

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DI SMP RADEN FATAH CIMANGGU
KECAMATAN CIMANGGU KABUPATEN CILACAP**



TESIS

Disusun dan Diajukan kepada Program Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri Purwokerto Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mendapat Gelar Magister Pendidikan

Nama : Akhmad Sukron Arifin
NIM : 1423402028

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
TAHUN 2018**



**KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553
Website : www.iainpurwokerto.ac.id, E-mail : pps.iainpurwokerto@gmail.com

PENGESAHAN

Nomor: 129 /In.17/D.Ps/PP.009/ 11/ 2018

Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : Akhmad Sukron Arifin
NIM : 1423402028
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Raden Fatah Cimanggu
Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap

Telah disidangkan pada tanggal **21 Agustus 2018** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.

Purwokerto, 23 November 2018

Direktur,



Abdul Basit



KEMENTERIAN AGAMA RI
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Alamat : Jalan A. Yani No. 40 A Telp.(0281) 635624 Purwokerto
Website: www.iainpurwokerto.ac.id. Email: pps.iainpurwokerto@gmail.com

PENGESAHAN

Nama : Akhmad Sukron Arifin
NIM : 1423402028
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Judul : Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Raden Fatah
Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap.

No.	Nama Dosen	Tanda Tangan	Tanggal
1	Dr. H. Abdul Basit, M.Ag. NIP. 19691219 199803 1 001 Ketua Sidang Merangkap Penguji		23/11/18
2	Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag. NIP. 19681008 199403 1 001 Sekretaris Sidang Merangkap Penguji		23-11-2018
3	Dr. Suparjo, S.Ag., M.A. NIP. 19730717 199903 1 001 Pemimbing Merangkap Penguji		23/11 2018
4	Dr. H. M. Hisbul Muflihin, M.Pd NIP. 19630302 199103 1 005 Penguji Utama 1		25/11/18
5.	Dr. Hartono, M.Si NIP. 19720501 200501 1004 Penguji Utama 2		29/11/18

Purwokerto, 23 November 2018
Mengetahui,
Ketua Program Studi,

Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag
NIP. 19681008 199403 1 001

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana IAIN Purwokerto
Di Purwokerto

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Setelah membaca, memeriksa, dan mengadakan koreksi, serta perbaikan-perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya sampaikan naskah mahasiswa :

Nama : Akhmad Sukron Arifin

NIM : 1423402028

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Tesis : Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Raden Fatah
Cimanggu Kabupaten Cilacap

Dengan ini mohon agar tesis mahasiswa tersebut di atas dapat disidangkan dalam ujian tesis.

Demikian nota dinas ini disampaikan. Atas perhatian bapak, kami sampaikan ucapan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr.wb.

Purwokerto, 18 Juli 2018

Pembimbing



Dr. Suparjo, S.Ag., M.A.

NIP.1973071799903 1001

PERNYATAAN KEASLIAN

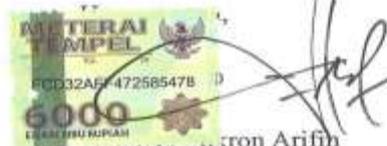
Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul: "Kepemimpinan Kepala Sekolah Di SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap" seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Purwokerto, 18 Juli 2018



ABSTRAC

Principal Leadership At SMP Raden Fatah Cimanggu, Cimanggu, Cilacap

By : Akhmad Sukron Arifin

This research discusses about the leadership of Principal at SMP Raden Fatah Cimanggu. This research aims to know the: (1) the Principal's program related to vision mission of school in developing the educational system at SMP Raden Fatah Cimanggu (2) Principal's leadership style in developing SMP Raden Fatah Cimanggu, (3) the Principal's efforts in developing SMP Raden Fatah Cimanggu.

This research was qualitative research. The data obtained through observation, interview and documentation. The data was analyzed by sorting, presenting and concluding data.

The research results showed that: (1) the principal's vision mission to his school in developing Islamic education institutions were: vision, development education in academic or nonacademic with Islamic values, especially Akhlakul Karimah. Mission, increased the nonacademic activity based on the Islamic activities. (2) the Principal's style in developed the school was democratic (the principal gives uswah treasures, is happy to take the advice, motivating subordinates, and firmly in the lead). (3) The principal efforts in developed Islamic institution is getting the values of the school, curriculum development, creating a conducive learning environment, utilizing the facilities and infrastructure by maximizing the space school , apply a disciplined attitude, for the sake of the Islamic cultural school.

Keyword: Principal and Leadership

TRANSLITERASI

Transliterasi kata-kata Arab yang dipakai dalam penyusunan tesis ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I. Nomor: 158/1987 dan Nomor: 0543b/U/1987.

1. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba'	B	be
ت	ta'	T	te
ث	ša	š	Es (dengan titik di atas)
ج	jim	J	je
ح	ḥ	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha'	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	de
ذ	Ẓal	Ẓ	ze (dengan titik di atas)
ر	ra'	R	er
ز	Zai	Z	zet
س	Sin	S	es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	Ṣad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭa'	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓa'	ẓ	zet (dengan titik di bawah)

ع	'ain	'	koma terbalik di atas
غ	Gain	G	ge
ف	fa'	F	ef
ق	Qaf	Q	qi
ك	Kaf	K	ka
ل	Lam	L	'el
م	Mim	M	'em
ن	Nun	N	'en
و	Waw	W	w
هـ	ha'	H	ha
ء	Hamzah	'	apostrof
ي	ya'	Y	ye

2. Konsonan Rangkap karena *Syaddah* ditulis rangkap

متعددة	Ditulis	<i>Muta'addidah</i>
عدة	Ditulis	'iddah

3. *Ta Marbutah* di akhir kata Bila dimatikan tulis *h*

حكمة	Ditulis	<i>Ĥikmah</i>
جزية	Ditulis	<i>Jizyah</i>

(Ketentuan ini tidak diperlakukan pada kata-kata arab yang sudah terserap kedalam bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

- a. Bila diikuti dengan kata sandang “*al*” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*

كرامة الاءلياء	Ditulis	<i>Karāmah al-auliya'</i>
----------------	---------	---------------------------

- b. Bila *Ta Marbutah* hidup atau dengan harakat, fathah atau kasrah atau d'ammah ditulis dengan *t*

زكاة الفطر	Ditulis	<i>Zakāt al-ḥiṭr</i>
------------	---------	----------------------

4. Vokal Pendek

_____ / _____	Fathah	Ditulis	A
_____ / _____	Kasrah	Ditulis	I
_____ و _____	d'ammah	Ditulis	U

5. Vokal Panjang

1.	Fathah+alif	Ditulis	A
	جا هلية	Ditulis	<i>jāhiliyah</i>
2.	Fathah+ya' mati	Ditulis	A
	تنسى	Ditulis	<i>tansā</i>
3.	Kasrah+ya' mati	Ditulis	I
	كريم	Ditulis	<i>karīm</i>
4.	D'ammah+wawu mati	Ditulis	U
	فر و ض	Ditulis	<i>furūd</i>

6. Vokal Rangkap

1.	Fathah+ya' mati	Ditulis	<i>Ai</i>
	بينكم	Ditulis	<i>Bainakum</i>
2.	Fathah+wawu mati	Ditulis	<i>Au</i>

	قول	Ditulis	<i>Qaul</i>
--	-----	---------	-------------

7. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

أنتم	Ditulis	<i>a'antum</i>
أعدت	Ditulis	<i>u'iddat</i>
لئن شكرتم	Ditulis	<i>la'in syakartum</i>

8. Kata Sandang Alif+Lam

a. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

القرآن	Ditulis	<i>al-Qur'ān</i>
القياس	Ditulis	<i>al-Qiyās</i>

b. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf *l* (el)nya.

السماء	Ditulis	<i>as-Samā'</i>
الشمس	Ditulis	<i>asy-Syams</i>

9. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya

دوى الفروض	Ditulis	<i>zāwi al-furūd</i>
الشمس	Ditulis	<i>ahl as-Sunnah</i>

MOTTO

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ
أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ



Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk. ”

(Q.S An Nahl:125)

PERSEMBAHAN

Karya sederhana ini kupersembahkan kepada:

1. Orang tuaku, sebagai wujud bakti yang belum tertunaikan. Mereka yang telah menuntunku mengenal Pencipta. Ibuku tercinta, yang telah mengajarku tentang arti kesabaran dan mencurahkan kasih sayang dan pengorbanannya hingga keberadaanku hari ini.
2. Keluarga ,teman , sahabat serta semua orang – orang yang baik dan menyayangiku, mereka sumber motivasiku.
3. Almamater tercinta IAIN Purwokerto.

Semoga karya sederhana ini dapat bermanfaat bagi pendidikan, bernilai ibadah, dan berbuah ridha dariNya, Aamiin.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji hanya milik Allah SWT, shalawat dan salam untuk Rasulullah SAW yang telah membimbing umat manusia melalui lembaga pendidikan terbaik Islam *dienulhaq*.

Alhamdulillah, karya sederhana yang berjudul “ **Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap**” telah tersusun. Semoga kehadirannya dapat memberi manfaat bagi pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan.

Lahirnya karya sederhana ini tidak lepas dari dukungan banyak pihak sehingga melengkapi selesainya tesis ini. Oleh karena itu dengan kerendahan hati, pada kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Dr. H. A. Luthfi Hamidi, M.Ag., Rektor IAIN Purwokerto.
2. Dr. H. Abdul Basit, M.Ag., Direktur Pascasarjana IAIN Purwokerto.
3. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag., Ketua Prodi MPI Pascasarjana IAIN Purwokerto.
4. Dr. Suparjo, S.Ag., M.A. Pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, dan bantuan dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Segenap dosen dan karyawan Pascasarjana IAIN Purwokerto yang telah memberikan bimbingan dan pelayanan yang terbaik.
6. Ali Rahman, S.Pd Kepala SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap serta seluruh guru dan karyawan.
7. Umi Hafsoh, S.Pd.I Kepala MI Ma'arif NU Rejodadi beserta rekan-rekan guru SMP Ma'arif NU Cimanggu yang telah memberikan izin, dukungan serta do'anya.
8. Teman-teman seperjuangan Pascasarjana MPI C, terimakasih atas dukungan dan kerjasamanya.

Semoga amal baik dari semua pihak yang telah membantu peneliti dalam menyusun tesis ini mendapat imbalan pahala yang berlipat dari Allah Swt.

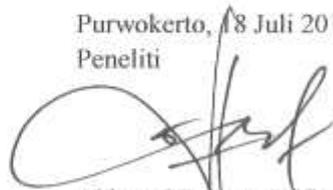
Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan baik dari segi isi maupun tata tulis dan penggunaan bahasa. Oleh karena itu, dengan senang

hati peneliti mengharap kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan tesis ini.

Akhir kata, peneliti berharap semoga tesis ini bermanfaat bagi peneliti khususnya dan bagi praktisi pendidikan yang membutuhkannya.

Purwokerto, 18 Juli 2018

Peneliti



Akhmad Sukron Arifin

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PENGESAHAN DIREKTUR.....	ii
PENGESAHAN TIM PEMBIMBING	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
ABSTRAK (BAHASA INDONESIA)	vi
ABSTRAK (BAHASA INGGRIS).....	vii
TRANSLITERASI.....	viii
MOTTO.....	xii
PERSEMBAHAN	xiii
KATA PENGANTAR	xiv
DAFTAR ISI.....	xvi
DAFTAR TABEL.....	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A.L	
atar Belakang Masalah	1
B.F	
okus Penelitian.....	11
C.R	
umusan Masalah.....	12
D.T	
ujuan Penelitian.....	12
E.....M	
anfaat Penelitian	13
F.....S	
istematika Pembahasan	13
BAB II EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH	16
A.K	
epemimpinan.....	16

1.....	D	
definisi Kepemimpinan		16
2.....	T	
teori Kepemimpinan.....		21
3.....	G	
tipe Gaya Kepemimpinan.....		26
4.....	M	
model Kepemimpinan		32
5.....	F	
fungsi Kepemimpinan		35
B.	K	
kepemimpinan Kepala Sekolah		37
C.	P	
Prinsip – Prinsip Kepemimpinan Kepala Sekolah		38
D.	G	
tipe Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah		42
E.....	P	
fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah.....		50
F.....	K	
budaya Kepemimpinan.....		53
G.	H	
hasil Penelitian Yang Relevan		56
H.	K	
kerangka Berfikir		60
BAB III METODE PENELITIAN.....		72
A.	T	
tempat dan Waktu Penelitian.....		72
B.	J	
jenis dan Pendekatan Penelitian		72
C.	S	
subjek dan Objek Penelitian		73

D.	T
Teknik Pengumpulan Data	75
E.	T
Teknik Analisis Data	78
F.	K
Keabsahan Data.....	81
BAB IV KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DI SMP RADEN FATAH	
CIMANGGU KECAMATAN CIMANGGU KABUPATEN CILACAP	
A.	S
SMP RADEN FATAH CIMANGGU	83
1.	S
Sejarah SMP Raden Fatah Cimanggu.....	83
2.	V
Visi, Misi dan Tujuan SMP Raden Fatah Cimanggu	85
3.	K
Kurikulum SMP Raden Fatah Cimanggu.....	87
4.	S
Sarana Prasarana di SMP Raden Fatah Cimanggu	90
B.	T
Fungsi dan Tugas Kepala Sekolah di SMP Raden Fatah	
Cimanggu	92
1.	D
Dasar-dasar Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Raden Fatah	
Cimanggu.....	92
2.	B
Prosedur dan Cara Kerja Kepala Sekolah di SMP Raden Fatah	
Cimanggu.....	101
3.	P
Proses Terbentuknya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP	
Raden Fatah Cimanggu	107

4.....	K	
arakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Raden Fatah Cimanggu.....		112
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI		126
A.....	K	
esimpulan		126
B.....	R	
ekomendasi.....		128
DAFTAR PUSTAKA		130

LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Observasi

Lampiran 2 Pedoman Wawancara

Lampiran 3 Catatan Lapangan Hasil Observasi

Lampiran 4 Catatan Lapangan Hasil Wawancara

Lampiran 5 Dokumen Pendukung (Foto)

RIWAYAT HIDUP

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Lembaga pendidikan (pada semua jalur dan jenjang) memiliki tugas penting dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang handal. Posisi ini mengharuskan lembaga pendidikan menyiapkan diri agar dapat selaras dengan tuntutan perkembangan, karena sumber daya manusia handal adalah yang sesuai dengan tuntutan perkembangan. Beberapa lembaga pendidikan berlomba-lomba membangun model persekolahan yang dapat mengakomodir potensi peserta didik. Hasilnya menunjukkan bahwa beberapa sekolah mengalami kemajuan dan unggul, sedangkan lainnya mengalami stagnasi dan bahkan terancam gulung tikar. Fenomena *lab school* dan *full day school* menjadi penanda bangkitnya keinginan masyarakat untuk membangun sekolah yang lebih baik.

Meskipun demikian, masih sangat banyak sekolah yang belum menunjukkan kemajuan berarti, padahal desakan untuk berubah begitu besar. Fenomena *lab school* ataupun *full day school* mungkin hanyalah fenomena kota yang menunjukkan respon yang lebih baik terhadap sekolah berkualitas. Wilayah Indonesia yang dominan pedesaan tentu sangat kontras dengan fenomena kota tersebut. Jangankan berbicara tentang kualitas, bahkan beberapa daerah di timur Indonesia masih bermasalah dengan akses pendidikan yang rendah.

Lembaga pendidikan Islam dewasa ini tidak hanya dalam bentuk pesantren, tetapi juga dalam wajah madrasah ataupun sekolah Islam. Keluaran dari lembaga-lembaga pendidikan Islam telah member sumbangsih besar dalam pembangunan nasional. Selain itu, kondisi masyarakat Indonesia yang dominan kelas bawah terjembatani melalui lembaga pendidikan Islam. Sebagai contoh, Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) penghasil sarjana-sarjana diberbagai bidang telah menciptakan kelas menengah baru. Ini tentu menjadi sumbangsih besar dalam mobilitas vertikal masyarakat.

Lembaga Pendidikan Islam adalah satuan pendidikan atau kelompok layanan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan pada jalur formal, non

formal, dan informal pada setiap jenjang dan jenis pendidikan, yang di dalamnya berlangsung proses pendidikan, pembelajaran, dan latihan intelektual, mental, moral, dan fisik (jasmaniah) yang menghasilkan manusia berbudaya tinggi untuk melaksanakan tugas dan kewajiban serta tanggung jawab dalam masyarakat selaku hamba Allah SWT. ¹ Lembaga Pendidikan Islam dewasa ini tidak hanya dalam bentuk pesantren, tetapi juga dalam wajah madrasah ataupun sekolah Islam. Keluaran dari lembaga-lembaga pendidikan Islam telah memberi sumbangsih besar dalam pembangunan nasional. Selain itu, kondisi masyarakat Indonesia yang dominan kelas bawah terjembatani melalui lembaga pendidikan Islam. Sebagai contoh, Perguruan Tinggi Islam.

