

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Mutu pendidikan dan kualitas lulusan di Indonesia masih rendah. Satuan pendidikan di Indonesia, mulai tahap SD hingga SMA, dianggap masih lemah dalam banyak hal dibanding negara lain. Mulai sarana prasarana, tenaga pendidik, serta kompetensi para lulusannya. Hasil akreditasi untuk tingkat SD/MI mencapai 15,2 persen telah terakreditasi A. 56,9 persen telah terakreditasi B, dan 23,4 persen telah terakreditasi C. sementara untuk tingkat SMP/MTs 28,5 persen telah terakreditasi A, 44,8 persen terakreditasi B, dan 21,5 persen terakreditasi C. untuk tingkat SMA/MA 32,5 persen telah terakreditasi A, 41,4 persen terakreditasi B dan 20 persen terakreditasi C. sementara SMK/MAK 41 persen terakreditasi A, 43 persen terakreditasi B dan 12,9 terakreditasi C.¹

Berkaitan dengan mutu pendidikan memang sulit untuk menentukan karakteristik atau ukuran yang digunakan, namun ada beberapa indikator yang dapat digunakan sebagai rambu-rambu. Indikator-indikator tersebut antara lain kualitas guru, alat bantu, fasilitas dan sebagainya. Beberapa variabel itu biasanya bergabung dalam sumber-sumber pendidikan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Meskipun sumber-sumber pendidikan itu tersedia, belum tentu tujuan pendidikan dapat tercapai dengan baik tanpa disertai dengan manajemen atau pengelolaan pendidikan yang baik pula.

Meningkatkan kinerja pendidik menjadi salah satu propaganda pendidikan dari masa ke masa. Pendidik merupakan acuan dasar dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Dengan indeks -1.84, Indonesia bertengger di urutan ke 40, paling rendah di Asia Tenggara serta berada di bawah Meksiko, Brazil, dan Kolumbia. Hal ini tentu saja menjadi ironi di tengah semakin meningkatnya anggaran pendidikan dari waktu ke waktu. Tahun lalu saja anggaran untuk pendidikan naik 7,5% dari Rp 345,3 triliun menjadi Rp 371,2 triliun atau secara dengan 20,67% APBN.²

Menyikapi persoalan tersebut, sudah saatnya pemerintah pusat maupun daerah yang memiliki legalitas dalam mengimplementasikan kebijakan publik serta kepala yayasan dan kepala madrasah yang menjadi salah satu grand operational lembaga pendidikan untuk

¹Penilaian Lulusan Pendidikan, *Kompas* (Jakarta, 26 Desember 2012).

²“Tunjangan Profesi Berbasis Kinerja”, *Pikiran Rakyat* (Bandung, 1 April 2015), 27.

memperhatikan performa pendidik di sekolah maupun madrasah. Perhatian ini tertuju kepada kualitas pendidik yang dinilai dari proses dan hasil pembelajaran dan lulusan, bukan hanya sekedar memenuhi administrasi kepala madrasah maupun pengawas madrasah.

Proses meningkatkan mutu kinerja yang dilakukan oleh satuan pendidikan merupakan tindakan *grand design* dan *operational* yang dilakukan dengan memerhatikan proses manajerial dan memaksimalkan sumber-sumber pembelajaran untuk mencapai mutu pendidikan tersebut. Hal ini perlu diperhitungkan apabila lembaga madrasah menginginkan lembaganya sebagai lembaga madrasah yang secara integritasi, kapabilitas dan tanggung jawab dalam mengelola dan merumuskan rancangan secara manajerial dan operasional sebagai strategi tercapainya pembangunan pendidikan secara efektif dan efisien.

Kepala madrasah mempunyai tugas merencanakan, mengelola, memimpin dan mengendalikan program dan komponen penyelenggaraan pendidikan pada Madrasah berdasarkan standar nasional pendidikan.³ Setiap madrasah dipimpin oleh seorang Kepala madrasah. Kepala madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin penyelenggaraan pendidikan pada madrasah.⁴ Untuk menjamin kualitas madrasah, perlu dimaksimalkan peran kepala madrasah dalam mengelola lembaganya.

