

Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Motivasi Kerja

Musdiani¹

ABSTRAK

Kepemimpinan merupakan suatu persoalan yang sangat aktual untuk dibicarakan, Karena dengan kepemimpinan dapat mempengaruhi orang lain untuk mengikuti tujuan yang diinginkan. Kunci keberhasilan suatu madrasah sesungguhnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan seorang kepala madrasah dan guru dalam melaksanakan tugas. Gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah tersebut sangat berimplikasi terhadap motivasi guru dalam melaksanakan tugas. bahwa gaya kepemimpinan yang di terapkan kepala madrasah dalam peningkatan motivasi kerja adalah gaya transaksional, transformasional dan visionari, adapun gaya yang dominan di terapkan adalah gaya transformasional, sedangkan upaya kepala madrasah untuk peningkatan motivasi kerja telah diusahakan semaksimal mungkin dengan harapan guru bisa melaksanakan tugas sesuai dengan harapan, tujuan, dan sasaran yang diinginkan.

Kata Kunci: *Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja*

¹ Musdiani, Dosen Prodi Pendidikan Guru Sekolah Dasar – STKIP Bina Bangsa Getsempena, Email: musdiani@stkipgetsempena.ac.id

A. PENDAHULUAN

Di lingkungan masyarakat, dalam organisasi baik formal maupun non formal selalu ada seorang yang lebih dari yang lain. Seorang yang memiliki kemampuan lebih tersebut kemudian diangkat atau ditunjuk sebagai orang yang dipercayakan untuk mengatur orang lain. Biasanya orang seperti itu disebut pemimpin, dari kata pemimpin itulah kemudian muncul istilah kepemimpinan setelah proses yang panjang. Masalah kepemimpinan sama tuanya dengan sejarah manusia, dalam kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan

Sutarto (1991:12) mengatakan bahwa “kepemimpinan adalah aktivitas yang dapat mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka inginkan”

Cara pemimpin mempengaruhi orang lain, dalam hal ini adalah bawahannya, dapat bermacam-macam, antara lain dengan memberikan gambaran masa depan yang baik, memberi imbalan, melimpahkan wewenang, mempercayai bawahan, memberikan penghargaan, memberi kedudukan, memberi tugas, memberi tanggung jawab, memberi kesempatan mewakili, mengajak dan membujuk ke arah yang lebih baik.

Saiful (2000 :143) mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah “suatu pokok dari keinginan manusia yang besar untuk mengerakkan potensi organisasi.” Kepemimpinan juga salah satu penjelas yang paling populer untuk keberhasilan atau kegagalan dari suatu organisasi. Artinya organisasi madrasah atau

instansi pendidikan jika dinyatakan berhasil dan gagal, faktor penentu utamanya adalah kepemimpinannya. Kepemimpinan yang kuat dan tangguh serta memiliki komitmen yang kuat dalam menyelenggarakan program organisasi amat diperlukan dalam membimbing.

Pengertian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan rangkaian kegiatan untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai sasaran tertentu. Tercapai tidaknya sasaran ini sangat tergantung pada kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin, hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan sedikitnya mencakup tiga hal yang saling berhubungan, yaitu adanya pemimpin dan karakteristinya, adanya pengikut, serta adanya situasi kelompok tempat pemimpin dan anggota saling berinteraksi.

Winardi (1990:47) mengemukakan kepemimpinan adalah “suatu kemampuan yang melekat pada diri seseorang yang memimpin, dan tergantung dari macam-macam faktor internal maupun eksternal.”

Kepemimpinan sebagai rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Vethzal Rivai (2003:2) mengatakan tentang alasan-alasan di butuhnya pemimpin adalah:

1. Karena banyak orang memerlukan figur pemimpin
2. Dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya.

3. Sebagai tempat pengambilalihan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya.
4. Sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan, dalam memimpin dan mengayomi orang banyak.

Seorang pemimpin harus menjadi simbol yang benar-benar mantap, karena dia adalah orang yang menempati suatu kedudukan tertentu dalam organisasi formal, atau seseorang dengan kemampuan-kemampuan yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan kelompok secara bersahaja.

Kepemimpinan dalam Islam merupakan masalah yang sangat krusial karena selain berhubungan dengan manusia juga langsung bertanggung jawab dengan pencipta Allah SWT sebagai bukti ketaatan dan kepatuhan manusia kepada Allah SWT, dalam surat Al-Anbiya' ayat 73 Allah berfirman "Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada mereka, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah"

Bagi setiap umat ada pemimpin yang dipercayai, sehingga mereka dapat mengajarkan tentang kebenaran, kebaikan, dan kemudian dengan keteladannya. Pemimpin harus menjadi penolong, mengerakkan, mengarahkan, dan membimbing anggota organisasi untuk memenuhi kehendak Allah SWT.

Syafaruddin (2005:194) mengatakan bahwa "yang menjadi kerangka dasar dalam memahami konsep dasar dan berbagai teori

kepemimpinan. Istilah dalam khazanah Islam yaitu: *Khalifah, Imam, dan Wali*. Dan dalam prakteknya juga dikenal dengan *amir, sultan, dan rais* yang artinya menunjukkan pemimpin negara dan lembaga organisasi."

Dalam konteks khalifah, Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an di surat Al-Baqarah ayat 30 "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat. Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi, menurut ahli tafsir Al-Maraghi, khalifah di sini diartikan sebagai pelaksana wewenang Allah SWT dalam merealisasikan berbagai perintah-Nya dalam kehidupan sesama manusia.

B. KONSEP KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH

Dalam kepemimpinan pendidikan formal tingkat madrasah sering di sebut dengan istilah kepala madrasah. Kepala madrasah memiliki kedudukan strategis dalam upaya mencapai tujuan pendidikan, dengan kedudukan strategis tersebut, maka setiap kepala madrasah sebagai pemimpin kependidikan di madrasah harus memiliki ketrampilan memimpin yang baik. Kemampuan memimpin dapat saja diperoleh dari diri sendiri, bisa juga karena adanya bakat atau karena adanya pelatihan yang sistematis yang diperolehnya, kemampuan tersebut memiliki kontribusi yang jelas terhadap kemampuan seseorang. Oleh karena itu dari manapun datangnya kemampuan tersebut, memberikan nilai tambah yang besar bagi datangnya kemampuan, memberikan nilai

tambah yang besar bagi seseorang untuk melakukan tugas kepemimpinan.

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan perlu memahami dimensi-dimensi organisasi, teori-teori organisasi, prinsip-prinsip organisasi dan fungsi administrasi dalam organisasi pendidikan. Koordinasi madrasah adalah tidak lain tanggung jawab kepala madrasah, sehingga dapat dikatakan keberhasilan madrasah. Mutu pembelajaran di madrasah sangat ditentukan oleh keberadaan kepala madrasah, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin berkualitas kepemimpinan kepala madrasah, maka semakin baik mutu madrasah yang dipimpinnya.

Idris (2005:44) mengemukakan tingkat kualitas dan perilaku yang menandai madrasah yang berhasil adalah:

1. Memiliki visi yang kuat tentang masa depan madrasah, dan mendorong stafnya untuk bekerja merealisasikan visi tersebut.
2. Memiliki harapan yang tinggi baik terhadap prestasi siswa maupun kinerja para staf.
3. Mengamati guru dalam kelas dan memberikan masukan yang positif dan konstruktif dalam menyelesaikan masalah peningkatan pengajaran.
4. Mendorong pemanfaatan waktu mengajar dan efisien dalam merancang prosedur untuk meminimalkan gangguan.
5. Memonitor prestasi individu dan kelompok siswa dan memanfaatkan informasi untuk perencanaan pengajaran.

Kepala madrasah merupakan penanggung jawab atas pembinaan terhadap

para guru agar dapat meningkatkan kemampuannya yang terdiri dari pengetahuan, wawasan, kreativitas, komitmen, pengabdian dan disiplin.

