#### **BAB II**

#### LANDASAN TEORI

# A. Tinjauan Tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah

# 1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah

Pemimpin memiliki peranan yang dominan dalam sebuah organisasi. Peranan yang dominan tersebut dapat mempengaruhi moral kepuasan kerja keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Sebagaimana dikatakan Hani Handoko, bahwa pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok organisasi, atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisiasi. Baik buruknya organisasi sering dikonotasikan dengan keberadaan faktor pemimpinnya. Pemimpin memegang peranan penting dalam pengembangan organisasi. "Faktor pemimpin yang sangat penting adalah karakter dari orang yang menjadi pemimpin tersebut dan 90 persen kegagalan kepemimpinan adalah kegagalan pada karakter". Kepala madrasah merupakan ruh yang menjadi sumber gerak organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan dan memikul tanggung jawab/tugas yang tidak ringan dalam

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Hani Handoko, Manajemen Edisi 2, (Yogyakarta: BPFE, 1999), hal. 293.

mengembangkan lembaga pendidikan. Sebab baik buruknya lembaga tersebut tidak lepas dari pengawasan kepala sekolah.

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam pendidikan, terutama dalam pendidikan di Madrasah. Pemimpin dituntut mampu menggerakan dan memfasilitasi hubungan semua unsur yang terkait (stakeholders) dalam kepentingan pendidikan di Madrasah, terlebih harus mampu mendorong kinerja guru dan siswa untuk memacu berkarya mencapai pendidikan yang bermutu.

Dalam implementasi manajemen berbasis madrasah, kepala madrasah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kinerja, sehingga MBM sebagai paradigma baru manajemen pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan. Agar harapan itu dapat terwujud maka kepemimpinan madrasah hendaknya mampu memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan untuk mewujukan proses pembelajaran yang bermutu.

Menurut Mc Farland, seperti dikutip Sudarwan Danim, kepemimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>2</sup> Menurut J. M. Pfiffner, kepemimpinan adalah seni mengoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Oteng sutisna, kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Sudarwan Danim, Visi Baru Manajemen Sekolah, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), hal. 204.

sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan yang dapat membangkitkan kerja sama ke arah tercapainya tujuan. Menurut Danim, kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama sebelumnya.

Menurut Handoko, kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mencapai tujuan dan sasaran.<sup>3</sup> Kepemimpinan atau leadership menunjukkan suatu proses kegiatan dalam hal memimpin, membimbing, mengontrol perilaku, perasaan serta tingkah laku terhadap orang lain yang ada dibawah pengawasannya. Disinilah peranan kepemimpinan berpengaruh besar dalam pembentukan perilaku bawahan.

Kepemimpinan adalah suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan. Oleh sebab itu, kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi. Esensi kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mengikuti keinginan pemimpin. Sebagaimana George R. Terry merumuskan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar mereka ikut berusaha dan bekerja suka rela untuk mencapai tujuan-tujuan kelompok. Dari rumusan tersebut, terdapat tiga unsur dalam kepemimpinan, yaitu *pertama* setiap kepemimpinan harus melibatkan orang lain atau bawahan. *Kedua*, kepemimpinan selalu terkait

<sup>3</sup> Handoko, *Manajemen.....* hal. 294.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> George. R. Terry, *Principle of Management*, (Illionis: Record D Irwin Inc, 1960), hal. 493.

kekuasaan beserta distribusi kekuasaannya. *Ketiga*, kepemimpinan selalu berupaya menanamkan pengaruh kepada orang lain atau pengikut agar termotivasi untuk bekerja.

Dalam rumusan yang kedua, tentang kepemimpinan selalu terkait dengan kekuasaan dan distribusinya membawa makna yang cukup mendalam. Rumusan tersebut dapat diartikan bahwasannya, kepemimpinan seseorang harus dapat mendistribusikan kekuasaan yang didudukinya. Hal ini berarti pemimpin harus dapat menyalurkan posisi kekuasaan yang dijabatnya untuk membawa institusi yang dibawahinya mengarah kepada yang lebih baik. Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu:

- a. Menimbulkan kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- b. Memberikan bimbingan dan pengarahan kepada para bawahan serta memberikan dorongan, memacu dan berdiri didepan demi kemajuan dan memberikan inspirasi dalam mencapai tujuan.

Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah yang mana didalamnya terdapat proses belajar mengajar dan terjadi proses interaksi antara guru dan murid.<sup>5</sup> Secara struktural organisasi, kepala madrasah adalah seseorang yang menempati

-

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1999), hal. 83.

kedudukan tertinggi, yang mana mempunyai kekuasaan penuh dalam mengelola semua kegiatan pendidikan. Sehingga, secara moral kepala madrasah mempunyai tanggung jawab terhadap keberhasilan atau kegagalan lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Kepemimpinan merupakan aspek penting dalam sistem sekolah. Hampir semua pakar sekolah efektif mengeksplisitkan kepemimpinan sebagai ciri penting sekolah efektif. Scheerens menyatakan bahwa, sekolah yang efektif memiliki kepemimpinan yang kuat, Edmon menyebutkan bahwa ada lima karakteristik sekolah efektif, yaitu kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, iklim sekolah yang kondusif dan aman, menitikberatkan kepada pengasahan kecakapan dasar, harapan yang tinggi bagi guru dan evaluasi berkala. Kepemimpinan yang kuat dalam institusi pendidikan menjadi ciri bagi sekolah efektif.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas, semakin menguatkan asumsi bahwa kepemimpinan merupakan faktor penggerak organisasi melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukan, sehingga keberadaan pemimpin dapat memberikan dampak positif bagi perkembangan organisasi. Keberadaan pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi di sekolah dengan menetapkan tujuan secara utuh, mendayagunakan bawahan secara partisipatif dan didasari

\_

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Suparlan, Menjadi Guru Efektif, (Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2005), hal. 111.

oleh kemampuan kepemimpinan secara profesional menjadi indikator kepemimpinan sekolah yang efektif.

Dari beberapa teori manajemen, kepemimpinan memiliki definisi yang berbeda-beda namun demikian dapat dimengerti bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses untuk memberikan pengaruh secara sosial kepada orang lain, sehingga orang lain tersebut menjalankan suatu proses sebagaimana yang diinginkan oleh pemimpin dalam rangka mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu memberikan pengaruh kepada orang lain.

Seorang pemimpin harus memiliki sifat-sifat yang unggul yang mampu membawa orang lain pada situasi dan kondisi tertentu. Seorang pemimpin harus mampu mentransformasi keluar dari budaya yang ada. Sedangkan untuk melakukan transformasi budaya pemimpin harus menjadi panutan terlebih dahulu. "Proses pelaksanaan mempengaruhi yang berbeda-beda inilah yang kemudian menghasilkan tingkatan dalam kepemimpinan". Sebagaimana dipahami bahwa manusia adalah makhluk sosial yang diciptakan untuk berhubungan satu sama lain dalam mencapai tujuan hidupnya. Dalam hubungan ini diperlukan seorang pemimpin yang melaksanakan, memandu, dan membawa pekerjaan ke arah pencapaian tujuan, demi terwujudnya kebaikan yang diharapkan. Sedang diantara jenis kepemimpinan itu adalah kepemimpinan pendidikan, sebagai figur yang memandu, melaksanakan dan

membawa pekerjaan pendidikan untuk terwujudnya manusia seutuhnya yang sehat jasmani dan rohaninya. Akan tetapi saat ini bukan suatu pekerjaan yang mudah untuk mendapatkan pemimpin pendidikan yang mampu untuk diteladani.

Dari berbagai pendapat di atas mengenai arti kepemimpinan, dapat diatrik suatu kesimpulan bahwa dalam kepemimpinan terdapat unsur yang sama, yaitu adanya orang yang dapat mempengaruhi orang lain yang berarti pemimpin, adanya orang yang mendapatkan pengaruh yang berarti bawahan atau orang yang dipimpin, serta adanya berbagai tindakan yang dilakukan untuk mempengaruhi dan mencapai tujuan bersama.

Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah yang mana didalamnya terdapat proses belajar mengajar dan terjadi proses interaksi antara guru dan murid. Secara struktural organisasi, kepala madrasah adalah seseorang yang menempati kedudukan tertinggi, yang mana mempunyai kekuasaan penuh dalam mengelola semua kegiatan pendidikan. Sehingga, secara moral kepala madrasah mempunyai tanggung jawab terhadap keberhasilan atau kegagalan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Tiong, tentang karakteristik kepala sekolah yang efektif adalah:

a. Kepala sekolah yang adil dan tegas dalam mengambil keputusan

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Wahjosumidjo, Kepemimpinan.... hal. 83.

- b. Kepala sekolah yang membagi tugas secara adil kepada guru
- c. Kepala sekolah yang menghargai partisipasi staf
- d. Kepala sekolah yang memahami perasaan guru
- e. Kepala sekolah yang memiliki visi dan berupaya melakukan perubahan
- f. Kepala sekolah yang terampil dan tertib
- g. Kepala sekolah yang berkemampuan dan efisien
- h. Kepala sekolah yang memiliki dedikasi dan rajin
- i. Kepala sekolah yang tulus
- j. Kepala sekolah yang percaya diri.8

Seorang kepala sekolah yang efektif harus memiliki karakteristik dalam kepemimpinannya. Karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah yang efektif merupakan hal-hal positif yang meliputi sikap dalam hal ini kepribadian, cara berpikir, bertingkah laku dan pengambilan keputusan. Semua hal positif tersebut harus dilakukan oleh seorang kepala sekolah, agar kepemimpinannya berjalan dengan efektif, karena mencerminkan jiwa yang dapat dijadikan sebagai panutan.

# 2. Pola / Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah

Pola atau jenis kepemimpinan dapat diartikan sebagai tipe kepemimpinan yang didalamnya diimplementasikan satu atau lebih perilaku atau gaya kepemimpinan sebagai pendukungnya. Gaya kepemimpinan ialah pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan organisasi, yang mana dapat berubah bagaimana pemimpin mengembangkan program organisasinya,

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Husaini Usman, Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan Edisi 3, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hal. 290.

menegakkan disiplin yang sejalan dengan tata tertib yang telah dibuat, memperhatikan bawahannya dengan meningkatkan kesejahteraanya serta bagaimana pimpinan berkomunikasi dengan bawahannya.

Gaya kepemimpinan merupakan pendekatan perilaku pemimpin yang memusatkan perhatian pada proses dinamika kepemimpinan. Perilaku kepala sekolah dalam memimpin sekolahnya akan beragam karena faktor-faktor kontekstual, kondisi kelompok subjek yang dipimpin dan faktor individual kepala sekolah itu sendiri. Pemimpin yang efektif ialah pemimpin yang dapat mewujudkan sasarannya. dengan menggunakan gaya yang mendelegasikan tugas, mengadakan komunikasi yang efektif, memotivasi bawahannya dan melaksanakan control.9 Efektivitas sikap kepemimpinan diukur dengan memperhatikan tujuan dan produktivitas dalam mencapai tujuan serta pembinaan solidaritas kelompok. Perilaku seorang pemimpin dapat dikelompokkan dalam tipe-tipe tertentu dan ciri-ciri tersendiri. Adapun tipe-tipe kepemimpinan tersebut adalah:

#### a. Kepemimpinan yang otokratik

Kata otokratik dapat diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap hasil pemikirannya dianggap benar, keras kepala atau rasa kaku yang terkesan bersifat memaksakan. <sup>10</sup> Jika seorang pemimpin memiliki sikap yang seperti ini, maka pemimpin tersebut melahirkan

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Usman, Manajemen..... hal. 305.

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Danim, *Visi*..... hal. 212.

kepemimpinan yang otoriter. Kepemimpinan otokratik adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi. Kepemimpinan yang otoriter cenderung bertindak sebagai diktator terhadap anggota kelompoknya, karena ia beranggapan bahwa maju mundurnya organisasi hanya tergantung kepada dirinya.

Gaya kepemimpinan otokratik mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan. Pemimpin yang otokratik senantiasa mau menang sendiri dan tertutup terhadap ide dari luar dirinya. Interpretasinya sebagai pemimpin adalah menunjukkan dan memberi perintah. Kewajiban para bawahan dan anggota hanyalah mengikuti dan menjalankan, tidak boleh membantah atau memberikan saran. Adapun ciri-ciri kepemimpinan yang otokratik adalah:

- 1. Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pimpinan
- 2. Bawahan, oleh pimpinan hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru.
- 3. Bekerja keras, disiplin tinggi dan tidak kenal lelah.
- 4. Menentukan kebijakan sendiri dan kalaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawaran saja.
- 5. Memiliki kepercayaan rendah terhadap bawahan dan kalaupun kepercayaan diberikan, di dalam dirinya penuh ketidakpercayaan.
- 6. Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.

