakat Indonesia merupakan daya dorong yang sangat kuat dalam segala aktivitas kehidupan. Kaidah-kaidah spiritualitas dengan segala pluralismenya menjadi sumber motivasi bagi sebagian besar masyarakat. Memotivasi diri, kelompok, *teamwork* dalam rangka pencapaian tujuan bersama orang lain, tidak mungkin mengabaikan nuansa spiritualitas yang menaunginya. Masyarakat Indonesia yang sangat kental nuansa keberagamaannya, memiliki pengaruh terhadap dorongan dalam melakukan aktivitas.

E. Motivasi menurut al-Ghazali

Motivasi bersumberkan pemikiran Islam sangatlah sulit, termasuk bagi kalangan cendekiawan muslim. Kalaupun ada, hal itu

¹⁵⁶QS. al-An'am ayat:162

¹⁵⁷QS. al-Zalzalah ayat:7

¹⁵⁸QS. Al-Zalzalah ayat:8

hanyalah tafsiran ilmiah terhadap beberapa ayat al-Quran atau Hadis Nabi yang direlevansikan terhadap teori-teori motivasi yang telah ada. Suatu tesis baru tentang teori motivasi Islam adalah teori motivasi yang dikemukakan al-Ghazali. Karya keilmuan al-Ghazali dapat dikonstruksikan sebagai sebuah proses teorisasi ilmu yang memiliki karakter ilmiah, bukan sebagai wacana agama, etika dan tasawuf belaka, karena karya-karya al-Ghazali bisa diinterpretasikan dan diaktualkan untuk kepentingan yang lebih luas. Hal demikian termasuk dalam kepentingan manajemen, khususnya ketika memahami teori motivasi dalam manajemen sumber daya manusia.

Abu Hamid al-Ghazali (1085-1111 M) adalah salah seorang ilmuwan muslim yang termasyhur sebagai tokoh muslim dari kelompok Ahlu Sunnah, yang juga dikenal sebagai Hujjatul Islam. Salah satu karya utamanya adalah *Ihya 'Ulumuddin*.¹⁵⁹

Gejala sosial dan individu yang dicermati dalam sebuah sistem sosial atau organisasi melahirkan sebuah studi tentang perilaku organisasi. Bila dilihat dari perspektif ini, peran lingkungan dalam mengkonduksikan organisasi menjadi penting untuk dirumuskan sebagai sebuah mekanisme organisasi yang sistematis. Dalam pemahaman seperti inilah Imam al-Ghazali memandang proses pemotivasian seseorang sehingga mampu meningkatkan prestasi kerjanya. Perspektif al-Ghazali dalam motivasi didasarkan pada bukunya *Ihya Ulumuddin*, khususnya dalam *rubu (bagian) khauf wa raja'* (takut dan harap).¹⁶⁰

¹⁵⁹Abu Hamid al-Ghazali, *Ihya Ulumuddin*, hlm. 702

¹⁶⁰*Ibid.*, hlm. 708

Jika diperhatikan sistematika penulisannya *rubu* ini terbagi kedalam dua bagian, yaitu *raja'* (harap) yang terdiri atas 3 bab dan *khauf* (takut) sebanyak 9 bab. Hal ini mengisyaratkan bahwa al-Ghazali memandang rasa takut memiliki wacana yang lebih penting dari rasa harap, rasa takut merupakan konsep dengan gradasi dari negatif sampai positif, kendatipun demikian pembahasan keduanya tidak jauh berbeda.

Harap dan takut ini merupakan dua sayap, yang merupakan sarana pendakian orang-orang yang berupaya mendekatkan diri kepada Allah menuju setiap peringkat yang terpuji. Juga, merupakan dua pisau, yang dengan keduanya, orang membedah titian jalan akhirat memotong setiap tebing yang sulit didaki.¹⁶¹ Harap-takut ini bagi al-Ghazali memiliki dua manfaat yaitu (1) sebagai daya dorong untuk melakukan perjalanan dan perkembangan mental spiritual sehingga memiliki prestasi yang terpuji, (2) menjadi kontrol atau pisau kritis terhadap perjalanan spiritual atau mental. Implikasinya, yang mendorong kita untuk maju adalah adanya rasa harap dan yang menahan kita untuk melakukan perbuatan yang tidak produktif adalah rasa takut. Di sinilah tampak urgensi peran *khauf* dan *raja'* sebagai motif dasar manusia dalam menggerakkan perilaku manusia di muka bumi.¹⁶²

Gerak psikologis manusia dalam hal harap, digambarkan dalam tiga kategori. Pertama, mereka yang memiliki harapan tentang masa

¹⁶¹Iman Abu Muhammad bin Muhammad al-Ghazali, *Ihya' 'Ulumuddin*, Terjemahan Ahmad Rofi' Usmani, (Bandung: Penerbit Pustaka, 2007), hlm. 257

¹⁶²Cecep Darmawan, *Kiat Sukses Manajemen Rasulullah: Manajemen Sumber Daya Insani Berbasis Nilai-Nilai Ilahiyah*, (Bandung: Penerbit Khazanah Intelektual, 2006), hlm. 57

depan, namun tidak ada sebab yang melatari munculnya harapan tersebut, mereka ini disebut pemimpi, pengharap tanpa sebab (berangan-angan). Kedua, mereka yang memiliki harapan tentang suatu hal, tetapi sebab-sebabnya masih tidak jelas atau tidak valid, orang ini disebut tertipu atau dungu. Ketiga, orang yang memiliki harap dan dia berusaha untuk melakukan sebab-sebab yang dapat meraihnya, sikap ini yang sebenarnya disebut harap.

Harap merupakan daya gerak terhadap prilaku manusia. Menurut Jalaluddin Rumi, berkembangnya nilai harap dalam diri seseorang, mampu mendorong energi positif dan mengarahkan manusia ke satu tujuan tertentu, termasuk adanya dinamika pemikiran yang proyektif (berprasangka baik dan optimisme).

Dalam hal takut, menurut al-Ghazali, tidak semua rasa takut itu negatif dan tidak semua positif. Takut merupakan cemeti Allah yang akan membawa manusia pada ilmu dan amal. Rasa takut akan cemeti itu mampu menggerakkan prilaku manusia ke arah yang lebih baik, walaupun menekankan pentingnya memukul untuk mengubah prilaku sendiri, bukanlah hal yang terpuji. Allah berfirman dalam al-Qur'an yang artinya: Katakanlah: "Hai hamba-hamba-Ku yang malampaui batas terhadap diri mereka sendiri, janganlah kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya Allah mengampuni dosa-dosa semuanya. Sesungguhnya Dia-lah yang Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.¹⁶³

Rasa takut memiliki tiga tingkatan, yaitu (1) Rasa takut yang muncul secara singkat, seperti kepada binatang buas. Rasa takut ini

¹⁶³Q.S. Az-Zumar: 53.

tidak banyak mengubah perilaku manusia. (2) Rasa takut menengah yang mendorong manusia untuk mengubah perilaku dan mencegah anggota badannya melakukan perbuatan maksiat. (3) Rasa takut yang berlebihan sehingga menghapus tumbuhnya rasa harap, sehingga orang bisa terjermus dalam mental putus asa, bimbang dan hilang akal, sehingga mencegah dirinya untuk beramal.

Rasulullah bersabda, sebagaimana yang diriwayatkan oleh Tirmidzi, Nasa'i dan Ibnu Majah dari Anas: "Keduanya (takut dosa dan rahmat Allah) itu tidaklah berkumpul pada hati hamba pada tempat ini, melainkan ia diberikan oleh Allah apa yang diharapkannya dan ia diamankan oleh Allah dari apa yang ditakutinya".

Khauf dan *raja'* adalah obat bagi mentalitas hati manusia. Kelebihan keduanya adalah menurut penyakit yang dihadapinya. Jikalau yang keras hati itu penyakit aman dari siksaan Allah dan tertipu diri, maka takutlah yang lebih utama, jikalau yang lebih lebih keras itu adalah putus asa dan hilang harapan dari rahmat Allah, maka haraplah yang lebih utama.¹⁶⁴ Dalam hal ini al-Ghazali menekankan pada hasil diagnosis psikologis kita terhadap mental individu itu sendiri.

Takut, dalam Islam juga diposisikan sebagai ujian, sebagaimana difirmankan oleh Allah dalam al-Quran yang artinya: Dan sungguh akan kami berikan cobaan kepadamu, dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa dan buah-buahan. dan berikanlah berita gembira kepada orang-orang yang sabar.¹⁶⁵

¹⁶⁴Iman Abu Muhammad bin Muhammad al-Ghazali, *Ihya....*, hlm. 329

¹⁶⁵QS. Al-Baqarah:155

Menurut Sayyid Quthb, ayat tersebut menjelaskan tentang adanya keniscayaan untuk menempa jiwa dengan bencana dan ujian. Adanya rasa takut, merupakan ‘*training*’ mental dan jiwa manusia. Oleh karena itu mereka yang memiliki *positive thinking* yang akan berhasil melewati rasa takut dan mampu meningkatkan kualitas hidupnya.¹⁶⁶

Nilai keutamaan antara *khauf* dan *raja’* ini terletak dalam relevansinya dengan penyakit yang dimilikinya. Landasan teologisnya, terlihat dari pernyataan dalam Al-Quran yang memposisikan keduanya secara bergantian. Dalam Surat As Sajdah, rasa takut di dahulukan dari rasa harap, “... mereka berdoa kepada Tuhannya dengan perasaan penuh ketakutan dan pengharapan...”.¹⁶⁷ Sedangkan dalam Surat Al-Anbiya’, rasa harap diposisikan lebih dahulu dibandingkan rasa takut, “...dan, mereka berdoa kepada Kami dengan pengharapan dan rasa takut...”.¹⁶⁸ Allah berfirman yang artinya: “Lambung mereka jauh dari tempat tidurnya¹⁶⁹ dan mereka selalu berdoa kepada Rabbnya dengan penuh rasa takut dan harap, serta mereka menafkahkan apa apa rezki yang kami berikan”.¹⁷⁰

Allah berfirman lagi yang artinya: Maka kami memperkenankan doanya, dan kami anugerahkan kepada nya Yahya dan kami jadikan isterinya dapat mengandung. Sesungguhnya mereka

¹⁶⁶Sayyid Quthb, *Tafsir Fi Zhilalil Quran: Di Bawah Naungan Al Quran*, Terjemahan Jilid 1, (Jakarta: Gema Insani Press, 2000), hlm. 174

¹⁶⁷QS.Sajdah:16

¹⁶⁸QS. Al Anbiya’:90

¹⁶⁹Maksudnya mereka tidak tidur di waktu biasanya orang tidur untuk mengerjakan shalat malam.

¹⁷⁰QS.Sajdah:16,

adalah orang-orang yang selalu bersegera dalam (mengerjakan) perbuatan-perbuatan yang baik dan mereka berdoa kepada kami dengan harap dan cemas.¹⁷¹ dan mereka adalah orang-orang yang khusyu' kepada kami.¹⁷²

Rasa takut dan harap dapat menjadi obat bagi penyakit mental manusia, setelah sebelumnya telah melakukan diagnosiis psikologis. Ada dua cara menumbuhkan harap dan takut sebagai obat. Pertama, dengan menggunakan *itibar* atau pemerhatian terhadap kasus yang ada, dimana fakta sosial atau data empiris menyajikan beberapa nasihat faktual bagi individu yang mengalami penyakit mental. Kedua, dengan merujuk petuah-petuah normatif yang diyakininya dari al-Qur'an dan Hadits. Allah berfirman yang artinya: “Setelah amarah Musa menjadi reda, lalu diambilnya (kembali) luh-luh (Taurat) itu; dan dalam tulisannya terdapat petunjuk dan rahmat untuk orang-orang yang takut kepada Tuhannya”.¹⁷³

Ayat tersebut menanamkan mental keimanan bahwa orang yang takut kepada Allah adalah orang yang memiliki ilmu. Sambil menanamkan rasa takut pada siksa Allah, manusia harus memperdalam ilmunya, sehingga menimbulkan mental berprestasi.

جَزَاءُ لَهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ جَنَّاتٌ عَدْنٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَوَرَضُوا عَنْهُ

ذَلِكَ لِمَنْ حَشِيَ رَبَّهُ (8)

¹⁷¹Maksudnya: mengharap agar dikabulkan Allah doanya dan khawatir akan azabnya.