Dalam pelaksanaan tugas kepala madrasah mempunyai fungsi perencanaan, pengelolaan dan kepemimpinan, serta pengendalian program dari komponen penyelenggaraan pendidikan pada madrasah. Untuk itu proses manajerial dan pengendalian program madrasah harus didukung dengan kinerja kepala madrasah berdasarkan kompetensi dan kualifikasi dalam mengendalikan produktifitas madrasah aliyah agar dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Pada 11 januari 2016, Kementerian Agama Kota Bandung memberikan penghargaan kepada Madrasah Aliyah Negeri 1 (MAN) yang terletak di jalan H. Alpi Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung. H. Awaludin Hamzah, Kepala madrasah sangat mengapresiasi penghargaan tersebut sebagai Madrasah Aliyah Negeri dengan kategori akreditasi terbaik dengan nilai 98 yang merupakan nilai tertinggi se-Jawa Barat. Pada tahun 2014 MAN 1 juga mendapatkan penghargaan dengan predikat MAN terbaik se-Indonesia di bidang voaksional atau bidang keterampilan, yang meliputi tata busana, reparasi komputer dan bimbingan belajar. Selain itu,

³Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia, Nomor 29 Tahun 2014, Bab II pasal 3, *Tentang Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah*

⁴Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia, Nomor 29 Tahun 2014 *Tentang Kepala Madrasah*.

Kementerian Agama Kota Bandung memberikan penghargaan kepada MAN 1 sebagai Kepala Madrasah terbaik, Guru Terbaik dan Siswa Terbaik Se-Kota Bandung.⁵

Pada tanggal 17 Januari 2016, rotasi kepala Madrasah Aliyah Negeri dilakukan oleh Kementerian Agama Kota Bandung. MAN 1 yang sebelumnya di pimpin oleh kepala madrasah H. Awaludin Hamzah, pada tanggal tersebut dirotasi oleh H.Misbakhudin yang sebelumnya menjadi kepala madrasah di MAN 2 Kota Bandung. Sedangkan MAN 2 Kota Bandung dipimpin oleh H. Asep Encu yang sebelumnya menjadi kepala MAN 1 Kota Garut. Permasalahan yang terjadi dari hasil pengamatan pada tanggal 11 Januari 2016, *pertama*, penyesuaian tipe dan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam mengatur dan mengelola lembaganya. *Kedua*, administrasi yang tidak tuntas yang dijalankan dari kepala madrasah sebelumnya, sehingga berdampak kepada kepala madrasah yang baru. Padahal kepala madrasah memiliki peran dalam mengembangkan, pencatatan, dan pelaporan administrasi dan regulasi terhadap kinerja guru, peserta didik dalam menunjang produktifitas madrasah. *Ketiga*, kedisiplinan guru, jam kerja, berperilaku sebagai warga terpelajar yang dihasilkan dari gaya kepemimpinan kepala madrasah memiliki perbedaan dalam mempengaruhi bawahan staff untuk mencapai tujuan madrasah.

Sekelompok orang yang berkerjasama mencapai tujuan memerlukan seseorang pemimpin (*leader*) agar kerjasama tersebut bisa menjadi efektif.⁶ Kepemimpinan pendidikan kepala madrasah merupakan kunci keberhasilan dalam mempengaruhi bawahan, meningkatkan kinerja staff, dan mengembangkan satuan organisasi untuk mencapai tujuan yang akan ditentukan. Kepemimpinan kepala sekolah/madrasah cenderung mempengaruhi perubahan suasana hati, menimbulkan kesan dan harapan, dan tepat pada keinginan dan tujuan khusus yang ditetapkan untuk urusan yang terarah. Hasil kepemimpinan ini mempengaruhi perubahan cara orang berpikir tentang apa yang dapat diinginkan, dimungkinkan dan diperlukan.

Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang lain, baik secara seseorang atau sekelompok orang, agar prilaku untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.⁷ Kepemimpinan dipahami sebagai segala daya dan upaya bersama untuk menggerakkan semua

⁵“Siswa MAN Harus Jadi Teladan Akhlak”, *Pikiran Rakyat* (Bandung, 11 Januari 2016), 5.

⁶Ulber Silalahi, *Pemahaman Praktis Asas-Asas Manajemen* (Bandung, Mandar Maju: 2002), 302.