Melalui wadah lembaga pendidikan Islam, para pendidik Islam dapat menyiapkan generasi Islam untuk memenuhi kualifikasi sebagai “anak didik yang tidak hanya mampu mengembangkan kreatifitas intelektual dan imajinasi secara mandiri, tetapi juga memiliki ketahanan mental spiritual serta mampu beradaptasi dan merespon problematika yang dihadapinya sesuai kerangka dasar Ajaran Islam”.² Dalam konteks ini, pendidikan Islam sebagai bagian dari sub sistem pendidikan Islam memiliki peluang yang besar dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional serta menyiapkan Sumber Daya Manusia bangsa yang berkualitas, karena pendidikan Islam adalah pendidikan yang seimbang dan dinamis.

Dewasa ini lembaga pendidikan Islam berkembang sebagai lembaga yang semakin kompleks sehingga ia membutuhkan organisasi yang tertata dengan baik dan benar. Kompleksitas lembaga pendidikan Islam terutama terlihat dari kebutuhan akan pengelolaan pelaksanaan pendidikan dengan pendekatan manajemen. Hal itu menjadi kebutuhan mutlak untuk menggunakan pendekatan ilmu manajemen di lembaga pendidikan khususnya lembaga pendidikan Islam. Sehingga perkembangan lembaga pendidikan dalam hal peningkatan kualitas manajemen menjadi bagian yang menarik bagi kalangan praktisi dan ahli pendidikan sampai sekarang ini.

¹ Djaswidi Al Hamdani, *Pengembangan Kepemimpinan Transformasional Pada Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Nuansa Aulia, 2005), hlm, 38.

² Abudin Nata, *Manajemen Pendidikan*, hlm. 171.

Teori kepemimpinan yang berkembang selama ini ingin mengetahui bagaimana terjadinya keefektifan kepemimpinan dalam organisasi. Sehingga berbagai hasil penelitian menemukan teori bahwa kepemimpinan dapat dilihat dari pribadi pemimpin, perilaku pemimpin, situasi budaya organisasi, hubungan pemimpin dengan yang dipimpin, hubungan pemimpin dengan tugas-tugasnya dan seterusnya. Dalam lembaga pendidikan, hubungan antara kepemimpinan, manajemen, administrasi dan organisasi saling membutuhkan dan memiliki peranan yang penting dalam memajukan lembaga pendidikan Islam. Oleh karena itu, dalam pandangan penulis, empat komponen tersebut tidak bisa dipisahkan dalam lembaga pendidikan.

Kepemimpinan merupakan perilaku mempengaruhi individu atau kelompok untuk melakukan sesuatu dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Secara lebih sederhana dibedakan antara kepemimpinan dan manajemen, yaitu pemimpin mengerjakan suatu yang benar (*people who do think right*), sedangkan menejer mengerjakan suatu dengan benar (*people do right think*). Landasan inilah yang menjadi acuan mendasar untuk melihat peran pemimpin dalam suatu organisasi. Perbedaan ini memberikan gambaran bahwa pemimpin biasanya terkait dengan tingkat kebijakan puncak atau pengambil keputusan puncak yang bersifat menyeluruh dalam organisasi, sedangkan menejer merupakan pengambil keputusan tingkat menengah.

Setiap pimpinan lembaga pendidikan Islam dituntut untuk memiliki ketajaman visi dan kedalaman nilai serta normatif, sehingga setiap anggota lembaga pendidikan Islam yang dipimpinnya dapat berkesinambungan dalam mengikuti dinamika perubahan zaman. Artinya secara prinsip, peran pemimpin yang visioner sangat menentukan kesinambungan dan dinamisasi suatu lembaga pendidikan Islam.

Tuntutan kepemimpinan pendidikan Islam di lapangan yaitu seorang pemimpin harus menjadi pimpinan yang ideal, yang harus dapat menjabarkan visi dan misi kepemimpinannya ke dalam program kerja yang nyata, rasional dan operasional. Sodiqin (2009) menyebutkan bahwa “banyak sekali visi dan misi yang

mandul dan tidak menjadikan inspirasinya dalam memimpin. Kondisi ini menghawatirkan karena visinya hanya sebagai simbol semata.”³

Oleh karena itu, lembaga pendidikan Islam perlu menyiapkan diri lebih dini agar tetap *survive* di kancah kompetensi dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya, karena mengelola suatu lembaga pendidikan bukanlah hal yang mudah. Di samping upaya mempertahankan eksistensi kelembagaan, seorang pimpinan lembaga pendidikan juga dituntut oleh melakukan pengembangan secara sistematis dan sistemik, yang mengikuti aspek ideologis (visi dan misi), kelembagaan dan langkah operasionalnya serta mencerminkan pertumbuhan, perubahan dan pembaharuan. Jika hal ini tidak dilakukan, maka dinamika suatu lembaga pendidikan cenderung statis dan bahkan bisa mengalami penyusutan minat hingga gulung tikarnya suatu lembaga pendidikan.

Pendidikan Islam harus dikelola dengan sistem secara terbuka. Para pimpinan lembaga pendidikan Islam dituntut bersikap terbuka dalam mengembangkan pendidikan, dan secara dinamis mampu merespon berbagai perubahan dan tuntutan masyarakat muslim, sebagaimana di kemukakan Malik Fajar, bahwa “ dunia pendidikan mengalami ketidaksepadanan dengan dunia luar terutama industri dan teknologi”.⁴

Pada konteks lembaga pendidikan Islam yaitu kekuatan dalam (*inner force*) yang memberikan energi kepada pemimpin untuk bertindak dalam mengemban amanah visi dan misi lembaga pendidikan Islam yang menjadi tanggungjawabnya. Di sini nilai-nilai adalah dimensi kritis dan efektifitas kepemimpinan karena merupakan dasar untuk meyakinkan seluruh personalia lembaga pendidikan dalam mengarahkan perilaku anggota lembaga pendidikan.

Dengan demikian, pengembangan lembaga dipengaruhi oleh komitmen akan nilai-nilai yang melatarbelakanginya. Sedangkan pemimpin merupakan orang yang paling ahli dalam mempromosikan dan melindungi nilai-nilai tersebut. Pemimpin yang berhasil adalah mereka yang mampu “mempersonifikasikan nilai-nilai yang dianutnya serta menghidupkan nilai-nilai tersebut dalam organisasinya”

³ Sodiqin, A, *Kepemimpinan Visioner*, (Medik, no. 3 September-Desember, 2009) hlm. 26.

⁴ Malik Fajar, *Visi pembaharuan*, hlm. 91-92.

Seorang pimpinan yang baik diharapkan dapat memahami segala aspek perilaku kepemimpinan dan mengetahui kapan fungsi kepemimpinan diperlukan. "Pemimpin yang baik perlu memiliki tiga macam kesadaran, yaitu; *Pertama*, sadar kapan pemimpin itu diperlukan dalam situasi tertentu. *Kedua*, sadar akan perubahan dan tata nilai baik dalam lingkungan unit kerjanya maupun dalam masyarakat. *Ketiga*, sadar betapa pentingnya kepemimpinan yang efektif yang mampu menggerakkan orang lain bekerja seefektif mungkin".⁵

Studi ini dilatarbelakangi oleh keprihatinan tentang keberadaan lembaga pendidikan Islam.⁶ di tanah air yang sebagian mutunya masih belum menggembirakan.⁷ Semangat umat untuk menyelenggarakan pendidikan sebenarnya sangat tinggi yang ditandai dengan banyaknya jumlah lembaga pendidikan Islam. Akan tetapi semangat yang tinggi tersebut seringkali kurang disertai dengan sikap profesionalisme dalam penyelenggaraan sehingga kesenjangan antara kuantitas dan kualitas masih saja terjadi.

Sekolah/Madrasah merupakan bagian dari lembaga pendidikan dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dalam semua aspek tersebut di atas. Terwujudnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan khususnya madrasah merupakan tujuan yang tidak bisa ditawar lagi bagi bangsa Indonesia dalam rangka mewujudkan *output* serta produk pendidikan yang mampu bersaing di tengah globalisasi yang berkembang pesat dewasa ini.⁸

Sejak dekade 90-an",- kesadaran umat untuk memberdayakan mutu lembaga pendidikan Islam mulai bangkit dimana-mana dan beberapa di antaranya

⁵ Viethzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), hlm.81

⁶ Lembaga Pendidikan Islam yang dimaksud dalam pembahasan ini adalah lembaga pendidikan yang dikelola oleh umat Islam baik yang berbentuk sekolah atau madrasah, yang dikelola swasta maupun 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.

⁷ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam, Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, Jakarta: Logos, 2000; dan Tafsir dalam, *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1994).

⁸ Kementerian Agama, *Implementasi Pendidikan Agama Islam di Madrasah Ibtidaiyah*, Semarang: Mapenda Kanwil Jateng, 2012, 1.

telah mampu menjadi sekolah unggul atau sekolah yang efektif (*effective school*).⁹ Bersamaan dengan itu Departemen Agama menerbitkan kebijakan Madrasah Model yang diharapkan menjadi tipe ideal (*ideal type*) pengembangan madrasah. Namun demikian, upaya untuk memberdayakan mutu pendidikan Islam seringkali tidak semudah yang diharapkan, mengingat lembaga pendidikan adalah institusi yang kompleks. Kompleksitas itu meliputi masukan (*input*) sistem pendidikannya (murid, guru dan alat) maupun proses transformasinya. Karena itu, berbagai upaya untuk memberdayakan mutu pendidikan tidak senantiasa berhasil walaupun misalnya pemerintah telah menyiapkan komponen-komponen pendukungnya secara memadai.

Upaya untuk menciptakan manusia Indonesia yang sempurna, baik pada dimensi spiritual, intelektualitas, maupun tanggung jawab sosialnya adalah merupakan cita-cita yang amat mulia pada tujuan pendidikan nasional sebagaimana yang dinyatakan dalam Undang- Undang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas)¹⁰. Tujuan mulia tersebut akan tercapai dengan mengharuskan pada perencanaan sistem pendidikan nasional yang baik dan didukung oleh implementasi yang nyata dan penuh tanggung jawab oleh seluruh pihak yang berkompeten di Indonesia. Namun, perlu disadari bahwa dalam proses pencapaian cita-cita pendidikan nasional terdapat berbagai hambatan sebagaimana diungkapkan oleh Tillaar (2002) yaitu “ terdapat tiga dinamika perubahan yang berimplikasi pada kehidupan manusia, yakni perubahan globalisasi, demokratisasi, dan kemajuan teknologi informasi “¹¹

Kemampuan masing-masing lembaga pendidikan dalam mengikuti serta menfilterisasi ketiga perubahan tersebut secara dinamis, adalah menjadi penentu sukses tidaknya pencapaian cita-cita pendidikan nasional melalui masing-masing lembaga pendidikan secara riil, termasuk pada lembaga-lembaga pendidikan Islam di Indonesia.

⁹ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru*: (Jakarta: Logos, 2000)

¹⁰ Undang-Undang Sisdiknas No. 20. Tahun 2003, pasal 3.

¹¹ Tillaar, *Perubahan Sosial dan Pendidikan: Pengantar Pedagogik Untuk Indonesia*, (Jakarta: PT Grasindo, 2002) hlm. 472.

Di era globalisasi dan persaingan bebas dibutuhkannya kemampuan-kemampuan sumber daya manusia yang mumpuni, sebagaimana kriteria yang dikemukakan oleh Abudin Nata (2003) yaitu “manusia yang kreatif, inovatif, dinamis, terbuka, bermoral baik, mandiri atau penuh percaya diri, menghargai waktu, mampu berkomunikasi dan memanfaatkan peluang serta menjadikan orang lain sebagai mitra”¹² Kriteria-kriteria Sumber Daya Manusia tersebut menjadi penentu eksistensi lembaga-lembaga pendidikan, spesifikasinya pada lembaga pendidikan Islam di Indonesia agar tetap eksis secara fungsional di tengah-tengah kehidupan global serta persaingan bebas.

Untuk melakukan pembaharuan pendidikan Islam menjadi sekolah yang baik (*good school*), bukan sekedar membutuhkan berbagai teori modernisasi dan pemberdayaan, melainkan jihad; yaitu usaha kerja keras lahir dan batin untuk memobilisasi segala sumber daya untuk mencapai suatu cita-cita bersama, suci dan luhur.¹³ Di era informasi dan komunikasi seperti sekarang ini, salah satu tantangan besar lembaga-lembaga Pendidikan, termasuk lembaga pendidikan Islam adalah bagaimana cara mengoptimalkan semua sumber daya manusia yang dimilikinya. Optimalisasi semua sumber daya yang dimiliki oleh lembaga pendidikan Islam adalah suatu keharusan yang tidak bisa ditawar, agar ia dapat eksis dan memiliki daya saing dengan lembaga-lembaga pendidikan pada umum lainnya.

Dengan melakukan optimalisasi sumber daya yang dimiliki lembaga pendidikan Islam tersebut, maka berbagai problematika yang dihadapi oleh lembaga pendidikan Islam dapat dipecahkan, atau setidaknya dapat dikurangi. Potensi sumber daya lembaga pendidikan Islam yang meliputi sumber daya manusia, sumber pendanaan, partisipasi masyarakat, dan berbagai potensi yang lain yang dimilikinya sesungguhnya cukup besar. Namun, selama ini lembaga – lembaga pendidikan terutama lembaga pendidikan Islam belum sepenuhnya mampu memberdayakan potensi-potensi tersebut.

¹² Abudin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Prenada Media, 2003), hlm, 170.

¹³ Pengertian jihad di sini dielaborasi dari pendapat Maulana Abu al-Kalam Azad, AR Sutan Mansur dan AM Saefuddin. Lihat M. Dawam Rahardjo. *Ensiklopedi Al-Qur 'an*. (Jakarta: Paramadina, 1996), hlm. 515-526.

Persoalannya adalah kepemimpinan apakah yang cocok lembaga pendidikan Islam ? kepemimpinan seperti apa yang mampu mengembangkan lembaga pendidikan Islam menjadi lembaga pendidikan yang efektif ? kepemimpinan yang dimaksud tentu bukan kepemimpinan yang biasa, melainkan suatu sistem, kepemimpinan yang luar biasa, kepemimpinan yang bagaimanakah itu ?

Dari paparan di atas tampak jelas bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Lembaga Pendidikan Islam merupakan satu hal penting dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan secara umum. Oleh karena itu peneliti ingin menggali informasi dan temuan hasil penelitian yang berkenaan dengan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Lembaga Pendidikan dengan latar belakang penyelenggara pendidikan yang berada di Lembaga Pendidikan Islam. Sekolah Menengah Pertama di Kecamatan Cimanggu, Kabupaten Cilacap. Ada 10 Sekolah Menengah Pertama di Kecamatan ini yang terdiri dari Negeri maupun Swasta. yang terdiri dari 4 sekolah Negeri dan 6 sekolah swasta. 5 diantara sekolah swasta yang notabene adalah lembaga pendidikan Islam yaitu SMP Raden Fatah Cimanggu, SMP Muhammadiyah Cimanggu, SMP Diponegoro Cimanggu, SMP Darusalam Cimanggu dan SMP Maarif NU Cimanggu Kemudian peneliti memilih diantara lembaga pendidikan Islam yang ada sebagai study kasus dalam penelitian ini yang dianggap representatif serta cocok dalam penelitian ini, yaitu SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap.

Lokasi penelitian adalah SMP Raden Fatah Cimanggu sebagai tempat penelitian bahwa sekolah ini memiliki sistem kepemimpinan yang bagus mampu mempertahankan eksistensi lembaga pendidikan dengan baik melalui kepemimpinan kepala sekolah. SMP Raden Fatah Cimanggu salah satu sekolah yang membudayakan inovasi sebagai salah satu prinsip dalam memajukan sekolah. Hal itu terlihat dari slogan atau jargon yang telah lama dijadikan sebagai suatu prinsip dalam lembaga tersebut yaitu sekolah yang memiliki prinsip tinggi dalam menjaga atau membudayakan sebuah inovasi-inovasi tertentu untuk mempertahankan eksistensi lembaga pendidikan. Dilihat dari sejarah yang berada di lingkungan kecamatan cimanggu merupakan salah satu sekolah tertua yang berada dibawah naungan Yayasan Raden Fatah Kecamatan Cimanggu. Sebagai

sekolah yang tertua di wilayah kecamatan Cimanggu SMP Raden Fatah Cimanggu sudah banyak dikenal dimasyarakat sebagai sekolah yang memiliki kualitas dan kuantitas.

