

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Penyelenggaraan pendidikan Islam¹ di Indonesia berkembang cukup pesat, termasuk di dalamnya sekolah yang didirikan oleh organisasi yang berlatar belakang keagamaan Islam. Sungguhpun demikian, perkembangan lembaga pendidikan Islam di tanah air kondisinya masih memprihatinkan, dan sebagian besar mutunya belum menggembirakan.² Semangat umat Islam yang tinggi dalam menyelenggarakan pendidikan, yang ditandai dengan banyaknya jumlah lembaga pendidikan Islam, namun kurang disertai dengan sikap profesionalisme dalam penyelenggaraan, sehingga pendidikan Islam di tanah air sebagian besar berada dalam siklus negatif dan tersisih dari sistem pendidikan nasional.³

Problem pendidikan di Indonesia menurut berbagai studi pada umumnya masih menghadapi persoalan-persoalan dasar yang serius, mulai dari filosofi

¹ Istilah pendidikan Islam, sebenarnya memiliki tiga sisi penting yang menguatkan pemaknaannya. *Pertama*, berkaitan dengan institusi (kelembagaan). *Kedua*, berkaitan dengan proses pendidikan yang terjadi di dalam lembaganya yang disemangati dengan ruh Islam. *Ketiga*, berkaitan dengan *subject matter* yang diberikan pada lembaga yang bersangkutan. Pendidikan Islam yang dimaksud dalam pembahasan ini adalah lembaga pendidikan yang dikelola oleh umat Islam baik yang berbentuk sekolah atau madrasah, yang dikelola swasta atau pemerintah. Identitas keislaman biasanya tampak pada nama lembaga pendidikan itu, misi penyelenggaraan dan tambahan muatan pendidikan agama Islam yang lebih banyak dibanding sekolah pada umumnya. Lihat selengkapnya, Muhammad Idrus, *Perubahan Masyarakat dalam Peran Pendidikan Islam, Kajian Pemberdayaan dan Pembebasan Keterbelakangan Umat*, dalam Muslih Usa dan Aden Wijdan SZ (Peny), *Pendidikan Islam dalam Peradaban Industrial*, (Yogyakarta: Aditya Media, 1997), hal. 83.

² Keprihatinan terhadap rendahnya mutu pendidikan Islam antara lain dikemukakan oleh Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam, Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III*, (Jakarta: Kencana Prenanda Media Group, 2012), dan Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 1-4.

³ HAR. Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, (Jakarta: PT Renika Cipta, 2004), hal. 147.

pendidikan yang kurang visioner, kepala sekolah yang hanya berperan sebagai pejabat dan kurang memiliki visi seorang *entrepreneur* dan pendidik, mutu pendidikan relatif kurang terjamin, fisik dan fasilitas rendah, kualitas, profesionalisme dan gaji guru rendah, proses pembelajaran tidak efektif, kualitas *out put* rendah, manajemen pengelolaan kurang profesional, kepercayaan masyarakat rendah, serta jumlah siswa sedikit dan kebanyakan berasal dari keluarga kurang mampu.⁴

Dilihat dari struktur kelembagaannya, sekolah-sekolah Islam swasta tidak hanya tunduk pada kementerian yang menaunginya, yaitu Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah untuk sekolah dan Kementerian Agama untuk madrasah, melainkan juga harus tunduk pada struktur birokrasi kelembagaan pendidikan ormas yang menaunginya. Sementara dilihat dari perspektif sistem administrasi dan kelembagaannya, sekolah-sekolah Islam seringkali mengalami pasang surut akibat kurang mantapnya sistem organisasi dan kelembagaan, dan adanya kesenjangan antara formalisme organisasi dengan realitas di lapangan.⁵

Di lingkungan Muhammadiyah yang mengembangkan cara kerja formal dan birokratis, sekolah-sekolah yang dimiliki justru tumbuh dan berkembang dari bawah dan tergantung sepenuhnya dari kreatifitas pendiri dan pengelolanya, akan tetapi organisasi persyarikatan sesuai dengan levelnya yang secara formal

⁴ A. Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, (Bandung: Mizan, 1999), hal. ix. Lihat juga Muchtar Buchori, *Pendidikan Antisipatoris*, (Yogyakarta: Kanisius, 2001), Fasli Jalal dan Dedi Supriadi (ed), *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, (Yogyakarta: Adi Cita, 2001).

⁵ Sistem dan budaya organisasi yang berjalan masih konvensional, dalam arti menjalani sesuatu apa adanya dan sesuai ritme yang biasa berjalan. Tidak kelihatan adanya percepatan dan target yang tinggi. Lihat Jamal Ma'mur Asmani, *Kiat Melahirkan Madrasah Unggul*, (Yogyakarta: Diva Press, 2013), hal. 74

memiliki bahkan menguasainya. Sedang di lingkungan NU yang lebih mengedepankan aspek kultural, sekolah-sekolah yang dikembangkan dan “dimiliki” oleh perseorangan atau yayasan tetapi senantiasa dikatakan milik umat. Budaya organisasi yang berbeda antara kedua lembaga tersebut memiliki konsekuensi yang berbeda dalam proses perubahan di sekolah maupun perilaku warga sekolah.

