

## **Bab 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **Latar Belakang Masalah**

Madrasah merupakan institusi paling depan dalam menjalankan proses pendidikan. Pendidikan secara makro pada akhirnya akan bermuara pada madrasah melalui pembelajaran. Kepala madrasah sangat berperan dalam menggerakkan berbagai komponen di madrasah sehingga proses belajar mengajar di madrasah itu berjalan dengan baik (Suhardiman 2012, hlm. 1).

Di era globalisasi merupakan era kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah menimbulkan persaingan dalam berbagai bidang, yang menuntut masyarakat Indonesia untuk memantapkan diri dalam peningkatan kualitas dan sumber daya manusia yang unggul, mampu berdaya saing, menguasai ilmu pengetahuan, teknologi dan mempunyai kemauan kerja yang sungguh-sungguh.

Perwujudan manusia yang berkualitas tersebut menjadi tanggung jawab lembaga pendidikan terutama dalam mempersiapkan peserta didik menjadi subyek yang makin berperan, menampilkan keunggulan yang tangguh, kreatif, mandiri, dan professional dalam bidangnya masing-masing.

Di Indonesia madrasah harus dengan kesungguhannya melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional sebagaimana yang tercantum dalam Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional beserta penjelasannya Bab II Pasal 3 bahwa:

Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab (UU Sisdiknas No. 20 tahun 2003).

Keberhasilan untuk mewujudkan tujuan-tujuan tersebut kepala madrasah mempunyai peranan yang sangat penting dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menselaraskan sumber daya pendidik yang tersedia. Kepala madrasah merupakan tokoh kunci bagi keberhasilan madrasah, oleh karena itu kepala madrasah harus memiliki visi, misi, dan tujuan yang jelas tentang hendak dibawa ke mana madrasah yang dipimpinnya (Suhardiman 2012, hlm. 4).

Dalam persaingan global ini, diakui atau tidak lembaga pendidikan madrasah dituntut untuk mengemuka dengan kinerja kelembagaan yang efektif dan produktif. Madrasah efektif adalah madrasah yang memiliki kemampuan memberdayakan setiap komponen penting sekolah, baik secara internal maupun eksternal, serta memiliki sistem pengelolaan yang baik, transparan dan akuntabel dalam rangka pencapaian visi-misi-tujuan madrasah secara efektif dan efisien (Supardi 2013, hlm. 2).

Kepala madrasah sebagai penanggung jawab pendidikan dan pembelajaran di madrasah hendaknya dapat meyakinkan kepada masyarakat bahwa segala sesuatunya telah berjalan dengan baik, termasuk perencanaan dan implementasi kurikulum, penyediaan dan pemanfaatan sumber daya guru, rekrutmen sumber daya murid, kerja sama madrasah dan orang tua, serta sosok *outcome* madrasah yang prospektif.

Kepala madrasah merupakan unsur vital bagi efektifitas lembaga pendidikan. Kepala madrasah yang baik akan bersikap dinamis untuk menyiapkan berbagai macam program pendidikan. Keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah. Kepala madrasah yang berhasil adalah apabila memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks, serta mampu melaksanakan peranan dan tanggung jawab untuk memimpin madrasah (Wahjusumijdo 2002, hlm. 81).

Peranan kepala madrasah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi kondusif, perilaku kepala madrasah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dengan kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan lembaga pendidikan (Mulyasa 2003, hlm. 107).

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 faktor penentu keberhasilan pendidikan. Tenaga pendidikan terutama guru merupakan jiwa dari madrasah (Mulyasa 2005, hlm. 90). Oleh karena itu, peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan,

evaluasi kinerja, hubungan kerja sampai pada kesejahteraan guru, merupakan garapan penting bagi seorang kepala madrasah.

Untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas diperlukan guru dengan kualitas dan prestasi maksimal. Sedangkan guru dengan kualitas dan prestasi maksimal dapat diperoleh bila ditunjang oleh kepala madrasah yang baik. Guru yang berkualitas ditentukan oleh banyak faktor, diantaranya adalah bagaimana atasan dalam memimpin bawahan. Oleh karena itu, posisi kepala madrasah merupakan penentu masa depan madrasah. Sebagaimana Mulyasa mengatakan dalam Qomar (2007, hlm. 286) kegagalan dan keberhasilan madrasah banyak ditentukan oleh kepala madrasah, karena mereka merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh madrasah menuju tujuannya. Peranan pemimpin sangat penting dalam organisasi, tanpa adanya pemimpin suatu organisasi hanya merupakan pergaulan orang-orang dan mesin.

Peranan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, memantau dan kalau perlu memaksa orang lain agar menerima pengaruh itu. Selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan tertentu (Dirawat 1983, hlm. 15).

Seorang kepala madrasah mempunyai peranan mengatur dan menggerakkan sejumlah orang yang memiliki berbagai sikap, tingkah laku, dan latar belakang berbeda-beda. Untuk mendapatkan staf yang handal dan dapat membantu tugas kepala madrasah secara optimal, diperlukan kepala madrasah yang mampu mengarahkan bawahannya kepada tercapainya tujuan organisasi secara maksimal.

Pemimpin yang efektif selalu menyadari bahwa anggota organisasinya merupakan sumber daya manusia yang sangat berharga karena dikaruniai otak dan akal fikiran, sehingga pemimpin selalu berupaya menggali, memanfaatkan dan meningkatkan kreatifitas anggotanya untuk mencapai prestasi yang tinggi (Hadari dan Martini 2004, hlm. 177).

Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Palembang, salah satu madrasah/sekolah dari lima sekolah yang berada di kompleks Perguruan Muhammadiyah Bukit Kecil Palembang. Kelima sekolah tersebut adalah; Sekolah Dasar (SD) Muhammadiyah 1, Sekolah Menengah Pertama (SMP) Muhammadiyah 1, Madrasah Tsanawiyah (MTs) Muhammadiyah 1, Sekolah Menengah Atas (SMA) Muhammadiyah 2, dan Madrasah Aliyah (MA) Muhammadiyah 1. Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Palembang merupakan madrasah yang sudah dikenal oleh masyarakat umum karena di samping telah berdiri pada tahun 1970, madrasah ini juga mempunyai siswa pada tahun pelajaran 2013/2014 sejumlah 140 orang.

Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Palembang adalah madrasah ini masih dalam satu Kelompok Kerja Madrasah (KKM) dengan MAN 3 Palembang, MA Al-Firdaus, MA Nasyril Islamiyah dan MAN 3 Palembang sebagai induk KKM. Akan tetapi madrasah ini mengalami peningkatan dalam jumlah siswa dibanding dengan MA Al-Firdaus dan MA Nasyril Islamiyah. Madrasah Aliyah ini juga memiliki guru-guru yang variatif dengan latar belakang pendidikan yang beragam karena sudah ada beberapa guru yang memiliki pendidikan S.2 termasuk kepala madrasahny

Semua ini tidak lepas dari peranan kepala madrasah sebagai pemimpin suatu lembaga pendidikan yang selalu menggerakkan, mengarahkan, dan memberikan motivasi kepada para guru untuk bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugasnya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Berawal dari fakta dan paparan latar belakang masalah di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul ***“Peranan Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Palembang”***

### **Rumusan Masalah**

Berkaitan dengan peranan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Palembang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana peranan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Palembang?
2. Faktor apa sajakah yang mendukung dan menghambat peranan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Palembang?

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan fokus penelitian di atas, tujuan penelitian dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui peranan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Palembang.
2. Untuk mengetahui faktor yang mendukung dan menghambat peranan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Palembang.

### **Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak terutama yang berperan dalam dunia pendidikan. Adapun kegunaan yang diharapkan adalah sebagai berikut:

a. Kegunaan secara Teoritis

Memberikan kontribusi keilmuan bagi dunia pendidikan terutama mengenai konsep peranan kepala madrasah pada lembaga-lembaga pendidikan.

b. Kegunaan secara Praktis

1. Bagi pihak Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Palembang, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan tentang peranan kepala madrasah.
2. Bagi peneliti sendiri, hasil penelitian ini dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan peneliti dalam praktek manajemen sumber daya manusia di Madrasah Aliyah.
3. Sebagai dasar dan masukan bagi peneliti selanjutnya.

### **Tinjauan Pustaka**

Hendra Wijaya tahun 2005, dalam tesisnya yang berjudul *“Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Hubungannya dengan Kinerja Guru (Studi kasus di MAN 2 Palembang)*. Di dalam tesisnya ini, Hendra meneliti apakah terdapat hubungan yang signifikan antara kemampuan manajerial kepala madrasah dan kinerja guru di MAN 2 Palembang.

Ade Darmawan, tahun 2011 dalam tesisnya yang berjudul *“Peran Kepala Madrasah Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kota*

*Lahat.*” Di dalam tesisnya menyatakan bahwa kepala MTs Negeri kota Lahat sudah menjalankan aspek-aspek konsep manajemen mutu terpadu. Dalam mengimplementasikan manajemen mutu terpadu diperlukan kepala madrasah yang mampu memberdayakan seluruh komponen yang ada di sekolah.

Win Hartan, tahun 2006 dalam tesisnya yang berjudul “*Kiat Kepala Madrasah Aliyah Negeri Pagar Alam dalam Meningkatkan Kinerja Guru.*” Di dalam tesisnya ini, memformulasikan bahwa kinerja guru di MAN Pagar Alam mempunyai berbagai macam tipe, ada guru demokratis, disiplin, malas, otoriter, tua, dan suka menentang. Kiat-kiat kepemimpinan kepala madrasah sangat dibutuhkan untuk menumbuhkan motivasi kerja berbagai tipe guru itu. Sedangkan kepala madrasah yang dapat meningkatkan kinerja guru adalah kepala madrasah yang dapat menempatkan dirinya dimana posisinya berada *ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso tutwuri handayani* (di depan menjadi teladan, di tengah membina kemauan, di belakang menjadi pendorong/pemberi daya).

Hilyah Alan Finandar, tahun 2008 tesisnya yang berjudul “*Peran Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Model Palembang dalam Menjalankan Fungsi Manajerial Perspektif Manajemen Mutu Terpadu.*” Di dalam tesisnya ini Hilyah meneliti bagaimana peran kepala madrasah dalam menjalankan fungsi manajerial dan apakah peran yang dimainkan oleh kepala madrasah dalam menjalankan fungsi manajerial relevan dengan aspek-aspek manajemen mutu terpadu.

Penelitian-penelitian di atas, khususnya Hendra Wijaya meneliti apakah terdapat hubungan yang signifikan antara kemampuan manajerial kepala madrasah dengan kinerja. Ade Darwaman mendeskripsikan dan menganalisis

peran apa yang diambil oleh seorang pemimpin untuk meningkatkan mutu pendidikan. Win Hartan mendeskripsikan dan menganalisis kiat-kiat kepemimpinan kepala madrasah sangat dibutuhkan untuk menumbuhkan motivasi kerja berbagai tipe guru itu. Sedangkan Hilyah mendeskripsikan dan menganalisis peran kepala madrasah sebagai manajerial dalam perspektif manajemen mutu terpadu.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu, penekanan penelitian ditujukan kepada peranan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Palembang. Untuk itu pembahasan dalam penelitian ini lebih memfokuskan pada ruang lingkup peranan kepala madrasah menurut pendapat-pendapat yang ada yaitu sebagai *educator* (pendidik), *manajer*, *administrator*, *supervisor*, *leader* (pemimpin), inovator dan motivator.