# 7. Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.11

Di lingkungan sekolah, tipe kepemimpinan ini terlihat dari sikap kepala madrasah yang mendikte kepada anggotanya tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Anggota tidak diberi kesempatan untuk mengeluarkan pendapat, karena daya kreativitasnya dibatasi. Akan tetapi, dalam situasi tertentu kepala madrasah membutuhkan untuk menggunakan gaya kepemimpinan otoriter yang sifanya cenderung memaksa. Penggunaan gaya tersebut perlu dilakukan, jika lembaga mempunyai suatu permasalahan yang membutuhkan penyelesaian cepat dan tidak perlu banyak kepala untuk menyelesaikannya. Sebab, mungkin saja jika banyak kepala yang turut membantu menyelesaikannya, dikhawatirkan akan menambah masalah bau. Disinilah dituntut profesionalitas dari seorang kepala sekolah.

# b. Kepemimpinan yang demokratis

Adanya keterbukaan dan keinginan memposisikan pekerjaan dari, oleh dan untuk bersama serta keterbukaan, inilah semangat lahirnya demokrasi. Kepemimpinan demokratis berasumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan yang bermutu dapat dicapai. Pemimpin yang bersifat demokratis, akan selalu menghargai pendapat atau kreasi anggota yang ada di bawahnya. Pemimpin lebih mementingkan kepentingan

<sup>11</sup> Ibid, hal. 213.

bersama daripada kepentingan sendiri, sehingga tercipta hubungan kerja sama yang baik dan harmonis.<sup>12</sup>

Menurut Oteng Sutisna, sebagaimana dikutip Danim dalam buku Visi Baru Manajemen, kepemimpinan demokratis adalah suatu gaya kepemimpinan yang mana pemimpin memainkan peranan permisif, yang berarti adanya pembagian fungsi-fungsi kepemimpinan dengan para anggota kelompok melalui partisipasi dalam menetapkan perencanaan, tujuan dan pengarahan kegiatan. Adapun ciri-ciri kepemimpinan yang demokratis adalah:

- 1. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi.
- 2. Bawahan, oleh pimpinan dianggap sebagai komponen pelaksana dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
- 3. Disiplin, tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
- 4. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan.
- 5. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah. 13

Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan yang demokratis, bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri. Gaya kepemimpinan

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> Hendiyat Soetopo, Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan, (Jakarta: PT. Bina Aksara, 1988), hal.

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> Danim, *Visi*..... hal. 213.

cenderung mendeskripsikan pemimpin yang demokratis dalam pengambilan keputusan, karyawan mengikutsertakan mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan. Gaya kepemimpinan yang menghargai kemampuan karyawan untuk mendistribusikan pendapatnya dan kreativitas untuk meningkatkan pelayanan dan mengembangkan lembaganya, sehingga dapat menjadi motivasi bagi karyawan dalam bekerja.

bahwa. untuk mencapai Hasil research menunjukkan kepemimpinan yang demokratis, aktivitas pemimpin harus dapat meningkatkan interaksi kelompok dan perencanaan kooperatif, serta menciptakan iklim yang sehat untuk perkembangan individual dan pemimpin-pemimpin potensial. Konsep memecahkan yang dibuktikan demokratis harus dapat kepemimpinan yang kepemimpinannya dengan arah tindakan, dimana:

- 1. Kebebasan pemikiran seseorang atau kelompok menhasilkan tindakan yang bertanggung jawab.
- 2. Perbedaan penilaian dan kepercayaan, yang mana perbedaan itu dapat dimanfaatkan untuk lebih mendekati kebenaran.
- 3. Motivasi dapat mendorong dan mengarahkan kepada pemecahan masalah.
- 4. Kelompok dapat mencari pertimbangan antara kepentingan kelompok dan kepentingan umum.
- 5. Seseorang memakai kecakapannya dengan efektif dalam menyelesaikan masalah.

6. Tidak hanya memakai sumber intern, tapi lebih meluas untuk berinisiatif sesuai dengan kreativitasnya dalam menetapkan dan menyelesaikan masalah. <sup>14</sup>

#### c. Kepemimpinan Laissez-faire (Kendali Bebas)

Gaya kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya kebebasan dalam pembuatan keputusan dan cara menyelesaikan pekerjaan yang sesuai menurut karyawannya. Anggota kelompok bekerja menurut kehendaknya masing-masing, tanpa adanya pedoman kerja yang baik. Pemimpin yang bersikap seperti ini mempunyai keyakinan bahwa, dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan, maka semua usahanya akan cepat berhasil.<sup>15</sup>

Dalam beberapa buku, ada yang menyebutkan bahwa laissez faire sama dengan permisif yang bermakna serba boleh, serba mengiyakan dan tidak mau ambil pusing. Kepemimpinan yang seperti ini memberikan kebebasan kepada anggotanya dalam bersikap. Ciri kepemimpinan yang permisif adalah:

- 1. Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri
- 2. Mengiyakan semua saran
- 3. Lambat dalam membuat keputusan
- 4. Banyak "mengambil muka" kepada bawahan
- 5. Ramah dan tidak menyakiti bawahan<sup>16</sup>

-

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> Soetopo, Kepemimpinan..... hal. 12.

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> Ibid. hal. 8.

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> Danim, *Visi.....* hal. 214.

Dari tiga macam gaya kepemimpinan tersebut, terdapat karakter tersendiri dari setiap jenisnya. Menurut penulis, dari tiga gaya tersebut hanya ada dua gaya yang dapat digunakan kepala madrasah dalam kepemimpinannya. Kepala madrasah dapat menggunakan gaya otoriter, jika pemecahan suatu permasalahan membutuhkan tindakan yang cenderung memaksa. Karena jika tidak memaksakan, mungkin masalah tidak akan kunjung selesai. Penerapan gaya otoriter, berarti disesuaikan dengan tingkat penyelesaian masalah, bukan pada tindakan sewenangwenang kepala madrasah untuk memperlakukan bawahan semaunya. Sedangkan untuk gaya laissez faire (kendali bebas) merupakan suatu gaya yang kurang cocok untuk diterapkan oleh kepala madrasah dalam kepemimpinannya. Meskipun gaya ini juga menerapkan kebebasan bagi bawahannya, namun cenderung pada tingkatan lepas kendali, yakni kepala madrasah tidak mengontrolnya. Sehingga bawahan cenderung bersikap semaunya sendiri dan kurang adanya pola kerjasama yang baik.

Dalam kepemimpinannya, hendaknya seorang kepala madrasah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Hal ini dikarenakan, gaya demokratis menjunjung tinggi transparansi pengambilan keputusan dan menghargai partisipasi setiap warga sekolah. Dengan demikian, semua warga sekolah merasa nyaman dalam menjalankan tugasnya masing-

masing. Oleh karena itu, kepala madrasah dituntut untuk mengambil sikap yang bijaksana dalam menerapkan gaya kepemimpinan.

# 3. Syarat Kepemimpinan Kepala Madrasah

Guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah harus memenuhi kriteria tertentu. Kriteria tersebut berkaitan dengan kualifikasi, kompetensi, kepangkatan masa kerja dan lain sebagainya. Dalam PP No. 19 tahun 2005 disebutkan syarat-syarat untuk menjadi kepala sekolah mulai dari TK sampai SMA. Adapun kriteria untuk menjadi kepala sekolah adalah berstatus sebagai guru di SMP/Mts/SMA/MA/SMK/MAK lembaganya; memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku; memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun di lembaganya; serta memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang pendidikan.<sup>17</sup> Dalam Permendiknas No. 13 tahun 2007 terdapat tambahan memiliki pangkat serendah-rendahnya IIIc bagi PNS dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

Kepala sekolah yang ideal harus memiliki kelebihan dibandingkan dengan kelompok yang dipimpinnya, sekaligus harus ada kesadaran dalam dirinya, bahwa ia juga memiliki kelemahan. Seseorang yang menjalankan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> Sudarwan Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 86.

fungsi kepemimpinan, setidaknya harus memiliki persyaratan atau sifat-sifat sebagai berikut :

- a. Bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa
- b. Memiliki inteligensi yang tinggi
- c. Memiliki fisik yang kuat
- d. Percaya diri
- e. Dapat menjadi anggota kelompok
- f. Adil dan bijaksana
- g. Tegas dan berinisiatif
- h. Berkapasitas membuat keputusan
- i. Memiliki kestabilan emosi
- j. Sehat jasmani dan rohani
- k. Bersifat prospektif. 18

Menurut Wahjosumidjo, untuk menjadi kepala sekolah ada tiga persyaratan yang harus diperhatikan, yaitu :

- a. Bersifat administratif, yang meliputi usia minimal dan maksimal, pangkat, masa kerja, pengalaman, berkedudukan sebagai tenaga fungsional guru.
- b. Bersifat akademis, yang meliputi latar belakang pendidikan formal dan pelatihan terakhir yang dimiliki.
- c. Kepribadian, bebas dari perbuatan tercela dan loyal kepada Pancasila dan pemerintah. 19

Dari pemaparan tersebut, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwasannya untuk menjadi seorang kepala sekolah dituntut mempunyai kepribadian yang baik serta mempunyai kompetensi, baik profesional maupun sosial dalam menjalankan roda kepemimpinannya.

-

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> Danim, *Visi.* ..... hal. 205.

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> Wahiosumidio, Kepemimpinan..... hal. 86.

Ada 5 karakteristik yang harus dipenuhi oleh pimpinan dalam rangka memenuhi kualitas pemimpin yang diharapkan oleh bawahannya.<sup>20</sup> Pertama, bawahan menginginkan agar seorang kepala sekolah mempunyai tujuan yang jelas dan konsisten. Kedua, bawahan menginginkan seorang pemimpin membuat rencana yang baik dan dapat dijangkau, bukan rencana yang terlalu berlebihan, sehingga tidak dapat dicapai. Ketiga, bawahan menginginkan pemimpin yang terus menginformasikan kemajuan lembaganya, yang berarti dibutuhkan komunikasi yang baik. Keempat, bawahan menghendaki seorang pemimpin yang dapat memperlakukannya sebagai seorang partner untuk membawa lembaga yang dipimpin menjadi lebih baik. Kelima, bawahan menuntut pemimpin mampu membawa kemajuan lembaga secara arif dan bijaksana.

Selain persyaratan tertentu yang harus dipenuhi oleh kepala sekolah, menjadi seorang kepala sekolah juga harus memiliki keterampilan tersendiri. Hal ini untuk menunjang pelaksanaan manajemen pendidikan secara lebih baik, Menurut Robert L. Katz, keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yang efektif adalah sebagai berikut:<sup>21</sup>

## a. Keterampilan tekhnis (technical skill)

Keterampilan tekhnis adalah keterampilan menerapkan pengetahuan teoritis ke dalam tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> Danim, *Visi*..... hal. 210.

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> Ibid. hal. 215.

melalui taktik yang baik atau kemampuan memecahkan masalah melalui taktik. Keterampilan ini erat kaitannya dengan gerak motoris atau keterampilan tangan (manual). Beberapa bentuk keterampilan ini meliputi, keterampilan menyusun laporan pertanggungjawaban, menyusun program tertulis dan membuat data statistik sekolah.

## b. Keterampilan hubungan manusiawi (human relation skill)

Keterampilan hubungan manusiawi adalah keterampilan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan keterampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak. Dengan keterampilan ini akan melahirkan suasana yang kooperatif. Jika kepala sekolah tidak memiliki kemampuan dalam hubungan manusiawi, maka hubungan kerja sama dalam kelompok tidak mungkin terjalin secara harmonis. Beberapa bentuk keterampilan ini meliputi, keterampilan menempatkan diri dalam kelompok, menciptakan kepuasan pada bawahan, bersikap terbuka, pemerataan tugas dan tanggung jawab serta menghargai orang lain.

#### c. Keterampilan konseptual (conceptual skill)

Keterampilan konseptual merupakan kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoritis dan yang dibutuhkan

dalam dunia kerja. Kepala sekoah dituntut memahami konsep dan teori yang berhubungan dengan pekerjaan.