Sedang dilihat dari keadaan guru, pada umumnya lebih memprihatinkan lagi. Sebab sebagian besar berstatus honorer atau guru tetap yayasan dimana pihak lembaga belum mampu memberikan kesejahteraan, status dan karir yang memadai.⁶ Bahkan kondisinya jauh tidak berdaya dibandingkan guru-guru yang berstatus PNS. Bisa jadi kata “profesionalisme” bagi guru-guru honorer dianggap sebagai “barang mewah”.

Kelemahan-kelemahan tersebut mengakibatkan sebagian besar lembaga pendidikan Islam masih terjebak dalam ketidakberdayaan. Beberapa indikator ketidakberdayaan dan ketertinggalan itu adalah sedikitnya lulusan sekolah Islam yang berhasil masuk sekolah favorit dan rendahnya hasil Ujian Nasional. Dimana dari seratus sekolah swasta nasional terbaik, hanya ada sembilan atau

⁶ Rendahnya kesejahteraan guru mempunyai peran dalam membuat rendahnya kualitas pendidikan Indonesia. Berdasarkan survei FGII (Federasi Guru Independen Indonesia) pada pertengahan tahun 2005, idealnya seorang guru menerima gaji bulanan sebesar Rp 3 juta rupiah. Sekarang, pendapatan rata-rata guru PNS per bulan sebesar Rp 1,5 juta, guru bantu Rp, 460 ribu, dan guru honorer di sekolah swasta rata-rata Rp 10 ribu per jam. Dengan pendapatan seperti itu, terang saja, banyak guru terpaksa melakukan pekerjaan sampingan. Ada yang mengajar lagi di sekolah lain, memberi les pada sore hari, menjadi tukang ojek, pedagang mie rebus, pedagang buku/LKS, pedagang pulsa ponsel, dan sebagainya (Republika, 13 Juli, 2005).

sepuluh sekolah Islam, sedangkan sisanya didominasi oleh sekolah-sekolah lain, seperti sekolah Kristen.⁷

Sejak dekade 1990-an, kesadaran umat untuk memberdayakan mutu lembaga pendidikan Islam mulai bangkit dimana-mana dan beberapa di antaranya telah mampu menjadi sekolah unggul⁸ dan sekolah yang efektif (*effective school*).⁹ Bersamaan dengan itu pemerintah menerapkan kebijakan sekolah model dan madrasah model yang diharapkan menjadi tipe ideal pengembangan sekolah dan madrasah. Namun demikian, upaya memberdayakan mutu pendidikan sering kali tidak semudah yang diharapkan, mengingat lembaga pendidikan adalah institusi yang kompleks. Kasus proyek Madrasah Model misalnya, kehilangan “model”-nya ketika proyek dihentikan.¹⁰ Ini berarti pendekatan struktural untuk mengembangkan mutu pendidikan tidak menjamin bahwa lembaga pendidikan akan berkembang dengan baik meskipun perangkat pendukungnya telah dipersiapkan dengan matang.

Bagi pemerintah atau pihak-pihak yang memiliki kekuatan struktural dan berbagai sumber daya, jawaban yang paling mudah untuk memberdayakan mutu

⁷ Zainal Arifin, *Pengembangan Manajemen Mutu Kurikulum Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Diva Press, 2012), hal. 31. Lihat juga Sutrisno, *Pembaharuan dan Pengembangan Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Fadilatama, 2011), hal. 80.

⁸ Istilah sekolah unggul pertama kali diperkenalkan oleh mantan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Wardiman Djojonegoro pada tahun 1994. Sekolah unggul lahir dari satu visi yang jauh menjangkau ke depan untuk menyiapkan SDM yang berkualitas dan memiliki wawasan keunggulan. Namun beberapa lembaga pendidikan Islam lebih senang memakai istilah sekolah/ madrasah model, sekolah/ madrasah percontohan, atau sekolah/ madrasah terpadu. Madrasah atau sekolah Islam model merupakan representasi dari kebangkitan umat Islam untuk kalangan menengah. Lihat Azra, *Pendidikan Islam*, hal. 69-75

⁹ Efektifitas sekolah adalah isu yang telah menyibukkan peneliti dan pembuat kebijakan selama tiga dasa warsa. Semua Negara di dunia memberi perhatian pada usaha untuk membuat sekolah mereka lebih efektif, untuk meningkatkan kualitas dan standar prestasi. Lihat John Macbeath & Peter Mortimore (ed), *Improving School Effectiveness; Memperbaiki Efektifitas Sekolah*, (Jakarta: Gramedia, 2005), hal. vii.