Dalam perjalanannya SMP Raden Fatah Cimanggu dari mulai berdiri tahun 1978 hingga sekarang tentu telah banyak mengalami sejarah terkait dengan dinamika Lembaga Pendidikan Islam agar terus exsist menjadi sebuah Lembaga Pendidikan Islam yang diterima dan diminati masyarakat serta menjadi suatu Lembaga Pendidikan Islam yang memberikan sumbangsi output sumber daya manusia masa depan yang dibutuhkan oleh dunia. Tercatat telah banyak alumni – alumni dari Lembaga Pendidikan Islam ini yang telah menjadi orang – orang hebat seperti Pengacara, Guru , Kepala Sekolah , Dosen , Pengusaha yang tersebar diberbagai wilayah.seiring dengan berjalanya waktu kini tampuh pimpinan pada SMP Raden Fatah Cimanggu telah dipegang masa kepemimpinan mulai pada tahun 2008 melalui Yayasan diangkatlah Ali Rahman, S.Pd. yang berlatar belakang Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesenian. Ali Rahman, S.Pd. yang berasal dari keluarga besar Yayasan Raden Fatah dan dia termasuk alumni dari sekolah tersebut tentunya faham akan sejarah dan perkembangan SMP Raden Fatah Cimanggu dari tahun ke tahun dinamika sistem kepemimpinan di SMP Raden Fatah Cimanggu.¹⁴

Dari mulai masa kepemimpinan Ali Rahman, S.Pd hingga sekarang yang telah sampai pada masa periode ke-3 budaya yang dikembangkan dalam proses kepemimpinannya selama ini adalah berprinsip pada sebuah sikap disiplin berinovasi dan tanggung jawab. dari inovasi – inovasi tertentu dalam sebuah kepemimpinannya telah banyak menciptakan sebuah kemajuan dan perkembangan sekolah sehingga lembaga tersebut menjadi salah satu lembaga yang memiliki daya minat yang tinggi dimasyarakat. Diantaranya SMP Raden Fatah Cimanggu satu satunya sekolah swasta di Kabupaten Cilacap yang berhasil meraih status sebagai sekolah standar nasional pada tahun 2013. Kondisi tersebut tidak bisa lepas dari kemampuan sekolah dalam memberikan layanan anak didik mencakup aspek input, proses maupun output. Artinya layanan harus secara utuh mulai dari input yang seharusnya disediakan oleh sekolah. Proses yang seharusnya terjadi di sekolah, dan output

¹⁴ Hasil Wawancara dengan Drs. H. Muhtadin selaku Ketua Yayasan Raden Fatah Cimanggu Cilacap tanggal 14 April 2018

yang seharusnya dihasilkan oleh sekolah. Sebagai bentuk layanan terhadap masyarakat mutu layanan pendidikan seringkali dikaitkan dengan tingkat kepuasan *stakeholder*. Sekolah dikatakan mampu memberikan mutu layanan pendidikan yang baik (input, proses, output), jika sudah mampu memberikan layanan yang memuaskan *stakeholder sekolah*, yaitu siswa, orang tua siswa , pengguna lulusan, dan kelompok masyarakat lainnya. cukup baik dilihat dari sebagian standar pendidikan yang ada delapan telah terpenuhi. Sarana prasarana yang dimiliki sudah cukup lengkap dan memadai, dengan kondisi seperti ini SMP Raden Fatah Cimanggu merupakan sekolah yang sebagian besar telah memenuhi standar , disamping itu pada tahun 2015 SMP Raden Fatah Cimanggu membangun sarana baru yaitu berupa Asrama dan Madrasah Diniyah sebagai upaya langkah dalam meningkatkan kualitas peserta didik serta dalam bidang agama serta memenuhi animo masyarakat akan sekolah yang memiliki karakter kuat yang ada dalam peserta didik, kemudian pada tahun ajaran 2017/2018 ini mengadakan program baru yaitu sekolah berbasis bahasa Inggris dalam proses komunikasi di sekolah yang meliputi komunikasi diluar kelas dan komunikasi di dalam kelas pada proses pembelajaran yang diterapkan pada setiap mata pelajaran yang ada. Tentunya program ini bukan suatu program yang mudah karena membutuhkan kesiapan yang matang dari semua unsur pada lembaga tersebut.¹⁵

Namun begitu dari perjalanan yang cukup panjang menjadi seorang pemimpin Ali Rahman, S.Pd. telah banyak mengalami dinamika dalam sebuah kepemimpinan Lembaga Pendidikan Islam yang terkadang hal ini menjadi hambatan dan tantangan tersendiri agar terusberjalan sebagaimana mestinya. Tantangan dan hambatan tersebut tentunya adakalanya yang berasal dari internal dan eksternal Lembaga Pendidikan Islam tersebut. Secara internal bagaimana seharusnya kebijakan- kebijakan yang terkait dengan kepemimpinannya serta menjaga dan melestarikan budaya kepemimpinannya itu bias senantiasa diterima dan dilaksanakan oleh seluruh warga sekolah sehingga menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif. Adapun secara external bagaimana agar Lembaga Pendidikan Islam tersebut bisa tetap diterima dan diminati secara luas oleh

¹⁵ Hasil Wawancara dengan Drs. H. Muhtadin selaku Ketua Yayasan Raden Fatah Cimanggu Cilacap tanggal 14 April 2018

masyarakat menjadi Lembaga Pendidikan Islam yang dipandang memiliki kualitas tinggi dimasyarakat.

Dari lokasi penelitian ini penulis ingin menggali sebuah bentuk kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan dalam sebuah sistem kepemimpinan pada Lembaga Pendidikan Islam.. Berawal dari fakta dan paparan latar belakang masalah di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap ”.

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini lebih memfokuskan pada kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam di SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap yang meliputi nilai, bentuk, proses kepemimpinan , karakteristik kepemimpinan mplikasi kepemimpinan serta faktor pendukung dan penghambat terciptanya kepemimpinan dalam meningkatkan Lembaga Pendidikan Islam Di Kecamatan Cimanggu Kabupaten Studi Kasus di SMP Raden Fatah Cimanggu, Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap. Hal itulah yang menjadi fokus utama dalam penelitian.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas. Bagaimana Kultur Kepemimpinan Di SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Ciacap ? untuk menjawab perntanyaan tersebut kami buat rumusan masalah dalam bentuk pertanyaan turunan sebagai berikut :

- a) Apa Dasar Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap ?
- b) Bagaimana Bentuk Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap?
- c) Bagaimana proses terbentuknya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap?
- d) Bagaimana Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada ditemukannya kepemimpinan kepala sekolah yang efektif sebagai alternatif untuk membangun lembaga pendidikan yang efektif dalam meningkatkan mutu pendidikan. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi :

- 1) Untuk menganalisis dasar - dasar Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap
- 2) Untuk menemukan Bentuk Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap.
- 3) Untuk menganalisis proses terbentuknya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap.
- 4) Untuk mengetahui Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap.

E. Manfaat Penelitian atau Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak terutama yang berperan dalam dunia pendidikan khususnya Memberikan sumbangan keilmuan dalam kajian Manajemen Pendidikan Islam. Dalam lingkungan Kepemimpinan Dalam Lembaga Pendidikan Islam.

a) Kegunaan secara teoritis

Memberikan kontribusi keilmuan bagi ilmu pendidikan terutama mengenai konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Lembaga Pendidikan Islam.

b) Kegunaan secara praktis

1.) Bagi pihak di SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan tentang sebuah sistem kepemimpinan sehingga menjadi sebuah Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Lembaga Pendidikan Islam yang mampu meningkatkan kualitas pendidikan.

2.) Bagi penulis sendiri, hasil penelitian ini dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan penulis dalam praktik manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah di Lembaga Pendidikan Islam.

F. Sistematika Pembahasan

Guna mendapatkan gambaran yang jelas dan menyeluruh serta memudahkan pembahasan persoalan dalam penelitian ini, maka susunan dan sistematika pembahasannya akan diuraikan pada masing-masing bab. Tesis ini dibagi ke dalam tiga bagian, yaitu bagian awal, bagian tengah dan bagian akhir.

Bagian Awal terdiri dari halaman judul, halaman pengesahan, halaman tim penguji tesis, halaman nota dinas, halaman persetujuan pembimbing, halaman motto, halaman persembahan, pedoman transliterasi, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, daftar lampiran dan abstrak.

Bagian utama berisi uraian penelitian mulai dari bagian pendahuluan sampai bagian penutup yang tertuang dalam bentuk bab-bab sebagai satu kesatuan.

Pada tesis ini peneliti menuangkan hasil penelitian dalam enam bab. Sistematika penulisan merupakan urutan yang saling terkait antara yang satu dengan yang lain :

Bab pertama, pendahuluan, meliputi latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab kedua, pada bab ini akan di bahas tentang kerangka teori yang meliputi deskripsi konseptual fokus dan sub fokus penelitian yang terdiri dari yang merupakan landasan teori Kepemimpinan Kepala Sekolah meliputi Pengertian Kepemimpinan, Teori – teori Kepemimpinan, Model Kepemimpinan , Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah , Prinsip – Prinsip Kepemimpinan Kepala Sekolah, Gaya Kepimpinan Kepala Sekolah , Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah , Dalam bab ini juga dijelaskan tentang hasil penelitian yang relevan dan kerangka berfikir.

Bab ketiga, pada bab ini berisi tentang metode penelitian yang digunakan, meliputi tempat dan waktu penelitian, jenis dan pendekatan, data dan sumber data, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

Bab keempat Hasil penelitian dan analisis penelitian meliputi tentang profil setting penelitian yang meliputi SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap dan temuan penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah di dalam lembaga pendidikan tersebut.

Bab kelima adalah bab penutup yang berisi kesimpulan dan saran-saran dan kata penutup dari peneliti. Terakhir adalah bagian akhir. Bagian yang merupakan akhir dari tesis ini berisi daftar pustaka dan lampiran-lampiran yang terkait.

BAB II

EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

DI SMP RADEN FATAH CIMANGGU

A. Kepemimpinan

1. Definisi Kepemimpinan

Dilihat dari sisi bahasa Indonesia “pemimpin” sering disebut penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, pengerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua, dan sebagainya. Sedangkan istilah memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara. Sebutan pemimpin muncul ketika seseorang memiliki kemampuan mengetahui perilaku orang lain, memiliki kecakapan tertentu yang jarang didapati orang lain. Jika ini dikaitkan dengan kegiatan mobilisasi massa, maka akan lahir sebutan pemimpin masa (populis). Apabila dikaitkan dengan organisasi kedinasan pemerintahan maka disebut jabatan dinas. Begitu juga *mursyid* adalah sebutan dalam pimpinan organisasi tarekat dan sebutan kiai adalah pimpinan pondok pesantren sekalipun tidak semua kiai memimpin pondok pesantren.¹⁶

Istilah pemimpin dan memimpin pada mulanya berasal dari kata dasar yang sama “pimpin”, dan berikut ini dikemukakan beberapa pengertian pemimpin.¹⁷

- 1) Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya.
- 2) Pemimpin adalah suatu lakon/peran dalam system tertentu; karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki ketrampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin. Istilah *kepemimpinan* pada dasarnya berhubungan dengan ketrampilan, kecakapan, dan tingkat

¹⁶ Sukamto, *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren*, (Jakarta: Pustaka LP3ES, 1999), 19.

¹⁷ Veithzal Rivai, Bachtiar dan Boy Rafli Amar, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi* (Jakarta: PT Raja Grafinda Persada, 2014), 1.

pengaruh yang dimiliki seseorang; oleh sebab itu, kepemimpinan bisa dimiliki oleh orang yang bukan “pemimpin”

- 3) Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan/kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.
- 4) Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan-kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk pencapaian beberapa tujuan (Kartini Kartono, 1994)

Menjadi pemimpin adalah amanah yang harus dilaksanakan dan dijalankan dengan baik oleh pemimpin tersebut, karena kelak Allah akan meminta pertanggung jawaban atas kepemimpinannya itu.

Selanjutnya jika pemimpin dilihat dari sisi bahasa Inggris menjadi “LEADER”, yang mempunyai tugas untuk me-LEAD anggota sekitarnya. Sedangkan makna LEAD adalah :

- 1) *Loyalty*, seorang pemimpin harus mampu membangkitkan loyalitas rekan kerjanya dan memberikan loyalitasnya dalam kebaikan.
- 2) *Educate*, seorang pemimpin mampu untuk mengedukasi rekan-rekannya dan mewariskan tacit knowledge pada rekan-rekannya.
- 3) *Advice*, memberikan saran dan nasihat dari permasalahan yang ada.
- 4) *Dicipline*, memberikan keteladanan dalam berdisiplin dan menegakan kedisiplinan dalam setiap aktivitasnya.

Masalah kepemimpinan (*leadership*) sebenarnya merupakan pembahasan yang paling menarik dalam kajian kepemimpinan selain juga diakademisi, cukup beralasan menjadi bahan kajian dan penelitian karena tidak ada secara pasti mana teori kepemimpinan yang unggul semuanya tergantung pada situasi dan kondisi serta latar seting tempatnya. Selain pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadap berhasil atau gagalnya suatu organisasi. Memang harus diakui bahwa suatu organisasi akan dapat mencapai tujuannya manakala sumber permodalan mencukupi, struktur

organisasinya akurat, dan tenaga terampilnya tersedia. Selain hal di atas maka kepemimpinan merupakan faktor penentu penting dan harus dipertimbangkan, tanpa pemimpin maka roda organisasi tidak akan berjalan lancar

Kepemimpinan merupakan obyek diskursus para pakar dalam bidang manajemen, Hemphill dan Coons yang dikutip oleh Gary Yukl mendefinisikan bahwa, "kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama."¹⁸ Mangunharjana dalam Effendi mendefinisikan bahwa, kepemimpinan diambil dari kata pemimpin yang dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah *leader* dari akar kata *to lead* yang terkandung arti yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.¹⁹ Sedangkan J.M P Fifner mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah seni mengkoordinasikan dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Oteng Sutisna mengemukakan kepemimpinan ialah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan, dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerja sama ke arah tercapainya tujuan organisasi. Jika dilihat dari pendapat tadi maka ada beberapa hal yang menjadi inti yaitu, memberi teladan bagi bawahan untuk melakukan perubahan agar tercipta dan tercapai tujuan organisasi. Karena peran pemimpin sangat besar, dipandang perlu memberi teladan contoh yang baik. Sebab jika seorang pemimpin memiliki contoh yang baik bagi bawahannya secara tidak langsung yang dipimpin akan termotivasi untuk berbuat lebih baik dari pada pimpinannya. Selain kekuatan penggerak sentral terdapat pada pimpinan, maju mundurnya sebuah organisasi juga dipengaruhi oleh pimpinan dan juga komponen lainnya. Maka dituntut pimpinan memberikan teladan yang baik bagi semua bawahannya.

¹⁸ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Indonesia*, (Jakarta: Indeks, 2011),

¹⁹ Nur Efendi, *Membangun Sekolah Yang Efektif dan Unggulan*, (Yogyakarta: Lingkar Media, 2014), 343.

Pendapat di atas terdapat proses mengarahkan dan membimbing anggotanya untuk mencapai tujuan bersama, hal itu dilakukan dengan jalan mempengaruhi terhadap bawahannya. Selain itu terdapat dua peran yang diharapkan untuk melaksanakan peran kepemimpinan yakni “peran pemimpin dan peran pengikut walaupun sebagian dari pengikut tersebut dapat membantu pemimpin utama dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya. Abdul Aziz mengutip dari James A.F Stoner dan Charles Wankel mengatakan bahwa “*nevertheless, leadership abilities and skill in directing are important factors in managers effectiveness*”(kepemimpinan adalah kemampuan dan ketrampilan mengarahkan yang merupakan faktor penting dalam efektivitas manajer/pemimpin).²⁰ Sependapat dengan hal tersebut E Mulyasa mendefinisikan bahwa, “kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi.”²¹

Dari dua definisi ini keduanya terfokus kepada mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan bersama yang didukung dengan ketrampilan kemampuan mengarahkan oleh pimpinan pada bawahannya sehingga tujuan-tujuan bersama dapat dicapai. Stogdil membuat kesimpulan, bahwa: *There are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept.*²² ada banyak definisi tentang kepemimpinan sebagian beberapa orang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan). Jika dianalisis arti di atas kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja antar peran, kedudukan dari satu jabatan administrasi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.

Gary Yukl mengutip dari House kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, mendorong dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi.²³

²⁰ Wahab Abdul Aziz, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 81.

²¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004),

²² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Pres, 2011), 17.

²³ Gary Yukl, *Kepemimpinan...*,4.

Sedangkan Inu Kencana Syafii yang dikutip oleh Baharuddin secara etimologi, kepemimpinan dapat diartikan sebagai berikut.

- 1) Berasal dari kata pimpin (*lead*) berarti bimbing atau tuntun. Dengan demikian, di dalamnya ada dua pihak yaitu yang dipimpin dan yang memimpin (umat) dan yang memimpin.
- 2) Setelah ditambah awalan pe menjadi pemimpin (*leader*) berarti orang yang mempengaruhi orang lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak untuk mencapai tujuan tertentu.
- 3) Apabila ditambah akhiran-an menjadi pimpinan artinya orang yang mengepalai. Antar pemimpin dengan pemimpin dapat dibedakan, yaitu pimpinan (kepala) cenderung lebih sentralistis, sedangkan pemimpin lebih demokratis.
- 4) Setelah dilengkapi dengan awalan ke menjadi kepemimpinan (*leadership*) berarti kemampuan dan kepribadian seorang dalam memengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama sehingga dengan demikian yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok.²⁴

Dari empat definisi di atas, dapat diramu pengertian bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi, membujuk orang lain agar orang tersebut dapat bekerjasama (mengelaborasi kemampuannya) untuk menggapai tujuan yang sudah ditetapkan. Baharuddin berpendapat bahwa, "kepemimpinan juga sering dikenal sebagai kemampuan untuk memperoleh konsensus anggota organisasi untuk melakukan tugas manajemen agar tujuan orang tercapai."²⁵ Paling tidak dalam beberapa pengertian di atas tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan terdiri atas: 1) mempengaruhi orang lain agar berbuat sesuatu, 2) adanya kesepakatan atau konsensus dalam satu pekerjaan, 3) adanya pimpinan 4) tujuan bersama untuk memperoleh manfaat bersama.