Pada dasarnya setiap kepala sekolah, harus memenuhi semua persyaratan yang telah ditetapkan untuk menjadi seorang kepala madrasah. Secara idealnya, untuk menjadi kepala sekolah harus lolos kualifikasi akademik, kompetensi dan memiliki pengalaman mengajar minimal 5 tahun. Akan tetapi, jika ada kepala sekolah yang tidak memenuhi salah satu persyaratan ideal untuk menjadi kepala sekolah, maka kepala sekolah tersebut belum dapat dikategorikan sebagai kepala sekolah yang ideal. Karena untuk menjadi kepala sekolah yang ideal diperlukan persyaratan tersendiri. Bagi kepala sekolah yang tidak memenuhi salah satu persyaratan tersebut, hal itu bukanlah menjadi suatu hambatan untuk menjadi kepala sekolah, karena persyaratan menjadi kepala sekolah disesuaikan dengan kebijakan masing-masing lembaga.

#### 4. Peran dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut James Stoner, seorang pemimpin mempunyai dua fungsi, yaitu pertama problem solving function, yang berarti pemimpin mempunyai fungsi dalam memecahkan masalah dengan memberikan sumbangan pendapat. Kedua, social function yang berarti pemimpin mempunyai fungsi sosial dalam

kelompoknya. Dilihat dari segi determinatif, fungsi pokok kepemimpinan itu ada tiga, yaitu :

- a. Fungsi yang berhubungan dengan tujuan yang akan dicapai. Pemimpin membantu kelompok untuk memikirkan, memilih dan merumuskan tujuan yang akan dicapai.
- b. Fungsi yang berkaitan dengan pengarahan pelaksanaan setiap kegiatan, dalam rangka mencapai tujuan kelompok. Fungsi ini berhubungan dengan kegiatan manajerial pemimpin yang dilakukannya dalam rangka menggerakkan kelompok untuk memenuhi tuntutan organisasi.
- c. Fungsi yang berhubungan dengan penciptaan suasana kerja yang mendukung proses kegiatan administrasi berjalan dengan lancar, penuh semangat, sehat dan dengan kreativitas yang tinggi. Pemimpin perlu menciptakan iklim organisasi yang sehat agar dapat mendorong anggota dalam proses kerja sama untuk mencapai taraf produktivitas dan kepuasan kerja yang tinggi.<sup>22</sup>

Dalam perspektif kebijakan pendidikan Nasional (Depdiknas, 2006) terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu sebagai : (a) Educator (b) Manager (c) Administrator (d) Supervisor (e) Leader (f) Innovator dan (g) Motivator. Tujuh peran kepala sekolah tersebut biasa dikenal dengan singkatan EMASLIM.<sup>23</sup>

a. Kepala Sekolah Sebagai Educator (Pendidik)

Kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik) bermakna sebagai sebuah proses pembentukan karakter yang didasari nilai-nilai dari esensi pendidikan. Proses pembentukan karakter didasarkan pada alat pendidikan, kewibawaan, penguatan dan ketegasan yang mendidik. Dalam

<sup>23</sup> Danim, *Profesi Kependidikan*..... hal.79.

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> Burhanuddin, *Analisis Administrasi*, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), hal. 67.

konteks kependidikan, dimana kepala sekolah berperan sebagai pendidik haruslah berorientasi pada tindakan, yakni bertindak sebagai guru, membimbing guru, membimbing siswa, mengembangkan staff.

Kepala sekolah sebagai pendidik, harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan disekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberi nasehat kepada warga sekolah, memberi dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, dan seterusnya. Kepala sekolah juga harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat nilai, yaitu pembinaan mental, pembinaan moral, pembinaan fisik dan pembinaan artistik.

## b. Kepala Sekolah Sebagai Manager (Pengelola)

Kepala sekolah sebagai manajer berarti kemampuan dalam mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan institusi pendidikan secara efektif dan efisien melalui fungsi – fungsi manajerial, dengan bertindak dalam menyusun program, menggerakkan staff serta mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada.

Sebagai manajer kepala sekolah harus mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya). Kepala sekolah juga harus mampu mendorong

keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, berarti kepala harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif).

#### c. Kepala Sekolah Sebagai Administrator (Tata Usaha)

Kepala sekolah sebagai *administrator* bermakna kepala sekolah sebagai insan yang mengatur penatalaksanaan sistem administrasi. Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencacatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola administrasi kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi personalia, administrasi sarana dan prasarana dan administrasi keuangan.

#### d. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor (Penyelia)

Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya. Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikannya khususnya guru, disebut supervisi klinis, yang bertujuan

untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang efektif.

Kepala sekolah sebagai supervisor dapat dilakukan secara efektif antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran. Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip, hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hierarkhis serta dilaksanakan secara demokratis.

Pada dasarnya supervisi dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai *supervisor*, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan supervisor khusus yang lebih independent, dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya. Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

#### e. Kepala Sekolah Sebagai Leader (Pemimpin)

Kepala sekolah sebagai *leader* (pemimpin) adalah upaya untuk mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama mencapai tujuan, dengan berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan. Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan arahan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan dapat menjadi teladan bagi warga sekolah yang lain.

## f. Kepala Sekolah Sebagai Inovator (Inovasi)

Kepala sekolah sebagai *inovator* adalah pribadi yang dinamis dan kreatif, yang tidak terjebak pada suatu rutinitas. Pribadi yang *inovator* harus memiliki kemampuan untuk menemukan gagasan-gagasan baru atau kekinian serta melakukan pembaharuan di sekolah. Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar para tenaga kependidikan dapat memahami apa yang disampaikan oleh kepala sekolah, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah.

#### g. Kepala Sekolah Sebagai Motivator (Penyemangat)

Kepala sekolah bertindak sebagai *motivator* adalah ksemampuan memberi dorongan agar seluruh komponen pendidikan dapat berkembang secara profesional. Sebagai *motivator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, menerapkan prinsip, penghargaan dan hukuman.

- Kemampuan mengatur lingkungan kerja fisik. Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugas secara optimal.
- Kemampuan mengatur suasana kerja. Seperti halnya iklim fisik, suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.
- Kemampuan menerapkan prinsip. Salah satu prinsip yang harus diterapkan adalah disiplin. Dalam meningkatkan profesionalisme

tenaga kependidikan di sekolah kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktivitas sekolah.

Penghargaan dan hukuman. Penghargaan (rewards) ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka. Hukuman dicanangkan agar semua warga sekolah dapat mematuhi peraturan-peraturan yang dibuat oleh sekolah.

Jika, merujuk pada Permendiknas RI Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, ada tambahan peran kepala sekolah yang juga harus berjiwa *enterpreneur* atau wirausaha. Esensi dari wirausaha adalah usaha untuk menciptakan nilai lewat peluang bisnis, manajemen pengambilan resiko sesuai dengan peluang yang ada dan melalui keterampilan komunikasi dan manajemen.<sup>24</sup> Kemampuan kewirausahaan ini sangat diperlukan, dalam rangka mencari terobosan baru pengembangan sekolah.

<sup>24</sup> Ibid, hal. 83.

## B. Tinjauan Tentang Madrasah Unggulan Berbasis Pesantren

# 1. Pengertian Madrasah Unggulan

Istilah sekolah unggul pertama kali diperkenalkan oleh mantan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Mendikbud) Wardiman Djojonegoro, tepatnya setahun setelah pengangkatannya, tahun 1994. Istilah sekolah unggul lahir dari satu visi yang jauh menjangkau ke depan, wawasan keunggulan. Menurut Wardiman, bahwa kehadiran sekolah unggul bukan untuk diskriminasi, tetapi untuk menyiapkan SDM yang berkualitas dan memiliki wawasan keunggulan. Di lingkungan Kementerian Agama, madrasah unggulan adalah madrasah program unggulan yang lahir dari sebuah keinginan untuk memiliki madrasah yang mampu berprestasi di tingkat Nasional dan dunia dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi ditunjang oleh akhlakul karimah.

Konsep unggulan memiliki keterkaitan antara satu sama lain. Dilihat dari segi siswa sebagai individu, keunggulan dapat diartikan sebagai dorongan untuk mencapai prestasi puncak sebagai lawan dari prestasi yang setengah-setengah. Dengan demikian, prestasi unggul dapat diartikan sebagai prestasi optimal, sampai pada batas kemampuan yang dimiliki seseorang. Berdasarkan konsep tersebut, keunggulan bukan dimaksudkan untuk mendidik semua anak menjadi manusia yang hebat layaknya mantan presiden BJ. Habibie, akan tetapi mengembangkan anak sampai pada batas

<sup>&</sup>lt;sup>25</sup> Lilik Nofijantie, At-Taqwa Jurnal Ilmu Pendidikan Islam Volume 3, No. 5, Januari, (Gresik: STAI Daruttaqwa, 2003), hal. 74.

kemampuannya. Tujuan pendidikan unggul menurut konsep ini, adalah peningkatan kualitas pendidikan secara massal, tidak hanya untuk sebagian kelompok anak dengan kemampuan tertentu saja. Dalam konsep ini, sekolah unggul dapat dikembangkan dari sekolah yang sudah ada dengan cara mengubah kondisi pembelajaran yang terdapat di dalamnya dan tidak harus mendirikan sekolah baru dengan titel unggul.

Menurut Newman, sekolah unggulan adalah terjemahan bebas dari "Effective School".

"An effective school is a school that can, in measured syudent achievement terms, demonstratethe joint presence of quality and equity. Said another way, an effective school is a school that can in measured student achievement terms and relective of its "learning for all" mission, demonstrate high overall levels of achievement and no gaps in the distribution of that achievement across major subsets of the student population". <sup>26</sup>

Sekolah unggulan (sekolah efektif) adalah sekolah yang mampu membawa setiap siswa mencapai kemampuannya secara terukur dan setiap siswa mampu menunjukkan prestasinya tersebut. Terdapat beberapa faktor yang harus dicapai bila sekolah tersebut dapat dikategorikan sekolah unggul.

Dalam tradisi masyarakat pendidikan kita, sekolah unggulan sering diistilahkan dengan "excellent school". Nampaknya penggunaan istilah ini jarang digunakan oleh Negara-negara maju. Kunci utama madrasah unggulan adalah keunggulan dalam pelayanan kepada siswa dengan memberikan

-

<sup>&</sup>lt;sup>26</sup> Moediiarto. Sekolah Unggul, (Surabaya: Duta Graha Pustaka, 2002), hal. 4.

kesempatan untuk mengembangkan potensinya. Hal ini sangat sejalan dengan fungsi pokok pendidikan, yaitu pengembangan potensi dan kreatifitas.

Madrasah unggulan adalah madrasah program unggulan yang lahir dari sebuah keinginan untuk memiliki madrasah yang mampu berprestasi di tingkat Nasional dan dunia dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang ditunjang oleh akhlakul karimah. Madrasah unggulan adalah lembaga pendidikan yang dikembangkan untuk mencapai keunggulan dalam output pendidikannya. Untuk mencapai keunggulan tersebut, maka input, proses pendidikan, guru dan tenaga kependidikan, manajemen, layanan pendidikan, serta sarana penunjangnya harus diarahkan untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut.

Pengembangan madrasah unggul tidak hanya dimaksudkan untuk memberi perlakuan secara khusus bagi mereka yang berbakat dan cerdas. Melainkan juga bagi mereka yang berkemampuan biasa, agar dapat mencapai prestasi yang maksimal.<sup>27</sup> Sekolah unggul adalah sekolah yang mampu menyesuaikan pada siswa-siswanya. Bukan siswa yang menyesuaikan diri mereka dengan sekolahnya. Apabila siswa betah bersekolah, antusias dan perilakunya meningkat ke arah yang positif, sudah dapat dikatakan sekolah tersebut merupakan sekolah yang berkualitas.

Ada banyak istilah yang digunakan untuk menamakan keunggulan suatu lembaga. Namun, setiap penamaan itu juga berarti beda makna dan

-

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup> Nofijantie, At-Tagwa.... hal. 75.

tujuan. Berbeda dengan sekolah terpadu. Kata terpadu, memberikan makna lebih yang bersifat akademis, yakni keterpaduan yang lebih ditekankan pada aspek pengembangan kurikulum dan pembelajaran. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang dihasilkan. Sekolah Islam terpadu mencita-citakan untuk lebih menitikberatkan pada keterpaduan ranah kognitif, afektif dan psikomotorik yang dalam prakteknya berimplikasi pada keterpaduan aspek-aspek yang lain. Keunggulan sekolah Islam terpadu, yakni memiliki keterpaduan aspek moralitas dan intelektualitas yang ditanamkan kepada siswa dengan dukungan seluruh civitas akademika yang ada di lingkungan sekolah.