¹⁰ Depag, *Seri Informasi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Dirjen Bagais Depag, 2001)

pendidikan biasanya dengan pendekatan struktural. Misalnya mengembangkan *pilot project* sebuah model pendidikan yang memiliki siklus positif; fisik dan fasilitas lengkap, guru dan karyawan yang profesional dan digaji secara proporsional, lingkungan belajar yang kondusif dan nyaman, standar biaya yang tinggi, dan kepercayaan masyarakat tinggi. Akan tetapi kalau kekuatan struktural itu tidak dimiliki, tentu jawaban itu menjadi tidak relevan. Disamping itu, pendekatan struktural yang bersifat *top down* dan instant bisa jadi hanya berlangsung sesaat sebagaimana proyek-proyek sekolah model, proyek SD inpres dan sebagainya yang terbukti banyak mengalami kegagalan.¹¹

Selain berbagai persoalan yang sudah dikemukakan di atas, pendidikan Islam juga dihadapkan pada perubahan besar perkembangan kehidupan manusia abad 21. Ada dua kecenderungan yang menarik dari trend perkembangan kehidupan manusia abad 21. *Pertama*, peranan agama yang akan semakin relevan. *Kedua*, trend mengenai kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang akan mengubah wajah kehidupan manusia.¹² Perubahan trend yang terjadi di sekitar pendidikan Islam mau tidak mau harus dihadapi dengan kesediaan merubah diri dan berupaya secara konsisten meningkatkan kualitasnya, termasuk di dalamnya adalah peningkatan kualitas manajemen pendidikan Islam, agar mampu menjadi pendidikan alternatif.

¹¹ C.E Beeby, *Assessment of Indonesian Education A Guide in Planing*, terjemahan BP3K dan YIIS, (Jakarta:LP3ES, 1987)

¹² Dapat kita lihat betapa agama akan muncul kembali sebagai pegangan hidup manusia ditengah-tengah ilmu pengetahuan dan teknologi. Salah satu trend kemajuan iptek ialah perkembangan "*artfisial intelegence*" dimana komputer dewasa ini kurang kompleks dibanding otak cacing tanah. Kecepatan komputer akan menjadi dobel setiap 18 bulan sampai tahun 2012, dan pada tahun 2030 kecepatan komputer telah sama dengan seribu otak manusia, sedang pada tahun 2050 kecepatannya menjadi sama dengan 1 milyar otak manusia. Lihat Tilaar, *Paradigma Baru*, hal. 146-147.

Untuk menjadikan pendidikan Islam sebagai salah satu pendidikan alternatif, maka harus mampu mewujudkan nilai-nilai keislaman di dalam pembentukan manusia Indonesia yang dicita-citakan, yaitu manusia yang bertaqwa dan beriman sekaligus produktif dengan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi bagi peningkatan taraf hidupnya, sebagaimana trend kehidupan abad 21 dimana agama dan intelek akan saling bertemu.¹³ Pendidikan Islam tidak sekedar dijadikan “*cagar budaya*” dengan mempertahankan paham-paham keagamaan tertentu, melainkan sebagai *agen of change* tanpa menghilangkan ciri khas keislamannya. Dengan demikian pendidikan Islam akan responsif terhadap tuntutan masa depan.

Paling tidak ada empat tuntutan yang harus dipenuhi, supaya pendidikan Islam menjadi pendidikan alternatif. *Pertama*, adanya kejelasan cita-cita dengan langkah-langkah yang operasional di dalam usaha mewujudkan cita-cita pendidikan Islam. *Kedua*, memberdayakan kelembagaan dengan menata kembali sistemnya. *Ketiga*, meningkatkan dan memperbaiki manajemen. *Keempat*, peningkatan mutu sumber daya manusianya.¹⁴

Untuk memenuhi tuntutan tersebut, maka dalam pelaksanaannya diperlukan pengelola-pengelola pendidikan yang menghayati visi dan misi serta mempunyai kemampuan untuk mengelola sistem pendidikan. Salah satu kekuatan efektif dalam pengelolaan pendidikan yang bertanggungjawab dalam menghadapi perubahan adalah kepemimpinan kepala sekolah, yaitu perilaku kepala sekolah yang mampu memprakarsai pemikiran baru dalam proses

¹³ Tilaar, *Paradigma Baru*, hal. 150

¹⁴ Fadjar, *Madrasah dan Tantangan*, hal. 13

interaksi di lingkungan sekolah dengan melakukan perubahan atau penyesuaian tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur, input, proses atau output dari suatu sekolah sesuai dengan tuntutan perkembangan.

Berdasarkan fenomena tersebut, pemberdayaan suatu lembaga pendidikan perlu ditekankan pada faktor budaya yang antara lain berupa kepemimpinan kepala sekolah yang kuat (*strong leadership*). Kepemimpinan yang kuat adalah kepemimpinan yang visioner, mampu membangun budaya dan proses organisasi yang efektif, serta iklim pembelajaran yang kondusif.