⁷Ulber Silalahi, *Pemahaman Praktis*, 302.

sumber daya dan alat (*resources*) yang tersedia dalam suatu organisasi. *Resources* tersebut dapat digolongkan menjadi dua bagian besar, yaitu *human resources* dan *non human resources*.⁸

Visi pemimpin memiliki sudut pandang yang berbeda dengan manajer, tentu saja hal ini dibuktikan dengan karakteristik keduanya yang berbeda. Salah satu karakteristik kepemimpinan ialah fokus mengembangkan manusia dengan menentukan tugas dan inovasi dari manusia itu sendiri. Bagaimana seseorang pemimpin dapat menjalankan tugasnya tanpa melibatkan orang lain di dalamnya, serta kemampuan seperti apa yang dibutuhkan pemimpin dalam memfokuskan tujuan. Kedua aspek inilah yang perlu diperhatikan agar proses kepemimpinan dapat berjalan dengan baik dan optimal dalam mencapai tujuan.

Rencana pemerintah dalam hal ini Kementerian Agama dalam memacu kualitas madrasah adalah mendirikan madrasah-madrasah unggulan. Hal ini dimaksudkan sebagai rangsangan bagi madrasah-madrasah yang belum memenuhi standar kualitas minimal agar bisa belajar dari madrasah unggulan tersebut.⁹ Kementerian Agama Wilayah Kota Bandung selalu memberikan pengawasan, pembinaan dan sosialisasi terhadap kualitas kepala madrasah aliyah se-Kota Bandung dengan proses pengembangan kompetensi kepala madrasah untuk madrasah negeri.¹⁰

Berpijak dari permasalahan-permasalahan dan data di atas, menarik untuk dapat dibuktikan sebagai kajian empiris dengan berjudul : ***"Karakteristik Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Pendidik dan Tenaga Kependidikan"*** (Studi di MAN 1 dan MAN 2 Kota Bandung).

B. Rumusan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di muka, maka ada beberapa masalah yang dikaji dalam penelitian ini, permasalahan tersebut antara lain:

1. Apa peran dan tanggung jawab kepemimpinan kepala MAN 1 dan MAN 2 dalam mengelola pendidik dan tenaga kependidikan?
2. Apa visi kepemimpinan kepala MAN 1 dan MAN 2 dalam mengelola pendidik dan tenaga kependidikan?

⁸Marno dan Trio Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung, PT Refika Aditama:2008), 29-30.

⁹Direktorat Pendidikan Madrasah, *Perkembangan Madrasah dalam Editorial* (Jakarta, Depatemen Agama RI: 2007), 95.

¹⁰Wawancara dengan Tamami (Kepala Seksi Madrasah Kementerian Agama Kota Bandung), Bandung, 12 Januari 2016).

3. Bagaimana kepala MAN 1 dan MAN 2 memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan?
4. Bagaimana kepala MAN 1 dan MAN 2 berkomunikasi dalam mengelola pendidik dan tenaga kependidikan?
5. Bagaimana proses mengambil keputusan kepemimpinan kepala MAN 1 dan MAN 2 dalam mengelola pendidik dan tenaga kependidikan?
6. Apa faktor penunjang dan penghambat karakteristik kepemimpinan kepala MAN 1 dan MAN 2 dalam mengelola pendidik dan tenaga kependidikan?

C. Tujuan Penelitian

Adapun hasil yang akan dicapai dalam penelitian ini ialah sebagai berikut.

1. Menemukan peran dan tanggung jawab kepemimpinan kepala MAN 1 dan MAN 2 dalam mengelola pendidik dan tenaga kependidikan
2. Mengetahui visi kepemimpinan kepala MAN 1 dan MAN 2 dalam mengelola pendidik dan tenaga kependidikan
3. Menilai kepala MAN 1 dan MAN 2 memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan
4. Mengetahui kepala MAN 1 dan MAN 2 berkomunikasi dalam mengelola pendidik dan tenaga kependidikan
5. Menemukan proses mengambil keputusan kepemimpinan kepala MAN 1 dan MAN 2 dalam mengelola pendidik dan tenaga kependidikan
6. Apa faktor penunjang dan penghambat karakteristik kepemimpinan kepala MAN 1 dan MAN 2 dalam mengelola pendidik dan tenaga kependidikan

D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian yang akan dilaksanakan, diharapkan dengan penelitian yang dilaksanakan akan mencapai kegunaan bagi peneliti, pemegang kebijakan pendidikan dan para pengelola pendidikan madrasah untuk dapat mengetahui karakteristik kepemimpinan kepala madrasah ini sebagai implementasi kajian ilmu secara teoritis maupun praktis.