¹⁷²QS. al-Anbiya': 90

¹⁷³QS. Al A'raf:154

Artinya: “Balasan mereka di sisi Tuhan mereka ialah syurga 'Adn yang mengalir di bawahnya sungai-sungai; mereka kekal di dalamnya selama-lamanya. Allah ridha terhadap mereka dan merekapun ridha kepadanya. yang demikian itu adalah (balasan) bagi orang yang takut kepada Tuhannya”.¹⁷⁴

Ayat tersebut menanamkan mental keimanan bahwa orang takut kepada Allah adalah orang yang memiliki mental keagamaan yakni ridho diatur oleh Allah, dan akibat dari sikap ini, Allah pun ridho kepadanya.

Keterkaitan antara faktor pendorong, tujuan dan strategi pencapaiannya, tentu tidak dapat dipisahkan dalam perspektif *leadership*. Pemahaman tentang motivasi bagi seseorang dalam praktik kehidupan sangatlah besar maknanya dalam kaitannya tentang pemaknaan hidup, tujuan berprestasi, dan strategi pencapaiannya. Bagi orang Jawa, dengan segala kehalusan rasa *adiluhung* yang mewarnai kehidupannya, segala bentuk penggerakan dalam berprestasi cukup dengan simbol-simbol halus yang diperagakan oleh seorang pimpinan telah cukup ampuh untuk memberikan stimulan bagi perubahan sikap anak buah. Tentu sangat berbeda pemaknaan kepuasan bagi mereka para penganut faham sekuler, barat. Kepuasan ditingkat-tingkat, digolong-golongkan menjadi beberapa kotak-kotak, apabila pada tingkat pemenuhan kebutuhan dasar belum terpenuhi secara cukup, tidak akan beranjak menuju pemenuhan kebutuhan lainnya. Alasan-alasan dicari-

¹⁷⁴QS. Al Bayyinah:8

carinya juga untuk menguatkan persembunyian diri atas kemalasan dan keengganan berjuang, berbuat lebih untuk orang lain.

Bagi masyarakat yang tingkat keberagamaannya cukup kuat, pemaknaan hidup adalah semata-mata beribadah kepada Allah, kemudahan-kesulitan, berat-ringan semua dimaknai mencari keridlaan-Nya. Motivasi utama dalam menjani segala aktivitas hidup adalah ibadah, berjuang, memberikan pengabdian semata-mata untuk kepentingan sebesar-besarnya bagi orang banyak yang pada akhirnya mendapatkan keridlaan-Nya semata. Kata akhir menurut hemat penulis “motivasi” adalah sesuatu yang sangat inter personal, yang paling tahu bagaimana memotivasi adalah dirinya dan Tuhannya.

Tujuan motivasi adalah untuk meningkatkan prestasi kerja para bawahan sehingga produktivitas dapat ditingkatkan. Salah satu faktor penting dari seorang pemimpin yang sangat berpengaruh dalam memotivasi bawahan adalah kewibawaan pemimpin. Menurut Meter bahwa serangkaian kebutuhan bawahan melalui internalisasi motivasi merupakan bentuk motivasi yang terbaik yang terbaik dan cocok dengan fokus penelitian ini, dengan memperhatikan (1) kepuasan kerja melalui *job enlargement* dan *job rotation*; (2) pentingnya kepuasan sosial dalam pekerjaan seperti rasa kebersamaan dan pengembangan persahabatan; dan (3) gaya kepemimpinan situasi yang dikembangkan oleh Hersey dan Blancard.¹⁷⁵

¹⁷⁵I.Gede Metter, *Hubungan Antara Perilaku Kepemimpinan, Iklim Sekolah, dan Profesionalisme Guru dengan Motivasi Kerja Pada Sekolah Menengah Umum Negeri di Provinsi Bali*, Disertasi, Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Malang, Malang, 2003, hlm. 45

Berdasarkan teori-teori motivasi yang telah dikemukakan di atas maka peran kepala madrasah sebagai motivator sangat diperlukan untuk memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan dalam melakukan tugas pokok dan fungsinya. Setiap guru memiliki karakteristik khusus yang berbeda satu sama lain, sehingga memerlukan perhatian khusus dari kepala madrasah, agar guru bersedia memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya, terutama dalam melakukan peningkatan mutu pendidikan. Meter juga menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kepala sekolah dalam melakukan pemotivasian guru dan tenaga kependidikan di sekolah, meliputi (1) partisipasi, semakin banyak keterlibatan guru dan tenaga kependidikan di sekolah dalam pengambilan keputusan, semakin besar pula perasaan kepemilikan atas keputusan dan mereka akan berusaha keras membantu pelaksanaan keputusan itu; (2) komunikasi, jika guru dan tenaga kependidikan di sekolah diberi tahu tentang hasil yang akan dicapai, perubahan dan kemajuan yang dicapai maka mereka akan cenderung lebih bekerjasama dan merasa bahwa mereka adalah bagian dari kelompok (*team work*); (3) pengakuan, jika guru dan tenaga kependidikan di sekolah mendapat penghargaan atas kinerja yang dihasilkan maka mereka akan terdorong untuk lebih bekerja keras; (4) pendelegasian wewenang, sebagai kepala sekolah harusnya tahu bahwa sebaiknya mendelegasikan sebagian tanggungjawab kepada guru atau tenaga kependidikan yang mampu dan

mau melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan, sehingga mereka merasa dipercaya dan diberdayakan.¹⁷⁶

Selain itu, menurut peneliti bahwa kepala madrasah dalam peranannya sebagai motivator juga harus memahami hal-hal yang dapat meningkatkan motivasi yaitu dapat dikelompokkan dalam empat kategori, yaitu (1) kebutuhan pribadi sebagai manusia, misalnya kebutuhan untuk dihargai, kebutuhan berprestasi, kebutuhan kehormatan diri, kebutuhan berteman, dan kebutuhan untuk dipandang bermanfaat dalam masyarakat; (2) faktor-faktor yang melekat dalam situasi kerja, misalnya sifat dan jenis pekerjaan, peluang untuk dianggap sebagai bagian kelompok, kesempatan peningkatan karier, lingkungan kerja, peluang berkreasi dan berinovasi; (3) sistem manajemen, guru dan tenaga kependidikan suka mengetahui dan perlu mengetahui apa saja yang diharapkan dari mereka dan tugas yang mereka lakukan adalah bagian dari upaya mencapai tujuan organisasi; dan (4) sistem sosial yang tercermin dalam masyarakat.

Peran kepala madrasah sebagai motivator bertujuan untuk peningkatan mutu guru dan tenaga kependidikan di madrasah, harus dimulai dengan sikap demokratis dalam setiap melakukan pembinaan, segala sesuatunya yakni dari, oleh dan untuk guru dan tenaga kependidikan, sedangkan kepala madrasah tut wuri handayani.

Menurut Mulyasa bahwa beberapa strategi yang dapat digunakan oleh kepala sekolah, adalah (1) membantu mereka dalam mengembangkan pola perilakunya, (2) membantu mereka dalam

¹⁷⁶*Ibid*, hlm.49

meningkatkan standar perilakunya, dan (3) melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama.¹⁷⁷

Selain itu Mulyasa juga menjelaskan bahwa berdasarkan teori-teori motivasi maka beberapa prinsip yang dapat diterapkan oleh kepala sekolah untuk memotivasi guru dan tenaga kependidikan yang ada di sekolah agar mau dan mampu meningkatkan kinerjanya, yaitu:

(1) Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik, dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja. Para tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut. (3) Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya, (4) Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman yang diberlakukan, (5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.¹⁷⁸

Menurut Milton bahwa tidak ada rumus untuk memotivasi orang lain, tetapi beberapa panduan ini bisa jadi dipertimbangkan dan diikuti oleh seseorang yang bertindak sebagai motivator, yaitu (1) mengetahui kebutuhan dasar manusia dan proses motivasi, (2) memeriksa kepercayaan dasar orang lain atau asumsi-asumsi tentang orang lain, (3) meletakkan proses motivasi dalam konteks organisasional

¹⁷⁷Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukceskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya,2005),hlm.120

¹⁷⁸*Ibid.*, hlm.121

total(dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan atau iklim organisasi), (4) memperhatikan perhatian individu-individu, (5) dalam kapasitas sebagai supervisor lakukan keterbukaan, kepercayaan dan komunikasi dua arah, (6) hadirkan kepuasan kebutuhan dengan mengubah kebijakan, arus kerja dan prosedur sehingga meminimalkan dampak negatif dalam proses motivasi, dan (7) mendorong perubahan yang kondusif untuk memuaskan kebutuhan manusia, baik sebagai individu maupun dalam kelompok.¹⁷⁹

Penghargaan (*reward*) merupakan salah satu bentuk motivasi yang sangat penting untuk memotivasi guru dan tenaga kependidikan dalam peningkatan profesionalitasnya, sehingga dapat mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi mereka secara terbuka dan mereka memiliki peluang untuk meraihnya. Oleh sebab itu, kepala madrasah harus berusaha menggunakan penghargaan ini secara tepat, efektif, dan efisien untuk menghindari dampak negatif yang bisa ditimbulkannya.

¹⁷⁹Carles R Milton, , hlm. 68

BAB VII

PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI INOVATOR DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN



A. Pendahuluan

Inovasi berasal dari kata latin, *innovation* yang berarti pembaharuan dan perbuahan. Inovasi ialah suatu perubahan yang baru yang menuju ke arah perbaikan yang lain atau berbeda dari yang sebelumnya, yang dilakukan dengan sengaja dan berencana (tidak secara kebetulan saja).

Bafadal menemukan bahwa:

Inovasi pendidikan adalah inovasi dalam bidang pendidikan atau inovasi untuk memecahkan masalah pendidikan. Dapat dikatakan bahwa inovasi pendidikan ialah suatu ide, barang, atau metode yang dirasakan dan diamati sebagai hal baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat) baik berupa hasil invensi atau diskoveri yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan atau untuk memecahkan masalah pendidikan.¹⁸⁰

Jadi, inovasi pendidikan adalah suatu ide, barang, metode, yang dirasakan atau diamati sebagai hal yang baru bagi hasil seseorang atau kelompok orang (masyarakat), baik berupa hasil inverse (penemuan baru) atau discovery (baru ditemukan orang), yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan atau untuk memecahkan masalah pendidikan.

Demikian pula Ansyar, Nurtain mengemukakan inovasi adalah gagasan, perbuatan, atau suatu yang baru dalam konteks sosial tertentu untuk menjawab masalah yang dihadapi.¹⁸¹

Rogers juga mengemukakan sebagaimana berikut:

*An innovation is an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption. It matters little, so far as human behavior is concerned, wheather or not an idea is "objectively" new as measured by the lapse of time since its first use or discovery. The perceived newness of the idea for the individual determines his or her reaction to it. If the idea seems new to the individual, it is an innovation.*¹⁸²

¹⁸⁰Ibrahim Bafadal, *Proses Perubahan di Sekolah Studi Multisitus Pada Tiga Sekolah Dasar Yang Baik di Sumekar*, (Disertasi, Program Pasca sarjana Universitas Negeri Malang, Malang), hlm.56

¹⁸¹Nurtain Ansyar, (1991), hlm. 65

¹⁸²Everett M. Rogers, *Diffusion on Innovation*. Third Edition. The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., Inc, New York,1983, hlm. 22

Dalam bahasa Indonsia Inovasi merupakan sebuah ide, praktek, atau obyek yang diperoleh sebagai suatu yang baru oleh seorang individu atau adopsi unit lain. Hal ini merupakan masalah kecil, sejauh berkaitan dengan tingkah laku manusia apakah hal ini merupakan suatu ide baru atau bukan yang secara obyektif diukur dengan melewati beberapa waktu karena penggunaan pertama atau sebuah penemuan kebaruaran ide yang diterima bagi individu menentukan reaksinya terhadap hal yang ditemukan jika ide itu tampak baru bagi individu, hal ini disebut inovasi.