Harold Koontz yang dikutip Sifuddin menandakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah seni "*the art of process of influencing people so that they*

47. ²⁴ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Jogjakarta: Ar-Ruz, 2012),

²⁵ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan*, 48.

achievement of group goal"²⁶(seni merupakan proses mempengaruhi beberapa orang yang mereka capai untuk tujuan bersama). Yang menjadi dan perlu digaris bawahi adalah keinginan yang kuat untuk berusaha keras dengan penuh semangat dan percaya diri.

Kartini Kartono memandang bahwa kepemimpinan adalah masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis di antara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin (ada relasi interpersonal). Kepemimpinan ini dapat berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian satu tujuan tertentu.²⁷ Dengan demikian pemimpin tersebut ada bila terdapat kelompok, sekumpulan atau organisasi. Maka eksistensi pemimpin itu selalu ada di tengah-tengah kelompoknya, komunitasnya, golongannya secara lebih khusus ada anak buah, bawahan dan rakyat.

2. Teori – Teori Kepemimpinan

Pemimpin dan kepemimpinan selalu diperlukan dalam kehidupan manusia. Pemimpin senantiasa akan muncul sejalan dengan peradaban manusia dari masa ke masa, dimana saja, dalam keadaan bagaimanapun juga. Sehingga pada akhirnya akan membentuk pola kepemimpinan yang efektif yang dapat terapkan seiring dengan perkembangan zaman sendiri tanpa menafikan teori-teori kepemimpinan yang ada. Beberapa teori kepemimpinan akan diketengahkan sebagai berikut.

a) Teori *Great Man* dan Teori *Big Bang*

Teori yang usianya cukup tua ini menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan bakat atau bawaan sejak seseorang lahir. Bennis dan Nanus menjelaskan bahwa teori *Great Man* (orang besar) berasumsi pemimpin dilahirkan bukan diciptakan.²⁸ Dalam teori ini melihat bahwa kekuasaan berada pada sejumlah orang tertentu yang melalui proses pewarisan memiliki

²⁶ Ahmad Saifuddin, *Kepemimpinan Kiai dan Kultur Pesantren*, (Yogyakarta: UIN JOGJA, 2007), 29.

²⁷ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013),

²⁸ Wahab Abdul Aziz, *Anatomi Organisasi*, 84.

kemampuan memimpin atau karena keberuntungan memiliki bakat untuk menempati posisi sebagai pemimpin. Dengan istilah yang berlainan para pemimpin menurut teori ini berasal dari keturunan tertentu, dalam negeri kita dikenal dengan keturunan darah biru yang berhak menjadi pimpinan sedangkan yang lain hanya sebagai golongan yang dipimpin. Maka jika diumpamakan sebuah permissalan ungkapan yang mengatakan “ asalnya raja menjadi raja” jika terkait dengan teori di atas bahwa anak raja pasti memiliki bakat untuk menjadi raja sebagai pimpinan rakyatnya.

Abdul Aziz mengutip Bennis dan Nanus juga menyatakan bahwa dalam perkembangannya, teori kepemimpinan berdasarkan bakat cenderung ditolak dan melahirkan teori *Big Bang*. Dalam teori ini kepemimpinan yang baru di zamannya itu menyatakan bahwa pada peristiwa besar menciptakan atau dapat membuat seseorang menjadi pemimpin. Teori ini mengintegrasikan antara situasi dan pengikut/anggota organisasi sebagai jalan yang dapat menghantarkan seseorang menjadi pemimpin.²⁹ Jika di amati peristiwa yang dimaksud pada konteks teori di atas adalah peristiwa-peristiwa atau kejadiankejadian besar seperti revolusi, kekacauan/kerusakan, pemberontakan, reformasi dan lainnya. Yang memunculkan seseorang tokoh dapat diambil contoh para pemimpin Indonesia pasca kemerdekaan dan pemimpin Orde Baru Soeharto muncul sebagai pemimpin Orde Baru dan masih banyak contoh lainnya.

b) Teori Sifat atau karakteristik Kepribadian (*Trait Theories*)

Teori ini hampir sama dengan teori *Great Man* meskipun berbeda dalam mengartikan bakat yang dimiliki seseorang pemimpin. Teori *Great Man* menekankan bakat dalam arti keturunan, bahwa seorang pemimpin karena memiliki kromosom (pembawa sifat) dari orang tuanya sebagai pemimpin. Sedangkan teori sifat atau karakteristik kepribadian berasumsi bahwa seorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin. Dalam pendekatan sifat (*trait approach*) atau teori sifat dibahas sifat-sifat yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin. Yakni yang membedakannya dengan bukan pemimpin.

²⁹ Wahab Abdul Aziz, *Anatomi Organisasi*, 85.

Mujiono mengutip dari Stogdil bahwa ada beberapa lima sifat negatif yang mencegah menjadi pemimpin yaitu, tidak mengetahui (*uninformed*), terlalu kaku, tidak berperan serta, otoriter dan suka menyerang dengan kata-kata.³⁰

Pendapat tentang “pemimpin dilahirkan bukan dibuat”, jika kemudian dikaitkan dengan sifat-sifat seperti kecendekiawanan, ketergantungan, pertanggungjawaban, ditambah lagi dengan faktor fisik, kesehatan dan sebagainya tidak lagi seluruhnya dapat memperkuat teori sifat, karena sukses dan tidaknya pemimpin dapat dipelajari dan diperoleh melalui pengalaman.

Kartini Kartono mengungkapkan bahwa ada beberapa ciri-ciri unggul sebagai predisposisi yang diharapkan akan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu memiliki inteligensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif dan ketrampilan komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka kreatif, mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi dan lain-lain.³¹ Paling tidak dalam teori *The Great Man* barangkali dapat memberikan arti lebih realistik terhadap pendekatan sifat pemimpin, setelah memperoleh pengaruh dari kelompoknya. Suatu kenyataan yang dapat diterima bahwa sifat-sifat kepemimpinan itu tidak seluruhnya dibawa sejak dilahirkan akan tetapi bisa jadi sifat tersebut dimiliki melalui suatu proses pendidikan dan pengalaman.

Teori sifat atau karakteristik kepribadian berasumsi seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang dimiliki secara fisik maupun psikologis. Selanjutnya Collons yang dikutip Wahab berpendapat bahwa sifat-sifat yang harus dimiliki pemimpin agar kepemimpinannya dapat mengefektifkan organisasi adalah (1) kelancaran berbicara, (2) kemampuan memecahkan masalah, (3) pandangan ke dalam masalah kelompok (organisasi), (4) keluwesan, (5) kecerdasan, (6) kesediaan menerima tanggungjawab, (7) ketrampilan sosial, (8) kesadaran akan diri sendiri dan lingkungannya. Selanjutnya Wahjosumidjo mengidentifikasi sejumlah karakteristik kepemimpinan yang terdiri dari (1) ciri-ciri fisik, (2) latar belakang sosial, (3) inteligensia atau kemampuan memecahkan masalah, (4)

³⁰ Imam Moedjiono, *Kepemimpinan*, 39.

³¹ Kartini Kartono, *Pemimpin*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 77

kepribadian, (5) ciri-ciri yang berorientasi pada kepentingan masyarakat.³² Dua pendapat di atas mencoba memberikan karakteristik tentang beberapa hal yang harus dimiliki oleh pimpinan secara fisik, maka dua pendapat itu memandang sangat perlu setiap pemimpin memiliki dan menguasai hal-hal tersebut.

Tanpa mengurangi makna ajaran agama lain tentang kepemimpinan nyata dalam Islam dinisbatkan pada sifat dan kepribadian Muhammad sebagai Nabi dan Rasul serta sebagai pemimpin yang tentunya patut menjadi suri tauladan yang baik bagi umatnya. Diantaranya: (1) sifat Siddiq (benar) yakni pemimpin selalu berkata bersikap dan berpihak pada kebenaran. (2) Amanah (terpercaya), yakni dapat dipercaya serta mampu memelihara kepercayaan rahasia orang lain. (3) Tabliq (menyampaikan) yakni mengkomunikasikan dan menginformasikan kepada umatnya tanpa ditutup-tutupi atau disembunyikan. (4) Fatanah (cerdas/pandai) yakni mampu memahami ajaran dari Allah serta mampu menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi umatnya secara adil dan bijaksana. Dalam perkembangannya dewasa ini teori sifat ini fokusnya terarahkan pada motivasi kepemimpinan yang dihubungkan dengan kemahiran spesifik seorang pemimpin dalam memahami hubungan antara sifat-sifat yang perlu dimiliki dengan pada bawahannya.

c) Teori Perilaku (*Behavior Theories*)

Setelah tahun 50-an teori sifat kepemimpinan semakin tidak populer. Karena perkembangan situasi dan kondisi studi tentang kepemimpinan mulai berkembang lambat namun pasti studi mengenai kepemimpinan mulai diarahkan pada perilaku pemimpin kemudian studi-studi tersebut menghasilkan satu teori baru di zamannya yang disebut Teori Perilaku (*Behavior Theories*). Teori ini bertolak dari pemikiran bahwa kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, tergantung pada perilaku atau gaya bersikap dan gaya bertindak seorang pemimpin. Dengan demikian berarti juga teori ini memusatkan perhatiannya pada fungsi-fungsi kepemimpinan termasuk koordinasi, manajerial dan motivasi. Dengan kata lain kesuksesan pemimpin dalam mengefektifkan organisasi, sangat bergantung pada perilakunya

³² Wahab Abdul Aziz, *Anatomi Organisasi*, 85

melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan di dalam strategi kepemimpinannya. Gaya dan perilaku ini akan tampak dari cara melakukan pengambilan keputusan, cara memerintah (mengkoordinasikan), mendelegasikan tugas, cara berkomunikasi, cara memotivasi bawahan serta cara mengarahkan dan membimbing bawahan.

Abdul Aziz menegaskan bahwa, pendekatan teori perilaku ini melalui gaya kepemimpinan dalam realisasi fungsi-fungsi kepemimpinan, merupakan strategi kepemimpinan yang memiliki dua orientasi yang terdiri dari (1) orientasi pada tugas, dan (2) orientasi pada bawahan. Sehubungan dengan hal itu Stoner Freeman mengatakan bahwa manager (pemimpin) yang memiliki gaya berorientasi pada tugas, mengawasi anggota organisasinya (karyawan) secara ketat untuk memastikan tugas-tugas dilaksanakan secara memuaskan melaksanakan tugas lebih diutamakan dari pada pertumbuhan dan kepuasan pribadi anggota organisasi.³³ Pendekatan perilaku dalam teori ini menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati atau dilakukan oleh para pemimpin dari sifat-sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimiliki. Hal senada Wahjosumidjo mempertegas pendekatan teori ini mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan.³⁴ Pendapat pendapat di atas kesemuanya menitik beratkan kedisiplinan seorang pimpinan dalam mengawasi anggotanya secara ketat dengan maksud dan tujuan memastikan pelaksanaan kinerja bawahan hingga tugas dapat dilakukan secara memuaskan.

3. Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki gaya tersendiri dalam hal kepemimpinannya. Termasuk bagaimana aktivitas mempengaruhi orang lain akan tercermin pada pola tingkah laku yang dilakukan pemimpin. Hal itu senada dengan gaya kepemimpinan, Paul Hersey dan Kenneth yang dikutip oleh Saifuddin bahwa, penelitian membuktikan bahwa mayoritas pemimpin mempunyai gaya utama dan gaya sampingan, gaya utama merupakan pola tingkah laku yang sering digunakan pemimpin dalam kerangka mempengaruhi aktivitas orang lain atau gaya

³³ Wahab Abdul Aziz, *Anatomi Organisasi*, 89.

³⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan*, 22.

kepemimpinan yang paling disukai sedangkan gaya sampingan diasumsikan dengan perpaduan gaya yang lain. Vethzal berpendapat lain mengenai gaya seorang pemimpin. Gaya ternyata merupakan ringkasan dari seseorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar³⁵ Gaya utama merupakan pola tingkah laku yang sering digunakan pemimpin dalam upaya mempengaruhi aktivitas orang lain, atau gaya kepemimpinan yang paling disukai³⁶ Veithzal Rivai mengungkap bahwa gaya kepemimpinan sejatinya ada tiga bentuk, yaitu:

a) Otoriter (*Authoritarian Leadership*)

Bahwa kekuasaan otoriter gaya kepemimpinan berdasarkan pada kekuasaan yang mutlak dan penuh. Dengan kata lain, sang pemimpin dalam kepemimpinannya dapat dikategorikan dengan istilah diktator, bertindak mengarahkan pikiran, perasaan dan perilaku orang lain kepada suatu tujuan yang telah ditetapkan³⁷ Artinya segala ketetapan, ketentuan dan keputusan berada di tangan pemimpin bawahan tidak memiliki kekuasaan sama sekali. David Krec, Richad S. Churtchfied menggambarkan mengenai kepemimpinan ini : bahwa dalam suatu kelompok yang kecil, antara pemimpin dan pengikut terjadi kontak pribadi karena komunikasi berlangsung secara interpersonal, namun ketika menjadi besar, maka hubungan antara pemimpin dan pengikut menjadi semakin jauh. Organisasi hierarkis pada kelompok otoriter dapat dikaji sebagai konsekwensi dari tujuan si pemimpin senantiasa berusaha mempertahankan dan memelihara sebagai kekuasaan sentral. Jika dilihat dari gaya ini maka pemimpin berusaha mempertahankan kekuatannya agar tetap menjadi sentral dan utama, tendensinya gaya kepemimpinan jenis ini akan nampak terlihat kaku, sangklek, meningkatnya ketegangan dan konflik intra kelompok serta perintah tangan besi.

³⁵ Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership (Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual)* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 305.

³⁶ Ahmad Saifuddin, *Kepemimpinan Kiai dan Kultur Pesantren*, (Yogyakarta: UIN Kalijaga, 2007), 38.

³⁷ Veithzal Rivai, *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), 136

b) Demokratis (*Democratic Leadership*)

Yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya atau cara yang demokratis, dan bukan dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Dapat di contohkan pemimpin memberikan kebebasan dan keleluasaan kepada para bawahan dan pengikutnya untuk mengemukakan pendapatnya, saran dan kritiknya dan selalu berpegang pada nilai-nilai demokrasi pada umumnya.³⁸ Pendapat yang lainnya, pemimpin demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggungjawab, seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. ³⁹Berarti jauh berbeda dengan tipe kepemimpinan sebelumnya, pemimpin jenis demokratis ini memosisikan bawahan memiliki potensi yang besar dalam usaha pencapaian tujuan, adanya kerjasama dalam segala kegiatan yang ada diorganisasi dapat terjalin. Maju dan tidaknya organisasi menjadi tanggungjawab semua anggota tidak hanya terletak pada pimpinan termasuk pengawasan, penyelenggaraannya, tentunya kesannya kepemimpinannya tidak kaku sehingga konflik dapat di minimalisir karena adanya sifat demokratis.

c) Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire Leadership*)

Dalam kepemimpinan jenis ini, sang pemimpin biasanya menunjukkan suatu gaya dan perilaku yang pasif dan juga sering kali menghindari dirinya dari tanggungjawab. Dalam praktiknya si pemimpin hanya menyerahkan dan menyediakan instrumen dan sumber-sumber yang diperlukan oleh anak buahnya untuk melaksanakan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan pimpinan. Segalanya diserahkan pada bawahannya.⁴⁰ Baharuddin dan Umiarso mengungkap bahwa pemimpin tipe demikian, segera setelah tujuan diterangkan pada bawahannya kemudian menyerahkan sepenuhnya pada para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Ia akan menerima laporan-laporan dengan tidak

³⁸ Veithzal Rivai, *Pemimpin*, 137.

³⁹ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan*, 56.