Penyelenggaraan pendidikan memerlukan penanganan yang terencana dan sistematis agar setiap sumber daya manusia (SDM) pendidikan yang dimanfaatkan dapat mencapai hasil yang optimal, efektif dan efisien. Kepala madrasah sebagai pemimpin di madrasah mempunyai tugas dan tanggung jawab yang sangat berbeda dengan seorang guru di madrasah. Kepala madrasah secara prinsipil memiliki tugas ganda sebagai guru juga sebagai individu yang memegang tampuk pimpinan di madrasah.

Secara umum tugas pokok kepala madrasah adalah melaksanakan administrasi madrasah dengan seluruh substansinya dan membina para guru melalui kegiatan supervisi, disamping sebagai pengelola satuan pendidikan, kepala madrasah sekaligus sebagai pemimpin pendidikan di madrasah. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala madrasah mempunyai tugas melaksanakan tugas kepemimpinannya yang berhubungan dengan pencapaian tujuan, maupun menciptakan iklim madrasah yang kondusif bagi tercapainya tujuan pembelajaran dengan baik. Adapun tugas-tugas kepemimpinan kepala madrasah dalam mencapai tujuan organisasi melibatkan guru-guru dalam pengambilan keputusan, memudahkan terlaksananya pembelajaran, menciptakan iklim kerja guru yang kondusif, menilai prestasi kerja masing-masing guru, menumbuhkan sikap positif guru-guru dan

menciptakan organisasi madrasah yang fungsional serta tangguh.

Kepala madrasah dianggap sebagai tenaga kependidikan, berperan sebagai pengelola satuan pendidikan. kedudukan seperti itu, jelaslah bahwa kepala madrasah merupakan pengelola satuan organisasi pendidikan yang memerlukan kemampuan manajerial dalam melaksanakan seluruh tugas-tugas yang dibebankan kepadanya secara sistematis dan terencana.

Manajemen lembaga pendidikan madrasah memiliki ciri-ciri khusus manajemen, maka madrasah yang dipimpin oleh kepala madrasah akan berhasil sesuai dengan tujuan yang diharapkan, sebagaimana dikemukakan oleh Pidarta (1995:2) sebagai berikut:

1. Manajemen madrasah pada kesuksesan perkembangan siswa.
2. Manajemen ini sangat bervariasi sejalan dengan keunikan masing-masing para siswa, kondisi, kebutuhan dan kebudayaan daerah tempat tinggal mereka yang juga berbeda.
3. Karenanya manajemen madrasah membutuhkan banyak kiat dan strategi,
4. Karena sasaran bertalian dengan psikologi para siswa, maka manajemen ini lebih banyak bertindak secara didaktis-metodis dibandingkan dengan melaksanakan peraturan-peraturan secara birokrasi.
5. Pendidikan adalah milik bersama dan untuk kepentingan bersama di lingkungan madrasah. Maka manajemen madrasah berusaha menggalang kerja sama semua

pihak dalam melaksanakan misi pendidikan

Jika dilihat dari ciri-ciri tersebut maka dapat dikatakan bahwa kepala madrasah harus memiliki kemampuan yang kuat dan besar dalam mengelola manajemen kemadrasah. Manajemen kemadrasah bukan berarti berbeda dengan prinsip-prinsip manajemen lainnya. Ditemukan kesamaan baik secara teknis maupun operasionalnya, hanya saja dalam manajemen kemadrasah diperlukan tingkat kecerdasan yang memadai dari setiap kepala madrasah. Sebab manajemen kemadrasah bertujuan untuk melakukan perubahan terhadap sikap atau perilaku peserta didik, sehingga lulusan madrasah memiliki ketrampilan untuk bergaul, dan menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

Dapat diketahui selama ini, kepala madrasah terbelenggu oleh sistem birokrasi yang berbelit-belit dari segi seleksi dan penempatan tugas sebagai kepala madrasah dan cenderung mengekang kebebasan dan ketrampilannya untuk mengembangkan kemampuan memimpinya, hal ini terjadi karena birokrasi pendidikan cenderung menjadikan lembaga madrasah hanya sebagai pelaksana kebijakan atasan, dimana madrasah harus mengikuti segala keinginan dan program yang telah baku dari atasan tersebut.

Sejalan dengan tuntutan kekinian, dimana perubahan ke depan menuntut keterampilan manajemen dari setiap pemimpin pendidikan, maka pola manajemen persekolahan saat ini telah bergeser dari manajemen yang bersifat sentralistik dan bersifat birokratis hirarkis ke arah manajemen

modern yang disebut dengan manajemen berbasis madrasah. Manajemen berbasis madrasah merupakan implikasi dari reformasi pendidikan, yaitu perubahan mendasar yang dilakukan lembaga-lembaga pendidikan dalam mengurus lembaga sendiri sesuai dengan kepentingan dan kebutuhan pelanggan pendidikan tanpa mengorbankan prinsip-prinsip pendidikan.

Kepala madrasah yang profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan akan memberikan dampak positif serta perubahan yang cukup mendasar dalam pembaharuan sistem pendidikan di madrasah. Dampak tersebut antara lain terhadap efektivitas pendidikan yang di pimpin oleh kepala madrasah.

Disamping persyaratan profesi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah, kepala madrasah harus mampu mengakomodasikan tiga jenis ketrampilan yang baik secara terintegrasi tercermin dalam keseluruhan mekanisme kerja pengelolaan madrasah sebagai proses sosial dan agama.

Pendapat Katz yang diambil dalam buku yang ditulis Sergiovani (Sergiovani 2002:134), yaitu meliputi:

1. Keterampilan teknis, merupakan keterampilan yang paling penting bagi administrator level bawah atau madrasah. Keterampilan ini antara lain mencakup pemahaman menyeluruh seorang kepala madrasah dan kepiawaiannya dalam hal metode, proses, prosedur dan teknik-teknik pendidikan. Dilihat dari segi non intruksional keterampilan teknis ini meliputi

pengetahuan khusus tentang keuangan, akuntansi, penjadwalan, pembelajaran, konstruksi dan pemeliharaan fasilitas. Keterampilan teknis keadministrasi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah dapat dibedakan dalam dua kategori, yaitu keterampilan teknis manajerial dan keterampilan teknis operasional. Aspek teknis manajerial mengandung makna pemahaman kepala madrasah terhadap: (a) Pemahaman yang luas terhadap seluruh operasional madrasah dalam hubungan dengan semua teknis yang dihadapi. (b) Pemahaman terhadap manajemen keorganisasian. (c) Pemahaman yang luas tentang teknologi pendidikan dan organisasi. Dalam makna keterampilan teknis operasional, kepala madrasah dituntut memiliki pemahaman yang luas mengenai masalah ketatalaksanaan, proses dan prosedur manajemen kelas, menciptakan disiplin siswa, dan teknik membuat keputusan yang efektif. Keterampilan ini biasanya diperoleh melalui pendidikan dan latihan, pengalaman kerja, dan ketekunan atau motivasi untuk berkembang.

2. Keterampilan hubungan manusiawi, diperlukan oleh administrator madrasah, mengingat administrasi merupakan proses sosial yang memadukan dimensi kelembagaan dengan dimensi pribadi. Dimensi kelembagaan mengandung makna unsur-unsur formal tempat kepala madrasah yang dikaitkan dengan unsur-unsur formal tempat kepala madrasah yang itu berhubungan. Dimensi pribadi

mengandung makna unsur-unsur pribadi yang melekat pada statusnya sebagai kepala madrasah itu berhubungan. Dalam konteks ketrampilan hubungan manusiawi kepala madrasah dituntut dapat bekerja secara efektif dan efisien dengan orang lain, baik secara orang seorang maupun dalam situasi kelompok.

