

## MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN PERMASALAHANNYA

Oleh : Abd. Wahed

**Abstrak :** Dalam dinamika dunia pendidikan madrasah, kepemimpinan kepala madrasah sangat berperan dan berpengaruh terhadap perkembangan dan kemajuan madrasah. Kepala madrasah harus memiliki kompetensi yang mendukung tugas dan fungsinya dalam menjalankan proses persekolahan. Berdasarkan penelitian ini, peneliti tertarik mengangkat Artikel madrasah tentang "Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Permasalahannya". Salah satu model kerja kepemimpinan kepala madrasah yang ideal adalah demokratis dengan menggunakan 10 prinsip pokok, yaitu: kepala madrasah sebagai menejer, pemimpin, wirausahawan, pencipta iklim kerja, pendidik, pembina ketatausahaan, penyedia, media penghubung, agen perubahan dan hubungan. Permasalahan kepemimpinan yang dihadapi kepala madrasah adalah terdiri dari beberapa aspek bidang garapan, yaitu kurikulum, kesiswaan, serta sarana dan prasarana. Solusi mengatasi permasalahan tersebut menempuh enam langkah, yaitu identifikasi dan memilih masalah, analisis masalah, membangkitkan solusi potensial, memilih dan merencanakan solusi, menerapkan solusi, dan mengevaluasi solusi.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Kepala Madrasah.

## A. Pendahuluan

Membuat kesimpulan dapat dimulai dari aspek mana saja. Permasalahan kepemimpinan adalah salah satu ideom yang selalu menarik dan aktual untuk di bahas dan diseret, topik ini akan selalu menjadi daya tarik tersendiri bagi siapa saja.

Kepemimpinan terkadang didefinisikan sebagai seorang atau sekelompok orang yang mengantakan ke tujuan, sambil menggunakan sarana yang ada dan sambil berpegang kepada tatasusila bersama<sup>1</sup> dengan menggunakan inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dengan berprinsip pada suatu model dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama<sup>2</sup>.

Dalam pengertian yang lebih luas kepemimpinan dapat digunakan setiap orang dan tidak hanya terbatas berlaku dalam suatu organisasi atau instansi tertentu. Kepemimpinan bisa terjadi asal seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu, model-model, prinsip-prinsip dan literatur-literatur tentang kepemimpinan senantiasa memberikan penjelasan bagaimana menjadi pemimpin yang benar, baik, sikap dan gaya yang sesuai dengan kondisi dan syarat-syarat pemimpin yang baik karena akan dipertanggung jawabkan bukannya hanya di dunia kepada manusia dan makhluk tetapi juga di akhirat dan kepada Allah SWT sesuai dengan hadits rasulullah:

كلكم راع وكلكم مسؤول عن راعيته

Yang artinya “Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan dimintai pertanggung jawaban dari kepemimpinannya”.<sup>3</sup>

Suatu organisasi atau komunitas tertentu akan berhasil dan sukses atau bahkan gagal akan sangat di pengaruhi dan ditentukan oleh model kepemimpinannya.

Kepemimpinan sebagai suatu proses untuk menggerakkan pihak lain, pada dasarnya merupakan rangkaian komunikasi dan intraksi antar manusia. Komunikasi dan intraksi ini berawal dari apabila seorang yang berani, mempunyai kecakapan dan bersedia tampil menjadi pioner untuk mengajak orang lain berbuat sesuatu dengan upaya dan usaha yang sinergis guna mencapai tujuan bersama.

Dengan berada di depan seorang pemimpin akan menjadi uswah dan qudwah yang sikap dan tindak -tanduknya akan selalu berwibawa dan akan selalu dipatuhi. Bersamaan dengan itu

<sup>1</sup> J. Ribern, *Dasar-Dasar Kepemimpinan*, Jakarta: Pedomam Ilmu Jaya 2003), 2

<sup>2</sup> Miftah Toha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada 2004), 9

<sup>3</sup> Abu HF, Ramadlan, *Terjemahan Duratun Nasihin*, (Surabaya: Mahkota 1987), 678

pemimpin juga akan selalu bisa berada di tengah orang yang dipimpinnya untuk bergandengan tangan dan bekerja sama untuk mensukseskan kegiatan bersama. Untuk itu pemimpin berguna sebagai teman yang saling tolong menolong kegiatan yang memerlukan kerja sama. Demikian pula pada saat pemimpin berada dibelakang orang yang dipimpinnya, akan berusaha menggunakan dirinya dalam memberikan dorongan untuk berbuat sesuatu, dari waktu ke waktu kepemimpinan menjadi perhatian manusia, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia, disuatu pihak manusia memiliki kemampuan terbatas untuk memimpin, dipihak lain ada orang yang mempunyai kelebihan kemampuan untuk memimpin sehingga jiwa menjadi bijaksana dan siap menjadi orang yang memimpin atau dipimpin.

Fenomena kepemimpinan telah membuktikan bagaimana kepemimpinan telah berpengaruh sangat besar terhadap kehidupan politik dan bernegara. Dalam dunia bisnis , kepemimpinan berpengaruh sangat kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidupnya, Begitu juga dalam dunia pendidikan madrasah., kepemimpinan... dalam hal ini kepemimpinan kepada madrasah sangat berpengaruh terhadap perkembangan dan kemajuan madrasah. Kepala madrasah merupakan salah satu unsur penting madrasah yang memiliki tugas dan fungsi yang sangat berpengaruh terhadap berlangsungnya proses madrasah. Karena itu, diperlukan kepala madrasah yang tangguh, yaitu kepala madrasah yang memiliki karakteristik atau kompetensi yang mendukung tugas dan fungsinya dalam menjalankan proses madrasah.

Kepala madrasah adalah orang yang berada digaris terdepan yang mengkoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran yang bermutu , kepala madrasah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di madrasah. Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: "Kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendaya gunaan pemeliharaan sarana dan prasarana."<sup>4</sup>

Semakin kompleknya tuntutan tugas dan tanggung jawab kepala madrasah menuntut perilaku Kepala madrasah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap guru baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku kepala madrasah yang positif dapat mendorong kelompok dalam mendorong kelompok dalam menggerakkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi madrasah.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> E. Mulyasa, (*Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya 2003),25

<sup>5</sup> E. Mulyasa, (*Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya 2003),107

Dalam era kemandirian madrasah, tugas dan tanggung jawab yang pertama dan utama dari para pimpinan madrasah adalah menciptakan madrasah yang mereka pimpin menjadi efektif, dalam arti menjadi semakin bermanfaat bagi madrasah itu sendiri dan bagi masyarakat luas penggunaannya. Tercapai tidaknya tujuan madrasah sepenuhnya bergantung kepada kebijaksanaan yang diterapkan kepala madrasah terhadap seluruh personel madrasah yang meliputi guru, pegawai, siswa, orang tua siswa dan masyarakat.<sup>6</sup>

Kepala madrasah adalah pelaksana suatu tugas yang sarat dengan harapan dan pembaharuan. Kemasam cita-cita mulai pendidikan kita secara tidak langsung diserahkan kepada kepala madrasah. Optimisme orang tua yang terkondisikan pada kepercayaan menyekolahkan putra-putrinya pada madrasah tertentu tidak lain berupa fenomena menggantungkan cita-citanya kepada kepala madrasah. Singkatnya kepala madrasah merupakan tokoh sentral pendidikan. Secara umum, karakteristik kepala madrasah dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Memiliki wawasan jauh kedepan (*visi*) dan tahu tindakan apa yang dapat dilakukan (*misi*) serta paham benar tentang cara yang akan ditempuh (*strategi*).
2. Memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyesuaikan seluruh sumber daya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan madrasah (yang umumnya tidak terbatas).
3. Memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (tepat, cepat, cekat dan akurat).
4. Memiliki kemampuan mobilisasi sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan dan mampu mengunggah pengikutnya untuk melakukan hal-hal yang penting bagi tujuan madrasah.
5. Memiliki 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 lain-lain.
6. Memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala madrasah, yaitu ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermuka dua dalam bersikap dan bertindak.
7. Memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya madrasah, dalam kaitannya dengan perencanaan dan evaluasi program madrasah, pengembangan kurikulum, pembelajaran,

---

<sup>6</sup> Yusak B, 1998,199

pengelolaan ketenagaan, sarana dan sumber belajar, keuangan madrasah, pelayanan siswa, hubungan madrasah dengan masyarakat, dan menciptakan iklim madrasah.<sup>7</sup>

Kepala madrasah harus berfikir sistem dalam mengelola dan menganalisa kehidupan madrasah, yaitu berfikir secara benar dan utuh, berfikir secara runtut (tidak meloncat-loncat), dan berfikir secara holistik (tidak persial). Tentu saja kepala madrasah bukan satu-satunya diterima bagi efektif tidaknya suatu madrasah karena masih banyak factor lain yang perlu diperhitungkan. Ada guru yang dipandang sebagai faktor kunci yang berhadapan langsung dengan para peserta didik, dan masih ada lagi sejumlah masukan instrumental dan masukan lingkungan yang mempengaruhi proses pembelajaran, namun kepala madrasah memainkan peran yang sangat menentukan.