### **Kerangka Teori**

Untuk mendukung penyusunan laporan penelitian tentang peranan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Palembang, maka penulis akan menggunakan kerangka teori yang berkaitan dengan judul. Untuk itu pembahasan dalam penelitian ini lebih memfokuskan pada ruang lingkup peran kepala madrasah secara umum menurut pendapat-pendapat yang ada yaitu sebagai *educator* (pendidik), *manajer*, *administrator*, *supervisor*, *leader* (pemimpin), inovator dan motivator serta peran-peran lainnya.

Menurut Mulyasa dalam Maisah (2013, hlm. 67-68) ada beberapa fungsi/peran kepala madrasah yaitu:

*Kepala madrasah sebagai educator (pendidik)*

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

Oleh karena itu menurut Suhardiman (2012, hlm. 31) kepala madrasah pada hakekatnya sebagai guru, guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala madrasah. Sebagai seorang guru, tentu saja fungsi-fungsi pendidiknyanya secara otomatis melekat pada dirinya. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 39 ayat 2, menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga professional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

#### *Kepala madrasah sebagai manajer*

Menurut Mulyasa (2005, hlm. 103) manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Maka peran seorang kepala madrasah sebagai manajer tentu adalah mengelola tenaga kependidikan yang ada di madrasah yang dipimpinnya.

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala madrasah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan

pengembangan profesi guru. Dalam hal ini, kepala madrasah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan (Daryanto 2011, hlm. 31).

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

Kepala madrasah sebagai manajer mempunyai empat tugas penting, yaitu menyusun program madrasah, menyusun organisasi kepegawaian di madrasah, menggerakkan staf (guru dan karyawan), dan mengoptimalkan sumber daya madrasah (Makawimbang 2012, hlm. 83). Menurut Suhardiman (2012, hlm. 39) aktivitas kepala madrasah yang berkaitan dengan tugas manajerial sebagai berikut:

1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah
2. Menyusun program pembelajaran
3. Mengelola kesiswaan
4. Mengelola sarana dan prasarana
5. Mengelola personal sekolah/madrasah
6. Mengelola keuangan sekolah/madrasah
7. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat
8. Mengelola administrasi sekolah/madrasah

9. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah
10. Mengevaluasi program sekolah
11. Memimpin sekolah/madrasah

#### *Kepala madrasah sebagai administrator*

Kepala madrasah sebagai *administrator* memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah (Mulyasa 2005, hlm. 107).

Menurut Makawimbang (2012, hlm. 84) tugas kepala madrasah sebagai administrator berkisar pada enam hal penting, yaitu (1) mengelola administrasi KBM dan BK, (2) mengelola administrasi kesiswaan, (3) mengelola administrasi ketenagaan, (4) mengelola administrasi keuangan, (5) mengelola administrasi sarana prasarana, dan (6) mengelola administrasi persuratan. Sebagai administrator, kepala madrasah mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan fungsi-fungsi administrasi yang diterapkan ke dalam kegiatan-kegiatan madrasah yang dipimpinnya, seperti membuat rencana atau program tahunan, menyusun organisasi sekolah, melaksanakan pengkoordinasian dan pengarahan, dan melaksanakan pengelolaan kepegawaian (Purwanto 2005, hlm. 112). Tugas secara rinci pengelola (administrator) pendidikan menurut Poerbakawatja dan Harahap dalam Sagala (2010, hlm. 120) antara lain adalah:

1. Perencanaan, yaitu menguraikan dalam garis-garis besar hal-hal yang harus dikerjakan dan metode ke arah pelaksanaan tujuan.

2. Pengorganisasian, yaitu penentuan suatu kerangka yang menunjukkan wewenang untuk mengatur bagian-bagian dan membatasinya, serta mengkoordinasikannya untuk tujuan tertentu.
3. Menyusun suatu staf, yaitu memasukkan dan melatih personil dan memelihara pekerjaan yang menguntungkan.
4. Memimpin suatu tugas secara terus-menerus, yaitu membuat keputusan-keputusan dan mencantumkan ke dalam peraturan-peraturan umum dan instruksi-instruksi yang berfungsi sebagai pemimpin dalam usaha.
5. Mengkoordinasi, yaitu menghubungkan-hubungkan berbagai bagian dari pekerjaan agar semua anggota kelompok mendapatkan keputusan yang sama.
6. Membuat laporan untuk atasan, yang berarti bahwa pimpinan dan para bawahannya melalui catatan-catatan, penyelidikan-penyelidikan, pengawasan yang selalu mengikuti seluk-beluk dan pekerjaan.
7. Menentukan anggaran belanja, suatu perencanaan mengenai keuangan, pertanggungjawaban dan kontrol.

Rangkaian tugas kepala madrasah ini menyiratkan adanya kebijakan-kebijakan penting yang diambil kepala madrasah sebagai administrator di madrasah yang dipimpinnya.

#### *Kepala madrasah sebagai supervisor*

Dari beberapa pendapat yang mengemuka tentang pengertian supervisi, Munfidah (2009, hlm. 10) menyimpulkan supervisi pendidikan adalah semua usaha yang sifatnya membantu guru atau melayani guru agar dapat memperbaiki, mengembangkan, dan bahkan meningkatkan pengajarannya, serta dapat pula

menyediakan kondisi belajar murid yang efektif dan efisien demi pertumbuhan jabatannya untuk mencapai tujuan pendidikan dan meningkatkan mutu pendidikan.

Konsep kepala madrasah sebagai supervisor menunjukkan adanya perbaikan pengajaran pada madrasah yang dipimpinnya. Perbaikan tampak setelah dilakukan sentuhan supervisor berupa bantuan mengatasi kesulitan guru dalam mengajar. Untuk itulah kepala madrasah perlu memahami program dan strategi pengajaran, sehingga ia mampu memberi bantuan kepada guru yang mengalami kesulitan. Bantuan yang diberikan oleh kepala madrasah kepada guru dapat berupa bantuan dukungan fasilitas, bahan-bahan ajar yang diperlukan, penguatan terhadap penguasaan materi dan strategi pengajaran, pelatihan, magang dan bantuan lainnya yang akan meningkatkan efektivitas program pengajaran dan implementasi program dalam aktivitas belajar di kelas (Sagala 2010, hlm. 134).

Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan oleh supervisor agar supervisi yang dilakukan berhasil, sebagaimana dikutip Muhtar dan Iskandar (2009, hlm. 62) dalam Piet Sahertian adalah sebagai berikut:

1. Dilakukan berdasarkan inisiatif guru, perilaku supervisor harus sedemikian teknis sehingga para guru terdorong untuk minta bantuan supervisor.
2. Ciptakan hubungan yang bersifat manusiawi yang bersifat interaktif dan rasa kesejawatan.
3. Ciptakan suasana yang bebas dimana setiap orang bebas dan berani mengemukakan apa yang dialaminya. Supervisor berusaha dapat menjawab dan menemukan solusi atas apa yang diharapkan guru.

4. Obyek kajian adalah kebutuhan guru yang riil, tentunya yang mereka alami.
5. Perhatian dipusatkan pada unsur-unsur spesifik yang harus diangkat dan diperbaiki.

Hasil dari supervisi harus dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja guru dan pengembangan madrasah. Supervisi bisa dilakukan melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual dan simulasi pembelajaran. Adapun keberhasilan kepala madrasah sebagai supervisor bisa dilihat dari meningkatnya kesadaran guru untuk meningkatkan kinerja dan meningkatnya keterampilan guru dalam melaksanakan tugasnya (Mulyasa 2005, hlm. 113-114). Maka supervisi memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kemampuan profesional guru yang pada akhirnya meningkatkan proses belajar mengajar dan hasil akhir supervisi akan direfleksi pada peningkatan hasil belajar murid.

#### *Kepala madrasah sebagai leader (pemimpin)*

Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis yang penting dalam memotivasi dan mengordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan melalui suatu proses untuk mempengaruhi orang lain, baik dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu (Sagala 2010, hlm. 124).

Pemimpin menurut Nanang (2000, hlm. 88) pada hakekatnya adalah seseorang yang mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus

dilaksanakannya. Kepala madrasah sebagai pemimpin di madrasah tentu mempengaruhi orang lain seperti guru dan tenaga kependidikan lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan pihak madrasah. Tujuan akan tercapai jika kepala madrasah mau dan mampu membangun komitmen dan bekerja keras untuk menjadikan madrasah yang dipimpinnya menjadi madrasah yang berkualitas dan menjadi terbaik di daerahnya.

Dalam teori kepemimpinan menurut Daryanto (2011, hlm. 32) setidaknya ada dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.

Kepala madrasah dikatakan sebagai pemimpin yang efektif bilamana mampu menjalankan perannya untuk mendorong, mempengaruhi, mengarahkan kegiatan dan tingkah laku kelompoknya. Kepala madrasah sangat berperan dalam mengembangkan tenaga kependidikan. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Siagian (1994, hlm. 46) bahwa arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia.

Sedangkan menurut Daryanto (2011, hlm. 67) model kepemimpinan yang paling cocok diterapkan di madrasah adalah kepemimpinan pembelajarann karena misi utama sekolah mendidik semua siswa dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai yang

diperlukan untuk menjadi orang dewasa yang sukses dalam menghadapi masa depan yang belum diketahui dan sarat dengan tantangan-tantangan yang sangat turbulen. Misi inilah yang kemudian menuntut madrasah sebagai organisasi harus memfokuskan pada pembelajaran (*learning focused schools*), yang meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, dan penilaian hasil belajar (asesmen).

Definisi kepemimpinan pembelajaran yang efektif menurut Petterson sebagaimana dikutip Daryanto (2011, hlm. 68) adalah sebagai berikut:

1. Kepala madrasah mensosialisasikan dan menanamkan isi dan makna visi sekolahnya dengan baik. Kepala madrasah juga mampu membangun kebiasaan-kebiasaan berbagi pendapat atau urun rembug dalam merumuskan visi dan misi madrasah, dan dia juga selalu menjaga agar visi dan misi sekolah yang telah disepakati oleh warga madrasah hidup subur dalam implementasinya.
2. Kepala madrasah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengelolaan madrasah (manajemen partisipatif). Kepala madrasah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan dan dalam kegiatan operasional madrasah sesuai kemampuan dan batas yuridiksi yang berlaku.
3. Kepala madrasah memberikan dukungan terhadap pembelajaran, misalnya dia mendukung bahwa pengajaran yang memfokuskan pada kepentingan belajar siswa harus menjadi prioritas.
4. Kepala madrasah melakukan pemantauan terhadap proses belajar mengajar sehingga memahami lebih mendalam dan menyadari apa yang sedang berlangsung di madrasah.

5. Kepala madrasah berperan sebagai fasilitator sehingga dengan berbagai cara dia dapat mengetahui kesulitan pembelajaran dan dapat membantu guru dalam mengatasi kesulitan belajar tersebut.