⁴⁰ Veithzal Rivai, *Pemimpin*, 136.

terlampau turut campur tangan atau tidak terlalu mau ambil inisiatif dan semua pekerjaan tergantung pada inisiatif dan prakarsa dari para bawahannya.⁴¹

Laissez faire (berasal dari bahasa Prancis yang sejatinya menunjuk pada doktrin ekonomi yang menganut paham tanpa campur tangan pemerintah di bidang perniagaan, sementara dalam praktik kepemimpinan, si pemimpin mengarahkan orang-orang yang dipimpinnya untuk melakukan apa saja yang hendak mereka kehendaki. Pemimpin jenis ini menganggap bahwa organisasinya berjalan sedemikian baiknya sehingga pemimpin tidak perlu turut campur, atau menganggap bahwa organisasi tersebut tidak membutuhkan pusat kepemimpinan. Lebih lanjut gaya kepemimpinan ini bukanlah kepemimpinan dikarenakan pemimpin hanya melaksanakan fungsi pemeliharaan saja.⁴² Dengan demikian, hal tersebut dianggap cukup dapat memberikan kesempatan pada para bawahannya bekerja bebas tanpa kekangan. Kenyataannya betul tipe kepemimpinan di atas banyak diterapkan oleh para pemimpinnya dalam berbagai macam organisasi dan salah satunya adalah bidang pendidikan. Selain itu kepemimpinan dikatakan berjalan dengan baik apabila secara fungsional secara fungsional pemimpin dapat berperan sesuai dengan wewenang, tugas dan tanggungjawabnya.

Kepemimpinan dipahami sebagai segala daya dan upaya bersama untuk menggerakkan semua sumber dan alat (*resources*) yang tersedia dalam suatu organisasi. Untuk itu dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung atas kemampuan pemimpinnya untuk menumbuhkan iklim kerja sama agar dengan mudah dapat menggerakkan sumber daya tersebut, sehingga dapat mendayagunakannya dan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Beberapa unsur dalam sebuah kepemimpinan adalah sebagai berikut.⁴³

- 1) Adanya seseorang yang berfungsi memimpin, yang disebut pemimpin.
- 2) Adanya orang lain yang dipimpin

⁴¹ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan*, 57.

⁴² Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership*, 306-307.

⁴³ Hadar Nawawi, *Pemimpin Organisasi Sosial*, Jakarta : Prisma, 2012

- 3) Adanya kegiatan menggerakkan orang lain, yang dilakukan dengan mempengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran dan tingkahlakunya
- 4) Adanya tujuan yang hendak dicapai, baik yang dirumuskan secara sistematis maupun bersifat sukarela
- 5) Berlangsung berupa proses didalam kelompok atau organisasi, baik besar maupun kecil, dengan banyak orang atau sedikit orang yang dipimpin.

Perwujudan paling nyata dari kemampuan memimpin terlihat pada ketangguhan seseorang menyelenggarakan berbagai fungsi organik yang menjadi tanggung jawabnya. Artinya, sesuai dengan tingkat jabatan yang dipangkunya dalam organisasi, seorang manajer dapat dikatakan menjadi pemimpin yang efektif apabila ia mampu :⁴⁴

- 1) Menentukan strategi yang tepat.
- 2) Menjadi perencana yang tangguh.
- 3) Menjadi organisator yang cekatan.
- 4) Motivator yang efektif.
- 5) Pengawas yang objektif dan rasional.
- 6) Penilai yang tidak terpengaruh oleh pertimbangan yang subjektif atau emosional.

Di dalam lingkungan organisasi, kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk, yaitu: kepemimpinan formal (formal leadership) dan kepemimpinan informal (informal leadership). Kepemimpinan formal terjadi apabila di lingkungan organisasi jabatan otoritas formal dalam organisasi tersebut diisi oleh orang-orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi. Sedangkan kepemimpinan informal terjadi, dimana kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi diisi oleh orang-orang yang muncul dan berpengaruh terhadap orang lain karena kecakapan khusus atau berbagai sumber yang dimilikinya dirasakan mampu memecahkan persoalan organisasi serta memenuhi kebutuhan dari anggota organisasi yang bersangkutan.⁴⁵

⁴⁴ Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, Jakarta : Adhitya Andrebina Agung, 2013, hlm 154

⁴⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Prmasalahannya*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005, hlm. 84

Kepemimpinan yang efektif dapat ditunjukkan dengan kemampuan seseorang dalam membaca situasi dan kondisi yang berkaitan dengan iklim kerja dalam sebuah organisasi yang ditunjukkan, misalnya dengan tinggi-rendahnya angka ketidakhadiran bawahan dalam bekerja, banyak-sedikitnya pegawai yang minta berhenti, rendahnya kedisiplinan kerja pegawai, tinggi-rendahnya produktivitas kerja pegawai dan banyak-sedikitnya keluhan pegawai, baik yang disampaikan secara terang-terangan maupun secara sembunyi-sembunyi. Seorang pemimpin harus mampu memberikan dorongan kepada anggota kelompoknya untuk bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab serta dapat bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.⁴⁶

Dalam pandangan dan perspektif Majid Irsan al-Kailani.⁴⁷ prinsip dasar pendidikan adalah al-Qur'an dan al-Sunnah, sehingga yang menjadi objek pendidikan Islam adalah manusia yang telah tergambar dan terangkum dalam al-Qur'an dan al-Sunnah. Dalam al-Quran al-Karim dan al-Sunnah al-Syarifah terdapat beberapa prinsip-prinsip yang dapat dijadikan prinsip-prinsip dasar untuk pendidikan Islam, yaitu : (1) prinsip pendidikan dan perkembangan, (2) prinsip sikap kritis terhadap tradisi budaya, (3) prinsip keterbukaan terhadap keragaman, (4) prinsip hubungan antara ilmu pengetahuan dan iman, (5) prinsip menyebarkan ilmu, (6) prinsip keikhlasan dalam menuntut ilmu, (7) prinsip kontinuitas dalam menuntut ilmu, (8) prinsip pembatasan wilayah logika di bawah empiris, dan (9) prinsip hubungan murid dengan guru.

4. Model – Model Kepemimpinan

1. Kepemimpinan Partisipatif dan Pendelegasian

Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*) adalah suatu kepemimpinan yang memberikan seperangkat atauran untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi – situasi yang berlainan. Pemimpin meminta dan mempergunakan saran – saran dari bawahan , tetapi masih membuat keputusan. Kebanyakan studi dalam organisasi industri manufaktur, didapatkan bahwa dalam tugas – tugas yang

⁴⁶ Marno, Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: Refika Aditama, 2008, hlm. 31

⁴⁷ Majid Irsan Al-Kailani, *Tathawwur Mafhum al-Nazhariyyat al-Tarbawiyah al-Islamiyyah*, Cet. ke-3, (Madinah: Dar al-Turats, 1985), hlm. 60.

tidak rutin , karyawan lebih puas di bawah pimpinan yang partisipatif daripada kepemimpinan yang nonpartisipatif.

Kepemimpinan partisipatif memberikan suatu perangkat aturan aturan yang seharusnya diikuti untuk menentukan ragam dan banyaknya partisipasi yang diinginkan dalam pengambilan keputusan, sebagaimana ditentukan oleh jenis situasi yang berlainan.

2. Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik merupakan perpanjangan dari teori atribus. Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroic atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku – perilaku tertentu. Karakteristik utama dari Pemimpin Kharismatik, yaitu :

- a) Percaya diri ,mereka benar-benar percaya akan penilaian dan kemampuan mereka.
- b) Satu visi. Ini merupakan tujuan ideal yang mengajukan suatu masa depan yang lebih baik dari pada *status quo*. Makin besar disparatis (simpangan) antara tujuan ideal ini dan *status quo*., makin besar kemungkinan bahwa pengikut akan menghubungkan visi yang luar biasa itu di pemimpin.
- c) Kemampuan untuk mengungkapkan visi gambling, Mereka mampu memperjelas dan meyakinkan visi dalam kata – kata yang dapat dipahami oleh orang lain. Artikulasi ini menunjukkan pemahaman kebutuhan akan pengikut dan karenanya, bertindak sebagai suatu kekuatan motivasi.
- d) Keyakinan kuat mengenai visi itu. Pemimpin kharismatik sebagai berkomitmen kuat, bersedia mengambil resiko pribadi yang tinggi, mengeluarkan biaya tinggi, dan melibatkan diri dalam pengorbanan untuk mencapai visi itu.
- e) Perilaku yang di luar aturan . Mereka dengan charisma ikut serta dalam perilaku yang dipahami sebagai baru, tidak konvensional dan berlawanan dengan norma – norma. Bila berhasil, perilaku ini menimbulkan kejutan dan kekaguman para pengikut.
- f) Dipahami sebagai seorang perubahan. Pemimpin kharismatik dipahami sebagai agen perubahan yang radikal bukanya pengasuh *status quo*.

g) Kepekaan lingkungan. Pemimpin ini mampu membuat penilaian yang realistis terhadap kendala lingkungan dan sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan perubahan.

3. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegaskan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Pemimpin jenis ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki charisma.

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual; mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara - cara baru; dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok.

Kepemimpinan transformasional dibangun di atas puncak kepemimpinan transaksional dia menghasilkan tingkat upaya dan kinerja bawahan yang melampaui apa yang akan terjadi dengan pendekatan transaksional saja. Lagi pula kepemimpinan akan berupaya untuk menanamkan dalam diri pengikut kemampuan untuk mempertanyakan tidak hanya pandangan yang sudah mapan, melainkan juga pandangan yang ditetapkan oleh si pemimpin. Karakteristik Pemimpin Transaksional dan Transformasional⁴⁸:

1) Pemimpin Transaksional :

- a) *Imbalan tergantung* : Mengontrakan pertukaran imbalan untuk upaya, menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik, mengakui prestasi.
- b) *Manajemen dengan pengecualian (Aktif)* : menjaga dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, mengambil tindakan koreksi.
- c) *Manajemen dengan pengecualian (Pasif)* : hanya ikut campur jika standar tidak dipenuhi.

⁴⁸ Veithzal Rivai , Bachtiar dan Boy Rafli Amar, *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Organisasi* Hlm : 15

d) *Laissez-Faire* :Melepaskan tanggung jawab, menghadiri pengambilan keputusan.

2) Pemimpin Transformasional:

a) *Karisma* : Memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan , memperoleh respek dan kepercayaan.

b) *Insiparsi* : Mengomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambing – lambing untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud - maksud penting dalam cara yang sederhana.

c) *Rangsangan Intelektual* : Menggalakan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang teliti.

d) *Pertimbangan yang diindividualkan* : Memberikan perhatian pribadi, memperlakukan tiap karyawan secara individual, melatih (*coach*), menasehati.

5. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi social dalam kehidupan kelompok / organisasi masing – masing , yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam bukan diluar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala social, karena harus diwujudkan dalam interaksi antarindividu di dalam situasi social suatu kelompok/organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi seperti :⁴⁹

a) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas memimpin.

b) Dimensi yang berkenaan dengan dukungan (*support*) atau keterlibatan orang – orang ang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi.

Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu :

a) Fungsi instruksi

⁴⁹ Viethzal Rivai Zainal, Mulaiman Darmansyah Hadad, Mansyur Ramli, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, hlm. 34

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b) Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang – orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan – keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan – keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c) Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin bukan pelaksana.

d) Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pemimpin yang dimiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

e) Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan , pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral. Pelaksanaanya berlangsung sebagai berikut :

- 1) Pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja
- 2) Pemimpin harus mampu memberikan petunjuk yang jelas
- 3) Pemimpin harus berusaha mengembangkan kebebasan berpikir dan mengeluarkan pendapat.
- 4) Pemimpin harus mengembangkan kerjasama yang harmonis.
- 5) Pemimpin harus mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai batas tanggung jawab masing – masing.
- 6) Pemimpin harus berusaha menumbuhkembangkan kemampuan memikul tanggung jawab.
- 7) Pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali. Pada prinsipnya seorang pemimpin harus mempertanggungjawabkan semua tindakanya, sebagaimana firman Allah Subhanahuata'ala. Dalam surah Al-Isra '(17) ayat 36 :

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ

كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا ﴿٣٦﴾

Artinya : Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungjawabanya. (QS Al- Isra' [17] : 36)

B. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Secara etimologi kepala sekolah adalah guru yang memimpin Sekolah. Berarti secara terminolog kepala sekolah dapat diartikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala Sekolah adalah pimpinan tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah. Oleh karena itu dalam pendidikan modern kepemimpinan kepala sekolah merupakan jabatan strategis dalam mencapai tujuan pendidikan.⁵⁰

Berdasarkan permendiknas Nomor: NOMOR 28 TAHUN 2001, Kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak/raudhotul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/MTs), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas/madrasah aliyah (SMA/MA), sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK), atau sekolah menengah atas luar biasa (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI).⁵¹

Sebagai pemimpin dalam lembaga pendidikan, kepala sekolah merupakan pihak paling bertanggung jawab dalam kesuksesan sekolah yang dipimpinnya. Oleh karena itu, mengacu dari definisi kepemimpinan yang telah disebutkan diatas. Seorang kepala sekolah harus mampu mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing, memberikan

⁵⁰ Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2002), hlm.83

⁵¹ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah / Madrasah

bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan siswa serta memberikan dorongan atau motivasi dalam mencapai tujuan sekolah.⁵²

C. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Kepala Sekolah

Profesionalisme kepala sekolah dapat tercapai apabila seorang kepala sekolah memiliki dan memahami prinsip-prinsip sebagai pemimpin pendidikan. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 13 Tahun 2007.

“ Kepala sekolah adalah seorang guru yang memiliki tugas tambahan untuk membina dan memimpin anggotanya untuk mencapai tujuan”⁵³

Agar kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya dapat berjalan dengan harmonis sesuai dengan yang diinginkan, kepala sekolah harus memiliki prinsip-prinsip yang dapat di tetapkan, yaitu :

- 1) Prinsip pelayanan, bahwa kepemimpinan sekolah harus menerapkan unsur - unsur pelayanan dalam kegiatan operasional sekolahnya.
- 2) Prinsip persuasi, pemimpin dalam menjalankan tugasnya harus memperhatikan situasi dan kondisi setempat demi keberhasilan keberhasilan kepemimpinannya yang sedang dan yang akan dilaksanakan.
- 3) Prinsip bimbingan, pemimpin pendidikan hendaknya membimbing peserta didik kearah tujuan yang ingin dicapai sesuai dengan perkembangan peserta didik yang ada dilembaganya.
- 4) Prinsip efisiensi, mengarah pada cara hidup yang ekonomis dengan pengeluaran sedikit untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya.
- 5) Prinsip berkesinambungan, agar pemimpin pendidikan ini diterapkan tidak hanya pada satu waktu saja, tetapi perlu secara terus menerus.⁵⁴

Dalam melaksanakan kepemimpinannya, kepala sekolah harus memiliki kompetensi-kompetensi yang menunjang kinerjanya. Seperti yang telah di uraikan sebelumnya bahwa kepala sekolah adalah guru yang memiliki

⁵² Imam Modjiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian...*, hlm.14

⁵³ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, 2007. *Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah* Nomor 13 Tanggal Tahun 2007

⁵⁴ Yatik dalam <http://yatik-kepemimpinandalampendidikan.blogspot.co.id/> Diakses pada Selasa 27/3/2018 pukul 13.27

tugas tambahan, maka kompetensi yang harus dimilikinya hendaknya disesuaikan dengan kompetensi sebagai guru. Kompetensi tersebut yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.⁵⁵

1) Kompetensi pedagogi

Kepala sekolah harus memiliki ilmu yang sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan Jenjang pendidikan minimal Strata Satu (S1). Kompetensi pedagogik yang dimaksud adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Kompetensi pedagogik perlu dimiliki agar kepala sekolah mengetahui, mampu menghayati, dan berempati terhadap tugas yang akan diemban rekan-rekan guru yang ada dibawah pimpinannya

2) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan yang baik bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus memiliki kepribadian yang dapat menjadi teladan kepada seluruh stakeholder sekolah sehingga tercapainya tujuan pendidikan yang diharapkan.

3) Kompetensi Sosial

Pemimpin tidak dapat bekerja seorang diri. Dia membutuhkan kerja sama dari orang lain yang ada di dalam maupun di luar lingkungannya untuk mendukung seluruh program atau rencan yang telah disusunnya. Oleh karena itu, pemimpin harus memiliki kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi yang baik dengan berbagai pihak.

Orang-orang yang ada disekitarnya tentu memiliki cara pandang yang berbeda, tujuan dan harapan yang berbeda, kebergaman budaya, serta

⁵⁵ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Manajerial Skills*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), hlm.17-18

keyakinan yang mungkin juga berbeda. Dalam menghadapi kondisi ini, kemampuan berinteraksi dan sosial pemimpin ditantang untuk mampu mengakomodasi seluruh perbedaan yang diarahkan dalam satu visi misi untuk meraih tujuan bersama.

4) Kompetensi Profesional

Profesional adalah orang yang dengan keahlian khusus menjalankan tugasnya dengan sungguh-sungguh dan pekerjaanya itu dikerjakan dengan kesungguhan hati. Untuk menjadi kepala sekolah yang profesional idealnya harus memahami secara komprehensif bagaimana kinerja dan kemampuan manajerialnya dalam memimpin sehingga lembaga pendidikannya tersebut menjadi lembaga yang berbudaya.⁵⁶

Sementara itu, daryanto menyatakan ada tiga syarat yang harus dipenuhi untuk menjadi kepala sekolah, yaitu;

1) Aspek Akseptabilitas

Akseptabilitas adalah aspek mengandalkan dukungan riil dari komunitas yang dipimpinnya. Seorang kepala sekolah harus mendapat dukungan dari guru-guru dan karyawan dalam lembaga yang bersangkutan sebagai komunitas formal yang dipimpinnya. Dukungan ini juga secara nonformal harus didapati dari masyarakat termasuk komite sekolah sebagai wadah organisasi orang tua atau wali peserta didik.