Beberapa studi kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran besar terhadap perubahan organisasi. Dalam sebuah organisasi yang efektif biasanya ditentukan oleh pemimpin yang efektif dan demikian juga sebaliknya. Ada korelasi yang signifikan antara peningkatan kerja organisasi dengan efektifitas seorang pemimpin, termasuk di dalamnya organisasi sekolah. Penelitian Edmonds mengemukakan, sekolah-sekolah yang dinamis yang senantiasa berupaya meningkatkan prestasi kerjanya dipimpin oleh kepala sekolah yang baik¹⁵ dan penelitian Hallinger dan Lithwood yang menyimpulkan bahwa sekolah yang efektif senantiasa dipimpin oleh kepala sekolah yang efektif pula.¹⁶

¹⁵ Tobroni, Dinamika Pendekatan Studi Kepemimpinan, dalam Bahar Agus Setiawan dan Abdul Muhith, *Transformational Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Rajawali Grafindo Persada, 2013), hal. xiv.

¹⁶ Philip Hallinger & Kenneth Leithwood, Introduction; Exploring the Impact of Principal Leadership School Effectiveness and School Improvement, dalam *School Effectiveness and School Improvement*, Volume 5, Nomor 3, Tahun 1994, hal. 206-218.

Kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan efektif dan kuat menurut Blumberg dan Greenfield sebagaimana dikutip Agustinus Hermino,¹⁷ mampu memerankan diri dalam delapan karakter: organisator (*the organizer*), pengakrobat berdasarkan nilai (*the value-based juggler*), penolong sejati (*the authentic helper*), perantara (*the broker*), humanis (*the humanist*), katalis (*the catalyst*), rasionalis (*the rationalist*), dan politicus (*the politician*). Kepala sekolah juga mampu bertindak sebagai konsultan guru-guru, meningkatkan kemampuan staf untuk bekerja dan berfikir bersama, mampu mengatasi setiap perbedaan pendapat dan mengambil keputusan melalui pertimbangan kelompok, serta menyadari bahwa partisipasi staf dalam perencanaan dan pengambilan keputusan adalah membantu mereka untuk tumbuh.

Selaras dengan hal tersebut, penelitian Christopher Day, dkk, menyimpulkan bahwa para kepala sekolah secara meyakinkan menunjukkan dimensi-dimensi kepemimpinan yang mendasar, yaitu menentukan arah, mengembangkan sumber daya manusia (SDM), dan mendesain ulang organisasi. Kepala sekolah juga mempunyai nilai-nilai dan karakteristik pribadi yang kuat serta profesional dan dilengkapi dengan kemampuan menganalisis dan menyesuaikan kepemimpinannya dengan konteks sekolah.¹⁸ Penelitian di atas juga menunjukkan bahwa kepemimpinan memegang peranan penting, atau menjadi faktor utama dalam mendorong kesuksesan upaya-upaya reformasi sekolah, yang pada gilirannya menentukan prestasi sekolah secara keseluruhan, termasuk prestasi siswa sebagai fokus utama dalam sekolah. Selain itu,

¹⁷ Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), hal. 128.

¹⁸ Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, (Yogyakarta: LKiS, 2011), hal. 2

kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu agen perubahan yang memberikan kontribusi signifikan bagi pencapaian keberhasilan sekolah.¹⁹

Dengan demikian dapat dipahami bahwa dalam rangka mengantarkan pendidikan Islam sebagai pendidikan alternatif, maka dibutuhkan kepala sekolah yang profesional. Paling tidak ada dua aspek kemampuan yang harus dikuasai oleh kepala sekolah Islam, yaitu kemampuan sebagai pemimpin dan kemampuan sebagai pengelola.²⁰ Kepala sekolah Islam tidak hanya menguasai kemampuan dan keterampilan untuk memimpin, tetapi juga harus mampu mengejawantahkan nilai-nilai Islam dalam sistem pendidikan Islam dan menguasai nilai-nilai ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai dengan permintaan zaman. Selain itu, kepala sekolah harus menguasai dan mengembangkan prinsip-prinsip manajemen modern.

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat strategis dalam pengembangan dan perubahan organisasi sekolah secara keseluruhan, oleh karena itu ketergantungan sekolah terhadap peran kepemimpinan kepala sekolah dipandang memiliki kekuatan cukup efektif dalam pengelolaan sekolah untuk menghadapi dinamika atau perubahan sekolah, kearah yang lebih baik atau