Dalam pelaksanaannya menurut Ma'mur (2012, hlm. 185-186) keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah sangat dipengaruhi hal-hal sebagai berikut:

1. Kepribadian yang kuat. Kepala madrasah harus mengembangkan kepribadiannya agar percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial.
2. Memahami tujuan pendidikan dengan baik. Pemahaman yang baik merupakan bekal utama kepala madrasah agar dapat menjelaskan kepada guru, staf, dan pihak lain serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya.
3. Pengetahuan yang luas. Kepala madrasah harus memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang yang lain yang terkait.
4. Keterampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah, yakni keterampilan teknis seperti penyusunan jadwal pelajaran dan memimpin rapat; keterampilan hubungan kemanusiaan misalnya bekerja sama dengan orang lain, memotivasi guru/staf; serta keterampilan konseptual, seperti memperkirakan masalah yang muncul serta mencari pemecahannya.

Jika seorang kepala madrasah memenuhi semua persyaratan di atas, maka tujuan pendidikan akan dapat dicapai sesuai yang direncanakan. Oleh karena itu

seorang kepala madrasah sebagai pemimpin/leader harus dapat memahami, mendalami, dan menerapkan beberapa konsep ilmu manajemen.

#### *Kepala madrasah sebagai inovator*

Kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan memberikan keteladanan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah, dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, dan keteladanan.

Konstruktif, kepala sekolah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembankan kepada masing-masing tenaga kependidikan. Kreatif, kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Delegatif, kepala sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing.

Integratif, kepala sekolah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien, dan produktif. Rasional dan objektif, kepala sekolah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasional dan objektif.

Pragmatis, kepala sekolah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh tenaga

kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki sekolah. Keteladanan, kepala sekolah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik.

Menurut Suhardiman (2012, hlm. 31) inovator mengandung arti bahwa kepala madrasah harus melakukan pembaharuan. Dengan kata lain, kepala madrasah harus memiliki daya cipta hal-hal yang baru demi kemajuan madrasah yang dipimpinnya.

#### *Kepala madrasah sebagai Motivator*

Kepala madrasah merupakan pendorong untuk melakukan suatu perbuatan tertentu dalam meraih keinginan (Arifin 2010, hlm. 28). Menurut Marno dan Supriyatno (2008, hlm. 22) motivasi merupakan keinginan yang ada pada seseorang yang merangsang untuk melakukan tindakan.

Tugas kepala madrasah sebagai motivator meliputi tiga hal yaitu: (1) kemampuan mengatur lingkungan kerja, seperti mengatur ruang kepala sekolah, ruang TU, ruang kelas, lab, BK, OSIS, perpustakaan, UKS, dan sebagainya; (2) kemampuan mengatur suasana kerja, seperti menciptakan hubungan kerja sesama guru/staf/karyawan yang harmonis, serta mampu menciptakan rasa aman di sekolah; dan (3) kemampuan menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) termasuk di dalamnya mampu mengembangkan motivasi eksternal dan internal bagi warga sekolah (Makawimbang 2012, hlm. 87-88)

Prinsip-prinsip menurut Mulyasa (2005, hlm. 121-122) yang dapat diterapkan kepala madrasah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya, antara lain:

1. Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang diadakan menarik dan menyenangkan.
2. Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan dan para tenaga kependidikan dilibatkan dalam penyusunan tujuan.
3. Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
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.

Dengan demikian seorang kepala madrasah dalam fungsinya sebagai *motivator* harus dapat mengupayakan para guru dan semua tenaga kependidikan yang ada di lingkup madrasah bersangkutan selalu meningkatkan kemampuan dan tanggung jawabnya dengan memperhatikan kesejahteraan, dan rasa kebersamaan untuk mencapai produktifitas kerja yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

### **Definisi Konseptual**

Sesuai dengan judul penelitian ini, yaitu peranan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Palembang, maka definisi konseptualnya sebagai

berikut: Peranan kepala madrasah, kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pimpinan suatu organisasi atau lembaga sedangkan madrasah adalah sekolah umum yang berciri khas Islam (Purwanto 2003, hlm. 26).

Secara sederhana kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional (guru) yang mendapat tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar. Dengan demikian peranan kepala madrasah adalah tindakan pemimpin suatu lembaga dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Penelitian ini berjudul “Peranan Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Palembang. Ruang lingkup penelitian ini membahas tentang peranan kepala madrasah dengan pengembangan ilmu pengetahuan sebagai pelaksana pendidikan.

## **Metodologi Penelitian**

### ***Pendekatan dan Jenis Penelitian***

Penelitian mengenai peranan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru yang peneliti lakukan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Palembang ini menggunakan pendekatan kualitatif sebab jenis penelitian ini tidak hanya ingin mengumpulkan data dari segi kualitasnya saja, tetapi ingin juga memperoleh pemahaman yang lebih mendalam.

Jenis penelitian ini berupa penelitian deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang

berdasarkan data (Narbuko 2007, hlm 44). Oleh sebab itu pendekatan yang dilakukan adalah melalui pendekatan kualitatif. Maksudnya dalam penelitian deskriptif kualitatif, data yang dikumpulkan bukan berupa angka-angka melainkan data tersebut mungkin berasal dari naskah, wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, catatan memo, dan dokumen resmi lainnya sehingga yang menjadi tujuan dalam penelitian deskriptif kualitatif ini adalah ingin menggambarkan dan menginterpretasikan objek sesuai apa adanya (Sukardi 2005, hlm. 157).

### ***Kehadiran Peneliti***

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah manusia (Rochiati 2007, hlm. 96). Karena itu untuk menyimpulkan data secara komprehensif maka kehadiran peneliti di lapangan sangat diutamakan karena mengumpulkan data dilakukan yang sebenarnya tanpa dimanipulasi dibuat dan dipanjanglebarkan.

Dalam penelitian ini peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus mengumpulkan data sehingga dapat dikatakan peneliti bertindak sebagai instrumen kunci. Peneliti dalam hal ini akan melakukan observasi, wawancara dan mengambil dokumen.

### ***Lokasi Penelitian***

Peneliti sengaja memilih lokasi penelitian di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Palembang adalah madrasah ini masih dalam satu Kelompok Kerja Madrasah (KKM) dengan MAN 3 Palembang, MA Al-Firdaus, MA Nasyril Islamiyah dan MAN 3 Palembang sebagai induk KKM. Akan tetapi madrasah ini mengalami

peningkatan dalam jumlah siswa dibanding dengan MA Al-Firdaus dan MA Nasyril Islamiyah. Madrasah Aliyah ini juga memiliki guru-guru yang variatif dengan latar belakang pendidikan yang beragam karena sudah ada beberapa guru yang memiliki pendidikan S2 termasuk kepala madrasah nya.

Dengan demikian sesuai dengan fokus masalah penelitian yang telah dikemukakan, obyek dalam tesis ini adalah Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Palembang yang berkenaan dengan peranan kepala madrasah.

### ***Sumber Data Penelitian***

Sumber data adalah subyek dari mana data diperoleh (Arikunto 1993, hlm. 104).

Sumber data diidentifikasi menjadi tiga yaitu *person*, *place* dan *paper*.

1. *Person* yaitu sumber data berupa orang yang bisa memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara. Dalam penelitian ini *personnya* adalah kepala madrasah dan guru Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Palembang.
2. *Place* yaitu sumber data berupa tempat atau sumber data yang menyajikan tampilan berupa keadaan diam dan bergerak, meliputi fasilitas gedung, kondisi lokasi, kegiatan belajar-mengajar, kinerja, aktifitas dan sebagainya yang ada di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Palembang.
3. *Paper* yaitu data berupa simbol atau sumber data yang menyajikan tanda-tanda berupa huruf, angka, gambar, simbol-simbol dan lain-lain. Dalam penelitian ini papernya adalah berupa benda-benda tertulis seperti: buku-buku, arsip, catatan-catatan, dokumen yang ada di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Palembang.

### ***Teknik Pengumpulan Data***

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### *Observasi Partisipan*

Teknik observasi dilakukan dengan cara pengamatan langsung dan mencatat secara sistematis fenomena-fenomena yang tampak pada objek penelitian (Nasution 2009, hlm. 106). Observasi adalah teknik pengumpulan data yang menggunakan pengamatan terhadap obyek penelitian. Observasi menurut Arikunto (1993, hlm 102) meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap sesuatu obyek dengan menggunakan seluruh alat indera. Jadi observasi dapat dilakukan melalui penglihatan, penciuman, pendengaran, peraba, dan pengecap.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa observasi merupakan suatu teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data dengan memusatkan segenap perhatian terhadap suatu obyek penelitian dengan menggunakan seluruh indera. Jenis observasi yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini adalah observasi partisipan. Menurut Burhan Bungin (2001, hlm. 146) observasi partisipan adalah pengumpulan data melalui observasi terhadap obyek pengamatan langsung dengan hidup bersama, merasakan serta berada dalam sirkulasi kehidupan obyek.

Dengan demikian peneliti melibatkan diri atau berinteraksi dengan kegiatan yang dilakukan subyek dalam lingkungannya dengan mengumpulkan data secara sistematis dari data yang diperlukan. Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data tentang letak geografis, keadaan madrasah, sarana dan prasarana, kondisi organisasi serta segala aspek yang ada dalam lingkup peranan Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Palembang.

### *Wawancara*

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu (Moleong 2000, hlm. 135). Menurut Patton dalam Mantja (2005, hlm. 57) mengemukakan bahwa tujuan wawancara adalah untuk mendapatkan atau menemukan apa yang terdapat di dalam pikiran orang lain. Wawancara digunakan untuk menemukan sesuatu yang tidak mungkin diperoleh melalui pengamatan secara langsung. Data yang diambil melalui wawancara adalah peranan kepala madrasah sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator serta faktor apa yang mendukung dan menghambat peranan kepala madrasah.

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, bentuk wawancara yang digunakan peneliti adalah wawancara terstruktur, yaitu dalam melakukan wawancara peneliti menggunakan pedoman wawancara berupa pertanyaan-pertanyaan kepada responden dalam hal ini kepala madrasah, pengawas dan beberapa orang guru di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Palembang.

### *Dokumentasi*

Data penelitian kualitatif sebagian besar diperoleh dari manusia dan perilakunya, walaupun data itu lebih banyak diperoleh dari sumber wawancara, tetapi data tersebut juga dapat diperoleh dari sumber data yang bukan manusia dan bersifat non interaktif. Data non interaktif ini biasanya berupa dokumen/arsip. Dokumentasi berarti catatan (bahan tertulis), surat bukti. Pada penelitian, dokumentasi digunakan sebagai sumber data untuk menguji, menafsirkan serta meramalkan (Moleong 2000, hlm. 161).

Menurut Mantja (2005, hlm. 57) menyatakan bahwa dalam penelitian kualitatif data dokumen biasanya dianggap sebagai data sekunder, karena data primer adalah data yang diperoleh langsung dari tangan pertama yaitu subyek penelitian, partisipan dan informan.

Pada penelitian ini metode dokumentasi digunakan untuk memperoleh data tentang visi-misi dan tujuan madrasah, struktur kurikulum, keadaan guru dan karyawan, siswa, sarana dan prasarana yang ada di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Palembang.

### ***Analisis Data***

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono 2013, hlm. 244).