1. Secara Teoretis

Memberikan kontribusi yang berdaya guna secara teoritis, metodologis dan empiris bagi kepentingan akademis dalam bidang ilmu pendidikan khususnya manajemen pendidikan, terutama pada karakteristik kepemimpinan kepala madrasah aliyah negeri dalam mengelola pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah.

2. Secara Praktis

- a. Masukan bagi MAN di Kota Bandung untuk dijadikan pertimbangan secara kontekstual dan konseptual operasional dalam merumuskan pola pengembangan sumber daya manusia MAN pada masa yang akan datang.
- b. Masukan bagi kepala Kementerian Agama Kota Bandung mengenai materi pengelolaan kepala madrasah MAN, dan motivasinya dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan dan peningkatan produktifitas MAN di Kota Bandung.
- c. Bagi Peneliti, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai temuan awal untuk melakukan penelitian lanjut tentang pengembangan produktifitas pendidik dan tenaga kependidikan MAN terhadap madrasah aliyah akademik, keterampilan dan pendidikan khusus madrasah ditingkat Kota/Kabupaten maupun Provinsi.

E. Kajian Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan karakteristik kepemimpinan dalam mengelola pendidik dan tenaga kependidikan ditemukan berdasarkan sudut pandang yang dilakukan beberapa peneliti, di antaranya adalah:

1. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Reward to Performed Teacher in Madrasah Aliyah Asy-Syafi'iyah Margasari Kabupaten Tegal*, Kusnoto, Tesis Program Pascasarjana Institut Agama Islam (IAIN) Shaikh Nurjati Cirebon. 2011. Penjelasan tesis ini mengungkapkan upaya dalam meningkatkan kinerja guru berkaitan dengan corak gaya kepemimpinan dan reward yang diterima guru ini secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kinerja guru. Oleh karena itu dapat diasumsikan bahwa pelaksanaan kepemimpinan kepala madrasah dan reward guru berpengaruh dengan kinerja. Permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan dan reward secara simultan terhadap kinerja guru.¹¹

2. *Kepamimpinan Kepala Sekolah SMP Muhammadiyah Plus Gunungpring Muntilan*. Muhammad Asrori. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta. 2011. Tesis ini menerangkan bahwa Kepala SMP Muhammadiyah Plus Gunungpring memiliki karakteristik kepemimpinan efektif. 1) Penentuan sumber daya manusia (Guru dan karyawan) yang sangat selektif dengan persyaratan memiliki kemampuan intelektual yang memadai, kinerja bagus, peduli pada siswa, memiliki komitmen yang tinggi. 2) Kepala sekolah memiliki aspek-

¹¹Kusnoto, 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Reward to Performed Teacher in Madrasah Aliyah Asy-Syafi'iyah Margasari Kabupaten Tegal*, Tesis Program Pascasarjana Institut Agama Islam (IAIN) Shaikh Nurjati Cirebon.

aspek kepribadian yang baik 3)Pembinaan dan pemberian motivasi yang dilakukan secara rutin. 4)Penerimaan siswa baru dilakukan secara selektif sehingga diperoleh siswa yang berkualitas.5)Kerjasama yang baik dengan berbagai pihak Kepala SMP Muhammadiyah Plus Gunungpring Muntilan telah melaksanakan fungsi kepemimpinan yaitu memandu,menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangun motifasi-motifasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan jaringan komunikasi yang baik, memberi supervisi/pengawasan yang evisien, dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju.¹²

3. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Motivasi Kinerja Guru, Studi Kasus di Sekolah Master Depok Provinsi Jawa Barat*. Heru Subandono. Tesis Program Pascasarjana Universitas Indonesia, FISIP. 2011. Menjelaskan Peran seorang kepala sekolah/madrasah dalam memimpin sebuah organisasi sekolah/madrasah, salah satunya dengan membentuk motivasi kerja guru. Sebuah arah pemikiran yang menjadi langkah awal dalam menyusun tesis ini. Untuk menghasilkan pemahaman yang akurat berkaitan dengan pemikiran tentang kepemimpinan seorang kepala sekolah/madrasah dalam membentuk motivasi kerja guru.¹³

4. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SD Negeri Lambargo Angan*. Nurbaya. Jurnal Volume 2, Nomor 2 Mei 2015. Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala.Gaya atau cara seorang kepala sekolah dalam kapasitasnya sebagai pemimpin sangat menentukan keberhasilan peningkatan kinerja guru dibawah pimpinanya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan data tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja, motivasi kerja, meningkatkan tanggung jawab dan kendala-kendala yang dihadapi dalam meningkatkan kinerja disekolah.¹⁴

Kajian dari hasil penelitian diatas menunjukan bahwa problematika yang dirasakan oleh kepala sekolah/madrasah sangatlah kompleks. Kepala sekolah/madrasah dituntut untuk memiliki kemampuan dan keterampilan dalam memecahkan persoalan yang terjadi dalam upaya menjalankan tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

¹²Muhammad Asrori, 2011. *Kepamimpinan Kepala Sekolah SMP Muhammadiyah Plus Gunungpring Muntilan*. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta. Dosen Pembimbing Prof. Dr. H.A Ngalim, MM.,M.Hum

¹³Heru Subandono, 2011. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Motivasi Kinerja Guru, Studi Kasus di Sekolah Master Depok Provinsi Jawa Barat*. Tesis Program Pascasarjana Universitas Indonesia, FISIP.

¹⁴Nurbaya, Harun, Djailani, eds. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SD Negeri Lambargo Angan*. Jurnal Volume 2, Nomor 2 Mei 2015. Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala.

Kepemimpinan kepala madrasah memiliki peran yang strategis untuk menciptakan budaya madrasah yang efektif. Madrasah efektif sebagai budaya lembaga pendidikan akan dapat diperoleh apabila tata cara pengelolaan sumber daya manusia dilakukan berdasarkan peran kepemimpinan dan kelembagaan. Oleh karena itu, penelitian ini terfokus pada peran kepemimpinan kepala madrasah yang meliputi dasar-dasar karakteristik kepemimpinan dalam mengelola pendidik dan tenaga pendidikan yang cenderung menjadi salah satu alat pendukung untuk mencapai tujuan pengembangan sumber daya manusia secara efektif dan optimal.

Penelitian ini fokus pada karakteristik kepemimpinan kepala madrasah dalam memahami persoalan pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan. Berdasarkan pengendalian sifat dan perilaku pemimpin akan berdampak positif apabila sesuai dengan iklim dan situasi organisasi. Salah satu yang diperhatikan dalam penelitian ini ialah bagaimana gaya dan pola kepemimpinan dalam mengelola pendidik dan tenaga pendidik untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan dari gaya dan pola tersebut, maka akan terbentuk karakteristik kepemimpinan dalam mengelola pendidik dan tenaga kependidikan. Setting sumber data dalam penelitian ini terletak di MAN 1 dan MAN 2 Kota Bandung. Rumusan masalah yang dilakukan dalam penelitian ini berbeda dengan rumusan masalah pada penelitian terdahulu yang relevan. Adapun kesimpulan yang dihasilkan dari penelitian ini ialah mengetahui karakteristik kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola pendidik dan tenaga kependidikan.

F. Kerangka Pemikiran

Berawal dari sebuah definisi mengenai pokok pembahasan penelitian ini, maka akan disampaikan pula definisi kalimat pokok dari judul yang akan menjadi bahan dasar pembahasan sebagai berikut.