3. Ketrampilan konseptual, yaitu berkaitan dengan cara kepala madrasah memandang madrasah, keterkaitan madrasah dengan struktur di atasnya dan dengan pranata-pranata kemasyarakatan, serta program kerja secara keseluruhan. Bagi seorang kepala madrasah menegah hal ini mengandung makna bahwa pekerjaan kepala madrasah banyak di antaranya bertumpu pada kemampuan konsep, sebagai suatu proses kerja, administrasi madrasah mengkaitkan unsur-unsur perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pengawasan dengan inti kegiatan adalah membuat keputusan. Lebih-lebih pada sistem administrasi yang sebagian besar bersifat desentralisasi, kedudukan kepala madrasah sebagian pembuat keputusan dalam keseluruhan mekanisme kerja keadministrasian menjadi sangat esensial. Termasuk dalam lingkup ini adalah penguasaan kepala madrasah mengenai regulasi-regulasi yang berlaku dalam kaitannya dengan proses pengelolaan sumber daya manusia, sarana dan prasarana, keuangan dan aneka layanan lain yang relevan dengan keperluan pendidikan.

Semua ketrampilan kepala madrasah tersebut di atas, dapat dilaksanakan dengan baik, jika kepala madrasah dapat melaksanakannya dengan komitmen yang kuat sebagai kepala madrasah, serta menerapkan gaya kepemimpinan, untuk dapat menentukan gaya yang paling efektif dalam menghadapi keadaan tertentu maka mempertimbangkan kekuatan yang ada dalam tiga unsur yaitu diri pemimpin, dan situasi secara menyeluruh.

Kepala madrasah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya madrasah secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan madrasah dengan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat sekitarnya merupakan tanggung jawab kepala madrasah, inisiatif dan kreatif yang mengarah kepada perkembangan dan kemajuan madrasah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala madrasah. Namun demikian, dalam usaha memajukan madrasah, yang berupa material seperti perbaikan gedung, penambahan ruang, penambahan perlengkapan, merupakan tanggung jawab kepala madrasah.

C. PENDEKATAN KEPALA MADRASAH

Madrasah pada saat ini tidak lagi dapat dianggap sebagai lembaga pendidikan yang tugasnya hanya mendidik peserta didik agar berkembang sesuai dengan potensi yang dimilikinya secara profesional.

Sebagai seorang pemimpin di era reformasi ini kepala madrasah harus mampu melakukan pekerjaan yang sifatnya luas, ia mampu mengendalikan organisasi dari dalam

dan mampu melakukan kontak dengan siapapun di luar organisasi untuk kepentingan organisasi madrasah.

Mulyasa (2002:141) mengemukakan yang bahwa untuk kepentingan organisasi pendidikan tersebut, kepala madrasah perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Bersikap terbuka, tidak memaksakan kehendak, tetapi bertindak sebagai fasilitator yang mendorong suasana demokratis dan kekeluargaan.
2. Mendorong para guru untuk mau dan mampu mengemukakan pendapatnya dalam memecahkan suatu masalah, serta harus dapat mendorong aktivitas dan kreativitas guru.
3. Mengembangkan kebiasaan untuk berdiskusi secara terbuka, dan mendidik guru-guru untuk mau mendengarkan pendapat orang lain secara objektif hal demikian secara objektif, hal demikian dapat dilakukan dengan jalan mengetahui pembicaraan dan menterjemahkan pembicaraan orang lain untuk dapat dipahami.
4. Berlaku sebagai pengarah, pengatur pembicaraan, perantara, dan pengambil kesimpulan secara redaksional

Prinsip-prinsip tersebut di atas merupakan prinsip-prinsip kepemimpinan kepala madrasah dalam hubungannya dengan guru, jika selama ini hubungan guru dan kepala madrasah lebih bersifat antara atasan dan bawahan karena implikasi dari sistem persekolahan sebagai bagian dari birokrasi pemerintah. Kini hubungan kepala madrasah

dengan guru lebih bersifat kolegal, artinya hubungan itu dianggap sebagai sesama rekan sejawat, hanya saja seorang kepala madrasah dipercaya oleh guru-guru lainnya melakukan tugas kepemimpinan di madrasah tersebut karena ia diyakini mampu melaksanakan tugas persekolahan untuk mencapai tujuan bersama.

Peranan kepala madrasah selaku pimpinan dalam melaksanakan upaya peningkatan mutu berkelanjutan di madrasah, cenderung lebih banyak menggunakan waktu untuk kegiatan memimpin, merencanakan ide-ide baru dan bekerja lebih dekat dengan para guru maupun stafnya.

Dalam melaksanakan tugas sebagai kepala madrasah menunjukkan pentingnya peranan kepala madrasah dalam mengerakkan kehidupan madrasah untuk mencapai tujuan. Ada dua hal yang perlu diperhatikan:

1. Kepala madrasah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan madrasah, jika kepala madrasah melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan, dalam melaksanakan tugas kepala madrasah harus aktif tanpa menunggu keputusan dari atasan.
2. Kepala madrasah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan madrasah, serta memiliki kepedulian kepada guru, staf, dan siswa.

Diknas (2000:37-44) menyebutkan tentang mengelola dan memberikan layanan administrasi atau managerial, maka kepala madrasah sebagai pemimpin harus mengacu pada komponen EMASLIM, yaitu efektivitas kepala madrasah dalam melaksanakan

tugas/peranan sebagai: *Educator, Manajer, Administrasi, Supervisor, Inovator, dan Motivator.*

1. Kepala Sekolah Sebagai Pendidik

Kedudukan kepala madrasah merupakan tugas tambahan, dikatakan demikian karena seorang kepala madrasah adalah seorang guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu persekolahan, baik pada tingkat dasar maupun menengah. Walaupun kedudukannya sebagai pimpinan, tugas pengajaran dan pembelajarannya tidak lepas begitu saja, ia tetap mengajar sebagaimana guru-guru lainnya. Namun dengan kedudukan sebagai kepala madrasah ia terikat dan bertanggung jawab terhadap berbagai aktifitas administrasi dengan tugas tambahan ini sebenarnya seorang kepala madrasah adalah seorang guru yang dipercaya, kredibel dan layak untuk melakukan tugas-tugas sebagai pemimpin pendidikan di persekolahan.

Karena kedudukan kepala madrasah tetap sebagai seorang guru, maka perannya sebagai pendidik menjadi luas, ia bukan hanya pendidik bagi siswanya tetapi juga bagi seluruh personil madrasah. Oleh karena itu ia adalah pendidik bagi: (1) siswa, (2) guru, (3) tenaga administrasi dan lain sebagainya yang terlibat langsung di persekolahan. Dalam kerangka itulah maka satuan atasan atau lembaga yang bertanggung jawab kepada pembinaan guru, baik pada level dinas kota/kabupaten, provinsi bahkan departemen pendidikan nasional, harus melakukan pelatihan bagi guru-guru yang dianggap potensial menjadi kandidat kepala sekolah. Sedangkan bagi yang telah menduduki jabatan

kepala sekolah, diberikan pelatihan atau *workshop* yang dapat meningkatkan kemampuannya sebagai pendidik seluruh personil di persekolahan.

2. Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki kemampuan menyusun program kerja madrasah, menyusun organisasi kepegawaian di madrasah, menggerakkan staf, dan mengoptimalkan sumber daya madrasah.

Peran yang dimainkan kepala madrasah memerlukan visi yang jelas apa sebenarnya tujuan madrasah. Kemampuan kepala sekolah menterjemahkan visinya dalam bentuk yang operasional akan menimbulkan kredibilitas yang tinggi di hadapan orang-orang yang dipimpinnya. Perannya sebagai manajemen pendidikan adalah untuk memberikan bantuan kepada personil madrasah yang membutuhkannya dan secara bersama-sama melakukan satu strategi agar tujuan madrasah tercapai secara efektif. Dalam kerangka tugas sebagai manajer, ia dituntut untuk dapat melakukan: (1) penyusus program, (2) organisasi/personalia di madrasah, (3) menggerakkan staf (guru dan karyawan), dan (4) mengoptimalkan sumber daya madrasah.