Kepala madrasah bukan manajer sebuah unit produksi yang hanya menghasilkan barang mati, seperti manajer pabrik yang menghasilkan sepatu. Lebih daripada manajer lainnya, ia adalah pemimpin pendidikan yang bertanggung jawab menciptakan lingkungan belajar yang kondusif yang memungkinkan anggotanya mendayagunakan dan mengembangkan potensinya seoptimal mungkin. Dalam lingkungan seperti itu disertai dengan optimalisasi peran kepemimpinan kepala madrasah. Mutu pendidikan merupakan suatu pilar dalam menghasilkan sumberdaya manusia yang baik. Model kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan di madrasah merupakan aktualisasi perannya sebagai administrator, supervisor dan pimpinan.

## **B. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan secara etimologi (asal kata) menurut kamus besar bahasa Indonesia, berasal dari kata dasar "pimpin". Dengan mendapat awalan menjadi "memimpin" maka berarti menuntut, menunjukkan jalan dan membimbing. Perkataan lain yang disamakan pengertiannya adalah mengetahui atau mengepalai, memandu dan melatih dalam arti mendidik dan mengajari supaya dapat mengerjakan sendiri. Perkataan memimpin bermakna sebagai kegiatan, sedang yang melaksanakannya disebut pemimpin. Dengan kata lain pemimpin adalah orang yang memimpin atau mengetahui atau mengepalai. Kata "Kepemimpinan" berasal dari kata "Pemimpin" ditambah awalan "Ke" dan akhiran "-an" menunjukkan pada semua perihal dalam memimpin, termasuk juga kegiatannya.<sup>8</sup>

Penelitian mengenai kepemimpinan telah banyak diadakan. Apabila berbicara tentang kepemimpinan, maka harus dipahami bahwa dalam pelaksanaan tugas tersebut ada seseorang

<sup>7</sup> E. Mulyasa, (*Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya 2003), 182

<sup>8</sup> Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka 2003), 874

yang berfungsi sebagai pemimpin. Tiap-tiap orang merasa terpanggil untuk melaksanakan tugas memimpin, misalnya orang tua di rumah, guru di madrasah, kepala kantor di departemen dan direktur di perusahaan. Kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam semua kegiatan manusia.

Mengenai definisi kepemimpinan, banyak pendapat yang berbeda-beda di antara banyak pakar. Para peneliti biasanya mendefinisikan kepemimpinan ke dalam istilah sifat-sifat perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain dan pola-pola interaksi hubungan kerja sama antar peran kedudukan dari suatu jabatan administratif dan persepsi tentang legitimasi pengaruh.<sup>9</sup>

Menurut Sukarto, kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan kelompok itu. Tujuan tersebut merupakan tujuan bersama. Dalam usaha mencapai tujuan bersama itu pemimpin dan kelompok yang satu bergantung pemimpin dan kelompok yang lain. Kepemimpinan merupakan suatu sifat dari aktivitas kelompok. Setiap orang, sebagai anggota suatu kelompok dapat memberikan sumbangannya untuk kesuksesan kelompoknya.<sup>10</sup>

Menurut Hendyat Soetopo, kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntut dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu<sup>11</sup>. Adapun definisi kepemimpinan menurut Veithzal Rivai adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, motivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan untuk mempengaruhi kelompok dan budaya. Selain itu, juga mempengaruhi interpretasi peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dari organisasi dan kerja kelompok, peroleh dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.<sup>12</sup>

Dari define-definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kegiatan dalam mempengaruhi, mendorong, mengajak, membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan kelompok itu. Kepemimpinan merupakan suatu sifat dari aktivitas kelompok. Pemimpin atau yang dipimpin harus berusaha bersama mencapai tujuan kelompok. Jika tidak kelompok itu hanya merupakan kumpulan dari individu-individu yang seorang terpisah dari yang lain.

---

<sup>9</sup> Wahjo Sumidjo, (1999), *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Raja Grafindo Persada 1999), 16

<sup>10</sup> Soekarto Indrafachrudi, *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia 1998), 12

<sup>11</sup> Hendyat Soetopo, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta : Bina Aksara, 1998), 1

<sup>12</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Bandung: Raja Grafindo Persada 2003), 2

Definisi-definisi para pakar tentang kepemimpinan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan sedikitnya mencakup tiga hal yang saling berhubungan, yaitu adanya pemimpin dan karakteristiknya, adanya pengikut serta adanya situasi kelompok tempat pemimpin dan pengikut berinteraksi.

### C. Fungsi Kepemimpinan

Dalam kehidupan organisasi, fungsi kepemimpinan adalah bagian dari tugas utama yang harus dilakukan. Telah kita ketahui, memimpin adalah membimbing suatu kelompok sedemikian rupa, sehingga tujuan kelompok dapat tercapai. Banyak pakar merumuskan apa yang dimaksud fungsi kepemimpinan dengan menggunakan pendekatan sifat, perilaku, situasi dan pendekatan kontigensi. Ada yang membagi fungsi kepemimpinan berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan ada fungsi yang berkaitan dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat dan menyenangkan serta memeliharanya.

Adapun fungsi pemimpin yang berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai adalah<sup>13</sup>

1. Pemimpin berfungsi memikirkan dan merumuskan tujuan kelompok agar dapat bekerja sama dengan penuh kesabaran untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini pemimpin di harapkan bisa mendefinisikan misi dan peranan organisasi (*Involves The Definition Of The Institutional Organizational Mission And Role*). Misi dan peran organisasi hanya dapat dirumuskan atau didefinisikan sebaik-baiknya, apabila seorang pemimpin memahami lebih dahulu asumsi struktural organisasi tersebut, seperti keberadaan organisasi, spesialisasi organisasi, pengurus organisasi dan problem organisasi.
2. Pemimpin berfungsi meniptakan interaksi aktif dan harmonis dengan member motifasi kepada anggota-anggota kelompok agar peka terhadap situasi sehingga dapat merumuskan rencana kegiatan kepemimpinan yang relevan. Dengan tercapainya interaksi aktif di harapkan pemimpin bisa mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi (*The Ordering Of Internal Conflict*). Dalam kehidupan organisasi modern, konflik tidak bisa dihindarkan. Organisasi yang di definisikan sebagai hal yang bersifat kolektif, dibentuk untuk mencapai sasaran yang spesifik.
3. Pemimpin berfungsi membantu anggota kelompok dalam mengumpulkan keterangan yang perlu supaya dapat mengadakan pertimbangan yang sehat.
4. Pemimpin berfungsi menggunakan kesanggupan dan minat khusus anggota kelompok.

---

<sup>13</sup> Soekarto Indrafachrudi, *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia 1993), 14

5. Pemimpin berfungsi memberi dorongan kepada setiap anggota kelompok untuk kreatif dalam melahirkan ide-ide cemerlang yang berguna dalam memecah masalah yang dihadapi oleh kelompok.
6. Pemimpin berfungsi memberi kepercayaan penuh dan menyerahkan tanggung jawab kepada anggota dalam melaksanakan tugas untuk kepentingan bersama.

Sedangkan fungsi pemimpin yang berkaitan dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat dan menyenangkan antara lain:

1. Pemimpin berfungsi memupuk dan memelihara kebersamaan di dalam kelompok demi tercapainya tujuan bersama. Tujuannya adalah untuk mempertahankan keutuhan organisasi (*To Defend Organization's Integration*). Pemimpin mencoba untuk mengajak para bawahan mengikuti keputusannya agar fungsi tersebut dapat dilaksanakan.
2. Pemimpin berfungsi untuk menciptakan tempat dan suasana kerja yang menyenangkan sehingga menimbulkan semangat kerja yang tinggi.
3. Pemimpin dapat menanamkan dan memupuk perasaan para anggota bahwa mereka termasuk dalam kelompok dan merupakan bagian dari kelompok. Semangat kelompok dapat dibentuk melalui penghargaan terhadap usaha setiap anggota atau kelompok demi kepentingan kelompok.
4. Pemimpin dapat mempergunakan kelebihanannya bukan untuk berkuasa atau mendominasi melainkan untuk memberi sumbangan kepada kelompok menuju pencapaian tujuan bersama. Dalam suasana tersebut pemimpin dapat juga mengembangkan kesanggupan anggotanya.