Aspek akseptabilitas ini dalam teori organisasi disebut legitimasi atau pengakuan, yaitu kelayakan seorang pemimpin untuk diakui dan diterima keberadaannya oleh mereka yang dipimpin. Dan untuk mendapatkan legitimasi tersebut sebaiknya kepala sekolah dipilih langsung oleh guru-guru. Kepala sekolah yang dipilih melalui proses pemilihan seperti ini biasanya mendapat dukungan yang nyata.

Tentunya melalui tahapan seleksi yang ketat atau tidak asal memilih kepemimpinan seperti ini akan memiliki pengakuan yang

⁵⁶ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Manajerial Skills*..., hlm.20-24

sangat kuat jika melalui proses pemilihan langsung yang dilaksanakan secara adil, jujur, dan transparan.

2) Kapabilitas

Aspek Kapabilitas menyangkut kompetensi atau kemampuan untuk menjalankan kepemimpinan. Untuk menjadi kepala sekolah tidak hanya cukup mendapat pengakuan dari guru-guru sebagai pendukungnya, tetapi juga harus memiliki kemampuan memimpin. Selain itu juga perlu memiliki kemampuan dalam mengelola sumber daya yang ada dari orang-orang yang dipimpinnya agar tidak menimbulkan konflik. Kapabilitas ini berupa pengalaman yang cukup memadai serta pengetahuan mengenai manajemen sekolah dan kompetensi pendukung lainnya yang sangat diperlukan oleh seorang kepala sekolah.

3) Aspek Integritas

Secara sederhana, integritas artinya komitmen moral dan berpegang teguh terhadap aturan main yang telah disepakati sesuai dengan peraturan dan norma yang semestinya berlaku. Faktor ini akan menentukan wibawa dan tidaknya seorang kepala sekolah. Aspek integritas akan menjadi sebuah persyaratan sempurna jika aspek akseptabilitas dan kapabilitas terpenuhi. Jadi, integritas adalah menyangkut konsistensi dalam memegang teguh aturan main atau norma-norma yang berlaku di dunia pendidikan.⁵⁷

D. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sarana organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh pemimpin. Gaya kepemimpinan adalah pola

⁵⁷ Daryanto, "*Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*", (Yogyakarta: Gava Media, 2011), hlm 24-25

menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya.⁵⁸

Dalam menjalankan peran kepemimpinannya, seorang kepala sekolah akan menerapkan sejumlah pola perilaku yang ia lakukan baik secara sadar maupun tidak sadar dalam menggunakan kekuasaannya untuk memengaruhi para guru, staf, siswa, dan juga masyarakat yang berada di lingkungan sosial sekolah yang dipimpinnya. Gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah perilaku kepala sekolah ketika ia berusaha memengaruhi orang-orang yang dipimpinnya.⁵⁹

Secara umum gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh tiga macam teori pendekatan kepemimpinan, yaitu :

a) Pendekatan Sifat

Pendekatan sifat ini berpendapat bahwa seorang pemimpin itu dikenal melalui sifat-sifat pribadinya. Seorang pemimpin pada umumnya akan ditentukan oleh sifat-sifat jasmaniah dan rohaniannya. Oleh karena itu, sangat penting untuk mengetahui kaitan antara keberhasilan seorang pemimpin dengan sifat-sifatnya. Pendekatan yang paling umum terhadap studi kepemimpinan terpusat pada sifat-sifat kepemimpinannya.⁶⁰

Ralph M Stogdill dalam buku *Education Administration (Theory, Research, And Practice, Third Edition* karya Wyne K. Hoy, Dan Cecil G. Miskel mengemukakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi pendekatan sifat dalam kepemimpinan dibagi menjadi 5 kategori umum:

- a) *Capacity (intelligence, alertness, verbal/faceiality originality, judgment)*
- b) *Achievement (scholarship, knowledge, athletic accomplishments).*
- c) *Responsibility (dependability, initiative, persistence, aggressiveness, self confidence, desire to excel).*
- d) *Participation (activity, sociability, cooperation, adaptability).*

⁵⁸ Mulyadi, "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu"..., hlm. 41

⁵⁹ Muhyidin Albarobis, *Kepemimpinan Pendidikan (Mengembangkan Karakter, Budaya, Dan Prestasi Sekolah Di Tengah Lingkungan Yang Terus Berubah) ...*, hlm. 34

⁶⁰ Vietzhal Rifai, Sylfiana Murni, *Education Management* , (Jakarta : Rajawali Press. 2010), hlm-286

e)) *Status (socioeconomic position, popularity).*⁶¹

Disamping dari faktor faktor yang telah dikemukakan oleh Stogdill, ada faktor lain mengenai pendekatan sifat yang mempengaruhi dalam kepemimpinan efektif, yaitu kepribadian, motivasi dan ketrampilan. Kepribadian merupakan watak yang relative stabil untuk berperilaku dengan tertentu. 5 faktor kepribadian yang berhubungan dengan kepemimpinan adalah:

- a) Para pemimpin yang percaya diri lebih besar kemungkinannya menetapkan tujuan yang tinggi bagi diri mereka sendiri dan para pengikutnya berupaya menyelesaikan tugas-tugas sulit, dan gigih dalam menghadapi masalah kekalahan
- b) Para pemimpin yang tahan stress lebih mungkin mengambil keputusan yang baik, tetap tenang dan memberikan pengarahan yang tegas kepada para bawahan dalam situasi situasi sulit
- c) Para pemimpin yang matang secara emosional cenderung memiliki kesadaran yang akurat terhadap kekuatan dan kelemahan mereka sekaligus berorientasi pada perbaikan diri.
- d) *Ekstrovesi* atau bersikap ramah, mudah bergaul, tidak kaku atau tidak banyak pantangan, dan nyaman di dalam kelompok berkaitan dengan kemungkinan bahwa seorang individu muncul sebagai pemimpin kelompok.
- e) *Integritas*. Mengandung arti bahwa sifat para pemimpin berjalan sesuai dengan nilai nilai tersurat mereka dan bahwa mereka itu jujur , etis , bertanggung jawab , dan layak dipercaya.

Dari sinilah, kepercayaan diri, toleransi stress, kematangan emosional, integritas dan ekstrovesi merupakan sifat-sifat kepribadian yang berkaitan dengan efektivitas kepemimpinan.⁶²

⁶¹ Wyne K. Hoy, Dan Cecil G. Miskel *Education Administration (Theory, Research, And Practice, Third Edition)* (NewYork : Random House, 1978) hlm 272

⁶² Wyne K. Hoy, Dan Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan (Teori, Riset, Dan Praktik)*, diterjemahkan oleh daryanto dan riyantika, (Yogyakarta: Pustaka Remaja, 2014), hlm. 640

Motivasi adalah serangkaian kekuatan energik yang terlahir di dalam sekaligus diluar seorang individu untuk merintis perilaku terkait kerja. Faktor-faktor motivasi memaikan peran utama dalam menjelaskan pilihan aksi sekaligus tingkat kesuksesannya. Lazimnya para pemimpin yang bermotivasi tinggi berpotensi lebh efektif daripada individu-individu dengan ekspektasi rendah, tujuan alakadarnya, dan keandalan diri yang terbatas.

Ada 5 sifat motivasi yang bermanfaat bagi para pemimpin:

- a) Kebutuhan-tugas dan kebutuhan-antarpribadi merupakan dua watak dasar yang memotivasi pemimpin yang efektif. Para pemimpin yang efektif ditandai dengan semangatnya pada tugas dan kepeduliannya pada orang lain.
- b) Kebutuhan-kekuasaan merujuk pada motif-motif individu untuk meraih jabatan otoritas dan memberikan pengaruh terhadap orang-orang lain.
- c) Orientasi prestasi meliputi kebtuhan untuk mencapai, hasrat untuk unguul, dorongan untuk sukses, kesediaan untuk memikul tanggung jawab, dan perhatian pada tujuan-tugas.
- d) Ekspektasi yang tinggi merupakan kesuksesan para kepala sekolah merujuk pada kepercayaan mereka bahwa mereka mampu mengerjakan tugasnya dan menerima hasil-hasil yang berharga atas jerih payah mereka.
- e) Keandalan diri, yakin kepercayaan pada kemampuan kita untuk mengorganisir dan menempuh jalur aksi, berkaitan dengan performa pemimpin dan kepemimpinan transformasional.⁶³

Ketrampilan adalah satu komppen penting namun sering kali dilibatkan dari kepemimpinan pendidikan adalah ketrampilan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan. Sebuah model baru mendalilkan bahwa ketrampilan pemecahan masalah, ketrampilan penilaian diri, ketrampilan ilmu pengetahuan memungkinkan lahirnya pemimpin yang efektif.

⁶³ Wyne K. Hoy, Dan Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan (Teori, Riset, Dam Praktik)...*, hlm. 642

Prinsip dasar dari ketrampilan adalah bahwa kepemimpinan membutuhkan penguasaan atas ilmu pengetahuan yang relevan-tugas dan kemampuan untuk merumuskan dan mengimplemenasikan solusi bagi permasalahan social dan teknis yang kompleks sekaligus mewujudkan tujuan-tujuan secara efektif. Dengan kata lain, efektifitas perilaku pemimpin sesungguhnya bergantung pada pemimpin yang memiliki ketrampilan yang dibutuhkan dengan cara-cara yang sejalan dengan situasi organisasi.⁶⁴

Di dalam uraian tentang konsep-konsep kepemimpinan, terutama konsep pertama yang telah dikemukakan bahwa keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin banyak ditentukan atau dipengaruhi oleh sifat-sifat yang dimiliki oleh pribadi si pemimpin. Sifat-sifat itu ada pada seorang pemimpin karena pembawaan atau keturunan. Jadi, menurut pendekatan ini, menjadi seorang pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih.⁶⁵

b) Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin. Sikap dan gaya kepemimpinan itu tampak dalam kegiatannya sehari-hari, dalam hal bagaimana cara pemimpin itu memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, cara menyelenggarakan dan memimpin rapat anggota, cara mengambil keputusan, dan sebagainya. Pendekatan perilaku inilah yang selanjutnya melahirkan berbagai teori tentang gaya kepemimpinan. Beberapa gaya kepemimpinan yang berdasarkan pendekatan perilaku

⁶⁴ Wyne K. Hoy, Dan Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan (Teori, Riset, Dan Praktik)...*, hlm. 644

⁶⁵ Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 30-35

diantaranya adalah gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan *laissez faire*, dan gaya kepemimpinan demokratis.⁶⁶

- a) Gaya Kepemimpinan Otoriter adalah kepemimpinan yang bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Baginya memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Apa yang diperintahnya harus dilaksanakan secara utuh, ia bertindak sebagai penguasa dan tidak dapat dibantah sehingga orang lain harus tunduk kepada kekuasaannya. Ia menggunakan ancaman dan hukuman untuk menegakkan kepemimpinannya. Kepemimpinan otoriter hanya akan menyebabkan ketidakpuasan dikalangan guru.⁶⁷
- b) Gaya Kepemimpinan *laissez faire* Bentuk kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari kepemimpinan otoriter. Yang mana kepemimpinan *laissez faire* menitik beratkan kepada kebebasan bawahan untuk melakukan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pemimpin *laissez faire* banyak memberikan kebebasan kepada personil untuk menentukan sendiri kebijaksanaan dalam melaksanakan tugas, tidak ada pengawasan dan sedikit sekali memberikan pengarahan kepada personilnya. Kepemimpinan *laissez faire* tidak dapat diterapkan secara resmi di lembaga pendidikan, kepemimpinan *laissez faire* dapat mengakibatkan kegiatan yang dilakukn tidak terarah, perwujudan kerja simpang siur, wewenang dan tanggungjawab tidak jelas, yang akhirnya apa yang menjadi tujuan pendidikan tidak tercapai.⁶⁸
- c) Gaya Kepemimpinan Demokratis Bentuk kepemimpinan demokratis menempatkan manusia atau personilnya sebagai faktor utama dan terpenting. Hubungan antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpin atau bawahannya diwujudkan dalam bentuk human relationship atas dasar prinsip saling harga menghargai dan hormat-

⁶⁶ Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan ...*, hlm. 30-35

⁶⁷ Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan ...*, hlm. 49

⁶⁸ Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidika ...*, hlm.50

menghormati. Dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin demokratis mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari bawahannya, juga kritik-kritik yang membangun dari anggota diterimanya sebagai umpan balik atau dijadikan bahan pertimbangan kesanggupan dan kemampuan kelompoknya. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, terarah yang berusaha memanfaatkan setiap personil untuk kemajuan dan perkembangan organisasi pendidikan.

Untuk memadukan beragam tipologi dan taksonomi dalam kepemimpinan, Yulk mengembangkan sebuah kerangka konseptual perilaku pemimpin kedalam tiga kategori, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a) Perilaku berorientasi pada tujuan meliputi peran, perencanaan, dan pengorganisasian operasional, dan pemantauan fungsi-fungsi organisasional. Tindakan ini menekankan pada penunaian tugas, pemanfaatan personil dan sumber daya secara efisien, pelestarian proses-proses yang stabil dan terpercaya, serta pencapaian perbaikan-perbaikan inkremental.
- b) Perilaku berorientasi-hubungan meliputi pemberian dukungan, pengembangan, pengenalan, konsultasi, dan penanganan konflik. Aktifitas-aktifitas ini difokuskan pada peningkatan hubungan dan pemberian pertolongan manusia, peningkatan kerja sama dan kerja tim, serta penumbuhan komitmen pada organisasi
- c) Perilaku berorientasi pada perubahan terdiri atas pemetaan dan interpretasi peristiwa-peristiwa eksternal, pernyataan visi yang menarik, pengajuan program-program inovatif, penghimpunan akan perubahan, dan penciptaan koalisi untuk mendukung dan mengimplementasikan perubahan. Tindakan-tindakan ini difokuskan pada penyesuaian diri untuk berubah di dalam lingkungan, penciptaan perubahan-perubahan besar pada tujuan, kebijakan, prosedur dan program, sekaligus penumpukan komitmen pada perubahan.

Para pemimpin lazimnya menerapkan ketiga konsep perilaku dalam melaksanakan kepemimpinan guna menentukan *style* yang tepat bagi efektifitas pemimpin ketika melaksanakan kepemimpinannya.

Pada umumnya kepemimpinan itu dapat dipandang sebagai suatu proses melalui orang lain yang dipengaruhi oleh pemimpin tersebut dalam sebuah organisasi. Meskipun ada kemungkinan jarak yang cukup lebar mengenai perilaku pemimpin, namun ada dua polarisasi pemikiran pemimpin dapat memutuskan apa yang dikerjakan dan apa yang dikatakan kepada pengikutnya, bagaimana melaksanakannya atau pemimpin mengizinkan pengikutnya melaksanakan secara bebas dalam batas-batas yang ditetapkannya.

Asumsi dasar ini dapat terjadi beberapa kombinasi perilaku kepemimpinan, yaitu *pertama* perilaku kepemimpinan yang berorientasi kepada relasi antar pribadi, pemeliharaan kelompok dan kedua yang berorientasi kepada produk, penyelesaian tugas, dan pencapaian tujuan.⁶⁹

c) Pendekatan Situasional

Pendekatan situasional dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard berdasarkan teori-teori kepemimpinan sebelumnya. Pendekatan situasional biasa disebut juga pendekatan *kontingensi*. Pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi atau lembaga tidak hanya bergantung pada atau dipengaruhi oleh sifat dan perilaku pemimpin saja, dikarenakan banyaknya kemungkinan yang dapat dipakai dalam menerapkan sifat-sifat dan perilaku pemimpin itu sesuai dengan situasi organisasi atau lembaga.