3. Kepala Madrasah sebagai Administrator

Sebagai administrator, kepala madrasah harus mampu mengelola administrasi: KBM dan BK, kesiswaan, ketenangan, keungan, sarana/prasarana, dan persuratan.

Meningkatkan mutu madrasah, seorang kepala madrasah dapat memperbaiki dan mengembangkan fasilitas madrasah: misalnya gedung, perlengkapan/peralatan,

keuangan, sistem pencatatan/pendataan, kesejahteraan dan lain-lain, yang semuanya ini tercakup dalam bidang administrasi pendidikan. Dalam hal yang demikian ini maka kepala madrasah berfungsi sebagai administrator pendidikan

4. Kepala Madrasah sebagai Supervisor

Sebagai supervisor, kepala madrasah harus mempunyai kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan.

Dinamika pengajaran seharusnya dilakukan oleh seseorang yang dididik khusus untuk melakukan pekerjaan itu, dengan menggunakan keahlian khusus. Tidak semua orang dapat melakukan supervisi pengajaran, merupakan pekerjaan profesional, yang menuntut persyaratan sebagaimana layaknya pekerjaan profesional yang lain. Bantuan perbaikan situasi belajar mengajar yang dilakukan oleh orang yang bukan dididik atau ditugaskan untuk melakukan supervisi itu seharusnya tidak dapat dikategorikan ke dalam kegiatan supervisi pengajaran. Namun demikian di negara kita pekerjaan supervisi pengajaran ini belum diakui sebagai bidang program profesional.

Dalam kerangka untuk meningkatkan kinerja kepala madrasah sebagai supervisor, perlu dilakukan hal-hal berikut:

a. Meningkatkan kemampuan kepala madrasah untuk mengenali dan memahami kurikulum, hal ini perlu dilakukan agar kepala madrasah mampu meyakinkan guru-guru untuk melakukan penyesuaian dengan lingkungan pembelajaran dan siswa, sehingga satuan

pelajaran sesuai dengan tuntutan kurikulum.

- b. Perlunya kepala madrasah secara pro-aktif melakukan pengorganisasian pengajaran sehingga seluruh komponen madrasah seperti guru dan siswa mencapai tujuan pembelajaran.
- c. Melengkapi seluruh fasilitas pembelajaran dengan maksimal
- d. Kepala madrasah melakukan telaahan terhadap seluruh aktivitas guru sehingga kurikulum pembelajaran yang telah ditetapkan berjalan.
- e. Memberikan kesempatan kepada guru madrasah untuk mengikuti pelatihan atau *workshop* agar proses supervisi tersebut tepat sasaran.
- f. Kepala madrasah harus memiliki ketrampilan melakukan koordinasi dengan personil madrasah sehingga tugas-tugas personil madrasah berjalan sesuai dengan tuntutan tugas masing-masing.
- g. Setiap saat kepala madrasah melakukan data atau informasi yang berkaitan dengan kebutuhan personil madrasah dan mampu melakukan hubungan dengan masyarakat lingkungan

5. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin

Sebagai pemimpin, kepala madrasah harus memiliki kepribadian yang kuat, memahami kondisi guru dan siswa, memiliki visi dan memahami misi madrasah, mampu mengambil keputusan dan mampu berkomunikasi.

D. KREDIBILITAS KEPALA MADRASAH

Kepala madrasah pada hakikatnya adalah tenaga fungsional yang diberi tugas untuk memimpin penyelenggaraan madrasah. Oleh sebab itu komposisi yang dititik beratkan bagi tugas-tugas kepala madrasah bukan komposisi proses belajar mengajar. Kemampuan kepala madrasah yaitu memiliki kemampuan untuk menganalisis persoalan, kemampuan memberikan berbagai pertimbangan, kecakapan berorganisasi, kemampuan berkomunikasi secara lisan, kemampuan berkomunikasi secara tertulis, keinginan untuk berpartisipasi dan kecakapan dalam mendiskusikan kejadian aktual, memotivasi tinggi dan memahami latar belakang filosofis pendidikan dengan baik.

Oleh sebab itu, paling tidak dengan mempertimbangkan terhadap faktor-faktor pendorong seperti:

1. Kepala madrasah adalah pemimpin yang mempunyai peranan yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan madrasah.
2. Kepala madrasah memiliki dan senantiasa meningkatkan kemampuan pengabdian, dan kreativitas agar dapat melaksanakan tugas-tugas secara profesional.
3. Penempatan kepala madrasah harus didasarkan atas persyaratan, dan tata cara yang diatur dalam keputusan, mulai dari tahap identifikasi, rekrutmen, seleksi, dan diklat.

Kepala madrasah profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan akan memberikan dampak positif dan perubahan

yang cukup mendasar dalam pembaharuan sistem pendidikan di madrasah, dampak tersebut antara lain terhadap efektivitas pendidikan, kepemimpinan madrasah yang kuat, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, budaya mutu, *teamwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis, kemandirian, partisipasi warga madrasah dan masyarakat, keterbukaan (transparansi) manajemen, kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik), evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, dan akuntabilitas.

Kepala madrasah yang baik adalah yang berkualitas. Kualitas yang di maksud bukan yang diklaim oleh orang, seorang pimpinan atau mereka yang akan dipromosikan atau mempromosikan diri duduk pada posisi itu, melainkan kualitas atas dasar pengakuan bawahan atau guru.

Kualitas kepala madrasah yang dimaksudkan adalah kepala madrasah yang benar-benar memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman yang cukup mengenai masalah- masalah yang dihadapi oleh pendidikan di madrasah tersebut, kemudian kepala madrasah yang dapat mengelola sumber daya pendidikan yang ada di lembaga pendidikan tersebut dapat benar-benar berfungsi sebagai peningkatan mutu pendidikan yang dikelola.

Danim (2004:65) menjelaskan tentang bagaimana kualitas kepala madrasah yang seharusnya diharapkan oleh para bawahan, paling tidak ada lima karakteristik yang harus dipenuhi oleh kepala madrasah:

1. Bawahan menginginkan agar kepala madrasah mempunyai tujuan yang jelas dan konsisten, dengan harapan tidak mudah terbawa kepada arus angin, melainkan melaksanakan tugas sesuai dengan harapan pemerintah dan kebutuhan madrasah baik pengembangan kualitas dan kuantitas.
2. Bawahan menginginkan kepala madrasah membuat rencana yang baik dan dapat dijangkau oleh para guru dan anak didik.
3. Bawahan menginginkan kepala madrasah yang secara terus menerus menginformasikan kemajuan madrasah kepada bawahan.
4. Bawahan menghendaki agar kepala madrasah memperlakukan mereka sebagai pendidik dan bukan robot yang sesuka hati memerintahkan mereka.
5. Bawahan berharap kepala madrasah dapat membawa kemajuan madrasah ke arah yang lebih baik lagi.

Keberhasilan atau kegagalan seorang kepala madrasah tidak hanya ditentukan oleh dirinya sendiri, akan tetapi juga ditentukan oleh akumulasi subsistem yang terlibat, yaitu kepala madrasah sendiri dengan seperangkat potensinya, karakteristik bawahan, karakteristik situasi, kondisi, organisasi di luar manusianya, dan karakteristik situasi dan kondisi luar madrasah. Keberhasilan madrasah mengandung arti keberhasilan pemimpin madrasah.

Untuk menunjang kemampuan kepala madrasah disamping kemampuan akademik yang telah dimiliki, perlu adanya penambahan

yang berasal dari luar akademik seperti pelatihan, workshop, dan seminar.