Analisis data dalam penelitian kualitatif menurut Miles dan Huberman terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu: reduksi data, penyajian data, dan verifikasi/penarikan kesimpulan (Sugiyono 2013, hlm. 246).

### ***Reduksi Data***

Reduksi data merupakan proses berfikir sensitif yang memerlukan kecerdasan, keluasan, dan kedalaman wawasan yang tinggi (Sugiyono 2013, hlm. 249). Data yang didapat dari lokasi penelitian dituangkan dalam laporan secara rinci.

Kemudian dalam proses ini peneliti dapat melakukan pilihan-pilihan terhadap data yang hendak dikode, mana yang akan dihilangkan dan mana yang akan dipakai sebagai data penelitian (Suprayogo dan Thobroni 2003, hlm. 194). Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran lebih jelas dan mempermudah penelitian untuk mendapatkan data selanjutnya.

#### *Penyajian Data*

Penyajian data atau *display data* merupakan proses penyajian sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan (Miles dan Huberman 1992, hlm. 17). Penyajian data dimaksudkan untuk mempermudah peneliti melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian tertentu dari penelitian secara akurat (*valid*).

#### *Verifikasi Data (Conclusion Drawing)*

Dalam penelitian ini proses verifikasi dilakukan terus menerus selama proses penelitian berlangsung. Saat memasuki obyek penelitian (lapangan) serta selama proses pengumpulan data, peneliti berusaha menganalisis serta mencari arti dari data yang terkumpul, yakni mencari pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat serta proposisi (Miles dan Huberman 1992, hlm. 19).

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap

sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori (Sugiyono 2013, hlm. 253).

### ***Pengecekan Keabsahan Data***

Pengecekan atau pemeriksaan diperlukan untuk menjamin keabsahan data. Pemeriksaan data menganut teknik tertentu yang dipandang sesuai dengan model penelitian yang dilakukan.

Dalam penelitian kualitatif, ada berbagai model teknik pemeriksaan keabsahan data, yakni perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan, triangulasi, pengecekan sejawat, kecukupan referensial, kajian kasus negatif, pengecekan anggota, uraian rinci, audit kebergantungan, dan audit kepastian (Moleong 2000, hlm. 327). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik ketekunan pengamatan, triangulasi, dan pengecekan sejawat.

Ketekunan pengamatan dilakukan dengan cara peneliti mengadakan pengamatan secara teliti dan cermat, serta berkesinambungan. Dengan cara seperti ini maka kepastian data dari urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis (Sugiyono 2013, 272). Untuk mendukung cara ini, peneliti banyak membaca referensi buku maupun hasil penelitian atau dokumentasi-dokumentasi yang terkait dengan temuan yang diteliti. Dengan membaca ini maka diharapkan wawasan peneliti akan semakin luas dan tajam, sehingga dapat digunakan untuk memeriksa data yang ditemukan itu benar/terpercaya atau tidak.

Triangulasi diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Ada tiga macam triangulasi, yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber

dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui berbagai sumber. Triangulasi teknik dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik berbeda. Sedangkan triangulasi waktu dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda (Sugiyono 2013, hlm. 274)

Pengecekan sejawat dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang didapatkan dalam bentuk diskusi dengan rekan-rekan sejawat (Prastowo 2012, hlm. 271).

Dengan diskusi akan menghasilkan masukan dalam bentuk kritik, saran, arahan, dan lain-lain sebagai bahan pertimbangan berharga bagi proses pengumpulan data selanjutnya dan analisis data sementara serta analisis data akhir.

### **Sistematika Penulisan**

Penelitian ini Insya Allah akan ditulis dalam lima bab. Bab pertama pendahuluan menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, tinjauan pustaka, kerangka teori, definisi konseptual dan metodologi penelitian serta sistematika penulisan.

Bab kedua membahas tentang pengertian peranan kepala madrasah sebagai *educator* (pendidik), *manajer*, *administrator*, *supervisor*, *leader* (pemimpin), *inovator dan motivator*, standar kepala madrasah yang meliputi kualifikasi kepala madrasah dan kompetensi kepala madrasah yaitu kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial.

Bab ketiga akan menguraikan profil mengenai Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Palembang, yang berisi lokasi dan sejarah, visi, misi dan tujuan madrasah, kurikulum, keadaan guru, keadaan siswa, keadaan sarana dan prasarana.

Selanjutnya bab keempat yang merupakan laporan hasil penelitian terhadap peranan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Palembang dan faktor yang mendukung dan menghambat peranan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Palembang yang akan dipaparkan dalam bentuk narasi. Bab kelima adalah bagian penutup yang berisi kesimpulan dan beberapa catatan penting mengenai penelitian ini.

## Bab 2

### LANDASAN TEORI

#### **Peranan Kepala Madrasah/Sekolah**

Kepala sekolah merupakan komponen penting dalam sebuah lembaga pendidikan. Kendatipun ada banyak komponen lain yang juga tidak kalah pentingnya dengan posisi kepala sekolah, tetapi jika kepala sekolah tidak mampu mengajak, mempengaruhi dan menggerakkan komponen-komponen lain, maka untuk menuju visi misi dan tujuan dari madrasah tersebut tidak akan menghasilkan sesuatu yang berarti.

Menurut Soewadji Lazaruth (1994, hlm. 20) menjelaskan tiga fungsi kepala sekolah, yaitu sebagai administrator pendidikan, supervisor pendidikan, dan pemimpin pendidikan. Kepala sekolah berfungsi sebagai administrator pendidikan berarti untuk meningkatkan mutu sekolahnya, seorang kepala sekolah dapat memperbaiki dan mengembangkan fasilitas sekolahnya misalnya gedung, perlengkapan atau peralatan dan lain-lain yang tercakup dalam bidang administrasi pendidikan.

Lalu jika kepala sekolah berfungsi sebagai supervisor pendidikan berarti kepala sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar. Tugas ini antara lain:

1. Membimbing guru-guru agar mereka dapat memahami secara jelas tujuan-tujuan pendidikan pengajaran yang hendak dicapai dan hubungan antara aktivitas pengajaran dengan tujuan-tujuan.
2. Membimbing guru-guru agar mereka dapat memahami lebih jelas tentang persoalan-persoalan dan kebutuhan murid.
3. Menyeleksi dan memberikan tugas-tugas yang paling cocok bagi setiap guru sesuai dengan minat, kemampuan bakat masing-masing dan selanjutnya mendorong mereka untuk terus mengembangkan minat, bakat dan kemampuannya.
4. Memberikan penilaian terhadap prestasi kerja sekolah berdasarkan standar, sejauh mana tujuan sekolah itu telah dicapai.

Dan kepala sekolah berfungsi sebagai pemimpin pendidikan berarti peningkatan mutu akan berjalan dengan baik apabila guru bersifat terbuka, kreatif dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Suasana yang demikian ditentukan oleh bentuk dan sifat kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah. Dalam ini kepala sekolah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin di bidang pengajaran, pengembangan kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi personalia staf, hubungan masyarakat, administrasi *school plant*, dan perlengkapan serta organisasi sekolah.

Jadi peranan kepala madrasah sebagai *administrator*, *supervisor* dan pemimpin yang harus dimiliki oleh seorang kepala madrasah, sebab kalau tidak maka kurang maksimal atau ada kepincangan dalam organisasi madrasah tersebut. Peranan fundamental seorang kepala madrasah tersebut lebih komprehensif

dikemukakan oleh Mulyasa (2005, hlm. 98-122) kepala sekolah mempunyai tujuh fungsi utama, yaitu:

*Kepala Sekolah sebagai Educator (Pendidik)*

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya.

Senantiasa juga berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien. Oleh karena itu menurut Suhardiman (2012, hlm. 31) kepala madrasah pada hakekatnya sebagai guru, guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala madrasah. Sebagai seorang guru, tentu saja fungsi-fungsi pendidiknya secara otomatis melekat pada dirinya.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 39 ayat 2, menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Betapa berat dan mulia peranan kepala sekolah/madrasah sebagai pendidik, sebab sebagai seorang pendidik dia harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai, yaitu: *pertama*,

mental; *kedua*, moral; *ketiga*, fisik dan *keempat*, artistik (Wahjosumidjo 2002, hlm. 123-124).

Lebih lanjut dikatakan yang harus diperhatikan oleh setiap kepala sekolah/madrasah terhadap peranannya sebagai pendidik, mencakup dua hal pokok yaitu: *pertama* sasaran atau kepada siapa perilaku sebagai pendidik itu diarahkan, yang *kedua*, yaitu bagaimana peranan sebagai pendidik itu dilaksanakan. Ada tiga kelompok sasaran utama yaitu para guru atau tenaga fungsional, tenaga administratif (staf) dan kelompok para siswa atau peserta didik (Wahjosumidjo 2002, hlm. 124).

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah berkewajiban juga untuk mengajar yakni melaksanakan kegiatan belajar mengajar di kelas yang meliputi merencanakan, melaksanakan, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik. Kepala madrasah bukan berarti tidak mengajar yang hanya duduk di ruang kerjanya saja.

Dalam Undang-Undang No.14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen menjelaskan tentang guru: “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini, jalur formal, pendidikan dasar, dan menengah”.

Kemudian menurut Sardiman (2006, hlm. 125), “guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar yang turut berperan dalam usaha pembentukan SDM yang potensial di bidang pembangunan”.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa guru adalah semua orang

yang mempunyai keahlian khusus dalam mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik serta mempunyai jabatan profesional di mana dia mempunyai wewenang dan tanggung jawab terhadap peserta didiknya.

Dalam melaksanakan tugasnya, seorang guru mempunyai tanggung jawab yang utama. Mengajar merupakan suatu perbuatan yang memerlukan tanggung jawab moril yang cukup berat. Berhasilnya pendidikan pada siswa sangat tergantung pada pertanggungjawaban guru dalam melaksanakan tugas. Masalah utama pekerjaan profesi adalah implikasi dan konsekuensi pekerjaan tersebut terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Tugas guru bukan saja menyangkut kegiatannya di dalam kelas atau sekolah, melainkan harus pula melakukan hal-hal atau melaksanakan seperangkat tingkah laku sehubungan dengan kedudukannya sebagai guru. Tugas dan tanggung jawab guru menurut Peters dalam Hawi (2008, hlm. 52) adalah: (1) sebagai pengajar; (2) sebagai pembimbing; (3) sebagai administrasi kelas.