Selanjutnya Bafadal menjelaskan bahwa *change agent* (agen pembaharu) adalah orang yang bertugas mempengaruhi klien agar mau menerima inovasi sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh pengusaha pembaharuan (*change agency*).¹⁸³ Keberhasilan agen pembaharu dalam melancarkan proses komunikasi antara pengusaha pembaharu dalam melancarkan proses komunikasi antara pengusaha pembaharu dengan klien, merupakan kunci keberhasilan proses diffusi inovasi. Sedangkan menurut Havelock dalam Bafadal bahwa *change agent* adalah seseorang yang bermisikan mempermudah perubahan atau inovasi terencana. Untuk misi tersebut, tugas pertama seorang agen perubahan adalah menciptakan dan memantabkan hubungan dengan orang yang dibantu, baik secara perorangan maupun kolektif yang disebut dengan pengguna, klien, sistem pengguna, dan sistem klien.¹⁸⁴

Menurut Wahjosumidjo bahwa seorang pemimpin harus bersiap diri sebagai agen perubahan di dalam situasi kerja. Kekuasaan dan kebijaksanaan (*power* dan *politic*) secara esensial merupakan fenomena

¹⁸³Ibrahim Bafadal, *Proses Perubahan*, hlm.63

¹⁸⁴ *Ibid*, hlm.57

perubahan. Setiap perubahan akan selalu berorientasi pada perubahan yang tidak direncanakan dan perubahan yang memang direncanakan.¹⁸⁵

Selanjutnya dijelaskan bahwa sesuatu yang baru itu mungkin sudah lama dikenal pada konteks sosial lain atau sesuatu itu sudah lama dikenal, tetapi belum dilakukan perubahan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa inovasi adalah perubahan, tetapi tidak semua perubahan adalah inovasi. Pembaharuan (inovasi) diperlukan bukan saja dalam bidang teknologi, tetap juga di segala bidang termasuk bidang pendidikan. Pembaruan pendidikan diterapkan didalam berbagai jenjang pendidikan juga dalam setiap komponen sistem pendidikan.

Kemajuan suatu lembaga pendidikan sangat berpengaruh pada outputnya sehingga akan muncul pengakuan yang riil dari siswa, orang tua dan masyarakat. Namun sekolah/lembaga pendidikan tidak akan meraih suatu pengakuan riil apabila warga sekolah tidak melakukan suatu inovasi di dalamnya dengan latar belakang kekuatan, kelemahan tantangan dan hambatan yang ada.

B. Tujuan Inovasi

Menurut Santoso bahwa tujuan utama inovasi adalah, yakni meningkatkan sumber-sumber tenaga, uang dan sarana, termasuk struktur dan prosedur organisasi.¹⁸⁶

Tujuan inovasi pendidikan adalah meningkatkan efisiensi, relevansi, kualitas dan efektivitas: sarana serta jumlah pendidikan

¹⁸⁵Wahjosumidjo, *Kepala Sekolah*, hlm. 38

¹⁸⁶Santoso, *Inovasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1974), hlm.

sebesar-besarnya (menurut criteria kebutuhan peserta didik, masyarakat, dan pembangunana), dengan menggunakan sumber, tenaga, uang, alat, dan waktu dalam jumlah yang sekecil-kecilnya.

Tahap demi tahap arah tujuan inovasi pendidikan Indonesia: (1) Mengajar ketinggalan-keinggalan yang dihasilkan oleh kemajuan-kemajuan ilmu dan teknologi sehingga makin lama pendidikan di Indonesia makin berjalan sejajar dengan kemjuan tersebut. Dan (2) Mengusahakan terselenggaranya pendidikan sekolah maupun luar sekolah bagi setiap warga Negara. Misalnya meningkatkan daya tampung usia sekolah SD, SLTP, SLTA, dan Perguruan Tinggi.

C. Sasaran Inovasi Pendidikan

Setelah membahas definisi inovasi dan perbedaan antara inovasi dan perubahan, maka berikut ini akan diuraikan tentang sasaran inovasi pendidikan. Faktor-faktor utama yang perlu diperhatikan dalam inovasi pendidikan adalah guru, siswa, kurikulum dan fasilitas, dan program/tujuan.

Pertama, guru. Guru sebagai ujung tombak dalam pelaksanaan pendidikan merupakan pihak yang sangat berpengaruh dalam proses belajar mengajar. Kepiawaian dan kewibawaan guru sangat menentukan kelangsungan proses belajar mengajar di kelas maupun efeknya di luar kelas. Guru harus pandai membawa siswanya kepada tujuan yang hendak dicapai. Ada beberapa hal yang dapat membentuk kewibawaan guru antara lain adalah penguasaan materi yang diajarkan, metode mengajar yang sesuai dengan situasi dan kondisi

siswa, hubungan antar individu, baik dengan siswa maupun antar sesama guru dan unsur lain yang terlibat dalam proses pendidikan seperti administrator, misalnya kepala sekolah dan tata usaha serta masyarakat sekitarnya, pengalaman dan keterampilan guru itu sendiri. Dengan demikian, maka dalam pembaharuan pendidikan, keterlibatan guru mulai dari perencanaan inovasi pendidikan sampai dengan pelaksanaan dan evaluasinya memainkan peran yang sangat besar bagi keberhasilan suatu inovasi pendidikan. Tanpa melibatkan mereka, maka sangat mungkin mereka akan menolak inovasi yang diperkenalkan kepada mereka. Hal ini seperti diuraikan sebelumnya, karena mereka menganggap inovasi yang tidak melibatkan mereka adalah bukan miliknya yang harus dilaksanakan, tetapi sebaliknya mereka menganggap akan mengganggu ketenangan dan kelancaran tugas mereka. Oleh karena itu, dalam suatu inovasi pendidikan, gurulah yang utama dan pertama terlibat karena guru mempunyai peran yang luas sebagai pendidik, sebagai orang tua, sebagai teman, sebagai dokter, sebagai motivator dan lain sebagainya.¹⁸⁷

Keduan, siswa. Sebagai obyek utama dalam pendidikan terutama dalam proses belajar mengajar, siswa memegang peran yang sangat dominan. Dalam proses belajar mengajar, siswa dapat menentukan keberhasilan belajar melalui penggunaan intelegensia, daya motorik, pengalaman, kemauan dan komitmen yang timbul dalam diri mereka tanpa ada paksaan. Hal ini bisa terjadi apabila siswa juga dilibatkan dalam proses inovasi pendidikan, walaupun hanya dengan mengenalkan

¹⁸⁷Wright, (1987), hlm. 71.

kepada mereka tujuan dari pada perubahan itu mulai dari perencanaan sampai dengan pelaksanaan, sehingga apa yang mereka lakukan merupakan tanggungjawab bersama yang harus dilaksanakan dengan konsekuen. Peran siswa dalam inovasi pendidikan tidak kalah pentingnya dengan peran unsur-unsur lainnya, karena siswa bisa sebagai penerima pelajaran, pemberi materi pelajaran pada sesama temannya, petunjuk, dan bahkan sebagai guru. Oleh karena itu, dalam memperkenalkan inovasi pendidikan sampai dengan penerapannya, siswa perlu diajak atau dilibatkan sehingga mereka tidak saja menerima dan melaksanakan inovasi tersebut, tetapi juga mengurangi resistensi seperti yang diuraikan sebelumnya.

Ketiga, kurikulum. Kurikulum pendidikan, lebih sempit lagi kurikulum sekolah meliputi program pengajaran dan perangkatnya merupakan pedoman dalam pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah. Oleh karena itu kurikulum sekolah dianggap sebagai bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam proses belajar mengajar di sekolah, sehingga dalam pelaksanaan inovasi pendidikan, kurikulum memegang peranan yang sama dengan unsur-unsur lain dalam pendidikan. Tanpa adanya kurikulum dan tanpa mengikuti program-program yang ada di dalamnya, maka inovasi pendidikan tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan inovasi itu sendiri.¹⁸⁸ Oleh karena itu, dalam pembaharuan pendidikan, perubahan itu hendaknya sesuai dengan perubahan kurikulum atau perubahan kurikulum diikuti dengan pembaharuan

¹⁸⁸Udin Syaefudin Sa'ud, *Inovasi Pendidikan*, (Bandung: CV Alfabeta, 2010), hlm. 105.

pendidikan dan tidak mustahil perubahan dari kedua-duanya akan berjalan searah.

Keempat, fasilitas. Fasilitas, termasuk sarana dan prasarana pendidikan, tidak bisa diabaikan dalam proses pendidikan khususnya dalam proses belajar mengajar. Dalam pembaharuan pendidikan, tentu saja fasilitas merupakan hal yang ikut mempengaruhi kelangsungan inovasi yang akan diterapkan. Tanpa adanya fasilitas, maka pelaksanaan inovasi pendidikan akan bisa dipastikan tidak akan berjalan dengan baik. Fasilitas, terutama fasilitas belajar mengajar merupakan hal yang esensial dalam mengadakan perubahan dan pembaharuan pendidikan. Oleh karena itu, jika dalam menerapkan suatu inovasi pendidikan, fasilitas perlu diperhatikan. Misalnya ketersediaan gedung sekolah, bangku, meja dan sebagainya.

Kelima, lingkup sosial masyarakat. Dalam menerapkan inovasi pendidikan, ada hal yang tidak secara langsung terlibat dalam perubahan tersebut tapi bisa membawa dampak, baik positif maupun negatif, dalam pelaksanaan pembaharuan pendidikan. Masyarakat secara langsung atau tidak langsung, sengaja maupun tidak, terlibat dalam pendidikan. Sebab, apa yang ingin dilakukan dalam pendidikan sebenarnya mengubah masyarakat menjadi lebih baik terutama masyarakat di mana peserta didik itu berasal. Tanpa melibatkan masyarakat sekitarnya, inovasi pendidikan tentu akan terganggu, bahkan bisa merusak apabila mereka tidak diberitahu atau dilibatkan. Keterlibatan masyarakat dalam inovasi pendidikan sebaliknya akan membantu inovator dan pelaksana inovasi dalam melaksanakan inovasi

pendidikan.

D. Problematika Inovasi Pendidikan

Kendala-kendala yang mempengaruhi keberhasilan usaha inovasi pendidikan seperti inovasi kurikulum, antara lain adalah (1) perkiraan yang tidak tepat terhadap inovasi (2). konflik dan motivasi yang kurang sehat (3). lemahnya berbagai faktor penunjang sehingga mengakibatkan tidak berkembangnya inovasi yang dihasilkan (4). keuangan (financial) yang tidak terpenuhi (5). penolakan dari sekelompok tertentu atas hasil inovasi (6) kurang adanya hubungan sosial dan publikasi.¹⁸⁹ Untuk menghindari masalah-masalah tersebut di atas, dan agar mau berubah terutama sikap dan perilaku terhadap perubahan pendidikan yang sedang dan akan dikembangkan, sehingga perubahan dan pembaharuan itu diharapkan dapat berhasil dengan baik, maka guru, administrator, orang tua siswa, dan masyarakat umumnya harus dilibatkan.

Setelah memperhatikan kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan suatu inovasi pendidikan, misalnya penolakan para guru tentang adanya perubahan kurikulum dan metode belajar-mengajar, maka perlu kiranya masalah tersebut dibahas. Namun sebelumnya, pengertian tentang resisten itu perlu dijelaskan lebih dahulu.