Ada dua dimensi yang perlu mendapat perhatian seorang pemimpin, yaitu<sup>14</sup>

1. Pemimpin mampu mengarahkan (*direction*). Dimensi ini menggambarkan tindakan dalam interaksi dengan anggota organisasinya.
2. Tingkat dukungan (*support*). Pemimpin dari anggota organisasi dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

Berdasarkan kedua dimensi tersebut diatas maka secara operasional kepemimpinan dapat dibagi kedalam fungsi-fungsi pokok sebagai berikut:

1. Fungsi Instuktif

---

<sup>14</sup> Hadari Nawawi *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press 2001), 142



Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memberikan perintah dengan menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah dilaksanakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Fungsi ini berguna komunikasi satu arah namun harus komunikatif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menjalankan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

## 2. Fungsi Konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah karena berbentuk interaksi antara pemimpin dan anggota organisasinya. Namun intensitas dan efektivitasnya sangat tergantung pada pemimpin. Dengan menjalankan fungsi konsultatif diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah mengintruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

## 3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini, pemimpin diharapkan bisa mengaktifkan anggotanya dalam membuat keputusan ataupun melaksanakan keputusan. Partisipasi yang dilakukan harus terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan seorang pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

## 4. Fungsi Delegasi

Seorang pemimpin tidak mungkin bekerja sendiri dalam mewujudkan tujuan organisasi. Tidak ada seorangpun pemimpin yang dapat menyelesaikan keseluruhan pekerjaan organisasi. Dengan demikian pemimpin harus menjalankan fungsi delegasi dengan melibatkan sebagian wewenangnya kepada staf pimpinan yang membantunya. Fungsi delegasi berarti kepercayaan. Orang penerima delegasi harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

## 5. Fungsi Pengendalian

Kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur kegiatan anggotanya secara terarah dan terkordinasi sehingga memungkinkan tercapainya tujuan secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, kordinasi dan pengawasan.

## 6. Fungsi Keteladanan.

Pemimpin harus bisa menampilkan sikap dan perilaku terbaik yang dapat dirasakan dan diamati orang yang dipimpinnnya dalam interaksi setiap hari.

#### D. Tipe Kepemimpinan

Dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan maka akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas tersebut dipilah-pilah maka akan terlihat gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga modal dasar, yaitu: gaya berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas, berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama dan berpola pada kepentingan hasil yang dicapai. Gaya kepemimpinan tersebut merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Berdasarkan cara pelaksanaannya, ada empat tipe kepemimpinan yaitu:<sup>15</sup> Kepemimpinan Otokratis, kepemimpinan Pseudo Demokratis, kepemimpinan Laissez Faire dan kepemimpinan Demokratis.

##### 1. Kepemimpinan Otokratis

Otokratis berasal dari kata "Outos" artinya sendiri dan "Kratos" artinya kekuasaan, kekuatan. Jadi otokrat berarti: penguasa absolut<sup>16</sup> Seorang pemimpin yang otokratis menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal<sup>17</sup>. Ia berpendapat bahwa tanggung jawabnya sebagai pemimpin besar sekali. Hanya dialah yang bertanggung jawab dalam kepemimpinannya. Maju mundurnya organisasi yang dipimpinnya sangat bergantung kepadanya. Sehubungan dengan itu, dengan bekerja keras, teliti dan tertib, ia menghendaki dan mengharapkan agar bawahannya juga harus bekerja keras dan bersungguh-sungguh. Ia takut dan merasa cemas kalau pekerjaan yang dilakukan bawahannya tidak sesuai dengan yang diharapkannya. Oleh sebab itu, pengawasannya sangat ketat. Kekeliruan atau kesalahan harus dijatuhi sanksi atau hukuman, agar tidak terjadi lagi dalam melaksanakan tugas berikutnya. Dalam melaksanakan control pemimpin bertolak dari asumsi bahwa manusia pada dasarnya malas dan suka menghindarkan dari tugas-tugasnya.<sup>18</sup>

Pemimpinan sama sekali tidak member kebebasan kepada anggota kelompok untuk turut ambil bagian dalam memutuskan suatu persoalan. Pemimpin mendikte kepada anggota yang ada di bawah kepemimpinannya tentang apa yang harus dikerjakan oleh mereka dan bagaimana harus dikerjakan. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan<sup>19</sup>

<sup>15</sup> Soekarto Indrafachrudi, *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia 1998), 25

<sup>16</sup> Kartini Kartono, *Pemimpinan dan Kepemimpinan*. Bandung: Raja Grafindo Persada 2004), 83

<sup>17</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Bandung: Raja Grafindo Persada 2003), 54

<sup>18</sup> Hadari Nawawi *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press 2001), 154

<sup>19</sup> Hendyat Soetopo, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta : Bina Aksara, 1998), 7

Pemimpin memandang dirinya lebih dalam segala hal dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah, sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah. Dalam kepemimpinan sukar memberikan maaf pada orang yang dipimpinnya. Pemimpin menuntut ketaatan, kepatuhan buta, berupa kepenurutan tanpa bertanya, tanpa kritik, tanpa komentar dan tanpa pendapat. Suasana kantor selalu tegang. Guru-guru tidak diberi kesempatan untuk berinisiatif dan mengembangkan daya kreatifnya. Apa yang menurut pendapatnya benar, itulah yang benar. Acara rapat dewan guru disusunnya sendiri. Ia juga yang memimpin rapat itu dan ia tidak menghendaki guru-guru keluar dari pokok pembicaraan dalam rapat itu. Ia memimpin rapat secara tertib, teratur, tegas dan cepat. Mengingat besarnya tanggung jawab terhadap madrasah, ia berpendapat bahwa ia adalah penghubung yang tepat dan baik antara sekolah dan masyarakat. Sebagai akibatnya, guru-guru mereka bersifat acuh tak acuh atau memberontak, kecuali guru yang menjadi sahabat atau kesayangannya.<sup>20</sup>

## 2. Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari kepemimpinan otokratis. Pemimpin yang bersifat *Laissez Faire* memberikan kebebasan penuh kepada para anggotanya dalam melaksanakan tugasnya, atau secara tidak langsung segala peraturan, kebijaksanaan suatu institusi berada di tangan anggota.

Anggota kelompok bekerja menurut kehendaknya masing-masing tanpa ada pedoman kerja yang baik, disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan, maka semua usahanya akan cepat berhasil. Apabila hal ini kita jumpai di madrasah, maka dalam hal ini bila akan menyelenggarakan rapat guru biasa dilaksanakan dalam kontak pimpinan (kepala madrasah), tetapi dilaksanakan selagi anggota atau guru-guru dalam madrasah tersebut menghendaknya.<sup>21</sup>

## 3. Kepemimpinan *Peseudo Demokratis*

Seorang pemimpin yang bersifat *Peseudo Demokratis* sebenarnya bersifat otoriter hanya pandai memberikan kesan seolah-olah demokratis dalam kepemimpinannya. Ia memberi hak dan kuasa kepada guru menetapkan dan memutuskan sesuatu, tapi sesungguhnya ia bekerja dengan perhitungan. Ia mengatur siasat agar kemauannya

<sup>20</sup> Soekarto Indrafachrudi, *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia 1998), 25

<sup>21</sup> Soekarto Indrafachrudi, *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia 1998), 25

terwujud kelak. Tingkah laku, bahasa, dan sikapnya memberi kesan ia pemimpin yang demokratis. Di dalam pergaulan ia berusaha untuk disenangi dan disegani. Ia sangat sopan dan selalu ingin memberi pertolongan kepada bawahannya, Sifat-sifat dan sikap itu ditonjolkan supaya mendapat kepercayaan dari pihak guru yang dikasihinya.

Masalah-masalah yang dihadapi diperbincangkan terlebih dahulu dengan guru yang berpengaruh sebelum dibawa kedalam sidang guru. Ia yakin bahwa setiap usul yang bertentangan dengan perbincangan dan putusan bersama guru-guru itu pasti akan ditolak didalam rapat.. Acara rapat dewan guru disusun oleh suatu panitia yang bekerjasama dengan kepala madrasah. Di dalam rapat ia banyak member kesempatan kepada guru untuk mengemukakan pendapat dan saran, tetapi sebenarnya ia licik sekali dan bermanipulasi sedemikian rupa sehingga pendapatnyalah yang harus disetujui dan diterima rapat. Jika ada guru yang tidak menyetujui pendapat, mereka tidak berani beraksi dan menentanginya. Sebagai akibatnya, setiap tahun ada guru yang minta pindah ke madrasah lain.

#### 4. Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin yang demokratis menyadari bahwa dirinya merupakan bagian dari kelompok, memiliki sifat terbuka, dan memberikan kesempatan kepada anggota untuk ikut berperan aktif dalam membuat perencanaan, keputusan, serta menilai kerjanya. Semua keputusan diambil melalui musyawarah dan mufakat serta harus ditaati. Pemimpin Menghormati dan menghargai pendapat setiap guru. Pemimpin Tidak melaksanakan tugasnya sendiri. Ia bersifat bijaksana didalam pembagian pekejaan dan tanggung jawab. Dapat dikatakan bahwa, tanggung jawab terletak pada pundak semua anggota, termasuk pemimpin.