Menurut Amstrong, tugas dan tanggung jawab guru ada lima yaitu: (1) tanggung jawab pengajaran; (2) tanggung jawab memberikan bimbingan; (3) tanggung jawab mengembangkan kurikulum; (4) tanggung jawab mengembangkan profesi; dan (5) tanggung jawab dalam membina hubungan dengan masyarakat ( Rohani 1995, hlm. 110)

Sedangkan menurut Moh. Uzer Isman, guru memiliki banyak tugas baik yang terikat oleh dinas (bentuk pengabdian). Ada tiga jenis tugas guru (Usman 1992, hlm. 2) yaitu:

1. Tugas dalam bidang profesi meliputi mendidik, mengajar dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai hidup. Sedangkan mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dan melatih berarti mengembangkan keterampilan dalam diri siswa.
2. Tugas guru dalam bidang kemanusiaan, guru harus dapat menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua. Ia harus mampu menarik simpati sehingga ia menjadi idola para siswanya. Pekerjaan apapun yang diberikan hendaknya bisa memotivasi siswanya dalam belajar.
3. Tugas guru dalam bidang kemasyarakatan, dimana guru berkewajiban mendidik dan mengajar masyarakat untuk menjadi warga negara Indonesia yang bermoral Pancasila serta mencerdaskan bangsa Indonesia. Adapun menurut Sahertian dalam Hawi (2008, hlm. 53) tugas guru dapat

dibedakan menjadi tiga yaitu:

1. Tugas Profesional

Tugas profesional menjadikan guru memiliki peranan profesi. Diantara yang termasuk peranan profesional adalah: (a) guru menguasai pengetahuan; (b) guru menguasai psikologi anak; (c) guru sebagai penanggung jawab disiplin anak, penilai dan konselor terhadap kegiatan siswa; (d) guru sebagai penghubung sekolah dengan masyarakat.

2. Tugas Personal

Tugas guru sebagai pemberi contoh dan mampu menampakkan sosok seorang guru yang baik yang memiliki konsep dan pribadi yang baik.

### 3 Tugas Sosial

Tugas guru harus punya komitmen terhadap masyarakat dalam peranannya sebagai agen pembaharuan

:Menurut Hamalik (2001, hlm. 117-132) tanggung jawab guru meliputi

1. Menuntun murid belajar
2. Turut serta membina kurikulum di sekolah
3. Melakukan pembinaan terhadap diri siswa
4. Memberikan bimbingan
5. Melakukan diagnosa kesulitan belajar dan kemajuan belajar
6. Meyelenggarakan penelitian
7. Mengenal masyarakat dan ikut serta aktif menyukseskan pembangunan
8. Membantu terciptanya kesatuan dan persatuan bangsa dan perdamaian dunia
9. Menghayati dan mengamalkan Pancasila
10. Meninggikan profesional guru

Sedangkan menurut Abdurrahman An-Nahlawi, guru hendaknya mencontoh peranan yang dilakukan Nabi. Tugas mereka ialah mengkaji dan ;mengajarkan ilmu Illahi sesuai dengan ayat al-Qur'an surat Ali Imron ayat 79

مَا كَانَ لِيُنشَرَ أَنْ يُؤْتِيَهُ الْوَحْيَ الْكِتَابَ وَالنَّبِيَّةَ وَاسْمَهُ الَّذِي تَسْمُونَهُ لَئِنْ لَمْ يَنْزَلْهُ عَلَيْنَا لَفُوتَ الْوَجْهُنَ

اَللّٰو وَلَكِنْ كُنُوْا رَانَ اَكْتُمْتُمْ فِي وَا لِكْتَابِ وَا كْتُمْتُمْ ر (ون آل ع ران: 79)

Artinya: Tidak wajar bagi seorang manusia yang Allah berikan kepadanya al-Kitab, hikmah dan kenabian, lalu ia berkata kepada manusia: „Hendaklah kamu menjadi penyembah-penyembah-Ku bukan penyembah Allah.“ Akan tetapi (dia berkata): „Hendaklah kamu menjadi orang-orang yang Rabbani karena kamu

selalu mengajarkan al -Kitab dan diseleksi (Ali Imron: 79)

Secara umum menurut Abdurrahman an-Nahlawi sebagaimana dikutip oleh Aly (1999, hlm. 95-96) tugas guru ialah:

1. Tugas pensucian, yaitu mengembangkan dan membersihkan jiwa peserta didik agar dapat mendekatkan diri kepada Allah, menjauhkannya dari keburukan dan menjaga agar tetap dalam fitrahnya.
2. Tugas pengajaran, yaitu menyampaikan berbagai pengetahuan dan pengalaman terhadap peserta didik untuk diterjemahkan dalam tingkah laku dan kehidupannya

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa tugas dan tanggung jawab guru meliputi tugas di sekolah dan di luar sekolah. Tugas di sekolah berkaitan dengan transfer ilmu pengetahuan dan pembentukan kepribadian siswa. Sedangkan tugas di luar sekolah berkaitan dengan peran dan posisi guru di tengah masyarakat. Sedangkan tanggung jawab guru selain memberikan pengetahuan juga menanamkan aspek kepribadian pada diri siswa.

#### *Kepala Sekolah sebagai Manajer*

Menurut Mulyasa (2005, hlm. 103) manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah telah

ditetapkan (Wahjosumidjo 2002, hlm. 93-94). Maka peran seorang kepala madrasah sebagai manajer tentu adalah mengelola lembaga kependidikan yang ada di madrasah yang dipimpinnya.

Kegiatan yang berupa penilaian terhadap kondisi saat ini yang merupakan hasil dari proses masa lalu, sasaran baru yang akan ditetapkan, dan pekerjaan apa saja yang tepat untuk dilakukan untuk mencapai tujuan baru tersebut. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam QS. Al Hasyr ayat 18:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا اَلَا اِنَّ اِلٰهَكُمْ اِلٰهٌ وَاحِدٌ ۚ سُبْحٰنَ الَّذِيْ لَمْ يَلِدْ وَلَمْ يُولَدْ ۗ الَّذِيْ لَمْ يَلِكْ لَیْسَ لَهٗ سُوْلٌ ۚ لَنْ يَّجْعَلَ لَكُم مَّوَدَّةَ بَيْنٍ ۚ لَیْسَ بِشَیْءٍ ۙ

*Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok".*

Dari ayat di atas perencanaan mengandung unsur yaitu kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya, adanya proses, adanya hasil yang ingin dicapai, dan masa depan dan waktu tertentu. Perencanaan dalam fungsi manajemen amat penting, suatu kegiatan yang sukses biasanya merupakan indikasi dari perencanaan yang matang.

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

Kepala madrasah sebagai manajer mempunyai empat tugas penting, yaitu menyusun program madrasah, menyusun organisasi kepegawaian di madrasah,

menggerakkan staf (guru dan karyawan), dan mengoptimalkan sumber daya madrasah (Makawimbang 2012, hlm. 83).

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti: MGMP/MGP tingkat sekolah, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain (Daryanto 2011, hlm 31).

#### *Kepala Sekolah sebagai Administrator*

Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah (Mulyasa 2005, hlm. 107). Dalam al Quran dijelaskan:

تَ إِذْ اَوْثَمًا نِيدَلَا اِهْيَا اَي مَمِينَا عَسَمَ اِلْجَا لِذِي هُوِيْتِكَا فِى بِنَكِيْلُو مِتَاكْمِنِي  
 لَامِلْ وَ بِنَاكِبِ ي كِتِيْبِي تَا لَع اِرْقِلَا ... وَلَا و

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. Dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar. Dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah telah mengajarkannya.* (Q.S. al-Baqarah: 282)

Dari ayat di atas dapat dipahami bahwa dalam bermu'amalah (kegiatan

administrasi) diperintahkan untuk dicatat atau ditulis dengan prinsip penuh

tanggung jawab, keadilan, dan kebenaran. Perintah melakukan sistem pencatatan yang tekanan utamanya adalah untuk tujuan kebenaran, kepastian, keterbukaan, dan keadilan antara pihak yang memiliki hubungan muamalah.

Menurut Makawimbang (2012, hlm. 84) tugas kepala madrasah sebagai administrator berkisar pada enam hal penting, yaitu (1) mengelola administrasi KBM dan BK; (2) mengelola administrasi kesiswaan; (3) mengelola administrasi ketenagaan; (4) mengelola administrasi keuangan; (5) mengelola administrasi sarana prasarana, dan (6) mengelola administrasi persuratan.

Sebagai administrator, kepala madrasah mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan fungsi-fungsi administrasi yang diterapkan ke dalam kegiatan-kegiatan madrasah yang dipimpinya, seperti membuat rencana atau program tahunan, menyusun organisasi sekolah, melaksanakan pengoordinasian dan pengarahan, dan melaksanakan pengelolaan kepegawaian (Purwanto 2005, hlm. 112).

Tugas secara rinci pengelola (administrator) pendidikan menurut Poerbakawatja dan Harahap dalam Sagala (2010, hlm. 120) antara lain adalah:

8. Perencanaan, yaitu menguraikan dalam garis-garis besar hal-hal yang harus dikerjakan dan metode ke arah pelaksanaan tujuan.
9. Pengorganisasian, yaitu penentuan suatu kerangka yang menunjukkan wewenang untuk mengatur bagian-bagian dan membatasinya, serta mengoordinasikannya untuk tujuan tertentu.
10. Menyusun suatu staf, yaitu memasukkan dan melatih personil dan memelihara pekerjaan yang menguntungkan.

11. Memimpin suatu tugas secara terus-menerus, yaitu membuat keputusan-keputusan dan mencantumkannya ke dalam peraturan-peraturan umum dan instruksi-instruksi yang berfungsi sebagai pemimpin dalam usaha.
12. Mengoordinasi, yaitu menghubungkan-hubungkan berbagai bagian dari pekerjaan agar semua anggota kelompok mendapatkan keputusan yang sama.
13. Membuat laporan untuk atasan, yang berarti bahwa pimpinan dan para bawahannya melalui catatan-catatan, penyelidikan-penyelidikan, pengawasan yang selalu mengikuti seluk-beluk dan pekerjaan.
14. Menentukan anggaran belanja, suatu perencanaan mengenai keuangan, pertanggungjawaban dan kontrol.

Rangkaian tugas kepala madrasah ini menyiratkan adanya kebijakan-kebijakan penting yang diambil kepala madrasah sebagai administrator di madrasah yang dipimpinnya. Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.

#### *Kepala Sekolah sebagai Supervisor*

Dari beberapa pendapat yang mengemuka tentang pengertian supervisi, Munfidah (2009, hlm. 10) menyimpulkan supervisi pendidikan adalah semua usaha yang sifatnya membantu guru atau melayani guru agar dapat memperbaiki, mengembangkan, dan bahkan meningkatkan pengajarannya, serta dapat pula

menyediakan kondisi belajar murid yang efektif dan efisien demi pertumbuhan jabatannya untuk mencapai tujuan pendidikan dan meningkatkan mutu pendidikan.

Konsep kepala madrasah sebagai supervisor menunjukkan adanya perbaikan pengajaran pada madrasah yang dipimpinnya. Perbaikan akan tampak setelah dilakukan sentuhan supervisor berupa bantuan mengatasi kesulitan guru dalam mengajar. Untuk itulah kepala madrasah perlu memahami program dan strategi pengajaran, sehingga ia mampu memberi bantuan kepada guru yang mengalami kesulitan. Bantuan yang diberikan oleh kepala madrasah kepada guru dapat berupa bantuan dukungan fasilitas, bahan-bahan ajar yang diperlukan, penguatan terhadap penguasaan materi dan strategi pengajaran, pelatihan, magang dan bantuan lainnya yang akan meningkatkan efektivitas program pengajaran dan implementasi program dalam aktivitas belajar di kelas (Sagala 2010, hlm. 134).

Pengawasan dalam pendidikan Islam mempunyai karakteristik antara lain: pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer, tetapi juga Allah Swt, menggunakan metode yang manusiawi yang menjunjung martabat manusia. Dengan karakteristik tersebut dapat dipahami bahwa pelaksanaan berbagai perencanaan yang telah disepakati akan bertanggung jawab kepada manajernya dan Allah sebagai pengawas yang Maha Mengetahui. Di sisi lain pengawasan dalam konsep Islam lebih mengutamakan menggunakan pendekatan manusiawi, pendekatan yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman.