Berbeda lagi dengan madrasah model, karena madrasah model mengemban misi khusus, yakni tidak hanya bertanggung jawab meningkatkan prestasi dan kualitas madrasahnya saja, akan tetapi juga kualitas dan prestasi madrasah di sekelilingnya. Misi tersebut dirancang melalui KKM (Kelompok Kerja Madrasah) yang dipimpin oleh kepala madrasah model dan beranggotakan madrasah-madrasah di sekelilingnya.

Madrasah model merupakan salah satu strategi pembinaan yang diarahkan untuk meningkatkan mutu madrasah bersangkutan sekaligus pembinaan madrasah di sekitarnya. Jadi, misi yang diemban madrasah model, berbeda dengan madrasah pada umumnya. Madrasah model tidak boleh

<sup>29</sup> Jurnal Madrasah Volume 2, No. 3,

<sup>&</sup>lt;sup>28</sup> HM, Ilyasin, Jurnal Ilmiah Manahij Volume 1, No. 1, Mei (Kutai Timur: STAIS, 2008), hal. 115.

unggul sendirian. Pada saat yang sama ia juga harus berperan sebagai lokomotif yang menarik madrasah-madrasah swasta di sekitarnya sehingga menjadi madrasah yang berkualitas. Sehingga madrasah model dan seluruh madrasah di sekitarnya secara bersama-sama dapat meningkatkan kualitasnya.

Pemilihan lokasi dan madrasah yang ditetapkan sebagai madrasah model didasarkan pada dua alasan. *Pertama*, jumlah madrasah yang terkonsentrasi dalam satu wilayah kabupaten dan *kedua*, jumlah anak usia sekolah dalam wilayah tersebut. Tugas madrasah model adalah meningkatkan mutu pendidikan di lingkungan madrasahnya dan melakukan pembinaan dalam rangka peningkatan madrasah di wilayahnnya.

Menurut Wayan Ardhana, pembelajaran unggul adalah suatu kondisi proses belajar mengajar yang memungkinkan semua anak dapat mengembangkan dirinya sampai pada batas maksimal kemampuannya. Ia juga menambahkan, ada 8 kondisi yang memungkinkan suatu lembaga pendidikan mencapai keunggulan, yaitu :

- 1. Kurikulum yang ketat
- 2. Guru yang kompeten
- 3. Adanya ciri-ciri kefektifan
- 4. Testing untuk membuktikan bahwa pelajar telah mencapai sesuatu
- 5. Dukungan masyarakat dan keterlibatan orang tua
- 6. Pembiayaan yang memadai
- 7. Disiplin yang ketat
- 8. Keterikatan pada nilai-nilai tradisional.<sup>31</sup>

-

<sup>&</sup>lt;sup>30</sup> Ibid, hal. 7.

<sup>&</sup>lt;sup>31</sup> Ibid, hal. 77.

Ada 3 tipe sekolah unggul yang banyak dipaparkan oleh para ahli. Pertama, sekolah unggul karena inputnya yang unggul yang mana (siswa) diterima dengan diseleksi secara ketat berdasarkan kriteria memiliki prestasi akademik yang tinggi. Kedua, sekolah unggul dalam hal fasilitasnya yang berarti siswa dilengkapi dengan berbagai fasilitas yang menunjang pembelajaran, akan tetapi tentunya membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Ketiga, sekolah unggul dengan iklim belajar yang positif. Sekolah menerima dan mampu memproses siswa yang masuk sekolah tersebut (input) dengan prestasi rendah (bahkan yang lamban berpikir), tetapi mampu menghasikan output yang bermutu tinggi.<sup>32</sup> Dari ketiga tipe tersebut terdapat perbedaan yang cukup mencolok pada prestasi akademik siswa. Dalam sekolah unggul tipe yang seperti inilah, terjadi proses belajar mengajar yang efektif.<sup>33</sup>

Untuk menciptakan sekolah yang unggul, tanggung jawab utama berada di pundak kepala sekolah. Karena kepala sekolah merupakan faktor utama kunci efektif tidaknya suatu sekolah, berarti kepala sekolah memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan spektrum pengelolaan sekolah.

33 Ibid. hal. 4.

<sup>&</sup>lt;sup>32</sup> Moedjiarto, Sekolah Unggul, hal. 3.

## 2. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah Unggulan

Menurut Sinamo, visi adalah apa yang didambakan organisasi untuk "dimiliki" atau diperoleh di masa depan (*what do we want to have*). Sedangkan misi adalah dambaan tentang kita ini akan "menjadi" apa di masa depan (*what do we want to be*). Agar efektif dan powerfull, maka visi harus jelas, harmonis dan kompatibel.<sup>34</sup>

Visi merupakan konsep yang ideal yang ingin dicapai oleh suatu lembaga, yaitu untuk menjadi lembaga yang paling unggul. Visi menggambarkan aspirasi masa depan tanpa menspesifikasi cara-cara untuk mencapainya. Visi yang paling efektif adalah visi yang dapat memunculkan inspirasi. Inspirasi tersebut biasanya dikaitkan dengan keinginan terbaik. Visi memberikan motivasi dan kebanggaan bagi suatu organisasi. Suatu visi menjadi lebih riil bila dinyatakan dalam bentuk misi. Jadi misi adalah apa yang didambakan oleh organisasi atau lembaga untuk menjadi seperti apa yang diinginkan di masa depan (what do they want to be).

Madrasah unggulan memiliki dua lingkup visi, yaitu visi makro dan mikro. Visi Makro pendidikan madrasah unggulan adalah terwujudnya masyarakat dan bangsa Indonesia yang memiliki sikap agamis, berkemampuan ilmiah-amaliah, terampil dan profesional. Sedangkan visi mikro pendidikan madrasah unggulan adalah terwujudnya individu yang

<sup>&</sup>lt;sup>34</sup> Agus Maimun dan Agus Zaenul Fitri, *Madrasah Unggulan Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hal. 40.

memiliki sikap agamis, berkemampuan ilmiah-diniah, terampil dan profesional, sesuai dengan tatanan kehidupan.

Berdasarkan dokumen Departemen Agama, Misi pendidikan madrasah unggulan sebagaimana yang dikutip dalam buku Madrasah Unggulan adalah sebagai berikut:

- a. Menciptakan calon agamawan yang berilmu.
- b. Menciptakan calon ilmuwan yang beragama.
- c. Menciptakan calon tenaga terampil yang profesional dan agamis.<sup>35</sup>

Inti dari visi dan misi madrasah unggulan adalah adanya keinginan untuk membentuk individu (siswa) yang professional dan religious, yang berarti adanya suatu keseimbangan antara kemampuan intelektual. keterampilan dan sikap keberagamaan yang taat.

Pada umumnya tujuan madrasah ungulan adalah sejalan dengan tujuan pendidikan Nasional, yaitu menghasilkan manusia yang beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, berkepribadian, mandiri, tangguh, cerdas, kreatif, terampil, professional, bertanggung jawab serta berorientasi masa depan. Secara khusus, tujuan madrasah unggulan adalah untuk menghasilkan pendidikan yang memiliki keunggulan dalam enam hal, yaitu:

- a. Keimanan dan ketagwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa;
- b. Keagungan akhlak dan keluhuran budi;
- c. Wawasan iptek yang mendalam dan luas;

<sup>&</sup>lt;sup>35</sup> Ibid, hal. 41.

- d. Motivasi dan komitmen yang tinggi untuk mencapai prestasi dan keunggulan;
- e. Kepekaan social dan kepemimpinan serta
- f. Disiplin yang tinggi ditunjang dengan kondisi fisik yang prima.<sup>36</sup>

## 3. Karakteristik / Indikator Madrasah Unggulan

Sebagai sekolah yang unggul, selain memiliki prestasi akademik yang tinggi, juga harus memiliki karakteristik kefektifan yang tinggi, yakni sebagai berikut:<sup>37</sup>

#### a. Iklim sekolah yang positif

Iklim sekolah yang positif merupakan suatu kondisi sekolah dan lingkungannya, dalam keadaaan yang aman, damai, menyenangkan untuk kegiatan belajar dan mengajar. Suasananya senantiasa dalam keadaaan yang tenteram, hubungan yang sangat bersahabat tampak menonjol diantara warga sekolah. Keadaan tersebut dapat membuat siswa merasa aman, tenteram, bebas dari segala tekanan dan ancaman yang bisa merugikan kegiatan belajarnya.

b. Proses perencanaan di sekolah yang melibatkan seluruh warga sekolah Proses perencanaan di sekolah merupakan penentuan langkah-langkah yang akan dilaksanakan, untuk mencapai tujuan sekolah. Biasanya, tujuan sekolah ditentukan secara bermusyawarah antara kepala sekolah bersama guru dan karyawan lainnya, dengan mempertimbangkan kepentingan

<sup>&</sup>lt;sup>36</sup> Ibid, hal. 42.

<sup>&</sup>lt;sup>37</sup> Ibid. hal. 12.

belajar siswa. Dalam lingkup perencanaan terdapat kegiatan penetapan tujuan yang ingin dicapai, penetapan dana, penetapan waktu serta penentuan langkah-langkah yang akan diambil.

## c. Harapan yang tinggi terhadap prestasi akademik

Tujuan akademik, atau yang sering disebut sebagai harapan terhadap prestasi akademik, merupakan salah satu karakteristik yang mampu mendorong siswa untuk belajar keras, agar tujuan tersebut tercapai. Sebagaimana yang terjadi di sekolah-sekolah unggul, harapan tersebut selalu diutarakan secara nyata oleh sekolah, dipahami guru, siswa maupun orang tua.

## d. Pemantauan yang efektif terhadap kemajuan siswa

Untuk mengetahui kemajuan siswa, diperlukan data yang lengkap tentang nilai-nilai ujian siswa. Monitoring merupakan salah satu karakteristik yang mempunyai pengaruh terhadap prestasi akademik siswa. Oleh karena itu, kegiatan monitoring oleh kepala sekolah, terhadap kegiatan sekolah sangat perlu. Fakta menunjukkan, bahwa sekolah unggul merupakan sekolah yang memiliki kepala sekolah yang giat melakukan monitoring, khususnya terhadap kemajuan siswa.

## e. Keefektifan guru

Keefektifan guru merupakan salah satu karakterisitk yang berpengaruh pada prestasi akademik siswa di sekolah. Artinya, semakin efektif seorang

guru melakukan tugas dan kegiatannya, maka akan semakin tinggi prestasi akademik siswa yang diperolehnya. Begitu juga sebaliknya, semakin tidak efektif guru menjalankan tugasnya, maka semakin rendah prestasi akademik siswa di sekolah tersebut. Dalam proses belajar mengajar, guru merupakan input yang pengaruhnya sangat besar pada proses belajar tersebut, yang pada akhirnya akan terlihat pada mutu output pengajarannya.

- f. Kepemimpinan instruksional yang berorientasi pada prestasi akademik

  Unggul atau tidaknya suatu sekolah, kedudukan kepala sekolah ikut
  dipertaruhkan. Pada umumnya, sekolah yang unggul dipimpin oleh kepala
  sekolah yang bermutu tinggi. Seorang kepala sekolah merupakan sosok
  yang mampu mengetahui perbedaan sekolah yang unggul dan sekolah yang
  bermutu rendah, dengan begitu kepala sekolah sangat paham akan cara
  membawa sekolahnya ke posisi yang unggul.
- g. Pelibatan orang tua yang aktif dalam kegiatan sekolah

  Pelibatan orangtua dalam kegiatan sekolah merupakan salah satu karakteristik yang memiliki pengaruh terhadap prestasi akademik siswa.

  Oleh karena itu, upaya sekolah untuk senantiasa mendorong orangtua agar senantiasa memantau perilaku dan kemajuan anak-anaknya merupakan upaya yang sangat tepat. Hal itu diharapkan akan memberikan dampak yang baik terhadap perilaku dan motivasi belajar siswa.

