

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.⁶ 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

⁶ 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

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 walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawaran saja.
5. Memiliki kepercayaan rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, di dalam dirinya penuh ketidakpercayaan.
6. Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.

demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, 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.

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

1. Kebebasan pemikiran seseorang atau kelompok menghasilkan 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.

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 sewenang-wenang 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-

dalam dunia kerja. Kepala sekolah 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

- 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,

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, kesenian 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.

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