Pendidikan dan pelatihan merupakan bentuk pengembangan sumber daya manusia yang sangat strategis. Sebab dalam program pendidikan dan pelatihan selalu berkaitan dengan masalah nilai, norma dan perilaku individu dan kelompok. Program pendidikan dan pelatihan selalu direncanakan untuk tujuan-tujuan seperti: pengembangan pribadi kepala madrasah, pengembangan profesional kinerja kepala madrasah, pemecahan masalah yang dihadapi kepala madrasah, tindakan dan kebijakan kepala madrasah, motivasi kepada para guru dan bawahan lainnya, meningkatkan mobilitas, dan kesejahteraan guru, murid dan bawahan lainnya.

Tujuan utama pendidikan dan pelatihan kepala madrasah adalah untuk memperoleh kecakapan khusus yang diperlukan oleh kepala madrasah dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas kepemimpinan kepala madrasah.

Kepala madrasah sebagai pejabat formal, manajer, pemimpin, pendidik, dan kepala madrasah sebagai staf, seperti halnya organisasi yang lain, jabatan kepala madrasah juga memerlukan persyaratan universal yang perlu dimiliki oleh siapapun yang menduduki jabatan kepala madrasah.

Persyaratan yang bersifat universal tersebut, meliputi: keahlian atau kemampuan dasar, sifat dan watak, sedangkan persyaratan khusus yang diperlukan ialah berbagai macam kemampuan seperti: penguasaan terhadap tugas dan ketrampilan profesional, pelatihan dan pengalaman profesional dan

ketrampilan administrasi serta pengawas, dari ciri-ciri kepemimpinan yang bersifat universal.

E. KONSEP GAYA KEPEMIMPINAN

Dalam organisasi pendidikan, pimpinan memberikan tugas kepada guru dalam upaya pencapaian sasaran dan kebijakan yang telah ditentukan, dengan harapan agar guru mampu penyelesaian tugas-tugas dengan baik dan tepat waktu atau menghasilkan produktifitas kerja yang tinggi. Penerapan pola kepemimpinan tertentu dalam upaya mempengaruhi perilaku guru, sehingga semangat kerja sedikit banyak tergantung pada gaya kepemimpinan yang bersangkutan. Artinya jika gaya kepemimpinan kepala madrasah dipandang oleh guru sebagai suatu yang mendukung, guru akan termotivasi untuk bekerja sesuai dengan harapan.

Dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin yang tidak bisa dilupakan adalah istilah gaya kepemimpinan sering kita jumpai dalam kehidupan keseharian baik dalam bentuk organisasi atau dalam lembaga informal, khususnya istilah tersebut merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang, pada saat ia mencoba mempengaruhi perilaku orang lain, dengan istilah kepemimpinan, orang yang bertindak sebagai bawahan mengaku bahwa pemimpin tersebut memiliki kelebihan baik dari segi pengalaman, pendidikan maupun kekurangan, dengan demikian, bawahannya akan menghormati pemimpin tersebut.

Salim (1996:65) menjelaskan bahwa “gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin dalam menghadapi dan melayani staf atau

bawahan yang biasanya berbeda pada setiap individu dan dapat berubah” gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

Mengenai gaya kepemimpinan, dalam konteks Islam seorang khalifah atau pemimpin memiliki cara untuk dapat mengarahkan dan membimbing bawahannya untuk melaksanakan tugas yang diperintah oleh atasan. Allah SWT berfirman dalam Al-Qur’an surat Shad ayat 26. Maka hendaklah engkau menghukum manusia itu dengan adil, dan jangan menurutkan hawa nafsu karena menyesatkan engkau dari jalan Allah SWT.

Syafaruddin (2005:185-192) mengatakan bahwa kepala madrasah harus berpedoman kepada khazanah ke-Islaman yang didasari kepada Al-Qur’an dan hadist, dengan cara memperhatikan beberapa prinsip seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan, untuk lebih jelasnya prinsip-prinsip di atas akan diuraikan sebagai berikut:

1. Perencanaan

Dalam rangka melakukan pekerjaan seorang muslim hendaklah membuat perencanaan. Merencanakan suatu kegiatan merupakan tindakan awal sebagai pengakuan bahwa pekerjaan tidak semata-mata ditentukan sendiri keberhasilannya, namun banyak faktor lain yang harus dipersiapkan untuk mendukung keberhasilannya. Allah SWT berfirman dalam surat Al-Hasyr ayat 18 yang artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah SWT dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah

diperbuatnya untuk hari esok (akhirat) dan bertakwalah kepada Allah SWT. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

Merencanakan berarti menentukan apa yang akan di lakukan pada masa depan atau meraih sesuatu di masa depan. Dalam Islam setiap tujuan dikejar untuk selanjutnya dengan tujuan yang kedua yang pada gilirannya tujuan ketiga dan seterusnya. Dengan demikian menuntut kaitan atau mata rantai kegiatan manusia tersebut terus sampai tujuan akhir tercapai dari perencanaan tujuan itu sendiri. Tuhan adalah tujuan akhir dari segala kehendak dan keinginan. Tujuan akhir adalah dasar aksiologis dari semua mata rantai dan tujuan-tujuan. Demikian juga bagi kepala madrasah tujuan akhirnya adalah ingin mengapai ridho Allah dengan mensejahterakan bawahan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian segala sumber daya untuk mengoptimalkan kemampuan masing-masing pribadi hingga terwujud kerjasama dalam mencapai tujuan pelaksanaan rencana. Allah SWT dalam surat Al-Maidah ayat 2 berfirman “Dan tolong menolong kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa dan jangan tolong menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran.”

Dalam kehidupan organisasi yang di dalamnya berisikan kumpulan sejumlah orang, adanya pembagian bidang pekerjaan, adanya koordinasi di mana kerjasama berlangsung dan usaha mencapai tujuan bersama (organisasi), pembagian pekerjaan menciptakan adanya pemimpin dan anggota di mana dengan

otoritas dan keteladannya mempengaruhi para anggota untuk bekerja secara sukarela dan bersama-sama mencapai tujuan.

3. Pengawasan

Proses pengawasan merupakan cara terakhir yang ditempuh dalam kegiatan manajerial, setelah perencanaan, pengorganisasian. Pengawasan atau *controlling* merupakan proses pengamatan atau memonitor kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan berjalan sesuai rencana untuk mencapai tujuan.

Pengawasan menjadi sangat strategis sekali apalagi setiap orang dalam organisasi harus menyadari pentingnya pengawasan agar tidak terjadi penyimpangan. Pengawasan dari Allah SWT adalah terletak pada sifat Allah yang Maha Mengetahui dan Maha Melihat. Allah SWT menegaskan dalam surat An-Nisa’ ayat 135 “Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafsu karena ingin menyimpang dari kebenaran dan jika kamu memutarbalikkan kata-kata atau enggan menjadi saksi sesungguhnya Allah SWT Maha Mengetahui segala apa yang kamu kerjakan.”

Pengawas yang pertama dan utama ialah Allah SWT. Maka jika ada kesadaran moral yang tinggi dari setiap orang tentang kehadiran Allah SWT dalam setiap waktu dan kesempatan serta pada setiap tempat di mana manusia beraktivitas, maka penyimpangan insya Allah dapat dihindari. Apa yang direncanakan akan dijalankan dengan benar sesuai hasil musyawarah, mendayagunakan sumber daya material sesuai kebutuhan untuk mencapai tujuan organisasi.

Hermanti (2005:64) mengemukakan bahwa tiga gaya/tipe kepemimpinan yaitu demokrasi, otoriter, dan *Laissez-Faire*.

1. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokrasi menempatkan manusia sebagai faktor terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan sesama anggota organisasi. Filsafat demokrasi yang mendasari pandangan dengan gaya kepemimpinan ini adalah pengakuan dan penerimaan bahwa manusia merupakan makhluk yang memiliki harkat dan martabat yang mulia dengan hak azasi yang sama. Dengan filsafat demokrasi tersebut diimplementasikan nilai-nilai demokrasi di dalam kepemimpinan tersebut.