- h. Kesempatan, tanggung jawab dan partisipasi siswa yang tinggi di sekolah Pada sekolah unggul, semua pihak dilibatkan dalam kegiatan sekolah. Bukan saja harus terlibat dalam kegiatan, tetapi juga harus diberi kesempatan berpartisipasi dan ikut bertanggungjawab atas kelancaran kegiatan sekolah. Selain guru dan karyawan, siswa pun harus diberi kesempatan berpartisipasi dan bertanggungjawab pada sekolahnya. Baik buruknya mutu sekolah, adalah tanggungjawab bersama. Dengan ikut memiliki, pasti timbul keinginan untuk memelihara, menjaga dan mempertahankan keberadaannya. Hal tersebut membawa dampak pada sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.
- i. Ganjaran dan insentif di sekolah, yang didasarkan pada keberhasilan Setiap orang yang telah berjasa pada organisasi, patut untuk mendapatkan ganjaran, penghargaan atau reward. Ganjaran maupun insentif semacam ini sangat dibutuhkan oleh setiap orang. Oleh karena itu, dengan menawarkan ganjaran, maupun insentif, seseorang akan termotivasi untuk bekerja keras untuk mendapatkannya. Ganjaran menjadi suatu kebutuhan, yang membuat seseorang termotivasi untuk berprestasi agar bisa meraih ganjaran tersebut.
- j. Tata tertib dan disiplin yang baik di sekolah Sekolah yang baik tentu memberlakukan suatu tata tertib dan disiplin yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota sekolah. Tata tertib merupakan peraturan untuk kebaikan bersama. Ketertiban akan didapat oleh sekolah,

manakala semuanya berdisiplin dan tidak melanggar peraturan yang ada. Disiplin harus ditegakkan, dan sanksi-pun harus diberlakukan pada pelanggar tata tertib.

## k. Pelaksanaan kurikulum yang jelas.

Kurikulum merupakan hal yang vital dalam suatu kegiatan pembelajaran.

Dengan kurikulum yang jelas, maka proses belajar mengajar juga akan dapat berjalan dengan baik dan efektif.

Sedangkan menurut Danim, kriteria sekolah yang efektif adalah sebagai

# berikut:

- a. Mempunyai standar kerja yang tinggi dan jelas mengenai untuk apa setiap siswa harus mengetahui dan dapat mengerjakan sesuatu
- b. Mendorong aktivitas, pemahaman multibudaya, kesetaraan gender dan mengembangkan secara tepat pembelajaran menurut standar potensi yang dimiliki oleh pelajar.
- c. Mengharapkan siswa untuk mengambil peran tangung jawab dalam belajar dan perilaku dirinya.
- d. Mempunyai instrumen evaluasi dan penilaian prestasi belajar siswa yang terkait dengan standar pelajar, menentukan umpan balik yang bermakna untuk siswa, keluarga, staf dan lingkungan pembelajaran siswa.
- e. Menggunakan metode pembelajaran yang berakar pada penelitian pendidikan.
- f. Mengorganisasikan sekolah dan kelas untuk menciptakan lingkungan yang bersifat memberi dukungan bagi kegiatan pembelajaran
- g. Pembuatan keputusan secara demokratis dan akuntabilitas untuk kesuksesan siswa dan kepuasan pengguna.
- h. Menciptakan rasa aman, sikap saling menghargai dan mengakomodasikan lingkungan secara efektif.
- i. Mempunyai harapan yang tinggi kepada semua staf untuk meumbuhkan kemampuan professional dan meningkatkan keterampilannya.

j. Secara aktif melibatkan keluarga didalam membantu siswa untuk mencapai sukses

k. Bekeria sama atau berpartner dengan masyarakat dan pihak-pihak lain.<sup>38</sup>

Dimensi keunggulan sebagai ciri sekolah unggulan sebagaimana yang ditegaskan oleh pemerintah bidang Depdikbud (1994) adalah sebagai berikut.39

- a. Input terseleksi secara ketat dengan kriteria tertentu dan melalui prosedur yang dapat dipertanggung jawabkan. Kriteria yang dimaksudkan adalah (1) prestasi belajar superior dengan indikator angka rapor, nilai EBTANAS atau UPM Murni dan hasil tes prestasi akademik: (2) skor psikotes yang meliputi intelegensi dan kreativitas; (3) tes fisik, jika diperlukan.
- b. Sarana dan prasarana yang menunjang untuk memenuhi kebutuhan belajar siswa serta menyalurkan minat dan bakatnya, baik dalam kegiatan kurikuler maupun ekstrakurikuler.
- c. Lingkungan belajar yang kondusif untuk berkembangnya potensi keunggulan menjadi keunggulan yang nyata, baik lingkungan fisik maupun sosial psikologis.
- d. Guru dan tenaga kependidikan professional. Para pendidik dan tenaga kependidikan yang menangani harus unggul baik dari segi penguasaan

<sup>&</sup>lt;sup>38</sup> Danim, *Visi*.... hal. 61.

<sup>&</sup>lt;sup>39</sup> Ibid, hal. 43.

- materi pelajaran, metode mengajar, maupun komitmen dalam melaksanakan tugas. Untuk itu perlu disediakan intensif tambahan bagi guru berupa uang maupun fasilitas lainnya seperti perumahan.
- e. Inovasi kurikulum. Meskipun berpegang pada kurikulum Nasional, perlu dilakukan pengembangan dan improvisasi secara maksimal sesuai dengan tuntutan belajar peserta didik yang mana memiliki kecepatan belajar dan motivasi belajar yang tinggi. Untuk itu, perlu dilakukan pengayaan dan percepatan kurikulum.
- f. Kurun waktu belajar lebih lama dibanding sekolah lain. Oleh karena itu, perlu disediakan sarana dan prasarana yang menunjang, seperti asrama untuk memaksimalkan pembinaan dan menampung siswa yang berasal dari berbagai lokasi. Dikompleks asrama, sebaiknya dilengkapi dengan sarana yang bisa menyalurkan minat dan bakat siswa seperti perpustakaan, alat-alat olah raga, keseniaan dan lain-lain yang diperlukan.
- g. Proses belajar dan mengajar harus berkualitas dan hasilnya dapat dipertanggung jawabkan, baik kepada siswa, lembaga ataupun masyarakat.
- h. Sekolah unggul diproyeksikan menjadi pusat keunggulan bagi sekolah di sekitarnya. Artinya, sekolah ini tidak hanya memberikan manfaat kepada peserta didik di sekolah tersebut, tetapi harus memiliki resonansi sosial terhadap lingkungan sekitar.

i. Nilai lebih sekolah unggul terletak pada perlakuan tambahan diluar kurikulum nasional melalui pengembagan kurikulum, program pengayaan dan peluasan, pengajaran remidial, pelayanan, bimbingan dan konseling yang berkualitas, pembinaan kreativitas dan disiplin.

Pemimpin memiliki peranan yang dominan dalam sebuah organisasi.

Peranan yang dominan tersebut dapat mempengaruhi moral kepuasan kerja keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi.

Selain 8 ciri madrasah unggulan tersebut, menurut Atlan selaku Kepala kanwil Depdikbud Jatim pada tahun 1997, seiring berjalannya waktu dan evaluasi yang dilakukan, maka dimensi keunggulan sekolah versi pemerintah mengalami penambahan 2 poin. Pertama, yaitu pembinaan kemampuan kepemimpinan yang menyatu untuk keseluruhan sistem pembinaan siswa, lembaga dan masyarakat. Kedua, sekolah unggul merupakan bagian dari system pendidikan Nasional, yang berarti inklusif. Oleh karena itu, sekolah unggul berada di bawah naungan peraturan undang-undang yang ada, meskipun pada dasarnya memiliki keleluasaan sesuai dengan misi dan tujuannya serta status pengelolaannya.

<sup>&</sup>lt;sup>40</sup> Nofijantie, At-Taqwa..... hal. 77.



## 4. Pengertian Pesantren

Nama pondok pesantren berasal dari dua kata yang berbeda. Menurut Zamakhsyari Dhofier seperti yang dikutip oleh M. Daud Ali bahwa pondok pesantren berasal dari bahasa Arab *funduq* yang berarti tempat menginap atau asrama<sup>41</sup>. Asal mula kata pesantren yakni berasal dari kata santri, yang mendapat imbuhan pe- dan -an yang berarti tempat tinggal santri. Menurut Sudjoko Prasedjo, seperti yang dikutip oleh Prof. Dr. H. Syamsul Nizar, bahwa pesantren adalah pendidikan dan pengajaran agama, umumnya dengan menggunakan metode klasikal, dimana seorang kyai mengajarkan ilmu agama Islam kepada santri-santrinya berdasarkan kitab-kitab yang ditulis dengan menggunakan bahasa arab oleh para ulama salaf pada abad pertengahan, dan para santri tinggal di pondok (asrama) tersebut<sup>43</sup>.

Ada juga yang menyatakan bahwasannya pesantren merupakan tempat belajar para santri. 44 Santri adalah orang yang mendalami ilmu agama Islam. Dengan demikian, pesantren adalah suatu lembaga pendidikan keagamaan tradisional yang merupakan tempat belajar para santri menuntut ilmu dengan memiliki ciri khas tersendiri. Sedangkan tempat menetapnya para santri yang digunakan untuk tempat tinggal di lingkungan pesantren di kenal dengan

<sup>41</sup> M. Daud Ali, *Lembaga-Lembaga Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995), hal. 145.

<sup>&</sup>lt;sup>42</sup> Sama'un Bakry, Menggagas Konsep Ilmu Pendidikan Islam, (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2005), hal. 157.

<sup>&</sup>lt;sup>43</sup> Syamsul Nizar, Sejarah Pendidikan Islam, (Jakarta: Kencana, 2007), hal. 286.

<sup>44</sup> Hasbullah, Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2001), hal. 138.

istilah "pondok". Menurut Zamakhsyari Dhofier, seperti dikutip Hanun Asrohah, bahwasannya pendidikan pesantren yang ada di Jawa dan Madura dikenal dengan istilah pondok.<sup>45</sup>

Pesantren sudah ada sebelum Indonesia merdeka, yakni pada masa penjajahan. Pada masa penjajahan Belanda, pemerintah Belanda membatasi ruang gerak pendidikan agama Islam khusunya yang ada pada pesantren. Hal ini terjadi karena, pesantren bergerak untuk melakukan perlawanan yang dilakukan terus menerus terhadap penjajah, dan sikap tersebut bertentangan dengan kepentingan pemerintahan penjajah.<sup>46</sup>

Adanya pesantren dikarenakan sejarah masuknya Islam di Indonesia. Pada waktu Islam masuk di Indonesia, banyak orang-orang muslim yang ingin mengetahui dan mempelajari ajaran agama Islam lebih dalam lagi, maka dari itu timbul keinginan untuk mendirikan pesantren. Dengan demikian, pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia.

Bentuk dari penyelenggaraan lembaga pendidikan pesantren, yakni adanya asrama/pondok yang mana merupakan suatu komunitas tersendiri bagi para santri yang mana berada dibawah kepemimpinan dan keteladanan seorang kyai dan dibantu oleh ustadz dan ustadzah yang lain.

<sup>46</sup> Depag RI, Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah, (Jakarta: Depag RI Direktorat Jenderal Keagamaan Agama Islam, 2003), hal, 12,

<sup>&</sup>lt;sup>45</sup> Hanun Asrohah, *Pelembagaan Pesantren*, (Jakarta: Depag RI Bagian Proyek Peningkatan Informasi Penelitian dan Diklat Keagamaan, 2004), hal. 32.

Pada masa awal pertumbuhannya tujuan utama didirikannya pesantren adalah tafaqquh fiddin, yakni agar orang-orang muslim dapat memahami, menguasai dan mengamalkan ajaran-ajaran yang ada dalam agama Islam. Dengan demikian, pesantren diharapkan dapat mencetak kader-kader ulama' yang mampu berdakwah untuk menyebarkan agama Islam. Secara umum tujuan pesantren adalah membina warga Negara agar berkepribadian muslim sesuai dengan ajaran-ajaran agama Islam dan menanamkan rasa keagamaan tersebut, pada semua segi kehidupannya serta menjadiannya sebagai orang ang berguna bagi agama, masyarakat dan Negara. Bagian yang terpenting dari pesantren ialah ajaran tentang moral didalam agama Islam agar dapat dijadikan sebagai pedoman dalam kehidupan sehari-hari.