Ia bersifat ramah-tamah dan selalu bersedia menolong bawahannya dengan memberi nasehat, anjuran, serta petunjuk jika dibutuhkan. Didalam kepemimpinannya ia berusaha supaya bawahannya kelak dapat menjalankan tugasnya sebagai pemimpin. Banyak perhatian yang dicurahkan kepada tugas organisasi. Acara rapat ditetapkan bersama. Rapat tersebut dilaksanakan secara teratur dan tidak makan waktu banyak. Ia dapat membagi waktu untuk rapat itu secara ekonomis. Kedisiplinan tampak sekali didalamnya. Dibawah kepemimpinannya tercipta suasana kerja yang menyenangkan,

semua pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah dipikirkan dan disepakati bersama<sup>22</sup>

### E. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Pada tingkat paling operasional, kepala madrasah adalah orang yang berada digaris terdepan yang mengkoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran yang tertentu. Kepala madrasah diangkat untuk menduduki jabatan yang bertanggung jawab mengkoordinasikan upaya bersama mencapai tujuan pendidikan pada level madrasah masing-masing. Dalam melaksanakan pekerjaan, kepala madrasah dituntut mempunyai ekstra. Ada dua hal yang perlu diperhatikan kepala madrasah dalam kepemimpinannya, yaitu:

1. Kepala madrasah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan madrasah.
2. Kepala madrasah harus memahami tugas dan fungsinya demi keberhasilan madrasah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa.

Pada awalnya kepala madrasah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manager, administrator dan supervisor. Namun dalam perkembangan selanjutnya kepala madrasah juga harus mampu berperan sebagai kader, innovator, dan motivator di madrasah. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator (EMASLIM)<sup>23</sup> kepala madrasah juga harus mampu berperan sebagai figure dan mediator.

#### 1. Kepala Madrasah Sebagai Edukator (Pendidikan)

Pendidik adalah orang yang mendidik sedang mendidik diartikan memberikan latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga pendidik dapat diartikan proses pengubahan sikap dan tingkah laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan (ajaran, pimpinan). Adapun proses pendidikan disamping secara khusus dapat dilaksanakan dimadrasah, juga dilaksanakan diluar madrasah yaitu melalui keluarga dan masyarakat. Bahkan para pakar berpendapat bahwa pendidikan secara klasik merupakan usaha sistematis untuk mengalihkan pengetahuan seseorang kepada orang lain<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> E. Mulyasa, (*Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya 2003),271

<sup>23</sup> Ibid: 98

<sup>24</sup>Sondang P Siagan, "*Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*", (Jakarta: Gunung Agung (1982), 22

Kepala madrasah sebagai edukator, harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan dimadrasahnyanya, menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Kepala madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik<sup>25</sup>.

Pembinaan mental yaitu membina para tenaga kependidikan tentang sikap batin dan watak. Pembinaan moral yaitu pembinaan tentang perbuatan baik dan buruk sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing. Pembinaan fisik yaitu pembinaan jasmani, kesehatan dan penampilan. Pembinaan artistic yaitu pembinaan tentang kepekaan terhadap seni dan keindahan.

Dalam rangka meningkatkan kinerjanya sebagai edukator, kepala madrasah harus merencanakan dan melaksanakan program kerja madrasahnyanya dengan baik, antara lain:

- a. Mengikutkan guru dalam penataran guna menambah wawasan, juga memberi kesempatan kepada guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar kejenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- b. Menggerakkan tim evaluasi hasil belajar untuk memotivasi peserta didik agar lebih giat dan meningkatkan prestasinya.
- c. Menggunakan waktu belajar secara efektif dimadrasah dengan menekankan disiplin yang tinggi.

## 2. Kepala Madrasah Sebagai Manager

Tugas manager adalah merencanakan (*plan*), mengorganisasikan (*organize*), mengatur (*direct*), mengkoordinasikan (*coordinate*), dan mengendalikan (*control*) dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manager adalah orang yang melakukan sesuatu secara benar (*people who do things right*).

Sebagai manager, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama, member kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan tenaga pendidik dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah. Kepala madrasah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya madrasah

---

<sup>25</sup> Ibid: 99

dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala madrasah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya), serta berusaha untuk senantiasa bertanggung jawab. Kepala madrasah hendaknya member kesempatan kepada semua tenaga pendidik untuk meningkatkan profesi dan potensinya secara optimal. Ia juga harus mendorong keterlibatan seluruh tenaga pendidik dalam setiap kegiatan madrasah.

Sumber manager, kepala madrasah harus mampu melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program madrasah, dengan diwujudkan dalam:

- a. Pengembangan program jangka panjang baik program akademis maupun non akademis yang dituangkan dalam kurun waktu lebih dari lima tahun.
- b. Pengembangan program jangka menengah, baik program akademis maupun non akademis yang dituangkan dalam kurun waktu tiga sampai lima tahun.
- c. Pengembangan program jangka pendek baik program akademis maupun non akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu satu tahun (program tahunan) termasuk pembuatan rencana anggaran pendapatan belanja madrasah (RAPBM dan anggaran biaya madrasah (ABM)<sup>26</sup>.

### 3. Kepala Madrasah Administrator

Kepala madrasah sebagai admistrator sangat diperlukan karena kegiatan di madrasah tidak terlepas dari pengelolaan admistrator yang bersifat pencataan, penyusunan dan pendokumentasi seluruh program madrasah. Kepala madrasah dituntut harus memahami dan mampu mengelola kurikulum, admistrator peserta didik, admistrator personalia, admistrator sarana dan prasarana, admistrator kearsipan, dan admistrator keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar administrasi madrasah dapat tertata dan terlaksana dengan baik.

Kemampuan kepala madrasah sebagai admistrator harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, bimbingan dan konseling, kegiatan praktikum, kegiatan di perpustakaan, data administrasi peserta didik, guru, pegawai TU, penjaga madrasah, teknis dan pustakawan, kegiatan ekstra kurikuler, data administrasi hubungan madrasah dengan orang tua peserta didik, data administrasi gedung dan ruang, surat menyurat, dan administrasi keuangan<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> E. Mulyasa, (*Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya 2003),106

<sup>27</sup> Ibid: 107, 108

#### 4. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Supervisor merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di madrasah agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan pelayanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan madrasah serta berupaya menjadikan madrasah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.

Kepala madrasah sebagai supervisor berfungsi untuk membimbing, membantu dan mengarahkan guru-guru untuk menghargai dan melaksanakan prosedur-prosedur pendidikan guna menunjang kemajuan pendidikan<sup>28</sup>. Jika supervise dilakukan kepala madrasah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian dan pengendalian merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga pendidik tidak melakukan penyimpangan dan lebih hati-hati dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam system organisasi pendidikan modern diperlukan supervisor khusus yang lebih *independent*, dan dapat meningkatkan pembinaan dan pelaksanaan tugasnya.

#### 5. Kepala Madrasah Sebagai Leader

*Joh Gage Alle* menyatakan: "*Leader a guide conductor: a commander*" (pimpinan itu ialah petunjuk, pemandu, penuntun, komandan). Kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, peningkatan kemauan tenaga pendidik, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Tugas kepala madrasah sebagai pimpinan adalah:

- a. Mengembangkan visi serta menetapkan arah dan strategi madrasah untuk menghasilkan perubahan-perubahan yang dibutuhkan agar mencapai visi itu.
- b. Mengkomunikasikan tujuan yang ingin dicapai melalui pernyataan dan perbuatan (tindakan) kepada siapa-siapa saja yang mungkin diperlukan untuk memberikan pengaruhnya bagi pembentukan tim yang memahami visi dan strategi madrasah serta menerima kebenarannya.
- c. Memberikan motivasi bagi orang-orang untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam perubahan menuju perbaikan, dengan cara memenuhi kebutuhan manusia yang sangat mendasar yang sering kali tidak terpenuhi.

---

<sup>28</sup> Hendyat Soetopo, "*Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*", (Jakarta: Bina Aksara 1998), 69



- d. Menciptakan perubahan untuk menghasilkan perubahan yang sangat berguna untuk kemajuan madrasah.