Pengawasan merupakan salah satu dari fungsi manajemen. Ilmu Manajemen diperlukan agar tujuan yang hendak dicapai bisa diraih dan efisien

serta efektif. Di dalam Islam, fungsi pengawasan dapat terungkap pada ayat-ayat di dalam al Qur'an surat As-Shof ayat 3:

نِعِ اتَّقِمِ رِبِّهِ أَمْ أُولَوقْتِ تَأْ وِلَلَا ت صِلَا نَوْل: 3)

Artinya: "Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan."

Dalam pandangan Islam segala sesuatu harus dilakukan secara terencana, dan teratur. Tidak terkecuali dengan proses kegiatan belajar-mengajar yang merupakan hal yang harus diperhatikan, karena substansi dari pembelajaran adalah membantu siswa agar mereka dapat belajar secara baik dan maksimal. Manajemen dalam hal ini berarti mengatur atau mengelola sesuatu hal agar menjadi baik. Hal ini sesuai dengan hadits yang diriwayatkan dari Ya'la Rasulullah bersabda:

ئِيْشَن لِيْكَ بَلْع نَاسْخِلَا بَتَكَ لَلهَا نَا

Artinya: "Sesungguhnya Allah mewajibkan kepada kita untuk berlaku ihsan dalam segala sesuatu." (HR. Bukhari: 6010).

Berdasarkan hadits di atas, pengawasan dalam Islam dilakukan untuk meluruskan yang bengkok, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak seseuai dengan prinsip pengawasan.

Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan oleh supervisor agar supervisi yang dilakukan berhasil, sebagaimana dikutip Muhtar dan Iskandar (2009, hlm. 62) dalam Piet Sahertian adalah sebagai berikut:

6. Dilakukan berdasarkan inisiatif guru, perilaku supervisor harus sedemikian teknis sehingga para guru terdorong untuk minta bantuan supervisor.
7. Ciptakan hubungan yang bersifat manusiawi (interaktif dan rasa kesejawatan)

8. Ciptakan suasana yang bebas dimana setiap orang bebas dan berani mengemukakan apa yang dialaminya. Supervisor berusaha dapat menjawab dan menemukan solusi atas apa yang diharapkan guru.
9. Obyek kajian adalah kebutuhan guru yang riil, tentunya yang mereka alami.
10. Perhatian dipusatkan pada unsur-unsur spesifik yang harus diangkat dan diperbaiki.

Hasil dari supervisi harus dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja guru dan pengembangan madrasah. Supervisi bisa dilakukan melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual dan simulasi pembelajaran. Adapun keberhasilan kepala madrasah sebagai supervisor bisa dilihat dari meningkatnya kesadaran guru untuk meningkatkan kinerja dan meningkatnya keterampilan guru dalam melaksanakan tugasnya (Mulyasa 2005, hlm. 113-114).

Maka supervisi memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kemampuan profesional guru yang pada akhirnya meningkatkan proses belajar mengajar dan hasil akhir supervisi akan direfleksi pada peningkatan hasil belajar murid.

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran.

Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut

sekaligus ada yang kekurangan memperbaiki dapat guru sehingga tertentu mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran. Sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim (2012, hlm. 29) mengemukakan bahwa menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah mereka. Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala sekolah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah. Mustahil seorang kepala sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik

*Kepala Sekolah sebagai Leader (Pemimpin)* Pada prinsipnya menurut Islam setiap orang adalah pemimpin. Ini sejalan dengan fungsi dan peran manusia di muka bumi sebagai *khalifah*, yang diberi tugas untuk senantiasa mengabdikan diri kepada-Nya. Sebagaimana firman Allah dalam al-Qur'an

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْتَدُونَ وَمَا عَلَّمْنَاهُمْ الشِّعْرَ لَعَلَّ يُعْذَرُونَ وَمَا عَلَّمْنَاهُمْ الْفِئْتُونَ لَعَلَّ يُعْذَرُونَ وَمَا عَلَّمْنَاهُمْ الْفِئْتُونَ لَعَلَّ يُعْذَرُونَ  
لَنَا عَائِدِينَ (النبياء: 73)

Artinya: "Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah". (Q.S. al-Anbiya': 73)

Dalam kaitan ayat di atas dijelaskan dalam sebuah hadits  
عن ابن عمر عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال أكلكم راعٍ وكلكم مسئولٌ عن رعيتو فألم  
الذ على الناس راعٍ وهو مسئولٌ عن رعيتو

*Artinya:" Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan dimintai pertanggung jawaban terhadap apa yang kamu pimpin. Seorang raja adalah pemimpin bagi rakyatnya, dan dia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap apa yang dipimpinya. (HR. Bukhori Muslim No. 1084)*

Kepemimpinan adalah tugas manusia. Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis yang penting dalam memotivasi dan mengordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan melalui suatu proses untuk mempengaruhi orang lain, baik dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu (Sagala 2010, hlm. 124).

Pemimpin menurut Nanang (2010, hlm. 88) pada hakekatnya adalah seseorang yang mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.

Kepala madrasah sebagai pemimpin di madrasah tentu mempengaruhi orang lain seperti guru dan tenaga kependidikan lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan pihak madrasah. Tujuan akan tercapai jika kepala madrasah mau dan mampu membangun komitmen dan bekerja keras untuk menjadikan madrasah yang dipimpinya menjadi madrasah yang berkualitas dan menjadi terbaik di daerahnya.

Dalam teori kepemimpinan menurut Daryanto (2011, hlm. 32) setidaknya ada dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Kepemimpinan yang berorientasi pada tugas akan berusaha para bawahan akan melaksanakan tugas yang sesuai dengan keinginannya.

Sedangkan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia lebih melihat bawahannya secara manusia, sehingga pemimpin akan selalu memberikan motivasi, melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, menciptakan persahabatan dan saling menghormati. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.

Mulyasa menyebutkan kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian, dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin sifat-sifat sebagai berikut : (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.

Kepala madrasah dikatakan sebagai pemimpin yang efektif bilamana mampu menjalankan perannya untuk mendorong, mempengaruhi, mengarahkan kegiatan dan tingkah laku kelompoknya. Kepala madrasah sangat berperan dalam mengembangkan tenaga kependidikan. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Siagian (1994, hlm. 46) bahwa arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia.

Sedangkan menurut Daryanto (2011, hlm. 67) model kepemimpinan yang paling cocok diterapkan di madrasah adalah kepemimpinan pembelajarann karena misi utama sekolah mendidik semua siswa dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memperoleh pengetahuan, ketrampilan, dan nilai-nilai yang

diperlukan untuk menjadi orang dewasa yang sukses dalam menghadapi masa depan yang belum diketahui dan yang sarat dengan tantangan-tantangan yang sangat turbulen. Misi inilah yang kemudian menuntut madrasah sebagai organisasi harus memfokuskan pada pembelajaran (*learning focused schools*), yang meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, dan penilaian hasil belajar (asesmen).

Definisi kepemimpinan pembelajaran yang efektif menurut Petterson sebagaimana dikutip Daryanto (2011, hlm. 68) adalah sebagai berikut:

6. Kepala madrasah mensosialisasikan dan menanamkan isi dan makna visi sekolahnya dengan baik. Dia juga mampu membangun kebiasaan-kebiasaan berbagi pendapat atau urun rembug dalam merumuskan visi dan misi madrasah, dan dia juga selalu menjaga agar visi dan misi sekolah yang telah disepakati oleh warga madrasah hidup subur dalam implementasinya.
7. Kepala madrasah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengelolaan madrasah (manajemen partisipatif). Kepala madrasah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan dan dalam kegiatan operasional madrasah sesuai dengan kemampuan dan batas-batas yuridiksi yang berlaku.
8. Kepala madrasah memberikan dukungan terhadap pembelajaran, misalnya dia mendukung bahwa pengajaran yang memfokuskan pada kepentingan belajar siswa harus menjadi prioritas.
9. Kepala madrasah melakukan pemantauan terhadap proses belajar mengajar sehingga memahami lebih mendalam dan menyadari apa yang sedang berlangsung di madrasah.

10. Kepala madrasah berperan sebagai fasilitator sehingga dengan berbagai cara dia dapat mengetahui kesulitan pembelajaran dan dapat membantu guru dalam mengatasi kesulitan belajar tersebut.

Menurut Wahjosumidjo (2003:118), peran kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah antara lain:

1. Bertanggung jawab agar para guru, staf, dan siswa menyadari akan tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Para guru, staf, dan siswa dengan semangat dan mempunyai keyakinan untuk melaksanakan tugas masing-masing dalam mencapai tujuan sekolah.
2. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk menyediakan segala dukungan, peralatan, fasilitas, berbagai peraturan dan suasana yang mendukung kegiatan.
3. Kepala sekolah harus mampu memahami motivasi guru, staf, dan siswa dalam bersikap.
4. Kepala sekolah harus tampak sebagai sosok yang selalu dihargai, terpercaya, diteladani, dituruti segala perintahnya.
5. Kepala sekolah harus selalu menjaga dan memelihara keseimbangan dan keserasian guru, staf, dan siswa dalam kehidupan sekolah dan masyarakat.
6. Kepala sekolah harus menyadari bahwa esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*the followership*).
7. Memberikan bimbingan, mengadakan koordinasi kegiatan, mengadakan pengawasan dan mengadakan pembinaan agar masing-masing bawahan memperoleh tugas yang wajar dalam beban dan hasil usaha bersama.

8. Kepala sekolah yang profesional.

Dalam pelaksanaannya Ma'mur (2012, hlm. 185-186) keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah sangat dipengaruhi hal-hal sebagai berikut:

5. Kepribadian yang kuat. Kepala madrasah harus mengembangkan kepribadiannya agar percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial.
6. Memahami tujuan pendidikan dengan baik. Pemahaman yang baik merupakan bekal utama kepala madrasah agar dapat menjelaskan kepada guru, staf, dan pihak lain serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya.
7. Pengetahuan yang luas. Kepala madrasah harus memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang yang lain yang terkait.
8. Keterampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah, yakni keterampilan teknis seperti penyusunan jadwal pelajaran dan memimpin rapat; keterampilan hubungan kemanusiaan misalnya bekerja sama dengan orang lain, memotivasi guru/staf; serta keterampilan konseptual, seperti memperkirakan masalah yang muncul serta mencari pemecahannya.

Jika seorang kepala madrasah memenuhi semua persyaratan di atas, maka tujuan pendidikan akan dapat dicapai sesuai yang direncanakan. Oleh karena itu seorang kepala madrasah sebagai pemimpin/leader harus dapat memahami, mendalami, dan menerapkan beberapa konsep ilmu manajemen.