Adapun yang membedakan antara pesantren dengan lembaga pendidikan yang lainnya, karena adanya ciri khas tersendiri yakni pesantren tidak menggunakan sistem klasikal (tidak menggunakan sistem kelas), hal ini dikarenakan santri yang belajar di pesantren menetapnya di pondok yang telah disediakan, sehingga pengajarannya dilakukan hampir selama 24 jam. Didalam proses pengajaran tersebut terdapat proses interaksi antara elemenelemen yang ada dalam pesantren, sehingga dengan adanya proses interaksi itulah yang membentuk suatu karakter seorang santri. Dengan demikian, dibutuhkanlah seorang pengasuh yang dapat membimbing dan mengasuh

<sup>&</sup>lt;sup>47</sup> Ibid, hal. 9.

<sup>&</sup>lt;sup>48</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2002), hal. 6.

mereka, serta peran yang terpenting dari seorang pengasuh, yakni sosok yang dapat dijadikan sebagai teladan yang baik.

#### 5. Elemen-Elemen Pesantren

Lahirnya suatu pesantren berawal dari beberapa elemen dasar yang selalu ada didalamnya. Ada lima elemen pesantren, antara satu dengan lainnya tidak dapat dipisahkan. Kelima elemen tersebut meliputi kyai, santri, pondok, masjid, dan pengajaran kitab-kitab Islam klasik, atau yang sering disebut dengan kitab kuning. Dengan kelima pokok elemen inilah lembaga pendidikan Islam dapat dikatakan sebagai pesantren.

Meski demikian, bukan berarti elemen-elemen yang lain tidak menjadi penting dalam sebuah lembaga pendidikan pesantren. Sebaliknya, perkembangan dan kemajuan peradaban telah mendorong pesantren untuk mengadopsi beragam elemen bagi teroptimalisasikannya pelaksanaan pendidikan pesantren. Dari semua ini, dapat disimpulkan bahwa setiap pesantren memiliki elemen berbeda-beda, tergantung pada tingkat besar kecil, serta program pendidikan yang dijalankan pesantren. Pada pesantren kecil, elemen-elemnnya cukup dengan kyai, santri, asrama atau pondok, kitab-kitab klasik (*kuning*), dan metode pengajaran<sup>49</sup>. Sedangkan untuk pesantren besar, perlu ditambah lagi dengan unsur-unsur yang lain seperti para ustadz sebagai

<sup>49</sup> M. Arifin, Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum, (Jakarta: Biru Aksara, 1995), Cet. Ke-3, hal. 257.

pembantu kyai dalam pengajaran, bangunan (gedung) sekolah, dan lain sebagainya disesuaikan dengan kebutuhan pesantren.

#### a. Kyai

Kyai atau pangasuh pondok pesantren merupakan elemen yang sangat esensial bagi suatu pesantren. Rata-rata pesantren yang berkembang di Jawa dan Madura mempunyai sosok kyai yang sangat berpengaruh, kharismatik dan berwibawa, sehingga amat disegani oleh masvarakat di lingkungan pesantren. Di samping itu, kyai pondok pesantren biasanya juga sebagai penggagas dan pendiri dari pesantren vang bersangkutan. Oleh karenanya, sangat wajar jika dalam pertumbuhannya pesantren sangat bergantung pada peran seorang kyai. Peran penting kyai terus signifikan hingga kini. Fungsi kyai tidak hanya sebagai orang yang ahli ilmu keagamaan, yang sikap dan tindakannya dijadikan rujukan masyarakat, melainkan juga menjadi pemimpin masyarakat yang seringkali dimintai pertimbangan dalam menjaga stabilitas keamanan desa.<sup>50</sup> Kyai dianggap memiliki pengaruh secara sosial dan politik, karena mempunyai ikatan yang erat dengan lingkungan masyarakat sekitarnya.

<sup>&</sup>lt;sup>50</sup> Sukamto, Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren, (Jakarta: LP3ES, 1999), hal. 9.

#### b. Pondok

Pondok atau tempat tinggal para santri, merupakan ciri khas tradisi pesantren yang membedakannya dengan sistem pendidikan lainnya yang berkembang dikebanyakan wilayah Islam Negara lain. Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tradisional dimana seluruh santrinya tinggal bersama dan belajar di bawah bimbingan seorang kyai. Asrama para santri tersebut berada di lingkungan komplek pesantren, yang terdiri dari rumah tinggal kyai, masjid, ruang untuk belajar mengaji, dan kegiatan-kegiatan keagamaan lainnya.

Selain dari beberapa alasan di atas, kedudukan pondok juga sangat besar manfaatnya. Dengan sistem pondok, santri dapat konsentrasi belajar sepanjang hari. Kehidupan dengan model pondok atau asrama juga sangat mendukung bagi pembentukan kepribadian santri, baik dalam tatacara bergaul dan bermasyarakat dengan sesama santri lainnya. Pelajaran yang diperoleh di kelas, dapat sekaligus diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan pesantren. <sup>51</sup>

#### c. Masjid

Seorang kyai yang ingin mengembangkan pesantren, pada umumnya yang pertama-tama yang menjadi prioritas adalah masjid. Masjid dianggap sebagai simbol yang tidak terpisahkan dari pesantren.

<sup>&</sup>lt;sup>51</sup> Ahmad Sumpeno dkk, *Pembelajaran Pesantren; Suatu Kajian Komparatif*, (Jakarta: Biru Aksara, 1995), hal. 12.

Masjid tidak hanya sebagai tempat praktek ritual ibadah saja, akan tetapi juga sebagai tempat pengajaran kitab-kitab klasik dan aktifitas pesantren lainnya.

Kedudukan masjid sebagai pusat pendidikan dalam tradisi pesantren merupakan manifestasi universalisme dari sistem pendidikan Islam yang pernah dipraktekkan oleh Nabi Muhammad SAW. Artinya, telah terjadi proses yang berkesinambungan fungsi masjid sebagai pusat kegiatan umat. Tradisi penggunaan masjid sebagai pusat aktivitas kaum muslim diteruskan oleh para sahabat dan khalifah barikutnya. Bagi kaum muslimin masjid menjadi pilihan ideal bagi tempat pertemuan, musyawarah, pusat pendidikan, pengajian, kegiatan administrasi dan kultural. Bahkan ketika belum ada madrasah dan sekolah yang menggunakan sistem klasikal, masjid merupakan tempat paling representatif untuk menyelenggarakan pendidikan.

#### d. Santri

Santri adalah seorang murid yang menuntut ilmu dan belajar di pondok pesantren. Menurut Azyumardi Azra, seperti dikutip Drs. Sama'un Bakry, kata santri berasal dari bahasa Jawa, yakni catrik yang artinya seorang murid yang selalu mengikuti gurunya kemanapun gurunya menetap. 52 Adapun tujuan cantrik yang mengabdi kepada gurunya dengan selalu mengikutinya kemanapun menetap, yakni agar dapat belajar

52 Bakry, Menggagas..... hal. 163.

mengenai suatu keahlian darinya. Santri adalah siswa atau murid yang belajar di pesantren. Seorang ulama bisa disebut sebagai kyai kalau memiliki pesantren dan santri yang tinggal dalam pesantren tersebut untuk mempelajari ilmu-ilmu agama Islam melalui kitab-kitab kuning. Oleh karena itu, eksistensi kyai biasanya juga berkaitan dengan adanya santri di pesantrennya.

Pada umumnya santri terbagi dalam dua katagori. *Pertama*, santri mukim, yaitu murid-murid yang berasal dari daerah yang jauh dan menetap di pesantren. Santri mukim yang paling lama tinggal (santri senior) di pesantren tersebut biasannya merupakan satu kelompok tersendiri yang memegang tanggung jawab mengurusi kepentingan pesantren sehari-hari. *Kedua*, santri kalong, yaitu para santri yang bersal dari desa-desa disekitar pesantren. Mereka bolak-balik dari rumahnya sendiri. Para santri kalong berangkat ke pesantren ketika ada tugas belajar dan aktivitas pesantren lainnya. Apabila pesantren memiliki lebih banyak santri mukim dari pada santri kalong, maka pesantren tersebut adalah pesantren besar. Sebaliknya, pesantren kecil memiliki lebih banyak santri kalong dari pada santri mukim.

#### e. Pengajian Kitab Kuning

Berdasarkan catatan sejarah, pesantren telah mengajarkan kitabkitab klasik (Ushul Fiqh, Tafsir, Fiqh, Hadist dan lain sebagainya), khususnya karangan-karangan madzhab Syafi'iyah. Pengajaran kitab-kitab kuning berbahasa Arab dan tanpa harakat atau sering disebut dengan kitab gundul <sup>53</sup> merupakan satu-satunya metode yang secara formal diajarkan dalam komunitas pesantren di Indonesia. Para santri juga diajarkan mengembangkan keahlian dalam berbahasa Arab (nahwu dan sharraf), guna menggali makna dan tafsir dibalik teks-teks klasik tersebut. Dari keahlian ini, mereka dapat memperdalam ilmu-ilmu yang berbasis pada kitab-kitab klasik.

## 6. Metode Pembelajaran Pesantren

Metode pembelajaran adalah cara-cara yang digunakan untuk menyampaikan suatu ilmu, yakni bagaimana caranya agar ilmu yang di ajarkan dapat sampai ke arah yang dituju atau tujuannya dapat tercapai. Metode pembelajaran yang digunakan pada pesantren, tidak sama antara pesantren yang satu dengan pesantren yang lain.

Sebagai lembaga pendidikan Islam, pesantren pada dasarnya hanya mengajarkan tentang agama, sedangkan kajiannya atau mata pelajarannya yaitu kitab-kitab gundul yang berbahasa Arab (kitab kuning).<sup>54</sup> Adapun pelajaran yang dikaji diantaranya adalah Al-Qur'an, Tafsir, Hadist, Fiqih,

<sup>&</sup>lt;sup>53</sup> Kitab gundul adalah kitab kuning yang berbahasa Arab tanpa harakat sehingga dinamai oleh para santri dan masyarakat sebagai kitab gundul. Untuk dapat membacanya seorang santri harus menguasai dahulu ilmu alat, yaitu Nahwu dan Sharraf.

<sup>&</sup>lt;sup>54</sup> Nizar, Sejarah..... hal. 287.

Nahwu, Sharraf dan masih banyak yang lainnya. Adapun metode yang biasa digunakan dalam pendidikan pesantren adalah sebagai berikut:

#### a. Wetonan

Metode wetonan atau disebut juga bandongan, sekelompok santri mendengarkan sedang vang seorang guru yang membaca. menerjemahkan, menerangkan, dan sering kali mengulas buku-buku Islam dalam bahasa Arab. 55 Setiap murid memperhatikan bukunya sendiri dan membuat catatan-catatan baik arti maupun keterangan tentang katakata atau buah pikiran yang sulit untuk dipahami. Kelompok kelas dari sistem weton ini disebut dengan halaqah yang secara bahasa diartikan sekelompok santri yang membentuk lingkaran dan belajar di bawah bimbingan seorang guru.

#### b. Sorogan

Sorogan adalah suatu metode dimana santri menghadap kyai satu persatu dengan membawa kitab dan mempersentasikan apa yang dipelajarinya. Dalam hal ini akan terjadi tanya jawab antara kyai dan santri. Dari keseluruhan sistem pendidikan pesantren Islam tradisional, sistem sorogan ini yang dianggap sulit, sebab sistem ini menuntut kesabaran, ketekunan, kerajinan, ketaatan, dan disiplin menjadi santri.

<sup>55</sup> Oomar, Pesantren.... hal. 143.

## c. Tahfidz (hafalan)

Sebagai sebuah metode pengajaran, hafalan pada umumnya diterapkan pada mata pelajaran yang bersifat syair (nadham), bukan prosa (natsar), dan itupun pada umumnya terbatas pada ilmu akidah bahasa Arab, seperti Nadham Al-Imriti, Alfiyah Ibnu Malik, Nadham Al-Maqsud, Nadham Jawahir Al-Maknun, dan lain sebagainya. Namun demikian ada juga beberapa kitab prosa (natsar) yang dijadikan sebagai bahan hafalan melalui sistem pengajaran hafalan. Dalam metode ini biasanya santri diberi tugas untuk menghafal beberapa baris atau baris kalimat dari sebuah kitab, untuk kemudian membacakannya di depan kyai atau ustadz.