Kepribadian kepala madrasah sebagai *leader* menurut *Ordway Tead* harus menunjukkan sifat-sifat sebagai berikut: energi jasmaniah dan mental (*physical and nervous energy*), kesadaran akan tujuan dan arah (*a sense of purpose and direction*), antusiasme (*enthusiasm*: semangat, kegairahan, kegembiraan yang besar), kemarahan dan kecintaan (*friendliness and affection*), integritas (*integrity*: keutuhan, kejujuran, ketulusan hati), penguasaan teknis (*technical mastery*), ketegasan dalam mengambil keputusan (*decisiveness*), kecerdasan (*intelligence*), keterampilan mengajar (*teaching skill*), kepercayaan (*faith*). Sedangkan menurut *Georga R. Terry*, sifat kepemimpinan yang unggul, yaitu: kekuatan badaniyah dan rohaniyah, stabilitas emosi, pengetahuan tentang relasi insani, kejujuran, obyektif, dorongan pribadi, keterampilan berkomonikasi, kemampuan mengajar, keterampilan social dan kecakapan teknis atau kecakapan manajerial.

#### 6. kepala Madrasah Sebagai innovator

kepala Madrasah sebagai innovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan yang inovatif di madrasah dengan menggunakan strategi yang tepat sehingga terjalin hubungan yang harmonis antara kepala Madrasah dan peserta didik.

kepala Madrasah sebagai innovator dalam melakukan pekerjaan diharapkan dapat menggunakan cara yang konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional, dan obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel. Konstruktif dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus mampu mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembankan.

Kreatif dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Delegatif dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing. Integratif dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan madrasah secara efektif, efisien, dan produktif.

Rasional dan obyektif dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan obyektif. Pragmatis dimaksudkan bahwa

kepala madrasah harus berusaha kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan serta kemampuan yang dimiliki madrasah.

Keteladanan dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus mampu memberikan teladan dan contoh yang baik. Adaptabel dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

### **7. kepala Madrasah Sebagai Motivator**

kepala Madrasah Sebagai Motivator harus bisa memberikan motivasi kepada para tenaga pendidik 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.

Ada beberapa prinsip untuk mendorong peningkatan profesionalisme tenaga pendidik yaitu:

- a. Tenaga pendidik akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukan menarik dan menyenangkan.
- a. Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada tenaga pendidik sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja. Tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- b. Tenaga pendidik harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaan, pemberian hadiah lebih baik dari pada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
- c. Usaha untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik 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. kepala Madrasah harus berusaha menggunakan penghargaan ini secara tepat, efektif, dan efisien, untuk menghindari negatif yang bisa ditimbulkan.

### **F. Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Treat*)**

Telah menjadi salah satu alat yang berguna dalam dunia industri. Namun demikian tidak menutup kemungkinan untuk digunakan sebagai alat bantu pembuatan keputusan dalam

pengenalan program-program baru di lembaga pendidikan. Kepala madrasah perlu melakukan analisis swot (*Strength, Weakness, Opportunity, Treat*) guna mengetahui factor dominan (kekuatan dan peluang) dalam pelaksanaan proses organisasi madrasah. Proses penggunaan manajemen analisa swot menghendaki adanya suatu survey internal tentang *Strength* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) program, serta faktor dominan (kekuatan dan peluang) kepala madrasah dalam paradigm baru manajemen pendidikan meliputi gerakan peningkatan kualitas pendidikan yang dicanangkan pemerintah, sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan, gotong royong dan kekeluargaan, potensi sumberdaya manusia, organisasi formal dan informal, organisasi profesi, serta dukungan dunia usaha dan industri.

Faktor penghambat (kelemahan dan tantangan) kepala madrasah untuk meningkatkan kualitas pendidikan mencakup sistem politik yang kurang stabil, rendahnya sikap mental, wawasan kepala madrasah yang masih sempit, pengangkatan kepala madrasah yang belum transparan, kurang sarana dan prasarana, lulusan kurang mampu bersaing, rendahnya kepercayaan masyarakat, berokrasi dan rendahnya produktivitas kerja.

Upaya untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang serta mengatasi kelemahan dan ancaman terhadap paradigm baru kepala madrasah dapat dilakukan dengan pembinaan professional kepala madrasah, revitalitas KKM (Kelompok Kerja Madrasah), peningkatan disiplin, pembentukan kelompok diskusi, dan peningkatan layanan perpustakaan dengan menambah koleksi.

## **G. Tugas Pokok dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah**

### **1. Program Kerja Kepala Madrasah**

Kepemimpinan kunci keberhasilan kepala madrasah. Kepala Madrasah akan berhasil apabila memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala madrasah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah. Karena sifatnya yang kompleks dan unik madrasah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi.

Sesuai dengan cirri-ciri madrasah sebagai organisasi yang bersifat kompleks dan unik, tugas dan fungsi kepala madrasah seharusnya dapat dilihat dari berbagai sudut pandang. Kepala Madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator<sup>29</sup> Dalam paradigm baru manajemen

---

<sup>29</sup> E. Mulyasa, (*Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya 2003), 98

pendidikan, perubahan akan terjadi dan berjalan dengan baik, jika kepala madrasah mampu berperan sebagai pemimpin yang visioner, yang memiliki gambaran tentang sekolah yang dicita-citakan, serta mampu membimbing, mendorong dan mengorganisasikan tenaga kependidikan, masyarakat, dan lingkungan sekitar dengan baik.

Dalam konteks madrasah pada umumnya ada delapan fungsi kepala madrasah yaitu manajer (*manager*), pemimpin (*leader*), wirausahawan (*entrepreneur*), pencipta iklim kerja (*climate maker*), pendidik (*educator*), Pembina ketatausahaan (*administrator*), penyedia (*supervisor*). Dalam perkembangan berikutnya sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan masyarakat kepala madrasah menurut Muhammad Kuswadi harus mampu berperan sebagai media penghubung (*communicator*), pengantar/agen perubahan (*agent of change*) dan hubungan (*liaison*).

Dalam rangka mewujudkan peran dan fungsi kepala madrasah agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, sebaiknya membuat program kerja sebagai berikut:

a. Kepala Madrasah Sebagai Manajer (*Manager*)

Kepala Madrasah Sebagai Manajer harus memiliki program dan target yang harus diwujudkan selama masa jabatannya atau kepemimpinannya, memahami dengan baik dan betul terhadap visi dan misi madrasah, mengoptimalkan dan memanfaatkan segala sumberdaya yang ada, menganalisis pekerjaan dan kebutuhan tenaga kependidikan untuk melaksanakan pekerjaan dan pengembangan staf, *sense of economic* dan *sense of quality* menjadikan acuan yaitu keunggulan dan kepekaan terhadap peningkatan mutu. Kegiatan yang dilakukan adalah:

- 1) *Pemahaman visi dan misi*. Indikator yang diharapkan adalah tingkat pemahaman tampak dalam kinerja personel dan komite terhadap pencapaian tampak dalam kesinambungan informasi dan kerja setiap personil.
- 2) *Perencanaan program*. Indikator yang diharapkan adalah setiapunit satuan kerja beerkemampuan membuat program yang memanfaatkan sumberdaya dan lingkungan yang ada.
- 3) *Pengorganisasian*. Indikator yang diharapkan adalah struktur organisasi yang operasional disetiap unit satuan kerja seperti personel yang ditempatkan seperti *job diskription* dan mekanisme kerja yang efektif.
- 4) *Penggerakan*. Indikator yang diharapkan adalah evaluasi pelaksanaan dan ketatalaksanaan program.

- 5) *Pengawasan*. Indikator yang diharapkan adalah pengawasan kepada setiap program dan pengajaran.

b. Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin (*Leader*)

Kepala madrasah sebagai pemimpin harus memiliki kepribadian dan integritas yang mantap, berkemampuan untuk meyakinkan dan menggerakkan orang lain untuk mencapai target, memiliki kadar keimanan dan ketaqwaan yang baik dapat menjadi suri tauladan serta mampu mengambil keputusan yang cepat dan tepat. Kegiatan yang dilakukan adalah:

- 1) *Kepribadian dan Integritas pribadi yang mantap*. Indikator yang diharapkan adalah tertanamnya kepribadian yang baik seperti berjiwa besar, tanggung jawab, jujur, terbuka, adil, tekun, inovatif dan kreatif, memiliki integritas pribadi yang tinggi seperti rasa memiliki, kepedulian berpartisipasi, produktif, dan konsisten.
- 2) *Memotivasi*. Indikator yang diharapkan adalah disetiap kesempatan dan waktu memberikan motivasi, pemberian penghargaan dan sanksi/denda.
- 3) *Pengambilan keputusan*. Indikator yang diharapkan adalah peka terhadap adanya setiap masalah, tidak malah menghindar, mengambil keputusan yang cepat dan tepat serta memberi pemecahan dan jalan keluar.
- 4) *Berkomunikasi*. Indikator yang diharapkan adalah menyampaikan pesan-pesan dan gagasan-gagasan secara efektif.
- 5) *Pendelegasian wewenang*. Indikator yang diharapkan adalah sesuai dengan bagan organisasi dan pendelegasian wewenang dapat dilakukan secara tepat.

c. Kepala Madrasah Sebagai Kewirausahaan (*entrepreneur*)

Kepala madrasah sebagai kewirausahaan harus mampu menganalisis peluang, serta mampu menciptakan keunggulan kompetitif, memiliki wawasan yang luas, serta kemampuan menjual untuk mendapatkan mitra kerja yang profesional, mempunyai komitmen yang kuat terhadap upaya kemandirian madrasah. Kegiatan yang dilakukan adalah:

- 1) *Menganalisis peluang*. Indikator yang diharapkan adalah kemampuan membaca, memanfaatkan dan menciptakan peluang dan tampak dalam dinamika, inovasi, dan kreativitas.