### *Kepala Sekolah sebagai Inovator*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, dan keteladanan. Sebagaimana Sabda Rasulullah SAW:

مصاع نع يعع ن نع للها ر لاق لاق وي أ نع لا و بيع للها بلص لله لو لعل ن  
 لاب لله لا نمؤ فيح

*Artinya: "Dari „Ashim Ibn „Ubaidillah dari Salim dari ayahnya, Ia berkata bahwa Rasulullah Saw. Bersabda: "Sesungguhnya Allah menyukai orang mukmin yang berkarya." (H. R. Al-Baihaqi)*

Berdasarkan hadits di atas dapat disebutkan bahwa berkarya merupakan kemampuan dalam hal menciptakan gagasan baru. Kemampuan menciptakan gagasan baru memerlukan adanya kreativitas dan inovasi. Jadi orang yang berkarya akan memberikan kontribusi bagi masyarakat banyak dengan kreatifitas dan inovasinya untuk menemukan sesuatu yang berbeda dari yang sudah ada sebelumnya.

Konstruktif, kepala sekolah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembankan kepada masing-masing tenaga kependidikan. Kreatif, kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan dan cara-

cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar para tenaga kependidikan dapat memahami apa-apa yang disampaikan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Delegatif, kepala sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing. Integratif, kepala sekolah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien, dan produktif. Rasional dan objektif, kepala sekolah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasional dan objektif. Pragmatis, kepala sekolah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki sekolah. Keteladanan, kepala sekolah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik.

#### *Kepala Sekolah sebagai Motivator*

Kepala madrasah merupakan pendorong untuk melakukan suatu perbuatan tertentu dalam meraih keinginan (Arifin 2010, hlm. 28). Menurut Marno dan Supriyatno (2008, hlm. 22) motivasi merupakan keinginan yang ada pada seseorang yang merangsang untuk melakukan tindakan. Sebagaimana dalam al Qur'an dijelaskan:

وَلَلَّاتِيَا عرلا) مهسُّونَ ام اورِئِيَّيَّ ح موقَّ ام رِيَّي : 11)

*Artinya: “Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri”. ( QS. ar-Ra’du:11 )*

Tugas kepala madrasah sebagai motivator meliputi tiga hal yaitu: *pertama*, kemampuan mengatur lingkungan kerja, seperti mengatur ruang kepala sekolah, ruang TU, ruang kelas, lab, BK, OSIS, perpustakaan, UKS, dan sebagainya; *kedua*, kemampuan mengatur suasana kerja, seperti menciptakan hubungan kerja sesama guru/staf/karyawan yang harmonis, serta mampu menciptakan rasa aman di sekolah; dan *ketiga*, kemampuan menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) termasuk di dalamnya mampu mengembangkan motivasi eksternal dan internal bagi warga sekolah (Makawimbang 2012, hlm. 87-88). Dalam kaitanya Kepala Sekolah sebagai Motivator (Pencipta iklim kerja); Mampu mengatur lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik; Menetapkan prinsip penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*); Menciptakan hubungan kerja yang demokratis, harmonis dan dinamis diantara guru, karyawan dan siswa, lingkungan masyarakat; Menanamkan nilai-nilai nasionalisme.

Indikator untuk mengukur peran kepala sekolah, kepala sekolah harus mampu: mengatur ruang kantor yang konduktif untuk bekerja, mengatur ruang kelas yang konduktif untuk kegiatan belajar mengajar dan bimbingan konseling, mengatur ruang laboratorium yang konduktif, mengatur ruang perpustakaan yang konduktif untuk belajar, mengatur halaman atau lingkungan sekolah yang sejuk dan teratur. menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru. Menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama karyawan, menciptakan

hubungan kerja yang harmonis antara guru dan karyawan, menciptakan prinsip penghargaan (reward), dan menciptakan prinsip hukuman.

Prinsip-prinsip menurut Mulyasa (2005, hlm. 121-122) yang dapat diterapkan kepala madrasah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya, antara lain:

6. Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang diadakan menarik dan menyenangkan.
7. Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan dan para tenaga kependidikan dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
8. Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
9. Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
10. 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.

Dengan demikian seorang kepala madrasah dalam fungsinya sebagai motivator harus dapat mengupayakan supaya guru dan semua tenaga kependidikan yang ada di lingkup madrasah bersangkutan selalu meningkatkan kemampuan dan tanggung jawabnya dengan memperhatikan kesejahteraan, dan

rasa kebersamaan untuk mencapai produktifitas kerja yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan 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.

Dapat disimpulkan bahwa peran kepala madrasah meliputi sebagai *educator* (pendidik), manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator yang bisa disingkat dengan kata EMASLIM.

Menurut Purwanto (2005, hlm. 65) bahwa seorang kepala sekolah mempunyai sepuluh macam peranan, yaitu: sebagai pelaksana, perencana, seorang ahli, mengawasi hubungan antara anggota-anggota, mewakili kelompok, bertindak sebagai pemberi ganjaran, bertindak sebagai wasit, pemegang tanggung jawab, sebagai seorang pencipta, dan sebagai seorang ayah. Penjabarannya adalah sebagai berikut:

1. Sebagai pelaksana (*executive*)

Seorang pemimpin tidak boleh memaksakan kehendak sendiri terhadap kelompoknya. Ia harus berusaha memenuhi kehendak dan kebutuhan kelompoknya, juga program atau rencana yang telah ditetapkan bersama

2. Sebagai perencana (*planner*)

Sebagai kepala sekolah yang baik harus pandai membuat dan menyusun perencanaan.

3. Sebagai seorang ahli (*expert*)

Ia haruslah mempunyai keahlian terutama yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipegangnya.

4. Mengawasi hubungan antara anggota-anggota kelompok (*contoller of internal relationship*). Menjaga jangan sampai terjadi perselisihan dan berusaha membangun hubungan yang harmonis.

5. Mewakili kelompok (*group representative*)

Ia harus menyadari, bahwa baik buruk tindakannya di luar kelompoknya mencerminkan baik buruk kelompok yang dipimpinnya.

6. Bertindak sebagai pemberi ganjaran pujian dan hukuman.

Ia harus membesarkan hati anggota-anggota yang bekerja dan banyak sumbangan terhadap kelompoknya.

7. Bertindak sebagai wasit dan penengah (*arbitrator and modiator*)

Dalam menyelesaikan perselisihan atau menerima pengaduan antara anggota-anggotanya ia harus dapat bertindak tegas, tidak pilih kasih atau mementingkan salah satu anggotanya.

8. Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya

Ia haruslah bertanggung jawab terhadap perbuatan-perbuatan anggota-anggotanya yang dilakukan atas nama kelompoknya.

9. Sebagai pencipta/memiliki cita-cita (*idiologist*)

Seorang pemimpin hendaknya mempunyai kosepsi yang baik dan realistis, sehingga dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai garis yang tegas menuju kearah yang dicita-citakan.

#### 10. Bertindak sebagai ayah (*father figure*)

Tindakan pemimpin terhadap anak buah/kelompok hendaknya mencerminkan tindakan seorang ayah terhadap anak buahnya.

Apabila kita meneliti lebih lanjut, maka dapat disimpulkan 10 peran di atas sama seperti apa yang dikemukakan oleh Bapak Pendidikan kita “Ki Hadjar Dewantara”, mengatakan bahwa pemimpin yang baik haruslah menjalankan peranan seperti: *Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madyo Mangun Karso, dan Ing Tut Wuri Handayani* yaitu di depan menjadi teladan, di tengah membina kemauan, di belakang menjadi pendorong/pemberi daya (Purwanto 2005, hlm. 66).

Kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran disekolah. Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 Tahun 1990 bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana (Mulyasa 2005, hlm. 25).

Menurut Dirawat (1986, hlm. 80) tugas dan tanggungjawab kepala sekolah dapat digolongkan kepada dua bidang, yaitu:

##### 1. Tugas Kepala Sekolah dalam Bidang Administrasi.

Dapat digolongkan menjadi enam bidang yaitu:

###### a. Pengelolaan Pengajaran

Pengelolaan pengajaran ini merupakan dasar kegiatan dalam melaksanakan tugas pokok. Kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan ini antara lain:

- 1) Pemimpin pendidikan hendaknya menguasai garis-garis besar program pengajaran untuk tiap bidang studi dan tiap kelas,
- 2) Menyusun program sekolah untuk satu tahun,
- 3) Menyusun jadwal pelajaran,
- 4) Mengkoordinir kegiatan-kegiatan penyusunan model satuan pengajaran,
- 5) Mengatur kegiatan penilaian,
- 6) Melaksanakan norma-norma kenaikan kelas,
- 7) Mencatat dan melaporkan hasil kemampuan belajar murid,
- 8) Mengkoordinir kegiatan bimbingan sekolah,
- 9) Mengkoordinir program non kurikuler,
- 10) Merencanakan pengadaan,
- 11) Mengembangkan buku perpustakaan sekolah dan alat-alat pelajaran.

b. Pengelolaan Kepegawaian

Termasuk dalam bidang ini yaitu menyelenggarakan urusan-urusan yang berhubungan dengan penyeleksian, pengangkatan kenaikan pangkat, cuti, perpindahan dan pemberhentian anggota staf sekolah, pembagian tugas-tugas di kalangan anggota staf sekolah, masalah jaminan kesehatan dan ekonomi, penciptaan hubungan kerja yang tepat dan menyenangkan, masalah penerapan kode etik jabatan.

c. Pengelolaan Kemuridan

Dalam bidang ini kegiatan yang nampak adalah perencanaan dan penyelenggaraan murid baru, pembagian murid atas tingkat-tingkat, kelas-kelas atau kelompok-kelompok (*grouping*), perpindahan dan keluar

masuknya murid-murid (mutasi), penyelenggaraan pelayanan khusus (*special services*) bagi murid, mengatur penyelenggaraan dan aktivitas pengajaran, penyelenggaraan testing dan kegiatan evaluasi, mempersiapkan laporan tentang kemajuan masalah disiplin murid, pengaturan organisasi siswa, masalah absensi, dan sebagainya.

d. Pengelolaan Gedung dan Halaman

Pengelolaan ini menyangkut usaha-usaha perencanaan dan pengadaan, inventarisasi, pengaturan pemakaian, pemeliharaan, rehabilitasi perlengkapan dan alat-alat material sekolah, keindahan serta kebersihan umum, usaha melengkapi yang berupa antara lain gedung (ruangan sekolah), lapangan tempat bermain, kebun dan halaman sekolah, meubel sekolah, alat-alat pelajaran klasikal dan alat peraga, perpustakaan sekolah, alat-alat permainan dan rekreasi, fasilitas pemeliharaan sekolah, perlengkapan bagi penyelenggaraan khusus, transportasi sekolah, dan alat-alat komunikasi,

e. Pengelolaan Keuangan

Dalam bidang ini menyangkut masalah-masalah urusan gaji guru-guru dan staf sekolah, urusan penyelenggaraan otorisasi sekolah, urusan uang sekolah dan uang alat-alat murid-murid, usaha-usaha penyediaan biaya bagi penyelenggaraan pertemuan dan perayaan serta keramaian.

f. Pengelolaan Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Untuk memperoleh simpati dan bantuan dari masyarakat termasuk orang tua murid-murid, dan untuk dapat menciptakan kerjasama antara sekolah-rumah dan lembaga-lembaga sosial.