¹⁹ Menurut Badan Akreditasi Sekolah Nasional (BASN), kualitas sekolah ditentukan oleh tiga faktor utama, yaitu *input*, prosedur, dan *outcome* yang telah terstandarisasi. *Input* mengacu pada modal yang dimiliki sekolah, seperti sumber daya sekolah, fasilitas, dan karakteristik awal para siswa, sedangkan prosedur mengacu pada proses-proses pendidikan yang digunakan untuk mencapai hasil-hasil yang distandarisasikan. Ketiga faktor tersebut kemudian dijabarkan menjadi sembilan komponen yang menentukan kualitas sekolah, yaitu; kurikulum dan kualitas belajar mengajar, administrasi dan manajemen sekolah, organisasi sekolah, fasilitas sekolah, sumber daya manusia, pendanaan sekolah, siswa, keterlibatan komunitas, dan lingkungan dan kultur sekolah. Badan Akreditasi Sekolah Nasional, 2003, hal. 7-29; 39

²⁰ Tilaar, *Paradigma Baru*, hal. 159-160

sebaliknya.²¹ Kepala sekolah adalah jenderal lapangan yang mengendalikan berbagai strategi dan taktik untuk melaksanakan program yang telah disepakati.²² Selain itu, kepala sekolah adalah benar-benar figur seorang pemimpin, inovator, dan dinamisator,²³ dimana kualitas kepemimpinan kepala sekolah cukup signifikan dalam mengukir keberhasilan sekolah.

Sejalan dengan teori umum tentang kepemimpinan, bahwa kepemimpinan tergantung pada konteks dimana ia dipraktikkan.²⁴ Beberapa penelitian juga menunjukkan adanya perbedaan-perbedaan karakteristik dan praktik-praktik yang dijalankan dalam kepemimpinan kepala sekolah. Para kepala sekolah yang menjalankan karakteristik dan praktik-praktik kepemimpinan pendidikan tertentu mampu mempengaruhi aspek-aspek sekolah yang beragam, yang diorientasikan untuk mencapai *outcome* siswa yang lebih baik. Perbedaan tersebut mencakup fokus dan prioritas dalam kepemimpinan, karakteristik, dan gaya. Perbedaan-perbedaan ini diyakini dipengaruhi oleh kondisi dan tuntutan konteks sesuai dengan perbedaan kultur organisasi dan kasus masing-masing sekolah. Dari sini dapat dipahami, bahwa konteks-konteks sekolah yang berbeda membutuhkan praktik kepemimpinan sekolah yang berbeda.

Sehubungan dengan hal tersebut, yang menjadi persoalan adalah, bagaimana sebuah kepemimpinan sekolah Islam dapat berjalan efektif?

²¹ Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hal. vii

²² Tilaar, *Paradigma Baru*, hal. 158

²³ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Renika Cipta, 2014), hal. 238-244

²⁴ Gary Yukl, *Leadership in Organization*, alih bahasa Budi Supriyanto, (Jakarta: PT. Indek, 2005), hal. 494-495

Efektifitas kepemimpinan adalah kepemimpinan yang mampu mengarahkan seluruh sumber daya organisasi. Dengan demikian dalam konteks kepemimpinan sekolah Islam maka organisasi sekolah memerlukan seorang pemimpin yang berfungsi mengatur anggota dalam organisasi dan mampu menentukan wujud akhir organisasi serta perilaku anggota di dalamnya.²⁵ Efektifitas kepemimpinan sekolah dipengaruhi oleh beberapa aspek antara lain; gaya kepemimpinan yang diterapkan, tingkat efektifitas kepemimpinan, transformasi kepemimpinan sekolah dan peran kepala sekolah terhadap pengembangan mutu sekolah.²⁶

Yukl menyatakan bahwa ada tiga karakteristik yang saling berhubungan dalam kepemimpinan yaitu, karakteristik pemimpin, karakteristik pengikut dan karakteristik situasi.²⁷ Kepemimpinan yang efektif sangat bergantung bagaimana interaksi antara pemimpin dengan bawahan yang dipimpin, dan situasi yang berlangsung.

Luthans mengidentifikasi beberapa karakteristik pemimpin di abad-21 adalah; *Innovates* (menciptakan sesuatu yang baru), *an original* (asli dari pemimpin), *develops* (mengembangkan), *focuses on people* (terkonsentrasi pada manusia), *inspires trust* (menghidupkan rasa percaya), *long range perspective* (memiliki perspektif jangka panjang), *ask what and why* (ia menanyakan apa dan mengapa), *eye on the horizon* (berpandangan sama dengan sesamanya), *originates* (memiliki keaslian), *challenges the status quo* (menentang

²⁵ Zaharuddin Nur, *Kepemimpinan dalam Lembaga Pendidikan*, dalam Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol. 4 No. 2, Oktober 2004, (Medan: Universitas Muhammadiyah Sumut, 2004), hal. 147-156

²⁶ Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi*, (Purwokerto: STAIN Press, 2010), hal. 5.