Nilai-nilai demokrasi dalam kepemimpinan tampak dari kebijakan pemimpin yang orientasinya pada hubungan manusiawi, berupa perlakuan yang sama dan tidak membedakan anggota organisasi atas dasar warna kulit, ras, kebangsaan, agama, status sosial ekonomi dan lainnya.

Pengimplementasikan nilai-nilai demokrasi di dalam kepemimpinan dilakukan dengan memberikan kesempatan yang luas pada anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan sesuai dengan posisi dan wewenang masing-masing personil. Dengan demikian berarti keberhasilan seorang pemimpin menurut gaya ini dapat dilihat dari apa yang dilakukannya terhadap anggota organisasi atau bawahannya. Gaya kepemimpinannya terlihat dari kemampuannya

mempertimbangkan kepentingan, kemampuan dan aspirasi para bawahan anggota organisasi.

Sejalan dengan uraian-uraian di atas, gaya kepemimpinan demokrasi dapat bergerak dari titik ekstrim tertinggi yang menggambarkan gaya kepemimpinan sangat demokrasi.

Kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap organisasi. Gaya kepemimpinan demokratis diwujudkan dengan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat dan perilaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi/kelompok, yang diwujudkan pula melalui perilaku kepemimpinan sebagai pelaksana (eksekutif). Hal tersebut berarti bahwa gaya kepemimpinan ini diwarnai dengan usaha mewujudkan dan mengembangkan hubungan manusiawi yang efektif. Selalu terlihat usaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin.

Kepemimpinan demokratis dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang mewujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing. Dengan demikian dalam pelaksanaan setiap keputusan tidak dirasakan sebagai suatu kegiatan yang dipaksakan, justru sebaliknya semua merasa terdorong mensukseskannya sebagai tanggung jawab bersama. Setiap anggota kelompok/organisasi merasa perlu aktif bukan untuk kepentingan sendiri atau beberapa orang tetapi untuk kepentingan bersama.

2. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan ini memperlihatkan gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin sebagai satu-satunya penentu, penguasa, dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Pengambilan keputusan biasanya diambil oleh diri pemimpin sendiri. Kepemimpinan otoriter ini dilaksanakan dengan kekuasaan berada di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang diantara mereka selalu ada seseorang yang menempatkan diri sebagai yang paling berkuasa. Pemimpin dengan semua kekuasaan di tangannya merupakan pihak yang memiliki hak, terutama dalam mengambil keputusan. Pemimpin otoriter merasa memperoleh hak-hak istimewa dan harus diistimewakan oleh bawahannya.

Gaya kepemimpinan otoriter ini cenderung diwujudkan melalui gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hasil, yang secara ekstrim harus sesuai dengan keinginan pemimpin yang tidak mustahil keluar dari tujuan organisasi.

Kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang paling tua dikenal manusia. Oleh karena itu gaya kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang di antara mereka tetap ada seorang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Orang-orang yang dipimpin yang jumlahnya lebih banyak merupakan pihak yang dikuasai yang disebut bawahan.

3. Gaya Kepemimpinan *Leissez-Faire*

Gaya kepemimpinan yang ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota

organisasinya mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing dengan sedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi.

Gaya kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari gaya kepemimpinan otoriter. Dilihat dari segi perilaku ternyata gaya kepemimpinan ini cenderung didominasi oleh perilaku kepemimpinan kompromi dan perilaku kepemimpinan pembelot. Dalam prosesnya tidak dilaksanakan kepemimpinan dalam arti rangkaian kegiatan menggerakkan dan memotivasi anggota kelompok dalam cara apa pun juga. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberi kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing baik secara perseorangan maupun berupa kelompok kecil.

Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasehat, yang dilakukan dengan memberi kesempatan untuk berkompromi atau bertanya bagi anggota kelompok yang memerlukannya. Kesempatan menetapkan keputusan atau melaksanakan sesuatu kegiatan.

Danim (2003:57) mengemukakan bahwa ada beberapa gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan untuk mengelola organisasi/lembaga pendidikan untuk memberikan motivasi kepada guru.

1. Gaya intruktif, yaitu gaya yang dicirikan dengan komunikasi satu arah. Inisiatif pemecahan masalah dan perbuatan

- keputusan semata-mata dilakukan pimpinan. Prilaku pemimpin yang dukungan dan rendah pengarahan.
2. Gaya konsultasi, yaitu gaya yang bercirikan konsultasi. Pemimpin masih banyak memberikan pengarahan kepada guru-guru, tetapi hal ini juga meningkatkan komunikasi dua arah. Meskipun demikian dukungan ditingkatkan tetapi pengendalian atas pengambilan keputusan tetap pada kepala madrasah.
 3. Gaya partisipatif, yaitu penggunaan gaya ini kepala madrasah dan bawahan saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagaimana dipegang bawahanya. Prilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan.
 4. Gaya delegatif, yaitu kepala madrasah mendiskusikan semua masalah secara bersama-sama dengan guru/bawahan sehingga tercapai kesepakatan, dan memberikan kesempatan yang luas kepada guru untuk memikul tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya

Masalah penerapan gaya kepemimpinan kepala madrasah, dewasa ini merupakan masalah yang menjadi perhatian utama dalam pengembangan pendidikan di Indonesia. Salah satu program yang dicanangkan pemerintah dalam program peningkatan mutu pendidikan adalah pengelolaan dan kepemimpinan kepala madrasah.

Penerapan kebijakan program peningkatan kemampuan kepemimpinan

kepala madrasah tersebut cukup tepat, namun perlu didukung oleh informasi yang tepat. Sampai saat ini kriteria gaya kepemimpinan yang tepat diterapkan di madrasah masih belum ditelaah secara seksama. Usaha untuk menentukan gaya kepemimpinan kepala madrasah yang tepat masih dilakukan melalui pengamatan terhadap gaya kepemimpinan yang di terapkan kepala madrasah lainnya.

F. MOTIVASI KERJA

Motivasi kerja merupakan keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan, sehingga tanpa adanya dorongan dari atasan yang besar pada diri setiap bawahan, maka mereka tidak akan bekerja dengan memberikan hasil yang maksimal sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Hasibuan (2002:147) menjelaskan bahwa memotivasi adalah “suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.”

Kebutuhan itu sendiri merupakan suatu keadaan internal seseorang yang menyebabkan hasil tertentu tampak menarik. Jika kebutuhan seseorang terpenuhi maka ia akan termotivasi untuk melakukan sesuatu dengan senang hati, begitu juga sebaliknya jika kebutuhannya tidak terpenuhi maka ia akan enggan melakukannya.

Demikian juga dikatakan oleh Handoko (1998:252) bahwa motivasi yaitu “keadaan dalam pribadi seseorang yang

mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan tertentu.”

Sedangkan Winardi (1993:240) memberikan pengertian bahwa motivasi adalah “keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan.”

Dalam Islam teori yang membahas tentang motivasi merupakan syarat penting bagi seorang pemimpin untuk memberikan dorongan kepada bawahan karena motivasi merupakan kebutuhannya bagi bawahan untuk melaksanakan tugas kesehariannya.

Thariq (2005:73) menjelaskan bahwa ada beberapa sifat yang harus dimiliki pemimpin untuk mendorong bawahan, yaitu:

1. Menjelaskan visi masa depan dan keyakinan mereka terhadap visi itu.
2. Menjelaskan tujuan, membantu mereka dalam memahami dan membentuk tujuan, serta menjelaskan peran mereka dalam merealisasikannya.
3. Mengikutsertakan dan meminta pendapat mereka dalam keputusan-keputusan penting yang mempengaruhi mereka. Memberi tahu mereka perkembangan yang terjadi.
4. Menghargai, menghormati, memenuhi kebutuhan mereka, dan bersikap terbuka.
5. Memberikan otoritas-otoritas luas kepada mereka dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepada mereka. Percaya kepada mereka dalam pelaksanaannya yaitu dengan menjadikan orang yang melaksanakan tugas bertanggung jawab terhadap hasil-hasilnya.