- 2) *Mempromosikan madrasah.* Indikator yang diharapkan adalah kemampuan berorganisasi, mempromosikan/menjual program dan produk madrasah.
- 3) *Membuat maneuver dalam aktifitasnya.* Indikator yang diharapkan adalah Keberanian mengambil resiko dengan perhitungan yang matang serta berani melakukan terobosan dan terlihat dalam bagan organisasi madrasah yang ada yakni dapat mengetahui kebutuhan warga madrasah dan masyarakat pada umumnya.
- 4) *Memandirikan madrasah.* Indikator yang diharapkan adalah adanya komitmen terhadap tercapainya kemandirian madrasah, pengadaan fasilitas madrasah atas usaha madrasah sendiri, dan memunculkan inisiatif dari warga madrasah serta dapat mengatasi masalah.

d. Kepala Madrasah Sebagai Pencipta Iklim Kerja (*climate maker*)

Kepala madrasah sebagai pencipta iklim Kerja harus meyakinkan dan menggerakkan seluruh tenaga pendidikan dan siswa untuk berinovasi, kerjasama pimpinan dan kompetensi yang sehat. Warga sekolah harus menjadi teladan masyarakat. Kegiatan yang harus dilakukan adalah:

- 1) *Menciptakan iklim sejuk secara fisik dan psikologi madrasah.* Indikator yang diharapkan adalah :
  - a) Terciptanya lingkungan madrasah yang sejuk dan nyaman (secara fisik dan psikologis),
  - b) Tampak dalam kebersihan, ketertiban, keamanan, kerindangan, sejuk dan indah dan tampak dalam tertatanya ruang kerja nyaman: ruang kantor atau guru, ruang teori/praktek, fasilitas ruangan yang baik, c. Tampak dalam suasana kerja yang kondusif, tidak ada saling curiga. Adanya keterbukaan, terciptanya keakraban, terciptanya kekeluargaan, tak ada jara antara staf dan guru serta pimpinan madrasah, tercipta suasana yang ceria.
- 2) *Memasyarakatkan pendidikan lingkungan hidup (PLH).* Indikator yang diharapkan adalah .
  - a) Pemahaman PLH pada seluruh warga/ unsur madrasah dan masyarakat,

- b) Terlihat adanya pamflet/ selogan-selogan fasilitas LH, keteladanan dalam pemeliharaan LH dan menghemat energi, dukungan dan pembinaan terhadap penanggung jawab LH, supervise LH.
- c) Terlihat adanya kerjasama dengan kelompok-kelompok masyarakat LSM dan instansi yang terkait serta pemda.

e. Kepala Madrasah Sebagai Pendidik (*educator*)

Kepala madrasah sebagai pendidik harus memiliki wawasan yang baik terhadap wawasan wiyata mandala, berkemampuan menyamakan persepsi seluruh warga madrasah terhadap nilai yang terkandung, memahami kekurangan dan kelebihan staf serta upaya terhadap pembinaan. Kegiatan yang dilakukan adalah:

- 1) *Menyikapi segala sesuatu dengan jiwa seorang pendidik.* Indikator yang diharapkan adalah tanggap terhadap kelemahan dan kelebihan staf serta penuh perhatian terhadap program pengembangan staf.
- 2) *Melaksanakan bimbingan dan pembinaan.* Indikator yang diharapkan adalah:
  - a) kepekaan dan intensitas pembinaan (adanya jadwal pembinaan rutindan incidental).
  - b) teknik dan strategi pembinaan, evaluasi hasil pembinaan.
  - c) Terselenggaranya program pendidikan dan pembinaan dan pelatihan, bantuan dana pendidikan, seminar dan pelatihan di madrasah mengikutkan seminar atau pameran atau local karya diluar madrasah.
  - d) Menghargai hasil pendidikan staf seperti kenaikan pangkat, atau penyesuaian, promosi jabatan, pengakuan terhadap kemampuan.
  - e) *Konsultasi DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan).* Indikator yang diharapkan adalah membuka diri setiap saat untuk menerima staf berkonsultasi dan pemanfaatan system penilaian guru dan staf untuk pembinaan.

f. Kepala Madrasah Sebagai Pembina Tata Usaha (*administrator*)

Kepala madrasah sebagai pembina tata usaha harus berkemampuan dan memiliki kesadaran tentang pentingnya pengelolaan tata usaha madrasah, sehingga dapat

mencerminkan tertib kerja dari penyelenggara madrasah yang baik. Kegiatan yang dilakukan adalah:

- 1) *Menyikapi dan memahami*. Indikator yang diharapkan adalah Dimilikinya kesadaran tentang pentingnya tertib tata usaha madrasah dan dikuasainya teknik dan aturan tata usaha madrasah.
- 2) *Menciptakan tertib tata usaha madrasah*. Indikator yang diharapkan adalah tertibnya tata usaha di tiga bidang yaitu:
  - a) Bidang keuangan, meliputi dana rutin, BP3, daftar PSB, buku induk, klaper, buku leger, buku mutasi.
  - b) Bidang kepegawaian, meliputi struktur organisasi, personalia, uraian tugas, mekanisme kerja dan pengembangan staf, mutasi, pengembangan dan pemberhentian atau pension.
  - c) Bidang inventaris meliputi perencanaan, pengadaan, penyimpanan, penyaluran, penataan, pemeliharaan, penginventarisasian, dan penghapusan.
  - d) Bidang kearsipan, meliputi pengelolaan arsip.
  - e) Bidang pengajaran, meliputi kalender pendidikan, jadwal kegiatan (harian, mingguan, bulanan, semester awal dan akhir tahun pelajaran), dan program pengajaran.

g. Kepala Madrasah Sebagai Penyedia (*supervisor*)

Kepala madrasah sebagai penyedia harus mengkomunikasikan program penyedia kepada tenaga kependidikan dan siswa. Memiliki pemahaman yang dalam tentang penyedia yakni salah satu sarana untuk meningkatkan efektifitas dan evisien KBM. Adanya tindak lanjut hasil penyedia berdasarkan kesepakatan. Kegiatan yang dilakukan adalah:

- 1) *Pemahaman penyedia*. Indikator yang diharapkan adalah:
  - a) Dimilikinya kesadaran tentang arti dan fungsi penyedia bagi terlaksananya program madrasah.
  - b) Dipahaminya pengetahuan dan menguasai teknik dan prosedur penyedia madrasah.
- 2) *Pelaksanaan penyedia*. Indikator yang diharapkan adalah melaksanakan penyedia sesuai dengan rencana yang disepakati secara rutin/incidental, penemuan masalah, dan memberikan solusi.



- 3) *Tindak lanjut hasil penyedia.* Indikator yang diharapkan adalah a.
- a) Memberikan informasi, konsultasi dan alternative solusi terhadap masalah yang ditemukan pada saat penyediaan.
  - b) Membahas dan menyusun hasil temuan (menindak lanjuti).
  - c) Melaksanakan tindak lanjut penyediaan untuk pengembangan staf dan program secara berkelanjutan.

h. Kepala Madrasah Sebagai Media Penghubung (*communicator*)

Kepala madrasah sebagai media penghubung mempunyai tugas selain usaha penyampaian pesan (*statement of fact*), harus juga perhatian (*concern*), terhadap kelanjutan dari efek komunikasinya terhadap komunikasi (warga madrasah). Apakah pesan-pesan yang disampaikan dapat membangkitkan tanggapan atau dorongan bagi (warga madrasah) untuk melakukan usaha tertentu atau tetap pasif. Kegiatan yang dilakukan adalah:

- 1) *Penyampaian pesan-pesan terbaru atau terakhir.* Indikator yang diharapkan adalah menginformasikan setiap saat informasi atau kebijakan-kebijakan terbaru khususnya dunia dikmenjur kepada warga madrasah. BP3, MS dan instansi terkait serta masyarakat umumnya dan adanya buku catatan penyampaian pesan-pesan.
- 2) *Memperhatikan kesinambungan efek pesan.* Indikator yang diharapkan adalah a. Kesinambungan dan pemantauan hasil pesan-pesan yang disampaikan, b. adanya buku catatan untuk mengecek/ ceklis hasil yang didapat.
- 3) *Upaya tindak lanjut dari temuan-temuan.* Indikator yang diharapkan adalah a. memformulasi kembali atau mencari model atau cara dalam menyampaikan pesan supaya komonikan dapat terlibat dan berbuat, b. Adanya ungkapan penghargaan bila pesan-pesan dapat dilakukan dan sentilan-sentilan untuk dapat mengarahkan kembali (berbuat).

i. Kepala Madrasah Sebagai Pengantar atau Agen Perubahan (*agent of change*)

Kepala madrasah sebagai pengantar atau agen perubahan harus berperilaku utama untuk mempengaruhi perubahan sikap atau tingkah laku (*behaviour*) warga madrasah dan masyarakat sekitarnya untuk mewujudkan tujuan yang diidam-idamkan bersama. Melalui ide-ide yang segar dan baru serta adanya wacana dan paradigma baru dalam memandang setiap aktivitas. Kegiatan yang dilakukan adalah:

- 1) *Membudayakan suasana kerja.* Indikator yang diharapkan adalah:
  - a) *Performance* dari tenaga kependidikan (guru dan pegawai) serta siswa yang ada tampak dalam keseharian.