## d. Hiwar (Musyawarah)

Dalam metode ini sistem pembelajarannya sangat berbeda dengan yang lainnya. Para santri harus mempelajari sendiri kitab yang ditunjuk. Dalam memimpin sistem musyawarah ini adalah kyai, seperti dalam seminar dan lebih banyak dalam bentuk dialog atau tanya jawab, biasanya keseluruhan prosesnya menggunakan bahasa pengantar dengan bahasa Arab, dan merupakan ajang latihan bagi para siswa untuk menguji keterampilannya dalam menyadap sumber-sumber argumentasi dalam kitab-kitab Islam klasik.

### e. Mudzakaroh (Pembahasan Masalah)

Mudzakaroh atau Bahsul Masail merupakan pertemuan ilmiah untuk membahas masalah diniyah, seperti ibadah, aqidah, dan permasalahan-permasalahan agama lainnya. Metode ini sesungguhnya tidak jauh berbeda dengan metode musyawarah, hanya saja mudzakaroh pada umumnya diikuti oleh para kyai atau para santri tingkat tinggi. Dalam kaitan ini, mudzakaroh dapat dibedakan menjadi dua macam:

- 1. Mudzakaroh yang diadakan antar sesama kyai atau ustadz. Pada tipe ini, biasanya disediakan kitab-kitab besar yang merupakan rujukan utama serta dilengkapi dengan dalil-dalil istinbat (pengambilan hukum) yang lengkap. Metode ini pada umunya ditujukan untuk memecahkan permasalahan agama dan kemasyarakatan yang timbul, disamping itu juga untuk memperdalam pengetahuan agama.
- 2. Mudzakaroh yang diadakan antar sesama santri. Berbada dengan yang pertama, tujuan pelaksanaannya adalah untuk melatih para santri dalam memecahkan masalah dengan menggunakan rujukan-rujukan yang jelas. Selain itu juga untuk melatih santri tentang cara berargumentasi dengan menggunakan nalar yang lurus. Mudzakaroh seperti ini biasanya dipimpin oleh seorang ustadz atau santri senior yang ditunjuk oleh kyai.

#### f. Fathul Kutub

Fathul Kutub merupakan kegiatan latihan membaca kitab (terutama kitab klasik) yang pada umumnya ditugaskan kepada santri senior di pondok pesantren yang sudah akan menyelesaikan pendidikannya. Sebagai sebuah metode, fathul kutub menguji kemampuan mereka dalam membaca kitab kuning, khususnya setelah mereka berhasil menyelesaikan mata pelajaran kaidah bahasa Arab. Dengan kata lain, fathul kutub merupakan wahana aktualisasi kemampuan para santri, khususnya dalam penguasaan ilmu kaidah bahasa Arab.

### g. Muqoronah

Muqoronah adalah sebuah metode yang terfokus pada kegiatan perbandingan, baik perbandingan materi, paham (madzhab), metode, maupun perbandingan kitab. Pada umumnya metode ini juga hanya diterapkan pada kelas-kelas santri senior (ma'had ali) saja. Dalam perkembangannya, metode ini terfragmentasi kedalam dua hal, yaitu muqoronatul adyan untuk perbandingan ajaran-ajaran agama dan muqoronatul madzahib untuk perbandingan paham atau aliran.

#### 7. Jenis-Jenis Pesantren

Model pendidikan Islam yang berbentuk madrasah tidak hanya dikembangkan diluar pondok pesantren, tetapi pesantren juga menyerap

model pendidikan Islam di madrasah untuk memperbarui system yang telah berlangsung sebelumnya. Disisi lain, masih ada juga pesantren yang tidak menggunakan sistem madrasi. Pendidikan Islam sistem madrasah ada yang mengalami perkembangan, yakni mengarah ke pendidikan umum.

Akan tetapi, ada juga yang masih mempertahankan pendidikan yang didominasi oleh ilmu-ilmu agama Islam. Adanya pertemuan antara sistem pondok pesantren dan sistem madrasah, membuat bentuk pondok pesantren semakin bemacam-macam. Menurut Peraturan Menteri Agama No.3 tahun 1979, mengklasifikasikan tipe pondok pesantren menjadi empat. Sebenarnya tipe pesantren pada nyatanya tidak hanya ada empat tipe, melainkan lebih. Jika dilihat dari segi persentuhan sistem pesantren dengan madrasah secara garis besar ada empat tipe, yakni:

- a. Pondok pesantren tipe A, yakni pesantren yang mana seluruh pengajarannya dilaksanakan secara tradisional.
- b. Pondok pesantren tipe B, yakni pesantren yang mana pengajarannya dilaksanakan secara klasikal atau madrasi.
- c. Pondok pesantren tipe C, yakni pesantren yang hanya menyediakan asrama bagi santrinya, sedangkan untuk belajarnya mengharuskan santri keluar pondok pesantren.
- d. Pondok pesantren tipe D, yakni pesantren yang menyelenggarakan sistem pondok pesantren dan sistem sekolah.<sup>56</sup>

Jika dilihat dari segi konsistensi antara sistem pondok pesantren lama dengan adanya keterpengaruhan sistem modern, maka ada dua bentuk:57

<sup>&</sup>lt;sup>56</sup> Depag RI, *Pondok....* hal. 15.

<sup>&</sup>lt;sup>57</sup> Ibid. hal. 29.

### a. Pondok Pesantren Salafiyah

Kata salafiyah berasal dari kata salaf, yang berarti dahulu atau tradisional. Pondok pesantren salafiyah adalah pesantren yang mana pembelajarannya masih menggunakan pendekatan tradisional, seperti pada awal pertumbuhannya (sejak kemunculannya). Pembelajarannya yakni mengenai ilmu-ilmu agama Islam yang bersumber pada kitab-kitab klasik (kuning). Dengan menggunakan sitem belajar tuntas, yakni santri mempelajari kitab-kitab klasik yang sesuai dengan tingkatannya sampai tamat. Jika santri telah menamatkan kitab-kitab yang sesuai pada tingkatannya, maka santri dapat melanjutkan ke jenjang berikutnya yang lebih tinggi.

Jadi kenaikan santri ke jenjang yang lebih tinggi bukan didasarkan pada satuan waktu, akan tetapi jika santri dapat menamatkan kitab-kitab yang dipelajarinya. Dengan demikian, itulah yang dinamakan dengan sistem belajar tuntas, santri dapat mempelajari suatu ilmu lebih intensif.

Pondok pesantren salafiyah, merupakan salah satu pesantren tradisional yang masih konsisten dengan sistem pembelajaran yang ada di pondok pesantren, karena ilmu-ilmu yang dipelajari sumbernya berasal dari kitab-kitab kuning karya para ulama' dan dari sumber itulah pesantren salafiyah dikatakan sebagai pesantren tradisional. Akan tetapi, dilain sisi jika dilihat dari segi pendekatan metode sistem yang digunakan, pesantren

salafiyah termasuk pesantren yang sejalan dengan pendekatan yang digunakan pada pendidikan modern, yakni mempelajari suatu ilmu sampai tuntas.

## b. Pondok Pesantren Khalafiyah atau Ashriyah

Kata khalfiyah berasal dari kata khalaf, yang berarti belakang. Sedangkan ashri berarti sekarang atau modern. Pondok pesantren khalafiyah adalah pesantren yang mana pembelajaran pendidikannya menggunakan pendekatan modern, yakni melalui pendidikan formal baik madrasah maupun sekolah. Adanya keterbukaan dalam pesantren modern, mengantarkan lembaga ini mampu berdialog dengan realitas kultural dan sosial dengan gaya yang makin luas. Upaya dalam menyelami pembaharuan tidak lagi diukur dari norma-norma *fiqhiyyah* yang kaku, tetapi mulai dilihat dari konteks budaya yang berkembang di sekitarnya. <sup>58</sup> Perkembangan kecenderungan sistem pendidikan Nasional mulai dibaca dan dipahami dengan baik, guna menyatukan langkah atau minnimal mengadakan penyesuaian-penyesuaian.

Dengan adanya orientasi baru tersebut, pesantren tidak lagi terlalu mengesankan *uzlah* (mengasingkan diri), melainkan berusaha mengimbangi institusi pendidikan lainnya dengan tidak meninggalkan identitas prinsipil.<sup>59</sup> Sebagian besar pesantren modern yang mengalami

<sup>58</sup> Qomar, Pesantren.... hal. 58.

<sup>&</sup>lt;sup>59</sup> Ibid, hal. 59.

perubahan orientasi tersebut masih mempertahankan tradisi lama seperti kajian terhadap kitab-kitab Islam klasik. Jadi pesantren modern telah mengubah orientasi dengan menyerap unsur-unsur baru yang dipandang penting, tetapi masih mempertahankan tradisi lamanya.

## 8. Madrasah Unggulan Berbasis Pesantren

Pesantren dengan segala perangkat yang dimilikinya, mesti harus segera mengakselerasikan dirinya dengan sistem pendidikan modern yang banyak memberikan kontribusi dan kepekaan terhadap masalah-masalah sosial. Untuk itu, manajemen pendidikan pendidikan pesantren harus disesuaikan dengan tuntutan masyarakat. Dengan demikian pesantren harus menyediakan sistem pendidikan dan pembelajaran yang mengakomodasikan materi pendidikan umum sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan tekhnologi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat tanpa harus meninggalkan materi pokoknya (ilmu-ilmu keagamaan).

Inovasi pesantren dengan membentuk lembaga madrasah dipengaruhi oleh respons pendidikan Islam terhadap pendidikan kolonial Belanda sebagai akibat politik etis dan adanya gerakan pembaharuan Islam di Indonesia.<sup>61</sup> Sebagai lembaga yang dilahirkan dari perut pesantren, madrasah memiliki kesamaan visi atau bahkan justru merupakan metamorphosis dari pesantren.

<sup>&</sup>lt;sup>60</sup> Ainurrafiq Dawam, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*, (Sapen: Lista Fariska Putra, 2005), hal 20

<sup>61</sup> Oomar, Pesantren.... hal. 91.

Selain itu, madrasah juga mewarisi beberapa nilai budaya yang telah berkembang di pesantren, antara lain nilai kebersamaan, nilai kemandirian dan nilai perjuangan. Pesantren diharapkan mampu menjadi penopang berkembangnya sistem pendidikan di Indonesia. Globalisasi menuntut adanya profesionalisme dalam mengembangkan sumber daya yang bermutu. Realitas inilah yang menuntut adanya manajemen pengelolaan lembaga pendidikan sesuai tuntutan zaman. Pengelolaan lembaga pendidikan sesuai tuntutan zaman.

Sebagian besar pesantren di Indonesia, mempunyai lembaga pendidikan formal dengan bentuk madrasah maupun sekolah umum. Proses integrasi antara madrasah dengan pesantren, mampu mengukur, memilah dan mengklasifikasi bakat dan minat para santri sebagai bentuk pilihan. Keuntungan yang dapat diperoleh dari sistem pendidikan pesantren plus madrasah adalah selain mendapatkan ilmu-ilmu agama melalui eksplorasi khazanah Islam klasik seperti kajian kitab kuning, santri juga mendapatkan kajian ilmu-ilmu umum (*sciences*) dan sistem teknologi terapan. Sehingga para santri tidak merasa inferior (rendah diri) dan gagap dalam berdialog dengan perubahan zaman.<sup>64</sup>

Madrasah unggulan merupakan lembaga pendidikan yang lebih modern dari sudut metodologi dan kurikulum pengajarannya. Madrasah unggulan dituntut melakukan perubahan-perubahan strategis dalam bidang

\_

<sup>62</sup> Dawam, Manajemen.... hal. 17.

<sup>63</sup> Ibid, hal. 18.

<sup>&</sup>lt;sup>64</sup> Ibid. hal. 19.

manajemen. Dengan keberadaan madrasah di pesantren diharapkan mampu menunjukkan gambaran baru bentuk lembaga pendidikan yang lebih modern.

## 9. Strategi Mengembangkan Madrasah Unggulan Berbasis Pesantren

Di tengah menjamurnya fenomena *escapism*e masyarakat metropolitan yang mengalami krisis spiritual, kegersangan batin, stress sosial, kejenuhan dan kenestapaan lainnya, kehadiran madrasah unggulan menjadi sangat signifikan diperlukan untuk melakukan *shock terapy* spiritual. Sebagian besar masyarakat masih memiliki kesadaran, bahwa kelak yang dapat memperbaiki bangsa yang semakin terpuruk ini hanyalah generasi yang mempunyai integritas moral dan kepribadian yang luhur.