6. Pemimpin selanjutnya menjadi panutan, bersikap jujur, berakhlak baik, adil dan bersikap kepada orang yang ada di sekitarnya, serta rendah hati.
7. Mengubah titik kelemahan setiap individu menjadi titik kekuatan.

Jadi dengan demikian motivasi dapat disimpulkan sebagai dorongan, keinginan, sehingga seorang individu mau melakukan sesuatu keinginan atau pekerjaan dengan memberikan yang terbaik dari dirinya baik waktu maupun tenaga demi tercapainya tujuan yang diinginkan.

Dari pernyataan di atas, upaya merupakan ukuran intensitas, dimana bila seorang termotivasi maka ia akan mengantar keberhasilan kinerja yang menguntungkan untuk mencapai tujuan organisasi, termasuk organisasi lembaga pendidikan. Tinggi rendahnya motivasi kerja dari perilaku bawahan dapat dilihat dari perilakunya terhadap pencapaian yang telah ditetapkan. Perilaku yang diwujudkan juga dapat menunjukkan motivasi yang bagaimana yang sesuai bagi setiap individu.

Motivasi biasa ditimbulkan oleh faktor internal dan eksternal tergantung darimana sumber motivasi tersebut. Motivasi internal berasal dari pribadi seseorang sedangkan motivasi eksternal adanya dalam suatu organisasi sangat tergantung pada kebijaksanaan, dan cara yang digunakan oleh kepala madrasah dalam memberikan motivasi para bawahan dan guru.

Menurut pernyataan Manullang(1991:158) menyatakan bahwa motivasi kerja dapat dibagi dua jenis yaitu:

1. Motivasi intern, yaitu merupakan daya dorong yang ada dalam diri seseorang harus ditimbulkan oleh pimpinan agar diri seseorang itu dapat terpengaruh selain itu pimpinan juga harus memiliki berbagai cara, saran dan alat yang sesuai.
2. Motivasi ekstern, yaitu merupakan daya dorong yang timbul dari seseorang, harus ditimbulkan oleh pimpinan agar diri seseorang itu dapat terpengaruh selain itu pimpinan juga harus memiliki berbagai cara saran dan alat yang sesuai.

Sedangkan Ranuhandoko (1990:993) membagi motivasi kerja kepada dua bagian yaitu:

1. Motivasi positif, yaitu merupakan suatu proses untuk mencoba mempengaruhi bawahan dan guru mau menjalankan suatu kegiatan yang diinginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah.
2. Motivasi negatif yaitu suatu proses untuk mempengaruhi bawahan dan guru mau melaksanakan sesuatu yang diinginkan dengan cara memberikan ancaman.

Pembagian motivasi yang mana saja yang telah dikemukakan di atas, yang akan dipengaruhi kepala madrasah dalam menggerakkan guru agar benar-benar dalam mewujudkan kepemimpinan yang efektif. Bila ancaman akan mengakibatkan bawahan dan guru lebih mudah dipengaruhi maka kepala madrasah biasa mempergunakan motivasi yang negatif yang hasilnya nampak dalam

jangka waktu yang pendek, sebaliknya penerapan motivasi positif dengan cara memberikan penghargaan dan hadiah kepada para bawahan dan guru agar dapat memberikan yang positif.

Selanjutnya Sukanto (1991:257) mengemukakan bahwa motivasi terbagi juga kepada berdasarkan sumbernya yakni.

1. Motivasi internal yaitu merupakan motivasi yang berasal dari diri pribadi seseorang yang disebabkan oleh kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang. Kekuatan ini akan mempengaruhi pikirannya dan selanjutnya akan mengarah perilaku orang tersebut.
2. Motivasi eksternal yaitu merupakan motivasi yang ada dalam organisasi lembaga pendidikan tersebut, sangat tergantung kepada anggapan akan teknik-teknik yang dipakai oleh kepala madrasah dalam memotivasi bawahannya.

Dengan memahami teori-teori tersebut kepala madrasah dapat memotivasi para guru agar kegiatan mereka mencapai kepuasan yang diinginkannya dan juga mengantungkan pencapaian tujuan lembaga pendidikan madrasah, dan penggunaan jenis-jenis motivasi yang telah dikemukakan di atas haruslah mempertimbangkan situasi dan kondisi para guru yang bersangkutan. Sebab rata-rata mereka mempunyai latar belakang pendidikan serta pengalaman yang berbeda-beda yang mempengaruhi dalam pelaksanaan tugas untuk proses belajar mengajar.

Sehubungan dengan penjelasan di atas menurut pendapat yang di kemukakan oleh Siagian (1990:146) bahwa beberapa teknik

motivasi yang dapat digunakan dalam lembaga pendidikan yaitu:

1. Jelaskan tujuan lembaga pendidikan kepada setiap guru yang ada di lembaga pendidikan tersebut.
2. Usahakan agar setiap guru menyadari, memahami, menerima tujuan lembaga pendidikan.
3. Jelaskan filsafat kepala madrasah dalam menjalankan kegiatan organisasi pendidikan
4. Jelaskan kebijaksanaan yang ditempuh oleh pimpinan lembaga pendidikan dalam usaha pencapaian tujuan.
5. Usahakan agar setiap guru mengerti struktur madrasah
6. Jelaskan peranan apa yang diharapkan oleh kepala madrasah untuk dijalankan oleh setiap guru.
7. Tekanan pentingnya kerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diperlukan.
8. Perlakukan setiap guru dengan pengertian sebagai pendidik.
9. Memberikan penghargaan kepada guru yang cakap dan teguran serta bimbingan kepada guru yang kurang maksimal dalam melaksanakan tugas.
10. Yakinkan setiap guru dengan bekerja baik di madrasah dan memberikan bimbingan, arahan kepada guru yang belum maksimal dalam bekerja.

Kemudian Siagian (1993:177) menyatakan bahwa ada beberapa cara bagaimana meningkatkan motivasi dan

semangat kerja baik yang bersifat materil maupun non materil yaitu:

1. Memperhatikan kebutuhan guru
2. Sekali-kali menciptakan suasana damai
3. Memperhatikan harga diri guru
4. Memberikan pelayanan dan tugas sesuai dengan keahlian masing-masing
5. Memberikan kesempatan jika adanya kegiatan yang dapat diikuti.
6. Saling menghargai sesama pendidik.
7. Adanya loyalitas dalam bekerja
8. Mengajak berunding dan keikutsertaan dalam memutuskan suatu masalah.
9. Berikan penghargaan yang sesuai

Untuk meningkatkan motivasi kerja guru ada beberapa faktor yang sangat menentukan pada setiap guru. Tentu saja hal ini tidak sama, karena ada perbedaan dari masing-masing guru dalam menilai atau persepsi dari setiap guru untuk memiliki kebutuhan.

G. INDIKATOR MOTIVASI KERJA

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan dipengaruhi oleh berbagai faktor, faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektivitas kerja guru. Dalam hal tertentu, motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Dalam bekerja membutuhkan *feedback* dari hasil kerja yang dilaksanakan oleh bawahan, dapat digambarkan tentang

pekerjaan yang telah ditugaskan oleh pemimpin sesuai dengan harapan dan tujuan yang diinginkan, dalam melaksanakan tugas dibutuhkan dorongan dan motivasi untuk membantu penyelesaian tugas. Bagi pemimpin yang diharapkan adalah prestasi dan hasil yang maksimal.