²⁷ Yukl, *Leadership in Organization*, hal. 12-13

kemampuan), *own person* (mengakui tanggungjawab ada pada pemimpin), dan *does the right thing* (mengerjakan yang benar).²⁸

Sementara Mark Tucci (2008)²⁹ menyebutkan beberapa karakteristik kepemimpinan yang berkualitas; *pertama*, membangun kesatuan tujuan (*building unity of purpose*) dengan cara berbagi visi (*shared vision*). *Kedua*, melakukan klarifikasi arahan (*clarifying direction*) berupa langkah-langkah strategis yang diturunkan dari visi dan pola-pola aksi terukur. *Ketiga*, melakukan pergeseran dari pendekatan transaksi menjadi transformasi, untuk menghindari fokus yang sempit dan hanya berorientasi transaksi individual. Pergeseran dari transaksi menjadi transformasi dapat terjadi apabila aparat memahami bahwa tugas sehari-hari mereka merupakan bagian dari tujuan organisasi; mampu menghubungkan antara program operasional, proyek dan isu secara jelas; serta paham atas kebutuhan akan berbagai inovasi untuk berbagai solusi; mampu berkolaborasi, koordinasi, dan mendukung tim kerja sehari-hari secara terus menerus meningkatkan proses kerja.

Dari paparan di atas, maka dapat dipahami bahwa karakteristik kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin yang dengan karakteristiknya mampu mendorong orang yang dipimpinnya menjadi lebih baik dalam mencapai tujuan. Adapun karakteristik kepemimpinan tersebut adalah memiliki intelegensi/ kecerdasan, memiliki kemampuan berkomunikasi, dan

²⁸ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, (Singapura: McGraw Hill International Editions, 2002), hal. 576.

²⁹ Lihat Tim PLN, *Penerapan Karakteristik Kepemimpinan Yang Berkualitas Dalam Sektor Publik di Perusahaan Listrik Negara (PLN)*, dalam <http://anekamakalahkita.blogspot.com/2013/01/penerapan-karakteristik-kepemimpinan.html> (diakses 10 Februari 2015)

adanya keteladanan. Artinya efektifitas kepemimpinan dapat dicapai apabila aspek kepemimpinan yang merupakan aspek dasar dapat dimiliki atau dipenuhi oleh seorang pemimpin.

Berkaitan dengan studi pendahuluan yang penulis lakukan terhadap para pemimpin dan para pembaharu sekolah Islam di Kota Purwokerto yang secara apriori dijadikan subyek penelitian ini dan kajian pustaka kontemporer, kepemimpinan dipahami sebagai suatu perspektif tentang kepribadian, sehingga kepemimpinan dipahami sebagai kepemilikan pembawaan atau karakteristik yang istimewa. Sebagian yang lain menganggap kepemimpinan sebagai sebuah fokus dalam proses-proses kelompok, yang menekankan pemimpin sebagai figur sentral dalam perubahan dan kegiatannya. Selain itu, kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu tindakan atau perilaku, dimana hal-hal yang dilakukan pemimpin ditujukan untuk membawa perubahan bagi suatu kelompok.³⁰

Sehubungan hal di atas, penelitian ini dilakukan dengan maksud menggali informasi karakteristik kepemimpinan sekolah Islam dalam mentransformasikan sekolah menjadi tempat yang benar-benar layak bagi siswa untuk mengembangkan dirinya secara maksimal. Oleh karena itu, studi yang akan dilaksanakan ini mengambil beberapa kasus tiga SMP Islam, yang dengan kriteria tertentu, dapat dikatakan sebagai sekolah yang baik dan sukses. Menurut Purwadi Santosa, dalam menentukan sekolah yang baik dan sukses ada beberapa

³⁰ Peter G. Northouse, *Leadership; Theory and Practice*, (Thousand Oaks: Sage Publications, 2013), hal. 2.

kriteria, diantaranya akreditasi, hasil Ujian Nasional (UN), banyaknya siswa, prestasi lomba-lomba, dll.³¹

Di Kabupaten Banyumas terdapat 42 sekolah swasta yang bernaung dibawah yayasan yang berhaluan Islam. Namun demikian dipilih tiga Sekolah Menengah Pertama (SMP) yang berdomisili di Purwokerto untuk diteliti. Purwokerto dipilih dari sekian kecamatan di Kabupaten Banyumas yang lain karena dua pertimbangan. *Pertama*, Purwokerto merupakan pusatnya Kabupaten Banyumas bahkan Eks Karesidenan Banyumas (kawasan Barlingmascakeb). Banyak institusi pendidikan, mulai dari sekolah dasar, menengah, dan pendidikan tinggi. Dan SMP yang berhaluan Islam banyak berdiri di wilayah ini. *Kedua*, *living cost* dan transportasi relatif mudah dijangkau. Hal ini memudahkan penulis untuk mengumpulkan data mengingat penelitian ini menggunakan dana mandiri.