¹⁸⁹Subandiyah, *Inovasi Pnedidikan di Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grasindo Persada, 1992), hlm. 81

Menurut definisi dalam "*Cambridge International English Dictionary of English*" bahwa *Resistance is to fight against (something or someone) to not be changed by or refuse to accept (something)*. Berdasarkan definisi tersebut di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa penolakan (*resistance*) itu adalah melawan sesuatu atau seseorang untuk tidak berubah atau diubah atau tidak mau menerima hal tersebut. Ada beberapa hal mengapa inovasi sering ditolak atau tidak dapat diterima oleh para pelaksana inovasi di lapangan atau di sekolah sebagai berikut:

1. Sekolah atau guru tidak dilibatkan dalam proses perencanaan, penciptaan dan bahkan pelaksanaan inovasi tersebut, sehingga ide baru atau inovasi tersebut dianggap oleh guru atau sekolah bukan miliknya, dan merupakan kepunyaan orang lain yang tidak perlu dilaksanakan, karena tidak sesuai dengan keinginan atau kondisi sekolah mereka.
2. Guru ingin mempertahankan sistem atau metode yang mereka lakukan saat sekarang, karena sistem atau metode tersebut sudah mereka laksanakan bertahun-tahun dan tidak ingin diubah. Disamping itu sistem yang mereka miliki dianggap oleh mereka memberikan rasa aman atau kepuasan serta sudah baik sesuai dengan pikiran mereka. Hal senada diungkapkan pula Day dkk dimana guru tetap mempertahankan sistem yang ada.
3. Inovasi yang baru yang dibuat oleh orang lain terutama dari pusat (khususnya Depdiknas) belum sepenuhnya melihat kebutuhan dan kondisi yang dialami oleh guru dan siswa. Hal ini juga

diungkapkan oleh Munro yang mengatakan bahwa "*mismatch between teacher's intention and practice is important barrier to the success of the innovatory program*".¹⁹⁰

4. Inovasi yang diperkenalkan dan dilaksanakan yang berasal dari pusat merupakan kecenderungan sebuah proyek dimana segala sesuatunya ditentukan oleh pencipta inovasi dari pusat. Inovasi ini bisa terhenti kalau proyek itu selesai atau kalau finansial dan keuangannya sudah tidak ada lagi. Dengan demikian pihak sekolah atau guru hanya terpaksa melakukan perubahan sesuai dengan kehendak para inovator di pusat dan tidak punya wewenang untuk merubahnya.
5. Kekuatan dan kekuasaan pusat yang sangat besar sehingga dapat menekan sekolah atau guru melaksanakan keinginan pusat, yang belum tentu sesuai dengan kemauan mereka dan situasi sekolah mereka. Untuk mengatasi masalah dan kendala seperti diuraikan di atas, maka berikut ini beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menerapkan inovasi baru.

E. Bentuk-bentuk Inovasi Pendidikan

Inovasi pendidikan menjadi topik yang selalu hangat dibicarakan dari masa ke masa. Isu ini selalu juga muncul tatkala orang membicarakan tentang hal-hal yang berkaitan dengan pendidikan. Dalam inovasi pendidikan, secara umum dapat diberikan dua buah model inovasi yang baru yaitu: Pertama "top-down model" yaitu inovasi

¹⁹⁰Munro, *Inovasi Pendidikan*, (Bandung: CV Alfabeta, 1987), hlm. 36

pendidikan yang diciptakan oleh pihak tertentu sebagai pimpinan/atasan yang diterapkan kepada bawahan; seperti halnya inovasi pendidikan yang dilakukan oleh Kementerian Pendidikan Nasional dan Kebudayaan selama ini.

Kedua "*bottom-up model*" yaitu model inovasi yang bersumber dan hasil ciptaan dari bawah dan dilaksanakan sebagai upaya untuk meningkatkan penyelenggaraan dan mutu pendidikan. Di samping kedua model yang umum tersebut di atas, ada hal lain yang muncul tatkala membicarakan inovasi pendidikan yaitu: 1). Kendala kendala, termasuk resistensi dari pihak pelaksana inovasi seperti guru, siswa, masyarakat dan sebagainya, 2). faktor-faktor seperti guru, siswa, kurikulum, fasilitas dan dana 3). lingkup sosial masyarakat.

Berbicara mengenai inovasi (pembaharuan) mengingatkan kita pada istilah invention dan discovery. Invention adalah penemuan sesuatu yang benar-benar baru artinya hasil karya manusia. Discovery adalah penemuan sesuatu (benda yang sebenarnya telah ada sebelumnya. Dengan demikian, inovasi dapat diartikan usaha menemukan benda yang baru dengan jalan melakukan kegiatan (usaha) invention dan discovery. Dalam kaitan ini Ibrahim mengatakan bahwa inovasi adalah penemuan yang dapat berupa sesuatu ide, barang, kejadian, metode yang diamati sebagai sesuatu hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat). Inovasi dapat berupa hasil dari invention atau discovery. Inovasi dilakukan dengan tujuan

tertentu atau untuk memecahkan masalah.¹⁹¹

Proses dan tahapan perubahan itu ada kaitannya dengan masalah pengembangan (*development*), penyebaran (*diffusion*), diseminasi (*dissemination*), perencanaan (*planning*), adopsi (*adoption*), penerapan (*implementation*) dan evaluasi (*evaluation*).¹⁹²

Pelaksanaan inovasi pendidikan seperti inovasi kurikulum tidak dapat dipisahkan dari inovator dan pelaksana inovasi itu sendiri. Inovasi pendidikan seperti yang dilakukan di Kemenerian Pendidikan Nasional dan Kebudayaan yang disponsori oleh lembaga-lembaga asing cenderung merupakan "Top-Down Inovation". Inovasi ini sengaja diciptakan oleh atasan sebagai usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan atau pemerataan kesempatan untuk memperoleh pendidikan, ataupun sebagai usaha untuk meningkatkan efisiensi dan sebagainya. Inovasi seperti ini dilakukan dan diterapkan kepada bawahan dengan cara mengajak, menganjurkan dan bahkan memaksakan apa yang menurut pencipta itu baik untuk kepentingan bawahannya. Dan bawahan tidak punya otoritas untuk menolak pelaksanaannya. Banyak contoh inovasi yang dilakukan oleh Depdiknas selama beberapa dekade terakhir ini, seperti Cara Belajar Siswa Aktif (CBSA), Guru Pamong, Sekolah Persiapan Pembangunan, Sekolah kecil, Sistem Pengajaran Modul, Sistem Belajar Jarak Jauh dan lain-lain. Namun inovasi yang diciptakan oleh Kemenerian Pendidikan Nasional dan Kebudayaan bekerjasama dengan lembaga-lembaga asing seperti

¹⁹¹Subandiyah, *Inovasi Pnedidikan...* hlm. 82

¹⁹²*Ibid.*, hlm. 77

British Council, USAID dan lain-lain banyak yang tidak bertahan lama dan hilang, tenggelam begitu saja.

Model inovasi yang demikian hanya berjalan dengan baik pada waktu berstatus sebagai proyek. Tidak sedikit model inovasi seperti itu, pada saat diperkenalkan atau bahkan selama pelaksanaannya banyak mendapat penolakan (*resistance*) bukan hanya dari pelaksana inovasi itu sendiri (di sekolah), tapi juga para pemerhati dan administrator di Kanwil dan Kandep.

Sedangkan model "*Top-Down Innovation*", model itu kebalikan dari model inovasi yang diciptakan berdasarkan ide, pikiran, kreasi, dan inisiatif dari sekolah, guru atau masyarakat yang umumnya disebut model "*Bottom-Up Innovation*". Ada inovasi yang juga dilakukan oleh guru-guru, yang disebut dengan "*Bottom-Up Innovation*". Model yang kedua ini jarang dilakukan di Indonesia selama ini karena sistem pendidikan yang sentralistis. Pembahasan tentang model inovasi seperti model "*Top-Down*" dan "*Bottom-Up*" telah banyak dilakukan oleh para peneliti dan para ahli pendidikan. Sudah banyak pembahasan tentang inovasi pendidikan yang dilakukan misalnya perubahan kurikulum dan proses belajar mengajar. White misalnya menguraikan beberapa aspek yang berkaitan dengan inovasi seperti tahapan-tahapan dalam inovasi, karakteristik inovasi, manajemen inovasi dan sistem pendekatannya.¹⁹³

Selain itu, Kennedy juga membicarakan tentang strategi inovasi yang dikutip dari Chin dan Benne menyarankan tiga jenis strategi inovasi, yaitu: *Power Coercive* (strategi pemaksaan), *Rational Empirical*

¹⁹³White (1988), hlm. 136-156.

(empirik rasional), dan *Normative-Re-Educative* (Pendidikanyang berulang secara normatif).¹⁹⁴ Strategi inovasi yang pertama adalah strategi pemaksaan berdasarkan kekuasaan merupakan suatu pola inovasi yang sangat bertentangan dengan kaidah-kaidah inovasi itu sendiri. Strategi ini cenderung memaksakan kehendak, ide dan pikiran sepihak tanpa menghiraukan kondisi dan keadaan serta situasi yang sebenarnya dimana inovasi itu akan dilaksanakan. Kekuasaan memegang peranan yang sangat kuat pengaruhnya dalam menerapkan ide-ide baru dan perubahan sesuai dengan kehendak dan pikiran-pikiran dari pencipta inovasinya. Pihak pelaksana yang sebenarnya merupakan obyek utama dari inovasi itu sendiri sama sekali tidak dilibatkan baik dalam proses perencanaan maupun pelaksanaannya. Para inovator hanya menganggap pelaksana sebagai obyek semata dan bukan sebagai subyek yang juga harus diperhatikan dan dilibatkan secara aktif dalam proses perencanaan dan pengimplementasiannya.

Jenis strategi inovasi yang ketiga adalah normatif re-edukatif (pendidikan yang berulang) adalah suatu strategi inovasi yang didasarkan pada pemikiran para ahli pendidikan seperti Sigmund Freud, John Dewey, Kurt Lewis dan beberapa pakar lainnya, yang menekankan bagaimana klien memahami permasalahan pembaharuan seperti perubahan sikap, skill, dan nilainilai yang berhubungan dengan manusia.¹⁹⁵ Dalam pendidikan, sebuah strategi bila menekankan pada pemahaman pelaksana dan penerima inovasi, maka pelaksanaan inovasi

¹⁹⁴Kennedy, (1987), hlm. 163.

¹⁹⁵Cece Wijaya, (1991), hlm. 81

dapat dilakukan berulang kali. Misalnya dalam pelaksanaan perbaikan sistem belajar mengajar di sekolah, para guru sebagai pelaksana inovasi berulang kali melaksanakan perubahan-perubahan itu sesuai dengan kaidah-kaidah pendidikan. Kecenderungan pelaksanaan model yang demikian agaknya lebih menekankan pada proses mendidik dibandingkan dengan hasil dari perubahan itu sendiri. Pendidikan yang dilaksanakan lebih mendapat porsi yang dominan sesuai dengan tujuan menurut pikiran dan rasionalitas yang dilakukan berkali-kali agar semua tujuan yang sesuai dengan pikiran dan kehendak pencipta dan pelaksanaannya dapat tercapai.

Inovasi pendidikan sebagai usaha perubahan pendidikan tidak bisa berdiri sendiri, tapi harus melibatkan semua unsur yang terkait di dalamnya, seperti inovator, penyelenggara inovasi seperti guru dan siswa. Di samping itu, keberhasilan inovasi pendidikan tidak saja ditentukan oleh satu atau dua faktor saja, tapi juga oleh masyarakat serta kelengkapan fasilitas.

Inovasi pendidikan yang berupa top-down model tidak selamanya bisa berhasil dengan baik. Hal ini disebabkan oleh banyak hal antara lain adalah penolakan para pelaksana seperti guru yang tidak dilibatkan secara penuh baik dalam perencanaan Sasamaupun pelaksanaannya. Sementara itu inovasi yang lebih berupa bottom-up model dianggap sebagai suatu inovasi yang langgeng dan tidak mudah berhenti karena para pelaksana dan pencipta sama-sama terlibat mulai dari perencanaan sampai pada pelaksanaan. Oleh karena itu mereka masing-masing bertanggungjawab terhadap keberhasilan suatu inovasi

yang mereka ciptakan.

F. Sasaran Program Pembaruan (Inovasi) dalam Bidang Pendidikan

Sasaran yang dimaksud di sini adalah komponen-komponen apa saja dalam bidang pendidikan yang dapat menciptakan inovasi. Pendidikan adalah suatu sistem maka inovasi pendidikan mencakup hal-hal yang berhubungan dengan komponen sistem pendidikan, baik sistem dalam arti sekolah, perguruan tinggi atau lembaga pendidikan yang lain, maupun sistem dalam arti yang luas, misalnya sistem pendidikan nasional.