1. Karakteristik Kepemimpinan

Karakteristik kepemimpinan adalah pembeda dari seseorang yang menjadi kualitas atau perilaku kepemimpinan. Memiliki kemampuan memberikan petunjuk dan menentukan perilaku individu untuk mencapai tujuan.¹⁵

Karakteristik Kepala Sekolah/Madrasah Tangguh Menurut Poernomosidi Hadjisarosa (1997), kepala sekolah merupakan salah satu sumberdaya sekolah yang disebut sumberdaya manusia jenis manajer (SDM-M) yang memiliki tugas dan fungsi mengkoordinasikan dan

¹⁵ Robert.D. Stuart and Barbara B. Morgan, *Library and information Centre Management* (USA, Library Unlimited:2002), 345.

menyerasikan sumberdaya manusia jenis pelaksana (SDM-P) melalui sejumlah input manajemen agar SDM-P menggunakan jasanya untuk bercampur tangan dengan sumberdaya selebihnya (SD-slbh), sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan baik untuk menghasilkan output yang diharapkan.¹⁶

2. Kepemimpinan

Kata *lead* (memimpin) berasal dari kata Anglo Saxon yang umumnya dipakai dalam bahasa Eropa Utara yang artinya jalan atau jalur perjalanan kapal laut. Menurut Gardner.¹⁷ “pemimpin-peminpin adalah orang-orang yang menjadi contoh, memengaruhi perilaku pengikutnya secara nyata melalui sejumlah perasaan-perasaan signifikan pengikutnya. Menjadi contoh berbeda dengan memberi contoh”.

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepeimpinan diterjemahkan ke dalam sifat-sifat, prilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antar peran, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.¹⁸

Kinerja kepemimpinan kepala sekolah/madrasah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah/madrasah dalam menerapkan manajemen sekolah/madrasah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efesien, produktif, dan akuntabel.¹⁹ Kepala sekolah/madrasah yang baik adalah yang berkualitas. Kualitas yang dimaksud bukan diklaim oleh seorang pemimpin atau oleh mereka yang akan dipromosikan atau mempromosikan diri duduk pada posisi itu, melainkan kualitas atas dasar pengakuan bawahan atau masyarakat.

Menurut H.Josep Reitz yang dikutip oleh Nanang Fattah faktor yang mempengaruhi keefektifan kepemimpinan ialah sebagai berikut.

a. Kepribadian (*personality*)

¹⁶ Anggi Arianti, 2009. *Implementasi Program Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (SBI)* (Studi Pelaksanaan Rintisan SBI di SMA Negeri 1 Surakarta), Tesis. Program Studi Teknologi Pendidikan Pascasarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta.

¹⁷Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta, PT. Bumi Aksara: 2013), 307.

¹⁸Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta, Rajawali Pers:2011), 17

¹⁹E Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta, PT. Bumi Aksara: 2013), 17.

- b. Perilaku atasan
 - c. Perilaku bawahan
 - d. Kebutuhan tugas
 - e. Iklim organisasi
 - f. Perilaku rekan.²⁰
3. Kepala Madrasah

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Karena ia merupakan pemimpin di lembaganya, maka ia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, ia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam perubahan global yang lebih baik. Kepala sekolah/madrasah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan sekolah secara formal kepada anak didiknya.²¹

Keberhasilan kepala sekolah tidak lepas dari pengaturan dan pengelolaan lembaga pendidikan dengan baik, hal itu dilakukan secara sistematis dan objektif agar prinsip kepemimpinan terlaksana secara optimal. Salah satu keberhasilan sekolah/madrasah dalam mencapai tujuannya adalah kepala sekolah/madrasah. Keberhasilan kepala sekolah/madrasah dalam mencapai tujuannya secara dominan ditentukan oleh keandalan manajemen sekolah/madrasah yang bersangkutan, sedangkan keandalan manajemen sekolah/madrasah sangat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan kepala sekolah/madrasah. Hal ini tidak berarti peranan kepala sekolah/madrasah hanya sekedar sebagai pemimpin (*leader*) karena masih banyak peranan yang lainnya. Untuk lingkungan pendidikan dasar dan menengah, peranan kepala sekolah/madrasah dikenal dengan singkatan EMASLIM, yaitu *Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator* dan *Motivator*.²²

4. Kualifikasi Akademik

Kepala Madrasah wajib memenuhi persyaratan kualifikasi akademik sebagai berikut.

- a. Beragama Islam dan berakhlak Mulia
- b. Memiliki kemampuan baca tulis al-Quran dengan tartil

²⁰Nanang Fattah, *Landasan Manajemen* (Bandung, Rosdakarya: 2009), 98.