- b) Adanya perubahan dari seragam, jam atau waktu kerja, persiapan belajar atau kerja, yang paling utama semangat menunaikan tugas secara professional dengan semangat pembaruan.
  - 2) *Menginjeksi atau memberikan masukan- masukan ide-ide yang cerdas.* Indikator yang diharapkan adalah:
    - a) Senantiasa dalam setiap kesempatan (formal dan informal) menyampaikan ide-ide yang segar dan dituangkan dalam bentuk proposal yang sederhana.
    - b) Adanya lembaga khusus yang dapat menampung ide-ide yang cerdas.
  - 3) *Mengukur hasil dari perubahan yang dilakukan.* Indikator yang diharapkan adalah tampak adanya perubahan sikap/ tingkah laku atau adanya pengukuhan terhadap sikap/ tingkah laku (*reinforcemen*).
- j. Kepala Madrasah Sebagai Penghubung (*liaison*)

Kepala madrasah sebagai penghubung harus memiliki kemampuan untuk menjembatani antara dua system kepentingan, yaitu kepentingan sumber inovasi dan kepentingan sosial warga madrasah. Berkemampuan mempertimbangkan 5 M, yaitu: *Man* (seorang pendukung/ supporter/ *inner circle*), *Message* (pesan-pesan), *Motivation* (mendorong/membangkitkan minat/ kesadaran), *Material* (bahan), *Management* (peranan pengelola). Kegiatan yang dilakukan adalah:

- 1) *Memahami dengan betul keadaan warga madrasah dan masyarakat.* Indikator yang diharapkan adalah:
  - a) Mengenal kepribadian dan kemampuan setiap warga madrasah.
  - b) Adanya peningkatan dan pengembangan SDM: pertemuan rutin dan insidental: pembinaan langsung dan tidak langsung.
  - c) Adanya perubahan sikap saling memahami.
- 2) *Menghimpun pertimbangan 5 M.* Indikator yang diharapkan adalah, kokoh, pesan harus jelas, dorongan membangkitkan kesadaran, biaya standar minimal menunjang, dan tertib.

Ada 4 komponen indikator keberhasilan kepemimpinan di madrasah yaitu ketersediaan peralatan pendidikan yang masih kurang menunjang didalam upaya peningkatan mutu, kegiatan penelitian tindakan kelas oleh guru mata pelajaran masih sangat rendah, pengembangan kreativitas siswa dalam bidang penelitian ilmiah remaja dan keilmuan (MIPA, Bahasa Inggris), seni dan olah raga belum dilaksanakan secara optimal, pendayagunaan laboratorium kimia dan biologi perlu ditingkatkan.

Ketersediaan peralatan yang masih kurang secara kuantitatif itu sudah bisa terpenuhi dengan upaya pembelian secara bertahap dan terstruktur dengan modal awal diambil dari hasil usaha mandiri, sebagian kecil dari donator atau dari bantuan pemerintah pusat ataupun provinsi (2007-2008). Dari sisi kualitatif guru semakin termotivasi untuk mengajar dan berpengalaman dalam menggunakan peralatan-peralatan tersebut. Oleh sebab itu, dituntut kesiapan yang lebih dini dalam membuat RPP. Di samping itu, madrasah juga harus mempersiapkan administrasi peralatan dana nara sumber teknis yang lebih memadai dan handal. Dari kesediaan alat pendidikan dan peningkatan mutu madrasah yang berbanding lurus semuanya terlaksana dengan baik.

Kegiatan penelitian tindakan kelas oleh guru maple yang masih sangat rendah ini diatasi dengan pengintegrasian pendidikan *life skill* ke dalam silabus, mempererat mediasi antara guru dan siswa standart kompetensi smakin dikristalkan sesuai dengan evaluasi, kemampuan guru (kualifikasi dan profesionalisme) diasah dengan mendelegasikannya ke berbagai *event* peningkatan kompetensi guru yang saat ini semakin marak diselenggarakan oleh berbagai lembaga akademis, LSM dan Ormas. Semua usaha ini begitu dirasakan oleh guru untuk mendinamiskan PTL yang selama ini masih minim.

Pengembangan kreatifitas siswa dalam bidang penelitian ilmiah remaja dan keilmuan, seni dan olah raga yang belum dilaksanakan dengan optimal dikarenakan peralatan belajar masih belum ada atau kurang, tetapi setelah peralatan terpenuhi siswa dapat mencurahkan kemampuannya dengan eksperimen-eksperimen, disertai dengan pembinaan dan dukungan penuh dari madrasah yang dikoornasikan oleh kepala madrasah sebagai mediator.

Pendayagunaan laboratorium Kimia dan Biologi yang perlu ditingkatkan, madrasah memprogramkan 4 hal untuk upaya peningkatan optimal. Dari 4 program tersebut berjalan dengan lancar karena memang kegiatan ekstra di madrasah bisa *matching*.

## 2. Model Kepemimpinan Kepala Madrasah

Berdasarkan pengamatan penulis sebagai peneliti terhadap kegiata kepala madrasah di beberapa madrasah dan berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah, sebagian guru dan siswa, maka penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah menggunakan model kepemimpinan demokratis. Kepala Madrasah tidak bekerja sendiri, namun bekerja dengan tim dan lebih mengedepankan jalannya system dari pada perseorangan.

Kepala Madrasah menyadari bahwa dirinya merupakan bagian dari kelompok. Ia harus terbuka kepada teman guru (istilah dia dalam menyebutkan anak buah) dan memberikan kesempatan kepada anggota untuk ikut berperan aktif dalam membuat perencanaan, keputusan, serta menilai kerjanya. Semua keputusan madrasah diambil melalui musyawarah dan mufakat serta harus ditaati. Di dalam kepemimpinannya ia harus berusaha supaya bawahannya kelak dapat menjalankan tugasnya sebagai pemimpin. Hal ini dibuktikan dengan mengirim salah satu gurunya untuk mengikuti pelatihan, workshop dan lain-lain.

Penetapan waktu acara rapat ditetapkan bersama. Rapat tersebut dilaksanakan secara teratur dan tidak makan waktu banyak. Setiap hari senin setelah upacara dijadikan pertemuan rutin antara kepala madrasah dengan semua guru selama 10-15 menit sebagai media evaluasi kegiatan pendidikan selama seminggu dan penyampaian informasi baru terkait dengan dunia pendidikan di madrasah. Ia dapat membagi waktu untuk rapat itu secara ekonomis. Kedisiplinan harus tampak sekali didalamnya. Dibawah kepemimpinannya tercipta suasana kerja yang menyenangkan baik di madrasah maupun diluar madrasah

Proses kepemimpinan demokratis yang ada di madrasah yang ditemui peneliti juga dapat dilihat dari sikap kepala madrasah yang sangat sopan, tidak angkuh dan mau menerima masukan dari semua pihak dalam membuat keputusan. Seperti suatu saat ada siswa tidak mampu membayar SPP sehingga menyebabkan ia oleh guru tidak diperbolehkan mengikuti ujian. Kepala madrasah mendapat protes dari orang tua siswa terkait dengan masalah tersebut. Sebagai pemimpin yang berjiwa demokratis ia tidak menyalahkan guru dan murid yang nakal tersebut. Namun ia masih meminta keterangan sedetail mungkin diantara dua belah pihak untuk dicarikan jalan keluarnya. Pada akhirnya siswa tersebut boleh ikut ujian dengan syarat tetap membayar uang SPP dengan waktu yang disepakati antara madrasah dan orang tua. Pedoman intraksi kepemimpinan kepala madrasah adalah 3-S; Senyum, Salam, dan Sapa.