Berikut ini contoh-contoh inovasi pendidikan dalam setiap komponen pendidikan atau komponen sistem sosial dengan pola yang dikemukakan oleh B. Milles, seperti yang dikutip oleh Ibrahim.¹⁹⁶ (1) Pembinaan Personalia. Pendidikan yang merupakan bagian dari sistem sosial menempatkan personal (orang) sebagai bagian/komponen dari sistem. Adapun inovasi yang sesuai dengan pembinaan personal, yaitu peningkatan mutu guru, sistem kenaikan pangkat, peningkatan disiplin siswa melalui tata tertib dan sebagainya. (2) Banyaknya Personal dan Wilayah Kerja. Inovasi pendidikan yang relevan dengan aspek ini, misalnya rasio guru dan siswa dalam satu sekolah. (3) Fasilitas Fisik. Sistem pendidikan untuk mendayagunakan sarana dan prasarana dalam mencapai tujuan. Inovasi yang sesuai dengan komponen ini, misalnya pengaturan tempat duduk siswa, pengaturan papan tulis, pengaturan

¹⁹⁶Ibrahim Bafadol, *Proses Perubahan*. hlm. 92

peralatan laboratorium bahasa, penggunaan kamera video. (4) Penggunaan Waktu. Dalam sistem pendidikan tentu memiliki perencanaan penggunaan waktu. Inovasi yang sesuai dengan aspek ini, misalnya pengaturan waktu belajar (pagi atau siang), pengaturan jadwal pelajaran. (5) Perumusan Tujuan. Sistem pendidikan tentu memiliki rumusan tujuan yang jelas. Inovasi yang sesuai dengan aspek ini, misalnya perubahan rumusan tujuan pendidikan nasional, perubahan rumusan tujuan kurikuler, perubahan rumusan tujuan institusional, perubahan rumusan tujuan instruksional. (6) Prosedur. Dalam sistem pendidikan tentu saja memiliki prosedur untuk mencapai tujuan. Adapun inovasi pendidikan yang relevan dengan komponen ini adalah penggunaan kurikulum baru, cara membuat rencana pengajaran, pengajaran secara kelompok dan sebagainya. (7) Peran yang Diperlukan. Dalam sistem pendidikan perlu adanya kejelasan peran yang diperlukan guna menunjang pencapaian tujuan. Inovasi pendidikan yang relevan dengan komponen ini, misalnya peran guru sebagai pemakai media, peran guru sebagai pengelola kegiatan kelompok, guru sebagai *team teaching*.

Dalam upaya melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan ke dalam sesuatu yang inovatif, memberikan teladan kepada guru dan tenaga kependidikan di madrasah untuk mau berinovasi dalam menjalankan tugasnya.

Mulyasa menjelaskan bahwa perilaku kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-caranya melakukan pekerjaan secara: (1) konstruktif, berusaha mendorong dan membina setiap warga sekolah agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugasnya; (2) kreatif, berusaha mencari gagasan dan ide-ide baru dalam melakukan tugas-tugasnya; (3) delegatif, berupaya mendelegasikan tugas kepada guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan, dan kemampuan masing-masing; (4) integratif, berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien, dan produktif; (5) rasional dan obyektif, berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan obyektif; (6) pragmatis, berusaha menetapkan target kegiatan berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap warga sekolah serta kemampuan yang dimiliki sekolah; (7) keteladanan, harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik; (8) adaptabel dan fleksibel, harus mampu beradaptasi dan luwes dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan guru dan tenaga kerja kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.¹⁹⁷

¹⁹⁷Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*. hlm.118-119

BAB VIII

PROBLEMATIKA

KUALITAS PENDIDIKAN DI MADRASAH



A. Pendahuluan

Dalam upaya peningkatan sumber daya manusia (SDM), peranan pendidikan cukup menonjol. Oleh karena itu sangat penting bagi pembangunan nasional untuk memfokuskan peningkatan mutu pendidikan. Pendidikan yang bermutu akan diperoleh pada madrasah yang bermutu, dan sekolah yang bermutu akan menghasilkan SDM yang bermutu pula. Kekuatan reformasi yang hakiki sebenarnya bersumber dari SDM yang berkualitas, serta memiliki visi, transparansi, dan pandangan jauh ke depan; yang tidak hanya mementingkan diri dan kelompoknya, tetapi senantiasa mengedepankan kepentingan bangsa

dan negara.¹⁹⁸ Peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) adalah pra syarat mutlak dalam rangka mencapai tujuan pembangunan yang diinginkan, di mana salah satu cara meningkatkannya melalui jalur pendidikan.

Memasuki abad ke 21 ini Indonesia dihadapkan pada masalah yang rumit seperti masalah reformasi dalam kehidupan bernegara dan berbangsa, masalah krisis yang berkepanjangan dan hingga saat ini belum tuntas, masalah kebijakan makro pemerintah tentang sistem pemerintahan otonomi daerah yang memberdayakan masyarakat. Kita juga menghadapi perubahan-perubahan besardan amat fundamental dilingkungan global. Dalam upaya peningkatan SDM, peranan pendidikan cukup menonjol. Oleh karena itu sangat penting bagi pembangunan nasional untuk memfokuskan peningkatan mutu pendidikan. Pendidikan yang bermutu akan diperoleh pada madrasah yang bermutu, dan madrasah yang bermutu akan menghasilkan SDM yang bermutu pula.

Sementara itu rendahnya mutu SDM signifikan dengan rendahnya mutu pendidikan tinggi, sebagaimana data yang dipaparkan oleh Ibrahim Musa yang diunduh dari Republika, (22/4/02), Dosen FKIP Universitas Terbuka sesuai survey Asia Week, mengungkap rendahnya peringkat universitas terbaik di tanah air diantara universitas-universitas terbaik di Asia Pasifik. Dari 77 universitas yang disurvei,

¹⁹⁸E. Mulyasa, *Manajcmcn Berbasis Sekolah*. (Bandung Remaja Rosdakarya. 2003),

empat universitas terbaik dalam standar Indonesia menempati urutan bawah, UI peringkat ke-61, UGM ke-68, Undip ke-73, dan Unair ke-75.

Berkaitan dengan mutu, Joseph. M. Juran yang pikiran-pikirannya begitu terkenal dan berpengaruh di Jepang sehingga pada tahun 1981 dia dianugerahi Order of the Sacred Treasure oleh Kaisar Jepang, mengemukakan bahwa 85% dari masalah-masalah mutu terletak pada manajemen (pengelolaan), oleh sebab itu sejak dini manajemen haruslah dilaksanakan seefektif dan seefisien mungkin.¹⁹⁹ Salah satu bentuk manajemen yang berhasil dimanfaatkan dalam dunia industri dan bisa diadaptasi dalam dunia pendidikan adalah TQM (*total quality management*) pada sistem pendidikan yang sering disebut sebagai: Total Quality Management in Education (TQME).²⁰⁰

Sementara Menurut Fadhil al Djarni sebagaimana dikutip Abuddin Nata, kesadaran akan tampilnya dunia pendidikan dalam memecahkan masalah dan merespon berbagai tantangan jaman adalah suatu hal yang logis bahkan suatu keharusan. Kegagalan dunia pendidikan dalam menyiapkan masa depan umat manusia. Kegagalan pendidikan dalam mempersiapkan masa depan umat manusia adalah kegagalan bagi kelangsungan kehidupan bangsa²⁰¹.

Dalam rangka mensukseskan pembangunan nasional bangsa Indonesia melalui salah satu pilarnya yaitu pendidikan, ada banyak

¹⁹⁹M. Jusuf Hanafiah dkk, *Pengelolaan Mutu Total Pendidikan Tinggi*, Badan Kerjasama Perguruan Tinggi Negeri 1994:101)

²⁰⁰Gaspersz, Vincent. 2000. Penerapan Total Management In Education (TQME) Pada Perguruan Tinggi di Indonesia, *Jurnal Pendidikan* (online), Jilid 6, No. 3 (<http://www.ut.ac.id> diakses 20 Januari 2001)

²⁰¹Abuddin Nata. *Manajemen Pendidikan: Mengatasi kelemahan Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2003), 159-160

permasalahan yang muncul di dalamnya yang salah satunya mengenai rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan²⁰² baik itu pendidikan umum maupun pendidikan Islam. Berbagai usaha telah dilakukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, akan tetapi indikator mutu pendidikan yang telah ada belum menunjukkan peningkatan yang berarti.

Penerapan MPM telah berkembang dari manajemen bisnis dan industri ke manajemen lainnya, termasuk manajemen pendidikan. Fokus utama bahasan pada manajemen pendidikan adalah terpenuhinya standar kualitas, khususnya pada tingkat satuan pendidikan (sekolah), baik yang dikelola oleh pemerintah maupun swasta, dan bagaimana manajemennya dilaksanakan secara berkualitas.

B. Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah

Ada tiga faktor penyebab rendahnya mutu pendidikan yaitu : kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan educational production function atau input-input analisis yang tidak konsisten; 2) penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik; 3) peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan sangat minim.

Berdasarkan penyebab tersebut dan dengan adanya era otonomi daerah yang sedang berjalan maka kebijakan strategis yang diambil Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah dalam

²⁰²Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Buku 1, (Jakarta: Dirjend Dikdasmen, 2002), 1

meningkatkan mutu pendidikan untuk mengembangkan SDM adalah : (1) Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (*school based management*) dimana sekolah diberikan kewenangan untuk merencanakan sendiri upaya peningkatan mutu secara keseluruhan; (2) Pendidikan yang berbasiskan pada partisipasi komunitas (*community based education*) di mana terjadi interaksi yang positif antara sekolah dengan masyarakat, sekolah sebagai *community learning center*; dan (3) Dengan menggunakan paradigma belajar atau learning paradigm yang akan menjadikan pelajar-pelajar atau learner menjadi manusia yang diberdayakan. Untuk merealisasikan kebijakan diatas maka sekolah perlu melakukan manajemen peningkatan mutu. Manajemen Peningkatan Mutu (MPM) ini merupakan suatu model yang dikembangkan di dunia pendidikan, seperti yang telah berjalan di Sidney, Australia yang mencakup : a) *School Review*, b) *Quality Assurance*, dan c) *Quality Control*, dipadukan dengan model yang dikembangkan di Pittsburg, Amerika Serikat oleh Donald Adams, dkk. Dan model peningkatan mutu sekolah dasar yang dikembvangkan oleh Sukamto, dkk. Dari IKIP Yogyakarta.

Manajemen peningkatan mutu madrasah adalah suatu metode peningkatan mutu yang bertumpu pada madrasah itu sendiri, mengaplikasikan sekumpulan teknik, mendasarkan pada ketersediaan data kuantitatif & kualitatif, dan pemberdayaan semua komponen madrasah untuk secara berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasi sekolah guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Dalam Peningkatan Mutu yang selanjutnya

disingkat MPM, terkandung upaya a) mengendalikan proses yang berlangsung di sekolah baik kurikuler maupun administrasi, b) melibatkan proses diagnose dan proses tindakan untuk menindak lanjuti diagnose, c) memerlukan partisipasi semua pihak : Kepala madrasah, guru, staf administrasi, siswa, orang tua dan pakar.

Berdasarkan pengertian di atas dapat dipahami bahwa Manajemen Peningkatan Mutu memiliki prinsip:

- 1) Peningkatan mutu harus dilaksanakan di madrasah
- 2) Peningkatan mutu hanya dapat dilaksanakan dengan adanya kepemimpinan yang baik
- 3) Peningkatan mutu harus didasarkan pada data dan fakta baik bersifat kualitatif maupun kuantitatif
- 4) Peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di madrasah

Peningkatan mutu memiliki tujuan bahwa madrasah dapat memberikan kepuasan kepada siswa, orang tua dan masyarakat²⁰³.

1. Konsep Manajemen Peningkatan Mutu

Pengertian manajemen peningkatan mutu pendidikan adalah suatu metode peningkatan mutu yang bertumpu pada lembaga pendidikan itu sendiri, mengaplikasikan sekumpulan teknik, berdasarkan pada ketersediaan data kuantitatif dan kualitatif, dan pemberdayaan semua komponen madrasah untuk secara

²⁰³Sukamto, dkk, *Hand Out Pelatihan Calon Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Direktorat Sekolah lanjutan Pertama, 2000)

berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisme madrasah guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat²⁰⁴

Manajemen Mutu Terpadu yang diterjemahkan dari Total Quality Management (TQM) atau disebut pula Pengelolaan Mutu Total (PMT) adalah suatu pendekatan mutu pendidikan melalui peningkatan mutu komponen terkait. M. Jusuf Hanafiah, dkk mendefinisikan Pengelolaan Mutu Total (PMT) adalah suatu pendekatan yang sistematis, praktis, dan strategis dalam menyelenggarakan suatu organisasi, yang mengutamakan kepentingan pelanggan. pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan dan mengendalikan mutu.²⁰⁵

Komponen yang terkait dengan mutu pendidikan yang termuat dalam buku Panduan Manajemen madrasah adalah 1) siswa : kesiapan dan motivasi belajarnya, 2) guru : kemampuan profesional, moral kerjanya (kemampuan personal), dan kerjasamanya (kemampuan social). 3) kurikulum : relevansi konten dan operasionalisasi proses pembelajarannya, 4) dan, sarana dan prasarana : kecukupan dan keefektifan dalam mendukung proses pembelajaran, 5) Masyarakat (orang tua, pengguna lulusan, dan perguruan tinggi) : partisipasinya dalam pengembangan program-program pendidikan sekolah. Mutu komponen-komponen tersebut di atas menjadi fokus perhatian kepala sekolah.