Bass berpandangan bahwa pendekatan situasional terlalu menekankan watak situasional kepemimpinan dan terlalu meremehkan pada pendekatan sifat kepemimpinan. Faktor-faktor sifat dan situasional memiliki hubungan timbal balik yang kuat. Para pemimpin mengerahkan pengaruhnya melalui situasi, situasi mendukung dan membatasi pengaruh pemimpin. Oleh karena itulah, upaya membatasi kepemimpinan pada

⁶⁹ Veitzal Rivai, Syilfiana Murni, *Education Management...*, hlm-287

pendekatan sifat saja ataupun situasi saja sangatlah sempit dan kontraproduktif. Maka dari itu ada beberapa faktor penentu bagi pemimpin dalam menerapkan pendekatan situasional, yaitu:

- a) Ciri-ciri structural organisasi-ukuran, struktur hirarki, formalisasi teknologi
- b) Karakteristik peran-jenis dan sulitnya tugas, aturan procedural, ekspektasi isi dan performa, kekuasaan.
- c) Karakteristik bawahan- pendidikan, usia pengetahuan dan pengalaman, toleransi terhadap ambiguitas, tanggung jawab, kekuasaan
- d) Lingkungan internal-iklim, budaya, keterbukaan, tingkat partisipasi, atmosfer kelompok, nilai dan norma.
- e) Lingkungan eksternal-kompleksitas, stabilitas, ketakpastian, ketergantungan sumber daya dan pelembagaan.⁷⁰

Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda artinya adalah lingkungan kepemimpinan termasuk didalamnya pengaruh nilai-nilai hidup, nilai-nilai budaya situasi kerja dan tingkat kematangan bawahan sehingga pemimpin dapat menentukan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang dibutuhkan.⁷¹

E. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengemangkan pendidikan di sekolah. berkembangnya budaya sekolah, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana pembelajaran yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional diantara para guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah⁷²

⁷⁰ Wyne K. Hoy, Dan Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan (Teori, Riset, Dan Praktik)*...hlm. 646

⁷¹ Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan ...*, hlm. 38

⁷² Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan ...*, hlm. 50

Mulyasa menyebutkan bahwa untuk mendukung visinya dalam meningkatkan kualitas tenaga kependidikan, kepala sekolah harus mempunyai peran sebagai berikut:

1) Kepala Sekolah Sebagai *Educator* (Pendidik)

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

2) Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti: MGMP/MGP tingkat sekolah, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.⁷³

3) Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi

⁷³ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS*, (Bandung: Rosdakarya, 2004) hlm. 98-103

para gurunya. Oleh karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.

4) Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.⁷⁴

5) Kepala Sekolah Sebagai Leader (Pemimpin)

Gaya kepemimpinan kepala sekolah seperti apakah yang dapat menumbuh-suburkan kreativitas sekaligus dapat mendorong terhadap peningkatan kompetensi guru? Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Mulyasa menyebutkan kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian, dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin sifat-sifat sebagai berikut : (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.

⁷⁴ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS...*, hlm. 108-113

6) Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan sekolah, dan mengembangkan model model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan.

7) Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).⁷⁵

F. Budaya Kepemimpinan

Sebagai *superleader* akan mengikuti setiap perkembangan secara seksama secara langsung, dan selalu mencoba mengembangkan ketrampilan *self-leadership* karyawan dan mengupayakan menggeser pola pikir karyawan dari ketergantungan menjadi berpikir mandiri. Di sini diperlukan motivasi baik yang bersumber dari diri sendiri maupun yang dirangsang oleh kondisi lingkungan serta dimotori oleh pemimpin. Upaya keras dari semua pihak terutama dari pimpinan perlu dilakukan sehingga karyawan dalam bekerja tidak selalu tergantung pada keberadaan pimpinan akan tetapi perlu dirangsang agar setiap karyawan dalam bekerja dan kreativitas didasarkan atas keahlian atau kemampuan yang secara mandiri melekat pada dirinya, sehingga dapat bekerja sendiri tanpa perlu selalu didampingi oleh pimpinanya. bagaimana melalui keahliannya dapat bekerja dan

⁷⁵ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS*, (Bandung: Rosdakarya, 2004) hlm. 115-120

memimpin diri sendiri untuk mencapai sukses yang diinginkannya dengan kualitas keluaran yang patut dibanggakan.⁷⁶

Seorang individu atau *executive*, dapat menciptakan budaya self-leadership dalam sebuah organisasi atau lembaga. Menurut Schein, Ogbona dan Haris orang yang termasuk kelompok *realist school*, mendefinisikan budaya organisasi, yaitu: *“the collective sum of beliefs, values, meanings, and assumptions that are shared by social group and that help to shape the ways in which they responds to each other and to their external environment”* (budaya organisasi ialah keyakinan, tata nilai, makna dan asumsi-asumsi yang secara kolektif di-shared oleh sebuah kelompok sosial guna membantu mempertegas cara mereka saling berinteraksi dan mempertegas mereka dalam merespons lingkungan). Dari definisi di atas, menegaskan bahwa budaya organisasi dalam pandangan Schein dkk, merupakan satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan antara elemen yang bersifat idealitis dan behavioral, artinya budaya tidak semata-mata dipahami dari aspek yang paling dalam *“asumsi dasar”*, demikian juga tidak semata-mata memahami budaya hanya dari perilaku manusia. Secara bersama-sama kedua elemen tersebut, harus dipahami sebagai unsur pembentuk budaya. Pembentukan budaya berasal dari satu sumber yaitu para pengagagas, maka tidak terhindarkan jika budaya yang terbentuk lebih bersifat monolitik. Menurut Vijay Shate dengan melihat asumsi dasar yang diterapkan dalam suatu lembaga yang membagi *sharing assumption*.⁷⁷ *Sharing* ialah berbagi nilai yang sama dianut oleh sebanyak mungkin warga sekolah.

Menurut Harrison dan Carrol, berpendapat bahwa ada tiga kekuatan memainkan bagian yang sangat penting dalam menjaga suatu budaya termasuk budaya dalam sebuah kepemimpinan, yaitu: praktik seleksi, tindakan manajemen puncak, dan metode sosialisasi.⁷⁸ Tujuan dari Proses Seleksi ialah mengidentifikasi memperkerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam organisasi. Manajemen Puncak, mempunyai dampak besar pada budaya organisasi, bagaimana

⁷⁶ Viethzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), hlm.76

⁷⁷ Vijay Shate, *Culture and Related Corporate Realistics*, (Homewood: Illinois: Ricard D. Irwin, Inc, 1982), hlm. 18

⁷⁸ J.R. Harrison dan G.R. Carrol, *Keeping The Faith: A Model of Cultural Transmission in Forma Organizations*, *Administrative Science Quartely*, Desember 1991, hlm. 552

pimpinan berperilaku dan bagaimana menegakkan norma-norma dan nilai-nilai pada bawahan sepanjang organisasi, misalnya apakah pengambilan resiko diinginkan, berapa banyak kebebasan seharusnya diberikan pada bawahan oleh para manager, pakaian apakah yang pantas, dan tindakan apakah akan diimbali dalam kenaikan upah, promosi, dan ganjaran lainnya. Sosialisasi, ialah proses yang mengadaptasikan para karyawan pada budaya organisasi. Sosialisasi dilakukan dalam tiga tahap, yaitu: tahap prakedatangan, perjumpaan, dan metamorfosis.⁷⁹ Dengan demikian, budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para warga lembaga pendidikan.

Organisasi lembaga pendidikan adalah suatu organisasi yang unik dan kompleks karena lembaga pendidikan tersebut merupakan suatu lembaga penyelenggara pendidikan. Tujuannya adalah menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan, memperkaya khazanah ilmu pengetahuan, teknologi, kesenian, serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kehidupan nasional. Seiring dengan berbagai pendapat diatas dan melihat hasil penelitian para ahli. Kotter dan James L. Heskett (1992) mengemukakan bahwa budaya dalam sebuah kepemimpinan adalah seperangkat nilai, norma, persepsi dan pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah system kepemimpinan untuk mengatasi berbagai masalah ; baik masalah adaptasi secara eksternal, maupun masalah integrasi secara internal.

Antara kepemimpinan dengan apa yang menjadi kebijakan , kebiasaan serta peraturan untuk mencapai tujuan memiliki hubungan yang sangat erat sekali karena hal itu akan menjadi sebuah kultur yang terbentuk oleh perilaku seorang pemimpin. Kepemimpinan dan budaya kepemimpinan merupakan suatu yang sangat bergantung, sebab setiap aspek dari kepemimpinannya akhirnya membentuk sebuah budaya kepemimpinan. Bila kita memasuki ruang perkantoran sebuah lembaga pendidikan maka akan berbeda dengan lembaga pendidikan lain yang memiliki

⁷⁹ J. Van Maanen dan E.H. Schein, Career Development, In J.R. Hackman dan J.L. Suttle (ed), Improving Life ant Work, (Santa Monica, CA: Goodyear, 1977), hlm. 58

pemimpin yang berbeda. Fenomena yang kita dapatkan pada suatu lembaga pendidikan, seperti etos kerja karyawan , team work, kesejukan, ketenangan, sikap, keramah tamahan dll, yang kesemuanya menggambarkan kepemimpinan yang ada dalam lembaga pendidikan tersebut. Sehingga dikatakan bahwa melihat sebuah kepemimpinan pada lembaga pendidikan itu sama dengan melihat budaya yang ada pada lingkungan pendidikan tersebut, perumpamaanya bagaikan dua sisi mata uang yang memiliki nilai yang sama . Dalam hal ini ada dua konsep yang berbalik, yaitu :

- a) Budaya diciptakan oleh pemimpin-pemimpinnya
- b) Pemimpin-pemimpin diciptakan oleh budaya

Bila perilaku bawahan telah sesuai dengan program yang telah digariskan oleh pimpinan, maka nilai yang diperolehnya adalah tinggi, begitu juga sebaliknya bila perilaku dalam sebuah lembaga pendidikan jauh dari kebenaran sebagaimana yang dituangkan dalam program kerja oleh pemimpin, maka disitulah nilainya rendah dengan demikian pemimpin menciptakan sebuah kebudayaan.⁸⁰

G. Hasil Penelitian yang Relevan

Sejauh yang diketahui oleh penulis, penelitian tentang kepemimpinan masih jarang ditemui. Faktor keengganan dari para peneliti dan adanya anggapan “tabu” bagi sebagian pemegang kekuasaan di masing-masing instansi atau organisasi untuk membuka diri terhadap penelitian tentang sistem kepemimpinan dalam sebuah lembaga pendidikan yang menjadi “rahasia intern” instansi atau organisasi bersangkutan, menjadi penyebab utama sedikitnya hasil-hasil penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam lembaga pendidikan islam yang terpublikasikan.

Fokus penelitian ini tentang sebuah kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam dalam mengimplementasikan nilai-nilai kepemimpinan dan nilai-nilai organisasi untuk menciptakan budaya dan proses kepemimpinan , organisasi, dan pembelajaran. Penelitian ini bukanlah yang pertama karena penelitian terdahulu yang relevan dengan pokok persoalan tersebut telah banyak dilakukan oleh para sarjana. Penelitian terdahulu memiliki peran mengilhami dan sekaligus memberikan peta permasalahan yang telah dibahas. Berdasarkan penelusuran atas hasil-hasil penelitian terdahulu, posisi penelitian ini boleh jadi bersifat meneruskan,

⁸⁰ Ahmad sanusi , *Kepemimpinan Sekarang Dan Masa Depan Dalam Membentuk Budaya Organisasi Yang Efektif*, (Jakarta , PT . Raja Grafindo Persada, 2009)hal.20

menyempurnakan, membahasakan kembali atau membahas yang belum terbahas. Berikut dikemukakan hasil-hasil penelitian terdahulu dan perbedaannya dengan penelitian ini.

Ada beberapa judul penelitian serupa yang masih bersinggungan langsung dengan masalah budaya dan kepemimpinan, diantaranya penelitian dengan judul “Karateristik Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi Dan Kontribusinya Terhadap Mutu Pendidikan Pesantren (Studi di Pesantren Al-Ashriyyah Nurul Iman: Islamic Boarding Schools Bogor dan Pesantren Amanah Muhammadiyah Tasikmalaya).⁸¹ Tesis ini menganalisis latar belakang pelaksanaan kepemimpinan kiai dalam memelihara budaya organisasi di Pesantren Al-Ashriyyah Nurul Iman Bogor dan Pesantren Amanah Muhammadiyah Tasikmalaya, Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa Bagaimana bangunan budaya organisasi yang sudah dibangun kiai sebagai pemimpin pesantren di Pesantren Al-Ashriyyah Nurul Iman Bogor dan Pesantren Amanah Muhammadiyah Tasikmalaya.

Mastuhu dalam penelitian disertasinya mengkaji tentang sistem pendidikan pesantren. Secara umum penelitian Mastuhu adalah bagaimana pesantren menghadapi tantangan zaman, sedangkan secara khusus mengkaji tentang unsur-unsur apa dalam sistem pendidikan pesantren yang masih relevan untuk dipertahankan (*continuity*) dan unsur-unsur apa yang harus ditinggalkan atau di rubah (*change*).⁸² Walaupun Mastuhu juga berbicara tentang nilai-nilai terutama dari perspektif antropologis, namun tidak membahas tentang bagaimana implementasi nilai-nilai itu dalam pengembangan organisasi dan pembaharuan substansi pembelajaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Shea (1999), yang meneliti pengaruh gaya kepemimpinan pada peningkatan kinerja kualitatif dan kuantitatif pada bidang manufaktur sepanjang waktu. Dari hasil pembahasan untuk pemimpin yang menggunakan gaya perbandingan secara terus-menerus memiliki kualitas output yang lebih tinggi daripada mereka yang bekerja dibawah gaya kepemimpinan terstruktur atau gaya kharismatik. Penemuan ini mengindikasikan bahwa dengan berpusat pada kenyamanan dan pengetahuan yang baik dari karyawan, pemimpin

⁸¹ Pepen Supendi (Tesis, UIN Sunan Gunung Djati Bandung, 2005).

⁸² Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS. 1994)

dengan gaya perbandingan mungkin membantu mereka untuk beristirahat dan bekerja lebih cepat daripada pemimpin dengan gaya terstruktur yang menekankan jumlah pekerjaan untuk dapat diselesaikan dan jumlah waktu yang disediakan. Studi ini mendukung pernyataan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh pada peningkatan kinerja sepanjang waktu.

Penelitian yang dilakukan oleh Soonhee Kim (2002), hasil dari analisis multiple regression memperlihatkan bahwa penggunaan gaya manajemen partisipatif oleh manajer secara positif dihubungkan dengan tingkat yang tinggi dari kepuasan kerja. Dengan memperhatikan kinerja organisasi dan produktifitas individu, ketidakhadiran dan peringatan adalah target signifikan untuk manajemen sumber daya manusia baik dalam sektor publik maupun swasta. Banyak manajer, pemimpin perserikatan dan akademisi membagi kepercayaan bahwa praktek manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif yang substansial terhadap kinerja dan kepuasan dalam pekerjaan (Jackson, 1983; Hoerr, 1989; Peterson dan Hillkirk, 1991; Bluestone dan Bluestone. 1992; Berrstein, 1993), dalam Soonhee Kim, 2002).

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Harris dan Ogbonna (2001), dari ketiga gaya kepemimpinan yang dianalisis ditemukan gaya kepemimpinan partisipatif menduduki peringkat pertama dalam hubungan dengan orientasi pasar. Peringkat kedua adalah gaya kepemimpinan supportif dan peringkat ketiga adalah gaya kepemimpinan instrumental. Korelasi antara ketiga gaya kepemimpinan dengan orientasi pasar menunjukkan hubungan yang monoton. Gaya kepemimpinan partisipatif dan supportif secara positif dan signifikan berhubungan dengan orientasi pasar. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebuah gaya kepemimpinan dicirikan oleh perilaku pemimpin yang diarahkan kepada harapan yang terukur, alokasi tugas dan penetapan prosedur. Sedangkan gaya kepemimpinan instrumental memiliki korelasi negatif dengan orientasi pasar.

Penelitian tentang modernisasi sistem pendidikan Islam juga dilakukan oleh Suprayetno Wagiman. ia meneliti tentang modernisasi sistem pendidikan pesantren yang diharapkan dapat memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat Indonesia. Hasil penelitiannya menunjukkan, pesantren ternyata sangat responsif dan apresiatif terhadap program-program pembangunan nasional sebagai *community development* dalam bidang pertanian, lingkungan-hidup, ekonomi, kesehatan,

teknologi tepat guna khususnya berbagai keterampilan.⁸³ Penelitian Wagiman memang berbicara tentang sistem pendidikan, tetapi tidak menjadikan pengembangan organisasi dan pembaharuan substansi pembelajaran sebagai akibat dari implementasi nilai-nilai spiritual. Wagiman melihat, pembaharuan pesantren merupakan sebuah respon yang diakibatkan oleh faktor luar, sedangkan dalam penelitian ini lebih menekankan faktor internal sang aktor pembaharuan itu sendiri.

Penelitian ini membahas tentang berbagai pemikiran dan tindakan memberdayakan sistem pendidikan Islam berdasarkan data-data sejarah.⁸⁴ Tafsir meneliti tentang pemikiran pendidikan formal menurut Muhammadiyah.⁸⁵ Penelitian dengan setting Muhammadiyah juga dilakukan oleh Siddiq yang meneliti pemikiran Muhammadiyah tentang komponen-komponen dasar dalam ilmu pendidikan modern yang meliputi pendidik, terdidik, tujuan pendidikan, kurikulum dan metode pembelajaran.⁸⁶ Nasir yang meneliti tentang perubahan sistem kelembagaan pondok pesantren di Jombang melalui pertumbuhan kelembagaan sekolah dan madrasah. Penelitian-penelitian di atas bermanfaat untuk memperkaya konsep dan peta pemikiran pendidikan Islam. Walaupun arah penelitian-penelitian tersebut ada persinggungannya dengan penelitian ini yaitu seputar pembaharuan pendidikan Islam, namun fokus permasalahan, pendekatan, obyek dan hasil penelitiannya berbeda.