Agus (2004:211) mengemukakan bahwa dimotivasi kerja yang terindikasi seperti, tanggung jawab bawahan, disiplin bawahan, dan komitmen yang kuat, untuk lebih jelas dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Tanggung Jawab Tugas

Tanggung jawab tugas yang diberikan oleh pimpinan merupakan amanah yang harus dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab, seperti diberi kesempatan untuk memperoleh pendelegasian, diberi wewenang lebih besar dalam pengambilan keputusan dalam pelaksanaan pekerjaan sebih sering diikutsertakan dalam pengambilan keputusan, lebih mendorong pengajuan saran, lebih sering menerima saran dan gagasan, memberikan kesempatan lebih besar dalam memilih dan menetapkan pekerjaan, memberikan kesempatan lebih besar dalam mengalokasi waktu(seperti menentukan sendiri prioritas atau jadwal waktu) mendapat informasi lebih banyak. Setiap tugas yang diberikan dapat dilaksanakan dan dipertanggung jawabkan sesuai dengan jadwal dan waktu yang telah ditetapkan, rasa percaya diri yang digambarkan serta rasa memiliki terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan sangat menentukan karir bawahan tersebut, bawahan yang bertanggung jawab akan mendapatkan penghargaan dan dipercaya oleh atasan karena

bisa menjaga kepercayaan yang telah diberikan.

b. Disiplin

Bawahan yang termotivasi oleh pimpinan dapat teridentifikasi dari pekerjaannya yang selesai tepat waktu, serta dilaksanakan dengan benar. Ketepatan waktu berarti bahwa balikan pekerjaan diberikan sesegera mungkin dan cukup sering. bawahan yang termotivasi tidak akan meninggalkan pekerjaan begitu saja, melainkan setiap pekerjaan yang dilakukan tampil dengan hasil yang maksimal serta tidak merugikan lembaga dan atasan. Keberhasilan pimpinan dalam mengerakkan bawahan dan memotivasi bawahan dapat ditunjukkan dengan bawahan, melalui loyalitas bawahan terhadap atasan, dedikasi yang tinggi, dan kemampuan bawahan menyelesaikan tugas dalam bekerja.

c. Komitmen

Bawahan dalam melaksanakan tugas kesehariannya yang dituntut adalah sifat kepercayaan yang diberikan oleh atasan, dan bisa menjaga kerahasiaan lembaga organisasi dimana dia bekerja, komitmen dalam bekerja dan sikap tidak menyerah sebelum menyelesaikan tugas yang telah diberikan merupakan ciri-ciri yang tergambar pada bawahan yang termotivasi dan terus mendapatkan dorongan dari atasan, serta bawahan dalam bekerja tidak setengah hati dan dapat mengandalakan atasan dan lembaga tempat bekerja. Bawahan dalam bekerja sebenarnya hanya mengharapkan kenyamanan dan perhatian yang penuh dari atasan.

d. Akuntabilitas

Bekerja dalam sebuah lembaga organisasi sangat menuntut manajemen kelembagaan dan personalia yang tujuan adalah untuk mengetahui sejauhmana keberhasilan lembaga tersebut antara input dan output, sehingga yang diharapkan sifat transparansi yang handal dan diyakini tidak akan terjadi penyelewengan dan hasilnya akan akuntabel dan bisa dipertanggung jawabkan. Pemimpin yang bagus adalah pemimpin yang dapat dapat memotivasi bawahan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik dan bertanggung jawab. Bawahan yang termotivasi oleh atasan akan tergambar dari pekerjaanya yang bagus, rapi, cermat, transparansi dan bisa dipami dengan baik, serta memiliki dampak yang positif atas pekerjaanya, tidak hanya asal jadi melainkan memiliki guna pakai yang maksimal.

H. KESIMPULAN

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dalam organisasi pendidikan, kepala madrasah memberikan tugas kepada guru dalam upaya pencapaian sasaran dan kebijakan yang telah ditentukan, dengan harapan agar guru mampu penyelesaian tugas-tugas dengan baik dan tepat waktu atau menghasilkan prokduktifitas kerja yang tinggi dengan out put siswa yang berprestasi secara imtek dan imtak. Penerapan pola kepemimpinan tertentu dalam upaya mempengaruhi perilaku guru, sehingga semangat kerja sedikit banyak tergantung pada gaya kepemimpinan yang bersangkutan. Artinya jika gaya kepemimpinan kepala madrasah dipandang oleh guru sebagai suatu

yang mendukung, guru akan termotivasi untuk bekerja sesuai degan harapan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, (1998). *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsini, (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta
- Almasdi, Yusuf S, (1996). *Aspek Sikap Mental dalam Manajemen Sumber daya Manusia*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- As-Suwaidan, M.T. dan Basyarahil, U.F, (2005). *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*, Jakarta: Gema Insani
- Dharma, A, (1984) *Gaya Kepemimpinan yang Efektif bagi para Manajer*, Bandung: Sinar Baru
- Daryanto, (2005) *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Asdi Mahasatdya
- Danim, S, (2004) *Motivasi, kepemimpinan dan efektifitas kelompok*, Jakarta: Rineka Cipta
- (2006) *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara
- Depdiknas, (2000), *Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan (Materi Diklat Calon Kepala Sekolah: Dirjen Dikdasmen*
- Fajar, Malik A, (2005). *Holistika Pemikiran Pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Gunawan, (1996). *Administrasi Sekolah*, Jakarta: Remalan Cipta
- Hasibuan M., (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

- Hersey, Paul dan Ken Blanchard, (1999) *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jendral Pendidikan Tinggi Depdikbud
- Hani, Handoko T. (1993). *Manajemen*, Yogyakarta: BPF
- Hamalik, Oemar., (2005) *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara
- Harmanti, (2005), *Gaya kepemimpinan*, Jakarta: Unipres Terbuka
- Indarwijaya, A, (2002) *Perilaku Organisasi, Bandung*: Sinar baru Algensindo
- Indra,Fachrudin S,(1996) *Bagaimana Memimpin Sekolah*. Malang: Ghalia Indonesia.
- Idris, Jamaluddin (2005). *Analisis Kritis Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Suluh Pres
- Rosyada, D., (2004) *Paradigma Pendidikan Demokrasi*, Jakarta: Prenada Media
- Rivai, Viethzal, (2004). *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Sagala, S., *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfata
- Shaleh, Rahman. A., (2004). *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Sardiman,(2001).*Interaksi dan motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Salim, (1996). *Aspek Sikap Mental Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta
- Saswato, (1983). *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Silalahi, (1996). *Asas-asas Manajemen*, Bandung: Bandar Maju.
- Sutarto, (1991). *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Sutarto,(2005) *Menjadi Komunitas Pembelajaran*, Sinar Grafika Offset
- Sukmadinata,Syaodih, N, (2006). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. (2004), *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Siagian, Sondang P, (2004). *Manajemen Strategik*, Jakarta: Bumi Aksara
- Swaidah, Muhammad.T. dan Basyarahil, U.F.(2005). *Sukses Menjadi Pemimpin Islam*, Jakarta:Maghfirah Pustaka
- Syarifuddin, (2005). *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Pres
- Hasibuan, Malayu SP, (2005). *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta: Bumi Aksara
- Thoah,S, (2002). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Thoah, S,(1993). *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung
- Maksum, (1999). *Madrasah; Sejarah dan Perkembangannya*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu
- Moleong, lexy,J, (2000). *Metodology Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Made Pidarta, (2004). *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta
- Manullang, M. (1994). *Tata Personalialia*, Jakarta: Ghalia Indonesia

- Miftah Thoha, (1999). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mulyasa,E, (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moedjiono, I., (2002) *Kepemimpinan dan Keorganisasian*. Yogyakarta: UII Pres
- Mukhlis, M, (1999). *Manajemen Sekolah*. Jakarta Dirjen Dikdasmen
- Mukhlis, M, (2006) *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung Rosdakarya
- Nasution,S, (1998), *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung : Tarsito
- Pidarta, Made, (2004). *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta
- Wahjosumidjo, (1999). *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, Jakarta: Raja Grafindo persada
- Winardi, (2000). *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta.
-(2002). *Motivasi dan Pemoivasian dalam Manajemen*, Jakarta: Raja Grafindo Persada