Selain mempertimbangkan kriteria di atas, sebelum dilakukan seleksi sekolah, penulis telah mengumpulkan informasi awal mengenai ranking sekolah pada tingkat Kabupaten Banyumas. Setelah ranking diperiksa, kemudian dilakukan konsultasi dengan pejabat terkait di Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas. Selanjutnya dipilih tiga SMP yang didasarkan pada akreditasi, nilai UN, dan jumlah siswa. Tiga sekolah yang dipilih adalah SMP al Irsyad al Islamiyyah Purwokerto, SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, dan SMP Ma'arif NU 1 Purwokerto. Ketiga sekolah ini terakreditasi A, selain itu juga merupakan representasi dari tiga organisasi keagamaan yang sangat berpengaruh

³¹ Purwadi Santosa (Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas), Wawancara tanggal 10 September 2014.

di wilayah Purwokerto, yaitu Muhammadiyah,³² al Irsyad al Islamiyyah,³³ dan Nahdhatul Ulama.³⁴

SMP al Irsyad al Islamiyyah Purwokerto berdomisili di Jalan Prof. Soeharso (kompleks GOR Satria) Purwokerto, merupakan SMP Islam swasta yang mampu menembus tiga besar perolehan nilai UN. Sekolah ini pada tahun 2014 menempati peringkat 3 nilai UN SMP se-Kabupaten Banyumas. Selain itu meraih juara II OSN matematika tahun 2014 dan pada tahun 2015 sekolah ini meraih I dalam lomba *speech english* tingkat nasional di MA Insan Cendekia, Tangerang, Juara I dalam lomba Olimpiade Matematika Nasional di SMK Telkom Malang, dan juara III dalam Olimpiade Matematika di Universitas Muhammadiyah Purwokerto. Pada Tahun Pelajaran 2014-2015 sekolah ini memiliki 689 siswa. Adapun visi sekolah ini adalah *menjadi sekolah Islam unggulan di Jawa Tengah melalui penerapan manajemen mutu untuk meluluskan murid yang berakhlak mulia, berprestasi akademik tinggi dan mampu berperan dalam masyarakat global (internationally-minded) di jenjang pendidikan berikutnya.*

³² Muhammadiyah didirikan oleh K.H. Ahmad Dahlan (1868-1923) di Yogyakarta pada tahun 1912. Gerakan Muhammadiyah lebih memfokuskan pada pendidikan dan kesajahteraan serta meluruskan pemahaman ajaran Islam yang kental dengan takhayul, bid'ah, magis, dan sinkritisme. Abdul Basit, *Institusionalisasi Dakwah Remaja Perkotaan (Studi Kasus Atas Remaja Islam Sunda Kelapa Jakarta)*, Desertasi, (Jakarta: Sekolah Pascasarjana UIN Syarif Hidayatullah, 2010), hal. 4

³³ Perhimpunan al Irsyad al Islamiyyah (*Jam'iyat al Islah wa al Irsyad al Islamiyyah*) berdiri pada tanggal 16 September 1914 oleh Syaikh Ahmad Sukarti Said al Anshari, seorang ulama besar Mekkah yang berasal dari Sudan. Perhimpunan al Irsyad mempunyai sifat khusus, yaitu perhimpunan yang berakidah Islamiyyah dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat, di bidang pendidikan, pengajaran, serta social dan dakwah bertingkat nasional. www.alirsyad.com.

³⁴ Nahdhatul 'Ulama (*Kebangkitan 'Ulama* atau *Kebangkitan Cendekiawan Islam*), disingkat NU, adalah sebuah organisasi Islam besar di Indonesia, Organisasi ini berdiri pada 31 Januari 1926. Organisasi ini dipimpin oleh K.H. Hasyim Asy'ari sebagai Rais Akbar. dan bergerak di bidang pendidikan, sosial, dan ekonomi. http://id.wikipedia.org/wiki/Nahdhatul_'Ulama

SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto yang beralamat di Jalan Perintis Kemerdekaan Nomor 6 Purwokerto merupakan sekolah yang pada awalnya adalah panti asuhan, namun demikian SMP tersebut akhir-akhir ini meraih segudang prestasi seperti juara 1 robotika nasional tahun 2012, juara 1 olimpiade matematika tingkat eks-Karesidenan Banyumas tahun 2012, juara 1 seni bela diri Tapak Suci tingkat eks-Karesidenan Banyumas tahun 2013 dan lain-lain. Pada Tahun Pelajaran 2014-2015 sekolah ini memiliki 594 siswa terbagi dalam 19 rombel yang terdiri dari kelas 7 sebanyak 7 rombel (3 kelas reguler, 2 kelas intensif dan 2 kelas ICT), kelas 8 sebanyak 6 rombel (4 kelas reguler, 2 kelas intensif) dan kelas 9 sebanyak 6 rombel (4 kelas reguler, 2 kelas intensif). Visi sekolah ini adalah *Beriman, Berprestasi, Mandiri dan Berjiwa Pemimpin*. Sekolah ini juga menjalin kerjasama internasional dengan sekolah di Thailand.