²¹Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Refika Aditama, Bandung: 2008), 33.

²²E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional* (Remaja Rosdakarya, Bandung: 2005), 99.

- c. Memiliki kualifikasi akademik paling rendah Sarjana (S1) atau Diploma empat (D-IV) kependidikan atau non-kependidikan perguruan tinggi yang terakreditasi
 - d. Berusia paling tinggi 56 Tahun
 - e. Memiliki pengalaman mengajar paling singkat 5 tahun di madrasah menurut jenis dan jenjang Madrasah masing-masing. Kecuali di RA memiliki pengalaman mengajar paling singkat 3 tahun.
 - f. Memiliki prestasi kerja dan nilai kerja Guru paling rendah baik dalam 2 tahun terakhir bagi Guru PNS
 - g. Memiliki nilai kerja guru paling rendah baik dalam 2 tahun terakhir bagi Guru non PNS.
 - h. Memiliki Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) Kepala Madrasah yang diterbitkan oleh Kementerian Agama.²³
5. Kompetensi Kepala Madrasah

Secara sederhana Boyatzis berpendapat *a competency is defined as a capability or ability*. Kemudian *competency is an underlying effective and/or superior performance in a job or situation* (kompetensi adalah kinerja yang efektif atau unggul yang mendasari dalam pekerjaan atau situasi).²⁴ Pengembangan kompetensi yaitu upaya atau proses mengembangkan sejumlah potensi atau kemampuan yang dimiliki kepala sekolah. Adapun kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah berdasarkan Peraturan Menteri Agama Nomor 29, Tahun 2014, yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

6. Pengelolaan Madrasah

Budaya mutu tertanam di sumabri semua warga madrasah, sehingga setiap perilaku selalu didasari profesinalisme. Budaya mutu memiliki elemen-elemen sebagai berikut.

- a. Informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili atau mengontrol orang lain
- b. Kewenangan harus sebatas tanggung jawab
- c. Hasil harus diikuti penghargaan (reward) atau sanksi (punishment)

²³Peraturan Menteri Agama Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Kepala Madrasah.

²⁴Boyatzis,RE.“*Competencies in the 21st century*”. Dalam *Journal of Management Development*. Vol 27. 2008, 5.

- d. Kolaborasi dan sinergi, bukan kompetisi, harus berbasis untuk kerjasama
- e. Warga madrasah merasa aman terhadap pekerjaannya
- f. Atmosfir keadilan harus ditanamkan
- g. Imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya
- h. Warga madrasah memiliki madrasah

Madrasah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola madrasahnyaa., sehingga madrasah lebih mandiri. Dengan kemandiriannya, madrasah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang tentu saja lebih sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya. Dengan fleksibilitas madrasah, maka madrasah akan lebih mudah mengelola dan memanfaatkan sumber daya madrasah secara optimal.²⁵

7. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

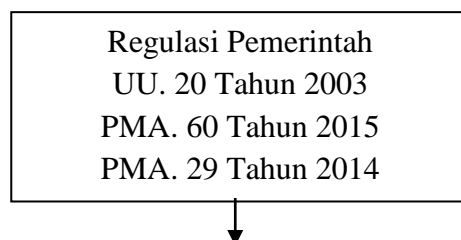
Pengelolaan sumber daya manusia yaitu kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi agar pengetahuan (*knowledge*) kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dilakukan.²⁶

Dalam suatu organisasi hal yang paling penting yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia yang menjadi pendukung utama tercapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia menempati posisi strategis dalam suatu organisasi, maka dari itu sumber daya manusia harus digerakkan secara efektif dan efisien sehingga mempunyai hasil daya guna yang tinggi.

Sumber daya manusia organisasi perlu dikelola secara professional agar terwujudnya keseimbangan antara kebutuhan dan kemampuan pegawai dengan tuntutan organisasi. Perkembangan dan produktifitas organisasi sangat tergantung pada pembagian tugas pokok dan fungsi berdasarkan kompetensi pegawai.

Gambar: 1

KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENGELOLA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN



²⁵ Artikel Pendidikan, Konsep Dasar MPMBM www.dikdasmn.depdiknas.go.id (2 Maret 2016, 7-8).

²⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung, Rosdakarya: 2005),