Begitu juga dengan guru yang sering melanggar peraturan pemerintah terkait dengan kewajibannya di madrasah seperti sering tidak masuk tanpa ijin, tidak melaksanakan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, kepala madrasah tidak secara frontal memarahi guru tersebut. Kepala madrasah melakukan pendekatan secara personal dan persuasif terkait dengan masalah guru tersebut, kemudian member teguran satu

sampai tiga kali. Apabila masih tetap kepala madrasah memutuskan sesuai dengan keputusan bersama pengurus yayasan.

Dalam pengamatan yang dilakukan peneliti di madrasah, diantara proses demokrasi yang dilaksanakan kepala madrasah adalah mempercayai anak buahnya dalam menjalankan program kerja yang dicanangkan oleh madrasah secara bersama-sama. Namun kepercayaan tersebut tidak disertai dengan fungsi pengawasan yang sangat ketat sehingga tujuan awal kepemimpinan demokratis agar kegiatan madrasah bisa berjalan dengan baik ternyata dalam kenyataannya banyak kegiatan dan program kerja madrasah yang belum dilaksanakan dengan baik (masih banyak selokan-selokan madrasah yang penuh dengan sampah dan rumput liar dibiarkan tumbuh tanpa ada pemeliharaan sehingga terkesan kurang indah dipandang).

### 3. Permasalahan dan Solusi

Permasalahan yang dihadapi kepemimpinan kepala madrasah meliputi dua aspek. Pertama adalah problem yang dihadapi terkait dengan program kerja kepala madrasah sendiri yang menjadi problem adalah pada lemahnya fungsi kepala madrasah sebagai pengawas. Berdasarkan pengamatan peneliti fungsi pengawasan yang belum optimal dapat dilihat pada kebersihan madrasah yang masih kotor. Padahal program kebersihan gencar dilaksanakan, inventarisasi alat-alat yang masih belum tertata rapi. Namun meskipun tidak optimal, fungsi pengawasan tersebut masih ada.

Adapun permasalahan kepemimpinan yang kedua adalah terkait dengan program kerja madrasah secara umum dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### a. Kurikulum

Permasalahan yang dihadapi terkait dengan optimalisasi pencapaian kurikulum adalah masih banyak wali kelas yang belum tahu tugasnya dan bekerja setelah ada suatu kejadian kasus, keaktifan guru dalam mengajar, masih banyak guru yang hadir hanya pada saat mengajar (guru hanya dianggap sebuah panggilan kerja bukannya sebuah panggilan profesi), motivasi belajar siswa yang rendah, keterlambatan pembuatan perangkat pengajaran, guru tidak mengajar sesuai dengan panduan kurikulum yang berlaku, guru masih belum memahami model pembagian jumlah jam mengajar yang berlaku di madrasah. Tersendatnya pemberian sertifikasi kepada siswa disetiap akhir pemberian materi mata pelajaran.

Adapun cara mengatasinya adalah memeriksa buku kegiatan yang dilakukan wali kelas, meminta laporan kelas setiap bulan kepada wali kelas, mengoptimalkan peran guru mata pelajaran sejenis, memberikan tugas-tugas tambahan yang dapat dikerjakan ketika jam tidak mengajar, pembuatan rencana pembelajaran sama-sama untuk satu semester, memotivasi siswa agar giat belajar baik didalam ataupun diluar kelas. Karena persiapan kurikulum dilakukan untuk merencanakan kondisi belajar yang optimal<sup>30</sup> sehingga iklim madrasah terjadi untuk mendukung tujuan pendidikan.<sup>31</sup>

b. Kesiswaan

Permasalahan yang dihadapi ialah banyaknya siswa yang terlambat dan tidak masuk madrasah. Kesadaran ketua kamar akan perlunya kegiatan madrasah dan ekstra yang diadakan madrasah kurang sehingga peminat kegiatan ekstra sedikit. Minimnya pendanaan dari siswa untuk menunjang kegiatan kesiswaan (OSIS).

Adapun cara mengatasinya adalah mengatur jadwal kegiatan ekstra kurikuler kesiswaan disesuaikan dengan kondisi, mengadakan pertemuan rutinitas madrasah.

c. Sarana dan Prasarana

Permasalahan yang dihadapi adalah kurangnya alat belajar, inventarisasi peralatan dan sarana sekolah masih belum tertata rapi, tidak mempunyai penempatan khusus barang-barang yang rusak sehingga barang-barang tersebut terkesan semrawut dan tidak tertata dengan rapi, kebersihan madrasah belum tertangani dengan baik karena tidak adanya tukang kebun, kerindangan madrasah masih belum terealisasi karena faktor tanah yang ada di madrasah sulit ditanami karena tanahnya dipaving dan areanya tidak begitu luas.

Pada perinsipnya pelaksanaan kepemimpinan mempunyai banyak masalah karena banyaknya unsure yang terdapat dalam organisasi tersebut. Kepala madrasah selaku pemimpin harus bisa mengatur dengan rapid an mencarikan jalan keluar agar masalah tersebut menjadi pendorong tercapainya tujuan utama organisasi madrasah. Ada enam langkah yang harus dilakukan dalam kepemimpinan kepala madrasah apabila ada masalah.<sup>32</sup>

- 1) *Identifikasi dan Memilih masalah.* Kepala madrasah dan wakilnya harus mengidentifikasi masalah secara jelas dan dapat dipahami oleh semua anggota madrasah sehingga dapat dicarikan jalan solusi yang tepat.

<sup>30</sup> S. Nasution, *Asas-Asas Kurikulum*, Jakarta: Bumi Aksara 2005), 57

<sup>31</sup> E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya 2003), 182

<sup>32</sup> Vinca ,87

- 2) *Analisis Masalah.* Kepala madrasah dan wakilnya perlu menganalisis masalah dan mengidentifikasi penyebab kunci. Langkah ini mencakup pengumpulan dan pengorganisasian data untuk mendokumentasikan penyebab-penyebab masalah.
- 3) *Membangkitkan Solusi Potensial*
- 4) *Memilih dan Merencanakan Solusi*
- 5) *Menerapkan Solusi*
- 6) *Mengevaluasi Solusi*

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsini, (2002). *"Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Proktek"*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Bisri, Adip dan Munawwir A. Fatah, (1999). *"Kamus ALBISRI"*, Pustaka Progressif Surabaya.
- Botman, Robert and Steven J Taylor, *"Intoduction To Qualitatif Reseanch Method"*, (1975).  
Johan Wiley and Son. Inc, Tronto.
- Bungin, Burhan, (2007) . *"Penelitian Kualitatif"*, Kencana Jakarta.
- Depdiknas, (2003). *"Kamus Besar Bahasa Indonesia"*, Balai Pustaka Jakarta.
- Depdiknas, (1928). *"Kamus Besar Bahasa Indonesia"*, Balai Pustaka Jakarta.
- E. Mulyasa, (2003). *"Kurikulum Berbasis Kompetensi"*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Indrafachrudi, Soekarto, (1998). *"Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik"*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Kartono, Kartini, (2004). *"Pemimpinan dan Kepemimpinan"*. Raja Grafindo Persada, Bandung.
- Matthew Kb. Miles dan A. Michael Huberman, (1992). *"Analisis Data Kualitatif"*, UI Press, Jakarta.
- Media, Tim (tanpa tahun) *"Kamus Lengkap Bahasa Indonesia"*, Media Centre.
- Moleong, Lexy J (2000). *"Metode Penelitian Kualitatif"*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Muhajir, Neong (1993). *"Metode Penelitian Kualitatif"*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Nawawi, Hadari, (2001), *"Kepemimpinan Menurut Islam"*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- "Pedoman Penulisan Tesis UNSURI Surabaya"* (2007), Program Pasca Sarjana.
- Ramadlan, Abu HF (1987), *"Terjemahan Duratun Nasihin"*, Mahkota, Surabaya.
- Ribern, J (2003). *"Dasar-Dasar Kepemimpinan"*, Pedoman Ilmu Jaya, Jakarta.
- Rivai, Veithzal, (2003), *"Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi"*, Raja Orafindo Persada, Bandung.
- Santoso, Mudji (1994). *"Metode Penelitian Kualitatif Dalam Bidang-Bidang Ilmu Sosial Keagamaan"*, Kalimasada Press, Malang.
- Siagin, Sondang P. (1982), *"Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi"*, Gunung Agung, Jakarta.
- S. Nasution, (2005). *"Asas-Asas Kurikulum"*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Soetopo, Hendyat, (1998), *"Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan"*, Bina Aksara, Jakarta.
- Susilo, Ahmad, (2003), *"Strategi Adaptasi Pondok Pesantren"*, Kucic, Jakarta.
- Toha, Miftah, (2004), *"Kepemimpinan Dalam Manajemen"*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wahjo Sumidjo, (1999), *"Kepemimpinan Kepala Sekolah"*, Raja Grafindo Persada, Bandung.