Animo masyarakat terhadap pendidikan di madrasah unggulan terus mengalami peningkatan. Hal ini menuntut *stakeholders* (pengambil kebijakan) untuk melakukan pengembangan. Dengan menjadikan pesantren sebagai pusat pengembangan madrasah, maka langkah awal yang harus dilakukan adalah menjadikan beberapa kelemahan sistem pendidikan pesantren untuk segera diperbaiki, baik dari sisi manajemen maupun kurikulumnya yang disesuaikan dengan kebutuhan perubahan zaman dan kemajuan tekhnologi modern.

Sistem pengelolaan madrasah di pesantren harus diarahkan menuju pada terbentuknya output yang berkualitas, baik secara kognitif, afektif

<sup>65</sup> Ibid, hal. 25.

maupun psikomotorik. Selain mendidik siswa agar cerdas secara keilmuan, madrasah juga bertanggungjawab untuk melakukan pembinaan moral dan akhlak siswanya. Inilah yang menjadi nilai lebih dan membedakan madrasah dari sekolah umum yang lebih menekankan pembentukan kecerdasan intelektual/kognitif, akan tetapi kering secara kemandirian dan kepribadian. 66

Menurut Djanaid, strategi merupakan suatu perencanaan dan manajemen untuk mencapai suatu tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus mampu menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya. Dengan demikian, yang dimaksud dengan strategi adalah suatu rancangan yang memberikan bimbingan ke arah atau tujuan organisasi yang telah ditentukan. Strategi pengembangan madrasah unggulan merupakan suatu upaya yang dilakukan dalam perencanaan dan pengelolaan madrasah unggulan yang berfungsi untuk mengarahkan dan mengembangkan madrasah dalam mencapai tujuan pendidikannya.

Strategi pengembangan madrasah unggulan dapat dilakukan dari aspek manajemen madrasah, kurikulum, pembelajaran, layanan kepada siswa, bakat dan minat, lingkungan belajar serta sarana dan prasarana.<sup>68</sup>

#### a. Strategi Pengembangan Manajemen Madrasah

Manajemen madrasah harus mengikuti manajemen modern, sebagai-

<sup>&</sup>lt;sup>66</sup> Ibid, hal. 27.

<sup>67</sup> Maimun, Madrasah.... hal. 50.

<sup>&</sup>lt;sup>68</sup> Ibid, hal. 51

mana diberlakukannya Manajemen Berbasis Madrasah (MBM). MBM mengandung makna kewenangan pengambilan keputusan dari perspektif peran madrasah yang sesungguhnya. Dengan penerapan MBM, akan memberikan peluang untuk mengakomodir pihak-pihak berkepentingan berkontribusi secara positif terhadap peningkatan kinerja madrasah yang mana terefleksikan dalam perumusan visi, misi, tujuan serta program-program prioritas madrasah yang disusun secara kolaboratif.

Madrasah juga dapat mengembangkan manajemen *Total Quality Education* (TQE). Adapun aplikasi dari TQE adalah redefinisi tugas, yakni suatu upaya pembagian tugas (*job description*) untuk menghindari adanya *overlapping. Kedua*, profesionalisme pimpinan lembaga pendidikan, dalam mendukung terciptanya lembaga pendidikan yang berkualitas. *Ketiga*, berorientasi pada proses dan produk, yang berarti dengan proses belajar mengajar yang bagus akan menghasilkan produk yang bagus pula. *Keempat*, berorientasi pada perubahan mental, dengan memfokuskan perhatian pada hasil yang ingin dicapai.

## b. Strategi Pengembangan Kurikulum

Sebaiknya kurikulum yang diterapkan oleh suatu madrasah terdiri dari kurikulum yang berlaku secara Nasional dan kurikulum yang disesuaikan dengan keadaan serta kebutuhan lingkungan dan yang menjadi ciri khas satuan pendidikan yang bersangkutan. Dengan penerapan tersebut, berarti kurikulum yang berlaku secara Nasional merupakan kurikulum minimal yang harus disampaikan kepada siswa.

Madrasah sepenuhnya dapat mengembangkan, menjabarkan bahkan menambah bahan kajian atau mata pelajaran sesuai dengan kebutuhan. Secara kurikuler, madrasah mendapatkan alokasi jam pelajaran agama Islam yang terbatas melalui lima mata pelajaran. Akan tetapi, dalam pelaksanaannya sangat memungkinkan untuk ditambah dan diperkuat terlebih oleh madrasah yang berada di lingkungan pondok pesantren.

Program yang disisipkan untuk memperkuat kurikulum Nasional, dirancang dan dikembangkan sebagai program unggulan madrasah, yakni suatu program yang dikembangkan sebagai faktor daya tarik suatu madrasah dan merupakan karakteristik umum lulusan madrasah. Dengan demikian, madrasah dapat mengembangkan madrasahnya dengan kreativitasnya dan memunculkan inovasi-inovasi baru.

### c. Strategi Pengembangan Pembelajaran

Belajar bukan semata-mata sebagai proses transfer ilmu dari guru ke siswa, tetapi bagaimana belajar itu belajar. Pembelajaran tidak harus dilakukan dalam kelas saja, pembelajaran dapat dilakukan dimana saja, di kebun, laboratorium, perpustakaan dan halaman madrasah, yang terpenting siswa merasakan senang dan bergairah dalam belajar. Dengan begitu siswa lebih semangat dalam menerima ilmu. Sumber belajar bisa

diperoleh dari mana saja, dengan mengeksplorasi lingkungan sekitar, maka juga dapat dijadikan sebagai sumber belajar. Hal ini dilakukan agar siswa tidak mengalami kejenuhan dengan jam yang padat dan kaku. Materi agama diarahkan ada pembentukan perilaku islami yang menjadi kepribadian siswa. Maka fokus dari pembelajaran agama akan mengarah pada praktik peribadatan dan kegiatan sosial keagamaan.

## d. Strategi Pengembangan Layanan kepada Siswa

Prestasi belajar siswa dalam setiap kelas dapat dikelompokkan menjadi 3, yaitu siswa berkemampuan cepat, normal dan lamban. Agar semua kelompok dapat tumbuh sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya maka dapat dilakukan sistem rotasi antar kelas (untuk kelas paralel) dan rotasi intra kelas (untuk kelas tidak paralel).

Melalui sistem rotasi antar kelas, siswa diharapkan tumbuh dan berkembang lebih optimal, karena mendapat layanan pembelajaran yang proporsional, yakni disesuaikan dengan tingkat kemampuan siswa. Guru juga lebih mudah dalam menyiapkan materi dan memilih metode pembelajaran. Berbeda dengan intra kelas, seorang guru harus berperan ganda, karena harus mengakomodasikan kemampuan yang heterogen.

### e. Strategi Pengembangan Bakat dan Minat

Setiap siswa memiliki potensi yang berbeda-beda yang perlu diaktualisasikan secara optimal. Untuk itu, membutuhkan kondisi yang

kondusif bagi tumbuh dan berkembangnya bakat dan minat tersebut.

Menurut Gardner, arah pengembangan ini mencakup *linguistic*intelligence, logical mathematical intelligence, visual spatial intelligence,
body kinesthetic intelligence, musical intelligence, interpersonal
intelligence, dan intrapersonal intelligence.

Siswa diberi kebebasan untuk memilih program kegiatan yang sesuia dengan minat dan bakatnya. Program pengembangan minat dan bakat ini dirancang untuk member bekal keterampilan yang sangat berguna, kemahiran bersosialisasi dan ketahanan fisik.

## f. Strategi Pengembangan Lingkungan Belajar

Pengaturan lingkungan belajar sangat diperlukan agar siswa mampu melakukan kontrol terhadap pemenuhan kebutuhan emosionalnya. Salah satu karakteristik dari penataan lingkungan adalah keterlibatan siswa sebagai subyek yang belajar. Lingkungan belajar yang memberi kebebasan kepada siswa, akan mendorong siswa untuk terlibat secara fisik, emosional dan mental dalam proses belajar mengajar. Oleh karena itu, para guru berkewajiban untuk mengembangkan sikap dan persepsi yang positif agar siswa tertarik, betah dan memperoleh kenikmatan dalam belajar, yang mana belajar merupakan suatu aktivitas yang menyenangkan dan menggairahkan.

## g. Strategi Pengembangan Sarana Prasarana

Sarana prasarana merupakan perangkat keras (hardware) dan perangkat lunak (software) yang digunakan dan mendukung proses pembelajaran. Pada umumnya jenis sarana dan prasarana di madrasah adalah sama, hanya saja bagi madrasah-madrasah tertentu sesuai dengan keperluannya masing-masing menurut sifat khas pendidikan dan pembelajarannya. Bagi madrasah swasta yang tidak memiliki sarana prasarana yang lengkap, maka dapat memanfaatkan sarana prasarana yang dimiliki oleh madrasah negeri melalui Kelompok Kerja Madrasah (KKM) dan model pengembangan madrasah satelit.

# C. Tinjauan Tentang Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Pelaksanaan Strategi Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Madrasah Unggulan Berbasis Pesantren

Dalam mengembangkan suatu lembaga, baik itu pendidikan maupun non pendidikan, pastilah mempunyai suatu faktor yang mendukung untuk mengembangkan lembaganya menjadi lebih berkualitas lagi, bahkan tidak menutup kemungkinan adanya faktor yang menghambat untuk pengembangan lembaga tersebut. Kepala madrasah sebagai pemimpin dalam madrasah, adakalanya akan mendapat dukungan sumber daya (baik materi maupun non materi) dalam pemilihan strategi untuk mengembangkan madrasahnya. Namun adakalanya juga mendapat hambatan dari sumber daya sekolah. Maka dari itulah

dibutuhkan sosok seorang pemimpin yang mempunyai *leadership* yang bijaksana, agar selalu mendapatkan dukungan dalam setiap kebijakan yang ditentukan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi perilaku kepala sekolah sebagai pemimpin. Faktor-faktor dapat mempengaruhi perilaku kepala sekolah antara lain: latar belakang sosial, ekonomi, usia, pendidikan, masa kerja.

Dalam menjalankan tugas kepemimpinan sebagai kepala madrasah, ada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan kepala madrasah, yaitu:<sup>69</sup>

a. Faktor legal sebagai pengaruh dalam kepemimpinan

Kualifikasi untuk menjadi kepala sekolah, merupakan faktor yang harus dipenuhi, karena hal tersebut berdampak kepemimpinan kepala sekolah. Semakin memenuhi standard kualifikasi yang ditentukan, maka akan semakin baik pula kepemimpinannya dan hal tersebut akan memberikan pengaruh yang positif pada sekolah.

b. Kondisi sosial ekonomi dan konsep tujuan pendidikan

Kondisi sosial ekonomi yang memungkinkan tersedianya sumber dan fasilitas pendidikan, akan membantu juga jalannya pendidikan. Konsep tujuan pendidikan warga sekolah dan pemahaman pemimpin akan tujuan pendidikan, menjadikan warna tersendiri dalam tindakan kepemimpinan kepala sekolah.

c. Hakekat atau ciri sekolah

Sistem administrasi dan kurikulum yang digunakan dalam sistem pendidikan,

•

<sup>&</sup>lt;sup>69</sup> Soetopo, Kepemimpinan..... hal. 16.

akan berpengaruh juga terhadap sistem kepemimpinan pendidikan.

d. Perubahan-perubahan yang terjadi dalam teori pendidikan

Tugas kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai perubahan teori dan metode aktivitas belajar. Perubahan dan perkembangan kurikulum, menghendaki kesiapan dan keterampilan seorang kepala sekolah.

e. Kepribadian dan training kepala sekolah.

Sosok kepala sekolah yang loyal dan profesional terhadap lembaganya, merupakan faktor signifikan yang berpengaruh pada kepemimpinannya.

Faktor pendukung dan faktor penghambat bagaikan dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan. Selain faktor penghambat yang dapat menghambat pengembangan madrasah, terdapat juga faktor pendukung yang dapat mendukung madrasah dalam mengembangkan madrasahnya, yakni dengan adanya keterbukaan dan hubungan timbal balik antara pesantren atau madrasah dengan masyarakat secara bertahap dan berkelanjutan akan meningkatkan survivalitas (ketahanan hidup) bagi madrasah itu sendiri. Masyarakat akan merasa puas dan tumbuh kepercayaan dengan rasa memiliki yang semakin besar. Agar masyarakat benar-benar merasa memiliki, maka mereka harus dilibatkan mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai evaluasi demi kemajuan madrasah. Disinilah letak pentingnya menjadikan pesantren sebagai media untuk memberdayakan madrasah.