Adapun prinsip dari MMT dalam buku tersebut yaitu selama ini sekolah dianggap sebagai suatu Unit Produksi, dimana siswa sebagai

²⁰⁴*Ibid.*, 77

²⁰⁵M. Jusuf Hanafiah dkk, *Pengelolaan.....4*

bahan mentah dan lulusan sekolah sebagai hasil produksi. Dalam MMT sekolah dipahami sebagai Unit Layanan Jasa, yakni pelayanan pembelajaran.

Sebagai unit layanan jasa, maka yang dilayani madrasah (pelanggan sekolah) adalah: 1) Pelanggan internal: guru, pustakawan, laboran, teknisi dan tenaga administrasi, 2) Pelanggan eksternal terdiri atas : pelanggan primer (siswa), pelanggan sekunder (orang tua, pemerintah dan masyarakat), pelanggan tertier (pemakai/penerima lulusan baik diperguruan tinggi maupun dunia usaha).

2. Cara Menyusun Program Peningkatan Mutu

Dengan pengertian di atas, maka sekolah memiliki kewenangan (kemandirian) lebih besar dalam mengelola sekolahnya yang salah satunya adalah menyusun rencana program peningkatan mutu²⁰⁶. Program peningkatan mutu menjadi bagian yang tak terpisahkan dalam manajemen peningkatan mutu pendidikan. Dalam hal ini penyusunan program peningkatan mutu dilakukan dengan mengaplikasikan empat teknik yaitu : (a) *school review*, (b) *benchmarking*, (c) *quality assurance*, dan (d) *quality control*.

Keempat teknik tersebut secara garis besar dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. *School review*

²⁰⁶ *Ibid.*, 12

School review merupakan suatu proses dimana seluruh komponen madrasah bekerja sama khususnya dengan orang tua dan tenaga profesional untuk mengevaluasi dan menilai efektifitas sekolah serta mutu lulusan.

Teknik ini dilakukan dalam rangka memecahkan permasalahan mengenai : kesesuaian hasil yang dicapai sekolah dengan harapan orang tua siswa dan siswa sendiri, prestasi belajar siswa, faktor yang menghambat upaya peningkatan kualitas peserta didik, faktor pendukung dalam rangka meningkatkan mutu yang dimiliki sekolah.

b. *Benchmarking*

Benchmarking merupakan suatu kegiatan menetapkan standar dan target yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu. *Benchmarking* dapat diaplikasikan untuk individu, kelompok ataupun lembaga. Sementara itu Balitbang depdiknas memberikan rumusan mengenai *benchmarking* sebagai suatu penilaian terhadap proses dan hasil untuk menuju kepada suatu keunggulan yang memuaskan²⁰⁷.

Sedangkan langkah langkah yang bisa dilaksanakan dalam menerapkan teknik ini antara lain: menentukan fokus, menentukan aspek/variabel atau indikator, menentukan standar, membandingkan standar dengan relaita, menentukan gap yang terjadi, menentukan target untuk mencapai standar serta merumuskan cara-cara dan program mencapai standar²⁰⁸.

²⁰⁷Pusat Kunkulum Balitbang Depdiknas. *Dokumen Pengelolaan Kurikulum Berbasis Sekolah*, (www.puskur.co.jd., djakses bii)an Maret 2003

²⁰⁸Direktoral Dikmenum, *Panduan...*, 180

Penilaian dalam hal ini dilakukan secara berkesinambungan, sehingga dapat dicapai satu tahap keunggulan/mutu lembaga pendidikan yang diinginkan.

c. *Quality Assurance*

Quality assurance merupakan suatu teknik untuk menentukan bahwa proses pendidikan telah dilaksanakan sebagaimana mestinya. Dengan teknik ini akan bisa dideteksi adanya penyimpangan-penyimpangan yang terjadi pada proses. Sehingga untuk menghindari penyimpangan, dengan teknik ini kepala madrasah perlu melakukan supervisi dan monitoring secara berkesinambungan terhadap kegiatan peningkatan mutu yang dilakukan²⁰⁹.

Dengan teknik ini akan menghasilkan informasi sebagai umpan balik bagi madrasah, memberikan jaminan bagi orang tua siswa bahwa sekolah memberikan pelayanan terbaik bagi siswa.

d. *Quality control*

Teknik ini merupakan suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas out put yang tidak sesuai dengan standar. Dengan Quality control diperlukan sebuah indikator kualitas yang jelas dan pasti, sehingga dapat ditentukan penyimpangan kualitas yang terjadi.

²⁰⁹Depdiknas, *Manajemen* .. 45

3. Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu

a. Tahap persiapan

Tahapan persiapan mencakup beberapa hal kegiatan yang antara lain adalah

- 1) Menyampaikan informasi pada guru, staf administrasi dan orang tua siswa.
- 2) Menyusun tim pengembang, yang terdiri dari guru, kepala sekolah, dan pakar;
- 3) Melatih tim evaluasi sekolah;
- 4) Menentukan fokus: aspek yang akan dievaluasi berikut indikatornya masing-masing;
- 5) Menentukan secara random subjek sumber informasi dan sample responded²¹⁰.

b. Tahap Implementasi

Tahapan implementasi mencakup beberapa hal kegiatan yang antara lain adalah :

- 1) Pengumpulan informasiPengolahan informasi
- 2) Penyusunan draft (buram) laporan dan rekomendasi
- 3) Penyampaian laporan dan rekomendasi²¹¹.

c. Tahap Tindak lanjut

Tahapan tindak lanjut mencakup beberapa hal kegiatan yang antara lain adalah :

- 1) Kepala madrasah, guru, dan orang tua mempelajari hasil

²¹⁰Direktorat Dikmenum, *Panduan...*, 182

²¹¹*Ibid.*, 182

evaluasi.

- 2) Menyusun skala prioritas
- 3) Menetapkan sasaran dan target sekolah
- 4) Menyusun program kerja untuk meningkatkan mutu sekolah²¹².

Dalam manajemen peningkatan mutu pendidikan, tidak bisa dilepaskan dari adanya data untuk diolah baik berupa data kualitatif maupun data kuantitatif. Hal ini mengandung pengertian bahwa peningkatan mutu tidak bisa dilakukan secara spekulatif. Semua tindakan dalam peningkatan mutu harus didasarkan data yang jelas.

C. Permasalahan Dalam Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan

1. Realitas permasalahan di madrasah

Masalah-masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu pendidikan sebagaimana dikemukakan oleh Hanafiah, dkk adalah :

pertama sikap mental para pengelola pendidikan, baik yang memimpin maupun yang dipimpin. Yang dipimpin bergerak karena perintah atasan, bukan karena rasa tanggung jawab. Yang memimpin sebaliknya, tidak memberi kepercayaan, tidak memberi kebebasan berinisiatif, mendelegasikan wewenang.

kedua adalah tidak adanya tindak lanjut dari evaluasi program. Hampir semua program dimonitor dan dievaluasi dengan baik, Namun

²¹²*Ibid.*, 183

tindak lanjutnya tidak dilaksanakan. Akibatnya pelaksanaan pendidikan selanjutnya tidak ditandai oleh peningkatan mutu.

ketiga adalah gaya kepemimpinan yang tidak mendukung. Pada umumnya pimpinan tidak menunjukkan pengakuan dan penghargaan terhadap keberhasilan kerja stafnya. Hal ini menyebabkan staf bekerja tanpa motivasi.

keempat adalah kurangnya rasa memiliki pada para pelaksana pendidikan. Perencanaan strategis yang kurang dipahami para pelaksana, dan komunikasi dialogis yang kurang terbuka. Prinsip melakukan sesuatu secara benar dari awal belum membudaya. Pelaksanaan pada umumnya akan membantu sustu kegiatan, kalau sudah ada masalah yang timbul. Hal inipun merupakan kendala yang cukup besar dalam peningkatan dan pengendalian mutu.²¹³

2. Analisis Masalah Dan Pemecahan Masalah

Sikap mental bawahan yang bekerja bukan atas tanggung jawab, tetapi hanya karena diperintah atasan akan membuat pekerjaan yang dilaksanakan hasilnya tidak optimal. Guru hanya bekerja berdasarkan petunjuk dari atas, sehingga guru tidak bisa berinisiatif sendiri. Sementara itu pimpinan sendiri punya sikap mental yang negatif dimana ia tidak bisa memberikan kesempatan bagi bawahan untuk berkarir dengan baik, bawahan harus mengikuti pada petunjuk atasan, bawahan yang selalu dicurigai, bawahan yang tidak bisa bekerja sesuai

²¹³M. Jusuf Hanafiah dkk, *Pengelolaan.....8*

dengan caranya. Kenyataan ini karena profil kepala sekolah yang belum menampilkan gaya entrepreneur dan gaya memimpin situasional.

Program peningkatan mutu pendidikan tidak akan jalan jika setelah diadakannya monitoring dan evaluasi tanpa ditindaklanjuti. Fungsi pengawasan (*controlling*) dalam manajemen berguna untuk membuat agar jalannya pelaksanaan manajemen mutu sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Pengawasan bertujuan untuk menilai kelebihan dan kekurangan. Apa-apa yang salah ditinjau ulang dan segera diperbaiki. Tidak adanya tindak lanjut bisa disebabkan karena rendahnya etos kerja para pengelola pendidikan, iklim organisasi yang tidak menyenangkan.

Secara umum, menurut Slamet karakteristik kepala sekolah tangguh dapat dituliskan sebagai berikut:²¹⁴

Pertama Kepala sekolah: (a) memiliki wawasan jauh kedepan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar tentang cara yang akan ditempuh (strategi); (b) memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyetarakan seluruh sumberdaya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan sekolah (yang umumnya tak terbatas); (c) memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, cekat, dan akurat); (d) memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan dan yang mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolahnya; (e) memiliki

²¹⁴Slamet, PH. 2000. Karakteristik Kepala Sekolah Yang Tangguh, Jurnal Pendidikan, Jilid 3, No. 5 (online) (<http://www.ut.ac.id> diakses 20 Januari 2001)

toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang dan tidak mencari orang-orang yang mirip dengannya, akan tetapi sama sekali tidak toleran terhadap orang-orang yang meremehkan kualitas, prestasi, standar, dan nilai-nilai; (f) memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala sekolah, yaitu ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermuka dua dalam bersikap dan bertindak.

Kedua Kepala sekolah menggunakan "pendekatan sistem" sebagai dasar cara berpikir, cara mengelola, dan cara menganalisis kehidupan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berpikir sistem (bukan un-system), yaitu berpikir secara benar dan utuh, berpikir secara runtut (tidak meloncat-loncat), berpikir secara holistik (tidak parsial), berpikir multi-inter-lintas disiplin (tidak parsial), berpikir entropis (apa yang diubah pada komponen tertentu akan berpengaruh terhadap komponen-komponen lainnya); berpikir "sebab-akibat" (ingat ciptaan-Nya selalu berpasang-pasangan); berpikir interdependensi dan integrasi, berpikir eklektif (kuantitatif + kualitatif), dan berpikir sinkretisme.

Ketiga Kepala sekolah memiliki input manajemen yang lengkap dan jelas, yang ditunjukkan oleh kelengkapan dan kejelasan dalam tugas (apa yang harus dikerjakan, yang disertai fungsi, kewenangan, tanggungjawab, kewajiban, dan hak), rencana (diskripsi produk yang akan dihasilkan), program (alokasi sumberdaya untuk merealisasikan rencana), ketentuan-ketentuan/limitasi (peraturan perundang-undangan, kualifikasi, spesifikasi, metoda kerja, prosedur kerja, dsb.),

pengendalian (tindakan turun tangan), dan memberikan kesan yang baik kepada anak buahnya.