## 2. Tugas Kepala Sekolah dalam Bidang Supervisi

Supervisi pada dasarnya pelayanan yang disediakan oleh kepala sekolah untuk membantu para guru dan karyawan agar menjadi semakin cakap/terampil dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tuntutan perkembangan jaman. Supervisi adalah usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam membantu guru-guru agar semakin mampu mewujudkan proses belajar mengajar (Purwanto 2005, hlm. 76).

Di mana kepala sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar. Tugas ini antara lain :

- a. Membimbing guru-guru agar mereka dapat memahami secara jelas tujuan-tujuan pendidikan pengajaran yang hendak dicapai dan hubungan antara aktivitas pengajaran dengan tujuan-tujuan.
- b. Membimbing guru-guru agar mereka dapat memahami lebih jelas tentang persoalan-persoalan dan kebutuhan murid.
- c. Menyeleksi dan memberikan tugas-tugas yang paling cocok bagi setiap guru sesuai dengan minat, kemampuan bakat masing-masing dan selanjutnya mendorong mereka untuk terus mengembangkan minat, bakat dan kemampuannya.
- d. Memberikan penilaian terhadap prestasi kerja sekolah berdasarkan standar-standar sejauh mana tujuan sekolah itu telah dicapai.

Dari uraian-uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tugas dan peran kepala madrasah memang cukup banyak, satu sisi sebagai pendidik untuk membimbing para peserta didik dan di satu sisi lain melaksanakan peran kepemimpinan dalam rangka menahkodai lembaga pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya agar lembaga tersebut berjalan sesuai dengan visi dan misi. Apalagi dalam Permendiknas nomor 19 tahun 2007 tentang standar pengelolaan pendidikan oleh satuan pendidikan dasar dan menengah menjabarkan secara jelas, bagaimana seorang kepala madrasah harus merencanakan program, melaksanakan rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan sekolah/madrasah dan sistem informasi manajemen.

### **Standar Kepala Madrasah**

#### *Kualifikasi Kepala Madrasah*

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah bahwa kepala madrasah harus memiliki kualifikasi umum dan khusus. Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut:

1. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau D-IV kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
2. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun
3. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak

/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan

4. 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.

Sedangkan kualifikasi khusus kepala sekolah/madrasah aliyah adalah sebagai berikut:

1. Berstatus sebagai guru SMA/MA.
2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA; dan
3. Memiliki sertifikat kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

#### *Kompetensi Kepala madrasah*

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, kepala madrasah dituntut memiliki lima kompetensi yaitu:

##### *1. Kompetensi Kepribadian*

Kompetensi kepribadian merupakan hal yang mendasar dan pokok yang harus dimiliki oleh setiap kepala madrasah. Dikatakan mendasar dan pokok karena akan menentukan atau mendukung kompetensi-kompetensi lainnya (Suhardiman 2012, hlm. 40). Sejumlah indikator kompetensi kepribadian yang harus dimiliki kepala madrasah sebagai berikut:

1. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
2. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
3. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
4. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
5. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
6. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

## 2. *Kompetensi Manajerial*

Kompetensi manajerial yaitu kemampuan dan pemahaman kepala madrasah dalam hal pengelolaan madrasah. Kepala madrasah harus memahami madrasah sebagai sebuah sistem, sehingga semua komponen yang terlibat di dalamnya dikelola dengan baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Suhardiman 2012, hlm. 42).

Menurut Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, kompetensi manajerial terdiri atas:

1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
3. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.

4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
8. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
11. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
12. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
13. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
14. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.

15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
16. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Menurut Suhardiman (2012, hlm. 43) terkait dengan kemampuan kepala madrasah dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengontrolan atau pengawasan. Lebih lanjut, kepala madrasah harus mampu membuat perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan terkait dengan delapan standar nasional pendidikan, yang meliputi standar isi, proses, kelulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, pengelolaan, sarana prasarana, pembiayaan, dan penilaian.

### 3. *Kompetensi Kewirausahaan*

Menurut Suhardiman (2012, hlm. 47) kompetensi kewirausahaan yaitu kemampuan kepala madrasah dalam hal menerapkan jiwa-jiwa kewirausahaan untuk memajukan madrasah yang dipimpinnya. Jiwa-jiwa kewirausahaan yang harus dimiliki kepala madrasah yaitu (1) berpikir kreatif; (2) berpikir inovatif; (3) berpikir asli/baru/orisinal; (4) berpikir divergen; (5) berpikir mengembangkan; (6) pionir berpikir; (7) berpikir menciptakan produk dan layanan baru; (8) memikirkan sesuatu yang belum pernah dipikirkan oleh orang lain; (9) berpikir sebab-akibat, berpikir lateral; (10) berpikir sistem; (11) berpikir sebagai perubah (agen perubahan); (12) berpikir kedepan (berpikir futuristik; (13) berintuisi tinggi;

(14) berpikir maksimal; (15) terampil mengambil keputusan; (16) berpikir positif; dan (17) versalitas berpikir sangat tinggi.

Sedangkan menurut Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 kompetensi kewirausahaan adalah:

1. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
2. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
3. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
4. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
5. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Indikator kepala madrasah yang mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah (Suhardiman 2012, hlm. 119), sebagai berikut:

1. Mampu bertindak kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pekerjaan melalui cara berpikir dan cara bertindak.
2. Mampu memperdayakan potensi madrasah secara optimal ke dalam berbagai kegiatan-kegiatan produktif yang menguntungkan madrasah.
3. Mampu menumbuhkan jiwa kewirausahaan (kreatif, inovatif, dan produktif) dikalangan warga madrasah.

#### 4. *Kompetensi Supervisi*

Menurut Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 kompetensi supervisi adalah:

1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
3. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Langkah yang perlu dilakukan kepala madrasah berkenaan dengan dengan supervisi mencakup (1) mengidentifikasi potensi-potensi sumber daya madrasah berupa guru yang dapat dikembangkan; (2) memahami tujuan pemberdayaan sumber daya guru; (3) mengemukakan contoh-contoh yang dapat membuat guru-guru lebih maju; dan (4) menilai tingkat keberdayaan guru di madrasahnyanya (Kemendiknas, 2008)

#### 5. *Kompetensi Sosial*

Kepala madrasah sebagai manusia biasa tentu akan melakukan interaksi sosial dengan lingkungannya. Lingkungan tersebut bisa di masyarakat bisa juga di madrasah yang ia pimpin. Kepala madrasah yang memiliki kompetensi sosial akan mudah melakukan interaksi dengan siapa saja dan di mana saja (Suhardiman 2012, hlm. 50). Adapun kompetensi sosial (Permendiknas, 2007) yaitu:

1. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
2. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
3. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Indikator kepala madrasah yang terampil bekerja sama dengan orang lain berdasarkan prinsip yang saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi madrasah, sebagai berikut:

1. Mampu bekerja sama dengan atasan.
2. Mampu bekerja sama dengan guru, staf/karyawan, komite sekolah, dan orang tua siswa.
3. Mampu bekerja sama dengan sekolah lain instansi pemerintah

(Suhardiman 2012, hlm. 121).

Berdasarkan beberapa kompetensi sosial yang telah disebutkan diatas, maka kepala sekolah harus memiliki kepekaan terhadap masyarakat yang berada di lingkungan sekitar sekolah. Karena manusia sebagai makhluk sosial, maka harus hidup bermasyarakat baik masyarakat di sekitar madrasah maupun masyarakat tempat tinggal.

## Bab 5

### PENUTUP

#### Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang sudah dikemukakan pada bab empat, maka dapat dirumuskan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Peranan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Palembang secara deskriptif sudah baik. Hal ini bisa dilihat dari peranan kepala madrasah sebagai berikut:
  - a. Kepala madrasah sebagai *educator*/pendidik telah melaksanakan fungsinya sebagai guru yaitu melaksanakan kegiatan mengajar sebanyak 24 jam pelajaran tatap muka perminggu dan membuat perangkat pembelajaran sesuai pedoman silabus.
  - b. Kepala madrasah sebagai manajer yaitu telah menyusun dan merencanakan program mingguan, bulanan, tahunan, program jangka menengah dan jangka panjang dengan menyusun organisasi kepegawaian madrasah yang efektif.
  - c. Kepala madrasah sebagai administrator yaitu memberikan pelayanan kepada bawahannya berupa arahan-arahan dan mengembangkan sarana prasarana yang ada.
  - d. Kepala madrasah sebagai supervisor menunjukkan sudah cukup baik dengan indikator selalu memperhatikan kinerja bawahannya dalam

meningkatkan kinerja mereka, seperti melakukan supervisi kelas, mengevaluasi kinerja guru dan stafnya.

- e. Kepala madrasah sebagai leader dengan bersikap tegas dalam menegakkan disiplin, mampu membangun visi dan misi, mampu dalam berkomunikasi dan mampu mengambil keputusan.
  - f. Kepala madrasah sebagai innovator hanya melanjutkan kegiatan yang selama ini sudah berjalan dan menganjurkan siswa-siswi untuk mengerjakan ibadah sholat sunnah yaitu sholat Dhuha.
  - g. Dan dari aspek motivator juga sudah baik, hal ini bisa dilihat dari beberapa indikator yang muncul, seperti memberikan penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) bagi yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan secara bersama berupa teguran maupun sanjungan, menciptakan lingkungan yang kondusif sehingga diharapkan kinerja guru akan meningkat.
2. Ada beberapa faktor yang mendukung peranan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Palembang adalah adanya motivasi dari yayasan, tenaga pendidik dan kependidikan dalam memajukan madrasah secara bersama-sama, adanya kerjasama yang saling mendukung dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan kepada guru dan staf, dan adanya fasilitas atau sarana dan prasarana yang mempermudah pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing guru. Sedangkan faktor yang menghambat peranan kepala madrasah adalah kurang lancar dalam pencairan keuangan madrasah,

kurang disiplin sebagian guru, kurang variatif sebagian guru dalam metode mengajar dan rendahnya pemahaman guru dalam membuat perangkat pembelajaran.

### **Saran-Saran**

Ada beberapa pokok pikiran yang dipandang baik untuk disampaikan di sini sebagai saran adalah sebagai berikut:

1. Bagi kepala madrasah sebagai pucuk pimpinan agar terus mengelola dan mengembangkan Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Palembang, sehingga menjadi madrasah yang memiliki daya saing di masyarakat. Madrasah yang memiliki daya saing jika *outputnya* bisa membawa nama baik madrasah di tengah-tengah masyarakat dan bisa bersaing di perguruan tinggi negeri. *Output* yang berkualitas tergantung dengan kualitas guru, begitupun kualitas guru tergantung dengan peranan kepala madrasah.
2. Bagi para guru agar tetap mempertahankan dan terus meningkatkan kompetensi sebagai tenaga pendidik yang profesional dalam mengembangkan model-model pembelajaran di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Palembang dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan, MGMP dan workshop. Seorang yang profesional harus menjalankan tugas dan tanggungjawabnya yaitu membimbing dan mendidik peserta didik. Sehingga anak didik memiliki pengetahuan dan pengalaman yang dapat diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari.

3. Bagi para guru madrasah agar meningkatkan kedisiplinannya, sadarilah bahwa kedisiplinan bukan berarti membuat guru tidak bebas, terkekang dan diatur. Akan tetapi dengan disiplin akan membuat guru lebih terarah, teratur dan bertanggung jawab, sehingga akan menjadi contoh dan teladan bagi peserta didik.