SMP Ma'arif NU 1 Purwokerto yang berdomisili di Jalan Soeparno Nomor 19 Purwokerto, nomenklatur pada awal berdirinya adalah SMP Diponegoro 2 Purwokerto (1982-2000) kemudian mengalami perubahan menjadi SMP Ma'arif NU 1 Purwokerto. Visi sekolah ini adalah *Bertaqwa, Bermutu Unggul, dan Berbudaya*. Sekolah ini semakin eksis dan masuk dalam kategori sekolah yang diminati dengan jumlah siswa 585, dan pada tahun 2015 sekolah ini meraih peringkat 3 O2SN tingkat Kabupaten Banyumas dan juara 3 Kejuaraan Provinsi cabang panjat dinding.

Keberhasilan sekolah dalam meraih prestasi dan kesuksesan tentunya tidak lepas dari kepemimpinan sekolah. Hal ini senada dengan temuan Imron Arifin, bahwa kepemimpinan yang efektif dapat mengkreasikan berbagai

indikasi prestasi dalam lembaga pendidikan yang dipimpinnya.³⁵ Dengan demikian, maka jelas bahwa karakteristik kepemimpinan kepala sekolah sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Berangkat dari latar belakang di atas, penulis tertarik meneliti kepemimpinan sekolah, dan penelitian ini berjudul Karakteristik Kepemimpinan Sekolah Islam (Studi Multikasus pada SMP al Irsyad al Islamiyyah, SMP Muhammadiyah 1, dan SMP Ma'arif NU 1 Purwokerto).

B. Rumusan Masalah

Penelitian ini difokuskan pada karakteristik kepemimpinan sekolah Islam, yang berusaha mengungkap kontribusi yang diberikan kepala sekolah terhadap pencapaian keberhasilan sekolah dan prestasi siswa. Secara khusus, penelitian ini menyelidiki karakteristik dan praktik kepemimpinan di SMP al Irsyad al Islamiyyah, SMP Muhammadiyah 1, dan SMP Ma'arif NU 1 Purwokerto, yaitu:

1. Bagaimana karakteristik kepemimpinan kepala SMP al Irsyad al Islamiyyah, SMP Muhammadiyah 1, dan SMP Ma'arif NU 1 Purwokerto?
2. Apa saja faktor yang dapat mempengaruhi karakteristik kepemimpinan SMP al Irsyad al Islamiyyah, SMP Muhammadiyah 1, dan SMP Ma'arif NU 1 Purwokerto?

C. Tujuan Penelitian

Dari konteks penelitian yang sudah peneliti paparkan, maka penelitian ini bertujuan untuk:

³⁵ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Berprestasi*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), 322-323

1. Mendalami dan menganalisis karakteristik kepemimpinan kepala SMP al Irsyad al Islamiyyah, SMP Muhammadiyah 1, dan SMP Ma'arif NU 1 Purwokerto yang efektif.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi karakteristik kepemimpinan SMP al Irsyad al Islamiyyah, SMP Muhammadiyah 1, dan SMP Ma'arif NU 1 Purwokerto.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Secara teoritis dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan dan media perbandingan dalam bidang kepemimpinan.
2. Secara praktis untuk mengembangkan keilmuan penulis dalam bidang kepemimpinan, khususnya karakteristik kepemimpinan sekolah Islam sekaligus sebagai solusi alternatif krisis kepemimpinan pendidikan Islam.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah dalam membahas penelitian ini, penulis menyusun penelitian ini dengan sistematika pembahasan sebagai berikut:

Bab I adalah pendahuluan, yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II membahas tentang kajian pustaka (konsep dasar kepemimpinan sekolah Islam), yang meliputi tinjauan literatur, konsep dasar kepemimpinan, kepemimpinan pendidikan, kepemimpinan sekolah Islam, karakteristik

kepemimpinan sekolah Islam, sekolah Islam dan organisasi Islam, penelitian terdahulu, dan kerangka berfikir.

Bab III membahas tentang metode penelitian, yang meliputi; jenis dan pendekatan penelitian, lokasi penelitian, subyek penelitian, metode pengumpulan data, teknik analisis data, pemeriksaan keabsahan data.

Bab IV menyajikan profil sekolah Islam SMP al Irsyad al Islamiyyah Purwokerto, SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto, dan SMP Ma'arif NU 1 Purwokerto

Bab V analisis terhadap temuan-temuan kepemimpinan sekolah, yang meliputi karakteristik kepemimpinan SMP al Irsyad al Islamiyah, SMP Muhammadiyah 1, dan SMP Ma'arif NU 1 (mempunyai visi yang jelas, menghormati otonomi guru, mengantisipasi perubahan dan pengembangan organisasi, membangun komunikasi efektif, memahami sejarah organisasi, memahami kekuatan organisasi dan komitmen terhadap budaya organisasi), dan faktor-faktor yang mempengaruhi karakteristik kepemimpinan sekolah Islam.

Bab VI penutup, yang meliputi kesimpulan, saran, dan rekomendasi