Keempat Kepala sekolah memahami, menghayati, dan melaksanakan perannya sebagai manajer (mengkoordinasi dan menyerasikan sumberdaya untuk mencapai tujuan), pemimpin (memobilisasi dan memberdayakan sumberdaya manusia), pendidik (mengajak nikmat untuk berubah), wirausahawan (membuat sesuatu bisa terjadi), penyelia (mengarahkan, membimbing dan memberi contoh), pencipta iklim kerja (membuat situasi kehidupan kerja nikmat), pengurus/administrator (meng-adminitrasi), pembaharu (memberi nilai tambah), regulator (membuat aturan-aturan sekolah), dan pembangkit motivasi (menyemangatkan).

Keenam Kepala sekolah mengupayakan teamwork yang kompak/kohesif dan cerdas, sertamembuat saling terkait dan terikat antar fungsi dan antar warganya, menumbuhkan solidaritas/kerjasama/kolaborasi dan bukan kompetisi sehingga terbentuk iklim kolektifitas yang dapat menjamin kepastian hasil/output sekolah.

Ketujuh Kepala sekolah menciptakan situasi yang dapat menumbuhkan kreativitas dan memberikan peluang kepada warganya untuk melakukan eksperimentasi-eksperimentasi untuk menghasilkan kemungkinan-kemungkinan baru, meskipun hasilnya tidak selalu benar (salah). Dengan kata lain, kepala sekolah mendorong warganya untuk mengambil dan mengelola resiko serta melindunginya sekiranya hasilnya salah.

Kedelapan Kepala sekolah memiliki kemampuan dan kesanggupan menciptakan sekolah belajar. Kepala sekolah memiliki kemampuan dan kesanggupan melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah sebagai konsekuensi logis dari pergeseran kebijakan manajemen, yaitu pergeseran dari Manajemen Berbasis Pusat menuju Manajemen Berbasis Sekolah (dalam kerangka otonomi daerah).

Kesembilan Kepala sekolah memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar sebagai kegiatan utamanya, dan memandang kegiatan-kegiatan lain sebagai penunjang/pendukung proses belajar mengajar. Karena itu, pengelolaan proses belajar mengajar dianggap memiliki tingkat kepentingan tertinggi dan kegiatan-kegiatan lainnya dianggap memiliki tingkat kepentingan lebih rendah.

Kesepuluh Kepala sekolah mampu dan sanggup memberdayakan sekolahnya, terutama sumberdaya manusianya melalui pemberian kewenangan, keluwesan, dan sumberdaya.

Kurangnya rasa memiliki pada para pelaksana pendidikan. Perencanaan strategis yang kurang dipahami para pelaksana, dan komunikasi dialogis yang kurang terbuka. Prinsip melakukan sesuatu secara benar dari awali belum membudaya merupakan penghalang dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu. Untuk itu perlu ditanamkan kepada warga madrasah untuk mempunyai asa memiliki bangga terhadap madrasah. Hal ini bisa terlaksana jika para warga sekolah itu merasa puas terhadap pelayanan madrasah.

Dalam MMT (Manajemen Mutu Terpadu) keberhasilan madrasah diukur dari tingkat kepuasan pelanggan, baik internal

maupun eksternal. Madrasah dikatakan berhasil jika mampu memberikan pelayanan sama atau melebihi harapan pelanggan. Dilihat jenis pelanggannya, maka sekolah dikatakan berhasil jika:

1. Siswa puas dengan layanan madrasah, antara lain puas dengan pelajaran yang diterima, puas dengan perlakuan oleh guru maupun pimpinan, puas dengan fasilitas yang disediakan sekolah. Pendek kata, siswa menikmati situasi sekolah.
2. Orang tua siswa puas dengan layanan terhadap anaknya maupun layanan kepada orang tua, misalnya puas karena menerima laporan periodik tentang perkembangan siswa maupun program-program madrasah.
3. Pihak pemakai/penerima lulusan (perguruan tinggi, industri, masyarakat) puas karena menerima lulusan dengan kualitas sesuai harapan.
4. Guru dan karyawan puas dengan pelayanan madrasah, misalnya pembagian kerja, hubungan antara guru/karyawan/pimpinan, gaji/honorarium, dan sebagainya.²¹⁵

²¹⁵. Anonim, *Panduan Manajemen Sekolah*, Depdiknas. 2000. 193

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004)
- Abdullah, Mukhammad., *Manajemen Peningkatan Mutu Pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Model, Madrasah Negeri Terpadu, dan Madrasah Tsanawiyah Negeri Reguler Berprestasi: Studi Multi Kasus pada Tiga MTsN di Jawa Timur*, Disertasi, Malang: Universitas Negeri Malang Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan, 2007.
- Abdurrahman an-Nahlawi *Pendidikan Islam di sekolah dan masyarakat Jakarta*; Gema insani Press, terjeman shihabudin. 1995
- Abuddin Nata. *Manajemen Pendidikan: Mengatasi kelemahan Pendidikan di Indonesia*. Bogor: Kencana. 2003
- Achmad Warid Khan "*Membebaskan pendidikan Islam* ". Yogyakarta: Wacana. 2002
- Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994)
- al-Abrasyi, Muhammad 'Athiyah., *Dasar-Dasar Pokok Pendidikan Islam*, Terj. Bustami A. Gani dan Djohar Bahry, Jakarta: Bulan Bintang, 1974.

- al-Banjari, Rachmat Ramadhan., *Prophetic Leardership: Membentuk Kepribadian Para Pemimpin Berbasis Spiritual dan Menumbuhkan Potensi dan Karisma Kenabian dalam Diri Para Pemimpin*, Yogyakarta: Diva Press, 2008.
- Alexander, L William & Glenys G Unruh, *Innovation in Secondary Education*, New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc, 1970.
- Al-Ghazali, Iman Abu Muhammad bin Muhammad., *Ihya 'Ulumuddin*, Terjemahan Ahmad Rofi' Usmani, Bandung: Penerbit Pustaka, 2007.
- Antonio, Muhammad Syafii, dan Tim TAZKIA., *Kepemimpinan dan Pengembangan Diri, Self Leadership & Personal Development, Ensiklopedia Leardership dan Management Muhammad Saw "The Super Leader Super Manager"* Jakarta: TAZKIA PUSLISHING, 2011.
- Arifin dan Etty Kartikawati, *Bimbingan dan Konseling*, Jakarta DirjenKelembagaan Agama Islam,1997,hal.tidak diterbitkan
- Arifin, H. *Ilmu Pendidikan Islam Tinjauan Teoritis dan PraktisBerdasarkan Pendekatan Interdisipliner*.Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008)
- Arifin, Imron., *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Berprestasi,Studi Multikasus paada MIN Malang I, MI Mamba'ul Ulum, dan SDN Ngaglik I Batu di Malang*, Disertasi, Program Pasca Sarjana IKIP Malang, 1998.
- Arifudin Arif.*Pengantar Ilmu Pendidikan Islam*.(Jakarta: Kultura,2008)
- B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan Di Sekolah*(Jakarta: Rineka Cipta, 2004)

- Bafadal, Ibrahim., *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008.
- Bennis, W. & Townsend, R., *Reinventing Leadership*. New York: William Morrow and Company. Inc. 1995.
- Carles R. Milton., *Human Behavior in Organisation: Three Levels of Behavior*, New York: Prentice-Hall, Inc, Engliwood Cliffs, 1981.
- Chusnah, Nur., *Analisis Kebijakan Implementasi Madrasah Unggulan: Studi Kasus di MTs Negeri Tulungagung*, Tesis, Malang: Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang, 2011.
- Crosby, Philip. B., *Quality is Free*, New York: New American Library, 1979.
- Crow, LD, Crow, *A Introduction to Education* (New York: American Book Coy, 1960)
- Danim, Sudarwan., *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, Bandung: CV Alfabeta, 2010.
- Darmawan, Cecep., *Kiat Sukses Manajemen Rasulullah: Manajemen Sumber Daya Insasni Berbasis Nilai-Nilai Ilahiyah*, Bandung: Penerbit Khazanah Intelektual, 2006.
- Depag. *Pola Pengembangan Pondok Pesantren*. Jakarta: Direktorat jendral Kelembagaan Agama Islam. 2003.
- Departemen Agama Republik Indonesia Direktorat Jenderal Pendidikan Islam., *Rencana Strategik Pembangunan Pendidikan Islam 2010-2014*, Jakarta: Depdiknas, 2010.
- Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Buku 1, Jakarta: Dirjend Dikdasmen, 2002)

- Depdiknas., *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: Direktorat PLP, Dikjen Dikdasmen, 2003.
- Dewa Ketut Sukardi, *Pengantar Pelaksanaan Program Bimbingan Konseling Di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta. 2008.
- Direktorat Jendral Pendidikan Islam., *Rencana Strategik Pembangunan Pendidikan Islam 2010-2014*, Jakarta: Departemen Agama Republik Indonesia, 2010.
- Dzauzah, Ahmad., *Petunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar*, Jakarta: Depdikbud, 1996.
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003)
- Edmonds, R., *Some School Work and More CanSocial Policy*.9 (2), New York: Cassel, 1979.
- Effendy, M. *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Jakarta: Bratar Karya Aksara,1989.
- Ek. Mochtar Effendi, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, Jakarta : Bhratara Karya Aksara, 1986.
- Eti Rochaety, dkk, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Fuad Hasan, *Saya Tidak Melihat Ada Masalah dengan Sistemnya*, (Dalam Gerbang Edisi II Til. II Met 2003)
- Gaspersz, Vincent. 2000. Penerapan Total Management In Education (TQME) Pada Perguruan Tinggi di Indonesia, *Jurnal Pendidikan* (online), Jilid 6, No. 3 (<http://www.ut.ac.id> diakses 20 Januari 2001)

- Gibson dkk. *Organisasi Perilaku Struktur*, London, tnp Penerbit, 1996.
- Guba, E G. & Lincoln Yvonna S., *Naturalistic Inquiry*, Californis: SAGE Publication, Inc, 1985.
- H.D. Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan: Untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Falah Production, 2004
- Hadari Nawawi dan Murtini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif*, Yogyakarta: Gajah Mada Press, 2004
- Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Haji Masagung, 1988.
- Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, Yogyakarta: Gajam Mada University Press, 1993.
- Hafidudin, Didin dan Hendri Tanjung. *Manajemen Syariah dalam Prkatik*. Jakarta: Gema Insani,2003.
- Hallinger & K. Lethwood., *Introduction: Exploring the Impact of Principal Leadership, School Effectiveness and School Improvement*, London, tnp Penerbit, 1994.
- Hamzah Ya'qub, *Manajemen Kepemimpinan*, Bandung : C.V. Diponegoro, 1984.
- Hani Handoko, *Manajemen edisi 2*, Yogyakarta: BPFE, 2011.
- Hari Suderajat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)*, Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2005.
- Hasan Langgulung, *Manusia dan Pendidikan: Suatu Analisa Psikologi dan Pendidikan*. Jakarta: al-Husna Zikra, 1995.

Manajemen Mutu Pendidikan di Madrasah

Hasyim, Farid., *Strategi Madrasah Unggul*, Yogyakarta: Prismsophie, 2009.

Hersey dan Blanchard, *dalam diktat kuliah Manajemen Pendidikan*, Tulungagung : STAIN, 2005.

Hughes, Ricard L, Ginnett, Robert, and Curphy, Gordon J., *Leadership (Enhancing the lessons of experience)*, New York: Mc Graw-Hill Irwin, 2002.

Husayn Qurah, *al-Usul al-Tarbawiyah fi Binai al-Manahij*. Mesir: Dar al-Ma'arif, 1975.

Imam Tholkhah *dkk. Membukajendela pendidikan, mengurai akar tradisi dan integrasi keilmuan pendidikan Islam*". Jakarta, raja grafindo persana,2004)

James A.F. Stoner, *Management*, Prentice/Hall International, Inc., New York, Englewood Cliffs, 1982.

Jerome S. Arcaro., *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Peneapan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007.

Kanungo dan Mendonca., *Ethical Dimensions of Leadership*.

Kasali Rhenald, *Change*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007.

Koestoer Partowisastro, *Bimbingan dan Penyuluhan di sekolah*, Jakarta, Erlangga, 1985.

Kuntowijoyo. *Paradigma Islam, Interpretasi untuk Aksi*. Bandung: Mizan, 1991

Langgulung, H.*Asas-asas Pendidikan Islam*.Jakarta: Al-Husna Zikra ,2000

- Lethwood K & Hallinger., Introduction: Exploring the Impact of Principal Leadership. *School Effectiveness and School Improvement*, 1994.
- M Bahri Ghazali, *Pesantren Berwawasan Ingingkan*, Jakarta: CV. Prasasti, 2002
- M. Jusuf Hanafiah dkk, *Pengelolaan Mutu Total Pendidikan Tinggi, Badan*
- M. Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001.
- Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta. FT. Bina Aksara, 1988.
- Maimun, Agus dan Agus Zaenul Fitri., *Madrasah Unggulan: Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif* Malang: UIN-MALIKI Press, 2010.
- Manazilus SA'irin Al-Jauziyah, *I. Q.Madarijus Salikin Pendakian Menuju Allah*.Jakarta: Pustaka Al-Kautsar,1998)
- Manfred Ziemek, *The Impact of Pesantern in Education and Community in Indonesia*, terj, Sunhaji Saleh *Dinamika Pesantren: dalam pendidikan dan Pengembangan Masyarakat*,(Jakarta; P3manajemen, 1986) hal 92. Lihat Syaifu Nu'man *Manajemen Pesantren*,(dalam Jurnal Pendidikan Islam "Ta'alum" STAIN, 2003)
- Metter, I. Gede., *Hubungan Antara Perilaku Kepemimpinan, Iklim Sekolah, dan Profesionalisme Guru Dengan Motivasi Kerja Pada Sekolah Menengah Umum Negeri di Provinsi Bali*, Malang: Disertasi, Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Malang, 2003.
- Miftah Toha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004.

- Moch. Idhochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan: Teori, Konsep dan Isu*, Bandung: Alfabeta, 2004
- Muhaimin, dkk, *Pengembangan Model KTSP Pada Sekolah Dan Madrasah*, Jakarta; PT RajaGrafindo Persada, 2008
- Muhaimin, Suti'ah dan Sugeng Listyo Prabowo. *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana, 2010.
- Muhaimin., *Akselerasi Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, Makalah Seminar Nasional di STAIN Tulungagung: 7 Nopember 2009.
- Muhammad, Abubakar., *Hadits Tarbiyah I*, Surabaya: al-Ikhlash, 1995.
- Mujahid, A. *Arti Adil dalam Islam*. Retrieved Mei 05, 2011, (from [www.google.com:http/](http://www.google.com/http://almanaar.wordpress.com/2007/10/18/berlaku-adil,2007) almanaar. wordpress. Com /2007/10/18/berlaku-adil,2007)
- Mujib, Abdul dan Jusuf Mudzakir. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kencana, 2008
- Mujtahid AW, *Membangun Society Based Education*, (dalam Gerbang, Edisi 12 Th. HI Juni 2004)
- Mulyadi., *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, Malang: UIN-Maliki Press, 2010.
- Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi Dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004)
- Mulyasa., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.

- Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000)
- Nasution., *Manajemen Mutu Terpadu (MMT)*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001.
- Ngalim Purwanto "*Administrasi dan supervisi pendidikan*". Bandung, Remaja Rosdakarya, 2002.
- Ngalim Purwanto dan Sutaji Djojo Pranoto, *Administrasi Pendidikan*. Jakarta : Mutiara Sumber Widya, 1988.
- Nizar, Samsul. *Filsafat Pendidikan Islam; Pendekatan Historis, Teoritis dan Praktis*. Jakarta :Ciputat Press, 2002
- Nurkolis., *Sekolah Unggul yang tidak Unggul*, www.google.com. diakses pada 15 Juli 2011.
- Paul Harsey, Ken Blanchard (ed. Agus Darma), *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga, 2001
- Pembinaan pengelolaan pondok pesantren oleh Depag Tulungagung, *Standarisasi Pondok Pesantren* (di Tulungagung pada tanggal 1-2 Oktober 1994)
- Prabowo, Sugeng Listyo., *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*, Malang: UIN-Malang Press, 2008.
- Pullan, Micael., *The Meaning of Educational Change*, USA: OISE Press, 1982.
- Pusat Kurikulum Balitbang Depdiknas. *Dokumen Pengelolaan Kurikulum Berbasis Sekolah*, (www.puskur.co.jd., diakses bii)an Maret 2003

- R. Edmonds., *Some School Work and More Can Social Policy*.9 (2), New York: Cassel, 1979.
- Reddin, William J., *Managerial Effectiveness*, Tokyo: Mc Graw-Hill Kugakusha, 1970.
- Rivai, Veithzal dan Arviyan Arifin., *Islamic Leadership: Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spritual*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009.
- Rivai, Veithzal., *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004.
- Robert C. Beck., *Motivation*, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1990.
- Rogers M Everett., *Diffusion on Innovation*. New York: Third Edition. The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., Inc, 1983.
- S, Arcaro Jerome., *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007.
- Sa'ud, Udin Syaefudin., *Inovasi Pendidikan*, Bandung: CV Alfabeta, 2010.
- Sagala, S. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*.(Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sallis Edward, *Total Quality Management in Education*, alih bahasa Ahmad Ali Riyadi dan Fahrur Rozi, Jogjakarta: IRCiSoD, 2008.
- Sallis, Edward., *Total Quality Management in Education*, alih bahasa Ahmad Ali Riyadi dan Fahrur Rozi, Jogjakarta: IRCiSoD, 2008.
- Shihab, Quraish., *Membumikan al-Qur'an: Fungsi dan Peran Wahyu dalam Kehidupan Masyarakat*, Bandung: Mizan, 1994.

- SSlamet, PH. 2000. Karakteristik Kepala Sekolah Yang Tangguh, *Jurnal Pendidikan*, Jilid 3, No. 5 (online) (<http://www.ut.ac.id> diakses 20 Januari 2001)
- Soehardi Sigit dalam Hamzah B. Uno., *Teori Motivasi & Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009.
- Soetopo, Hendiyat, *Pendidikan dan pembelajaran Teori, Permasalahan, dan Praktek Pendidikan*, Malang: Pasca Sarjana Progam Studi Manajemen Pendidikan, 2004.
- Som, Syarnubi., *Kepala Sekolah Sebagai The Key Person Madrasah*, Palembang: tn.P, 2008.
- Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*. Jakarta : Gunung Agung, 1989)
- Sonhadji Ahmad, K.H, *Penerapan Total Quality Management dan ISO 9000 dalam Pendidikan Teknik*. Februari: *Jurnal Ilmu Pendidikan*. Jilid 6, Nomor 1, 1999.
- Stephen J. Carrol dan henry L.Tosi "*organization Behavior*" *John Will i and saons*. New York: 1977.
- Sujanto Bedjo, *Guru Indonesia dan Perubahan Kurikulum: Mengorek Kegelisahan Guru*, Jakarta: Sagung Seto, 2007.
- Sulistiyani, Ambar Teguh & Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik* Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003.
- Sutarto "*Dasar-dasar kepemimpinan administrasi*". Yogyakarta: Gajahmada University press. 1981.

- Syahidin. *Aplikasi Metode Pendidikan Qur'ani dalam Pembelajaran Agama di Sekolah*. Tasikmalaya: Pondok Pesantren Suryalaya, 2005
- Thierauf, dkk" *management principle and practices; A Contingency and Queiionnaire App loach*,. New York: John Willey and Sons 1977.
- Tobroni., *Perilaku Kepemimpinan Spiritual Para Pembaharu Pendidikan Islam di Kota Malang*, Yogyakarta: Disertasi Pasca Sarjana UIN Sunan Kalijaga, 2004.
- Townsend, R. & Bennis, W., *Reinventing Leadership*. New York: William Morrow and Company. Inc. 1995.
- Uhbiyati, N. *Ilmu Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia, 1998.
- Umaedi., *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Sebuah Pendekatan Baru dalam Pengelolaan Sekolah untuk Peningkatan Mutu*, Jakarta: Depdikbud, Direktorat Jendral Pendidikan dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Menengah Umum, 1999.
- Umar Muhammad al-Taomi al-Shaybani, *Falsafah Pendidikan Islam* (ter.) Hasan Langgulung, Jakarta: Bulan Bintang, 1979.
- Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004.
- W.A. Gerungan, *Psykologi Sosial*, Bandung: Refika Aditama, 2002.
- Wahjosumidjo., *Kepemimpinan Abad XXI*, Jakarta: PT Terapan Masa PGRI, 1998.
- Yukl, Gary., *Leadership in Organization, Kepemimpinan dalam Organisasi (Edisi Bahasa Indonseia)*, Alih Bahasa: Udaya, Jakarta: Prentice Hall Inc., 1999.

Yunus, Jamal Lulail., *Leadership Model: Konsep Dasar, Dimensi Kinerja, dan Gaya Kepemimpinan*, Malang: UIN-Malang Press, 2009.

Zarkasyi., Abdullah Syukri., *Bekal untuk Pemimpin: Pengalaman Memimpin Gontor*, Gontor Ponorogo Jawa Timur: Trimurti Press, 2011.

BIOGRAFI PENULIS

Prof. Dr. H. Muwahid Shulhan, M.Ag, lahir di Blitar 05 Desember 1953, alamat rumah Jl. Stadion 22 Ketanon, Kedungwaru Tulungagung. Pendidikan yang telah dilalui, di antaranya Sekolah Rakyat Lodoyo Blitar tamat tahun 1966, kemudian melanjutkan di KMI/Kuliyatul Muallimin al-Islamiyyah Pondok Modern Gontor Ponorogo tamat tahun 1973, dilanjutkan di perguruan tinggi di Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Malang lulus tahun 1980, untuk menambah ilmu pengetahuannya melanjutkan lagi Universitas Muhamadiyah Malang, Pascasarjana Program Studi Kpendidikan Islam lulus Tahun 2000, dan untuk program doktor telah diselesaikan di Universitas Islam Maulana Malik Ibrahim Malang lulus tahun 2012. Pekerjaan dan jabatan yang diemban diantaranya (1) CPNS di Fakultas Tarbiyah Tulungagung IAIN Sunan Ampel tahun 1982. (2) Ketua laboratorium Bahasa Fakultas Tarbiyah Tulungagung IAIN Sunan Ampel tahun 1988 (3) Ketua Jurusan di fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Tulungagung tahun 1990, (4) Pembantu Ketua Bidang Akademis pada Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Tulungagung tahun 1995 sampai 1997. (5) Ketua STIT Diponegoro Tulungagung tahun 1993 sampai 1998, (6) Ketua STAIN Tulungagung pada tahun 1998

sampai 2002, (7) Ketua Program Studi Pendidikan Islam pada Pasacasarjana STAIN Tulungagung tahun 2006 sampai 2007, (8) Kepala Pusat Penjaminan Mutu Pendidikan STAIN Tulungagung, tahun 2011 sampai sekarang, dan (9) Ketua STAI Diponegoro Tulungagung tahun 2010 sampai sekarang.

Di antara karyanya, (1) Administrai Pendidikan PT Bina Ilmu 2004, (2) Ethos Kerja guru madrasah STAIN Tulungagung Press 2009, (3) Ontologi Kajian pendidikan Islam analisis tentang manajemen peningkatan mutu pendidikan Program Pascasarjana STAIN Tulungagung Press 2009, (4) Kepemimpinan Kyai di Pesantren Jurnal TAALLUM Jurusan Tarbiyah STAIN Tulungagung 2007, (6) Kapitalisme dalam Pandangan Islam Jurnal AL-AHKAM Hukum Syari'ah STAIN Tulungagung 2008, (7) Konsep Fitrah dalam Islam Jurnal KOMTEMPLASI Keushuludinan Ushuludin STAIN Tulungagung 2010, (8) Rekonstruksi Teori dan Praktek Pendidikan Islam Jurnal LEKTUR STAIN Cirebon Terakreditasi 2004, (9) Paradigma Managemen Pendidikan Islam Melalui Bentuk Madrasah Terpadu 2008 Jurnal EPISTEME PPs STAIN Tulungagung dan Model Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru.