Penelitian-penelitian di atas lebih menitikberatkan pada masalah manajemen kepemimpinan atau sistem kepemimpinan, belum menyentuh pada tataran implikasinya terhadap peningkatan mutu pendidikan di lembaga bersangkutan. Maka dari itu peneliti tertarik meneliti kepemimpinan kepala sekolah dalam lembaga pendidikan islam di SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap , sebagaimana judul tesis yang penulis ajukan

⁸³ Suprayetno Wagiman, *The Modernization of the Pesantren 's Education System to Meet the Needs of Indonesian Communities*, (Montreal Canadtr. Institute of Islamic Studies McGill University. 1997)

⁸⁴ Fachruddin, *Keberdayaan Pendidikan Islam; Telaah Sistematis-Historis*, Disertasi IAIN Yogyakarta.

⁸⁵ Ahmad Tafsir, *Konsep Pendidikan Formal dalam Muhammadiyah*, IAIN Jakarta (Disertasi tidak dipublikasikan). 1987

⁸⁶ Dja'far Siddiq, *Konsep pendidikan Muhammadiyah: Sistematisasi dan Interpretasi Berdasar Perspektif Ilmu Pendidikan*, IAIN Sunan Kalijaga (Disertasi tidak dipublikasikan). 1997.

yaitu “Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap”

H. Kerangka Berpikir

Kedudukan seorang pemimpin merupakan salah satu unsur terpenting dalam lembaga pendidikan, ia merupakan sosok paling berperan. Dalam diri pemimpin terdapat beberapa kemampuan, diantaranya yaitu: ia sebagai perancang (arsitektur), pendiri dan pengembang (developer), dan sekaligus sebagai seorang pemimpin dan pengelola (leader and manager) lembaga pendidikan. Kepemimpinan merupakan salah satu topik yang selalu menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling banyak diamati dan sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami. Dalam kajian penelitian ini yang menjadi landasan teori kepemimpinan lembaga pendidikan Islam yaitu kepemimpinan transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional salah satu gaya kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan petukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setujui bersama. Adapun Kepemimpinan transformasional ialah sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.⁸⁷ Singkatnya, pemimpin transformasional berupaya melakukan *transforming of visionary* menjadi visi bersama sehingga mereka (bawahan plus pemimpin) bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Proses transformasional dapat dilihat melalui sejumlah perilaku kepemimpinan seperti: *attributed charisma, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*.⁸⁸

Menurut Schein, Ogbona dan Haris orang yang termasuk kelompok realist school, mendefinisikan budaya organisasi, yaitu: *“the collective sum of beliefs, values, meanings, and assumptions that are shared by social group and that help to shape the ways in which they responds to each other and to their external*

⁸⁷Bernard M. Bass, *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, (New York: Free Press, 2008).

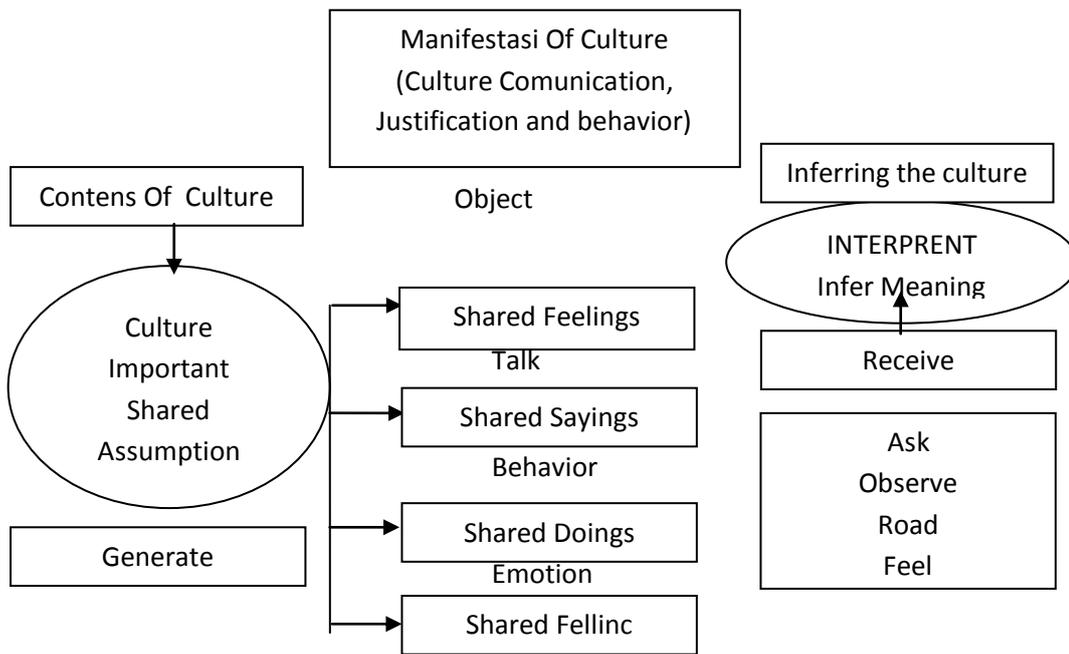
⁸⁸Gary Yukl, *An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories*, *Journal of Leadership Quarterly*, hlm. 287.

environment" (budaya organisasi ialah keyakinan, tata nilai, makna dan asumsi-asumsi yang secara kolektif di-shared oleh sebuah kelompok sosial guna membantu mempertegas cara mereka saling berinteraksi dan mempertegas mereka dalam merespons lingkungan).

Dari definisi di atas, menegaskan bahwa sebuah budaya dalam organisasi atau lembaga pendidikan menurut pandangan Schein dkk, merupakan satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan antara elemen yang bersifat idealitis dan behavioral, artinya budaya tidak semata-mata dipahami dari aspek yang paling dalam "asumsi dasar", demikian juga tidak semata-mata memahami budaya hanya dari perilaku manusia. Secara bersama-sama kedua elemen tersebut, harus dipahami sebagai unsur pembentuk budaya. Pembentukan budaya berasal dari satu sumber yaitu para pendiri atau pemimpin, maka tidak terhindarkan jika budaya yang terbentuk lebih bersifat monolitik. Menurut Vijay Shate dengan melihat asumsi dasar yang diterapkan dalam suatu lembaga pendidikan yang membagi *sharing assumption*.⁸⁹ Sharing ialah berbagi nilai yang sama dianut oleh sebanyak mungkin warga sekolah.

Gambar di bawah ini menunjukkan terbentuknya budaya, secara jelas menunjukkan bahwa proses terbentuknya budaya berasal dari asumsi-asumsi dasar yang dianggap penting. Dalam lembaga pendidikan yang masih relatif kecil (*start up organization*) asumsi-asumsi dasar tersebut biasanya bersumber atau melekat pada pemimpin. Asumsi-asumsi dasar dikomunikasikan dan di shared oleh sebagian besar warga sekolah dalam berbagai bentuk, yaitu: *shared feelings* (emosi atau perasaan yang sama), *shared doings* (pelaku yang sama), *shared sayings* (bahasa yang sama), dan *shared things* (memahami objek dengan cara pandang yang sama), dengan inilah tercipta budaya. Ilustrasi proses terbentuknya budaya, digambarkan oleh Vijay Sathe,¹¹ sebagai mana gambar di bawah ini, yaitu:

⁸⁹ Vijay Shate, *Culture and Related Corporate Realistics*, (Homewood: Illinois: Ricard D. Irwin, Inc, 1982), hlm. 18



Bagan 1 : Proses Terbentuknya Sebuah Budaya Kepemimpinan

Menurut Harrison dan Carrol, berpendapat bahwa ada tiga kekuatan memainkan bagian yang sangat penting dalam menjaga suatu budaya, termasuk budaya lembaga pendidikan, yaitu: praktik seleksi, tindakan manajemen puncak, dan metode sosialisasi.⁹⁰ Tujuan dari Proses Seleksi ialah mengidentifikasi memperkerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam organisasi. Manajemen Puncak, mempunyai dampak besar pada budaya organisasi, bagaimana pimpinan berperilaku dan bagaimana menegakkan norma-norma dan nilai-nilai pada bawahan sepanjang organisasi, misalnya apakah pengambilan resiko diinginkan, berapa banyak kebebasan seharusnya diberikan pada bawahan oleh para manager, pakaian apakah yang pantas, dan tindakan apakah akan diimbali dalam kenaikan upah, promosi, dan ganjaran lainnya. Sosialisasi, ialah proses yang mengadaptasikan para karyawan pada budaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi. Sosialisasi dilakukan dalam tiga tahap, yaitu: tahap prakedatangan, perjumpaan, dan metamorphosis.⁹¹ Berdasarkan kerangka teori yang penulis uraikan di atas, penulis berpikir bahwa perspektif tentang kepemimpinan merupakan faktor yang penting

⁹⁰ J.R. Harrison dan G.R. Carrol, *Keeping The Faith: A Model of Cultural Transmission in Forma Organizations*, *Administrative Science Quartely*, Desember 1991, hlm. 552

⁹¹ Van Maanen dan E.H. Schein, *Career Development*, In J.R. Hackman dan J.L. Suttle (ed), *Improving Life ant Work*, (Santa Monica, CA: Goodyear, 1977), hlm. 58

dalam proses pelaksanaan pendidikan. Dapat dikatakan tanpa adanya kepemimpinan yang baik, pendidikan tidak akan dapat berjalan lancar sehingga tentunya menghambat peningkatan mutu pendidikan di sebuah lembaga pendidikan islam.

Kepemimpinan tidak dapat lepas dari kekuasaan karena tanpa kekuasaan, pemimpin tidak memiliki kekuatan yuridis atau kekuasaan lain dalam mempengaruhi orang lain agar bertindak seperti yang ia kehendaki.⁹²

Kepemimpinan dipahami sebagai segala daya dan upaya bersama untuk menggerakkan semua sumber dan alat (resources) yang tersedia dalam suatu organisasi. Untuk itu dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung atas kemampuan pemimpinnya untuk menumbuhkan iklim kerja sama agar dengan mudah dapat menggerakkan sumber daya tersebut, sehingga dapat mendayagunakannya dan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Di dalam lingkungan organisasi, kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk, yaitu: kepemimpinan formal (formal leadership) dan kepemimpinan informal (informal leadership). Kepemimpinan formal terjadi apabila di lingkungan organisasi jabatan otoritas formal dalam organisasi tersebut diisi oleh orang-orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi. Sedangkan kepemimpinan informal terjadi, dimana kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi diisi oleh orang-orang yang muncul dan berpengaruh terhadap orang lain karena kecakapan khusus atau berbagai sumber yang dimilikinya dirasakan mampu memecahkan persoalan organisasi serta memenuhi kebutuhan dari anggota organisasi yang bersangkutan.⁹³

Inti kesuksesan suatu badan usaha, lembaga publik maupun lembaga pendidikan, pada dasarnya terletak pada manajer atau pemimpinnya. Sekalipun organisasi itu baik, peralatannya cukup, modal ada, tetapi jika dikelola yang tidak baik dalam memimpin, maka sulit diharapkan akan berhasil.⁹⁴

Menurut Henry Fayol bahwa semua pemimpin menjalankan fungsi manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasi, mengkoordinasi, dan

⁹²Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Bumi Aksara. Jakarta. 2006. hlm.248

⁹³Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Prmasalahannya*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005

⁹⁴ Abdul Choliq Dahlan, *Manajemen Pendidikan Perspektif terhadap Pendidikan di Indonesia*, bahan kuliah Manajemen Pendidikan, Semarang, 2006, hlm. 17

mengendalikan , dan dewasa ini disebut juga dengan: perencanaan, pengorganisasian , kepemimpinan, dan pengendalian. Karena keberadaan lembaga pendidikan islam dengan maksud untuk mencapai tujuan-tujuan , maka setiap orang harus menetapkan tujuan – tujuan tersebut, dan tentunya dalam hal ini adalah seorang pemimpin, berikut ini dimensi kultur kepemimpinan dalam penelitian ini:⁹⁵

- 1) Fungsi Perencanaan, meliputi tugas-tugas menyusun rencana kegiatan ke depan dari suatu lembaga , yang meliputi rencana jangka panjang , menengah, pendek, rencana kegiatan serta menetapkan target yang hendak dicapai.
- 2) Fungsi Pengorganisasian, meliputi tugas-tugas apa yang harus dilakukan siapa yang melakukan, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan , siapa melapor kepada siapa, di mana dan bagaimana keputusan harus diambil.
- 3) Fungsi Kepemimpinan, karena suatu lembaga terdiri dari orang-orang adalah tugas manajer untuk mengarahkan dan mengoordinasikan orang-orang itu. Saat mereka mengerahkan, memotivasi, memilih saluran komunikasi yang efektif atau memecahkan konflik antaranggota semuanya ini adalah fungsi kepemimpinan seorang manajer.
- 4) Fungsi Pengendalian, setelah tujuan – tujuan ditentukan, rencana dituangkan , pengaturan struktural digambarkan, dan orang-orang dipekerjakan , dilatih, dimotivasi, masih ada kemungkinan bahwa ada sesuatu yang keliru, untuk memastikan semua urusan berjalan sebagaimana mestinya seorang manajer harus memantau kinerja lembaga. Kinerja yang sebenarnya harus dibandingkan dengan tujuan yang telah dirumuskan. Jika terdapat penyimpangan yang cukup berarti, adalah tugas manajer mengembalikan organisasinya pada jalurnya. Pemantauan , perbandingan , dan kemungkinan mengoreksi inilah yang diartikan dengan fungsi pengendalian,

Fungsi manajemen yang lainnya adalah PDAC yang merupakan singkatan dari *Plan, Do, Act, Check*. PDCA dikenalkan pertama kali oleh Edwards Deming. Dalam PDCA setiap proses dilakukan dengan perencanaan yang matang, implementasi yang terukur dan jelas, dilakukan evaluasi dan analisis data yang

⁹⁵ Rivai, Viethzal *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), hlm. 180

akurat, serta tindakan perbaikan yang sesuai dengan monitoring pelaksanaannya agar benar-benar bisa menyelesaikan masalah yang terjadi di organisasi⁹⁶ Sedangkan menurut Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, fungsi manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengkomunikasian dan pengawasan.⁹⁷

Dari beberapa fungsi manajemen di atas, fungsi yang disampaikan oleh Gullick adalah fungsi yang terbilang lengkap. Tetapi fungsi tersebut dapat dipadatkan ke dalam empat fungsi utama yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Dalam pelaksanaan tentu tidak terlepas dari kepemimpinan, kepegawaian dan koordinasi serta dalam pengendalian terdapat evaluasi dan pelaporan. Fungsi-fungsi tersebut yaitu:

a) Perencanaan

Dalam menjalankan fungsi perencanaan, seorang manajer akan mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran-sasaran itu, dan mengembangkan rencana kerja untuk memadukan dan mengkoordinasikan berbagai aktivitas menuju sasaran-sasaran tersebut. Dalam perencanaan, agar dapat mencapai tujuan dengan baik tentu perlu adanya tahapan. Adapun tahapannya menurut Handoko adalah :

- a) Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan,
- b) Merumuskan keadaan saat ini,
- c) Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan, dan
- d) Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan.

Berbeda dengan tahapan yang disusun oleh Stoner. Dia menyusun tahapan mulai dari :

- a) Pemilihan tujuan organisasi,
- b) Menetapkan sasaran,
- c) menyusun program kegiatan untuk mencapai tujuan dengan cara yang sistematis, dan

⁹⁶ Ariani Puspita Dewi, Hari Susanta N & Sari Listyorini, Analisis Pengendalian Kualitas Dengan Pendekatan P.D.C.A (Plan-Do-Check-Act) Berdasarkan Standar Minimal Pelayanan Rumah Sakit pada RSUD Dr. Adhyatma Semarang (Studi Kasus Pada Instalasi Radiologi) *jurnal*, 2013. Diakses dari <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=142769&val=4721> tanggal 5 November 2016

⁹⁷ Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, hlm. 6

d) mengembangkan dan mempertimbangkan kelayakan sasaran dan program kerja.

Perencanaan harus bersifat aktif dan dinamis serta berkesinambungan dan kreatif agar manajemen tidak hanya akan bereaksi terhadap lingkungannya, tetapi lebih menjadi peserta aktif dalam dunia usaha. Perencanaan yang dibuat tentunya mempunyai manfaat. Karena dengan perencanaan dapat membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan. Perencanaan dapat membantu dalam penempatan tanggung jawab yang lebih tepat dan dengan perencanaan membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan mudah dipahami. Oleh karena itu perencanaan dapat meminimalisir pekerjaan yang tidak penting dan menjadikan pekerjaan lebih efektif dan efisien.

b) Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses pengaturan dan pengalokasian kerja, wewenang, dan sumberdaya dikalangan anggota organisasi sehingga mereka dapat mencapai tujuan organisasi secara efisien.⁹⁸ Menurut T. Hani Handoko, dalam pengorganisasian setidaknya ada dua aspek utama proses penyusunan struktur organisasi yaitu departementalisasi dan pembagian kerja.⁹⁹ Departementalisasi merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja, sedang pembagian kerja adalah pemerincian tugas.\

Menurut Stoner, dalam pengorganisasian setidaknya ada empat langkah yang perlu ditempuh, yaitu

- a) Merinci semua pekerjaan yang akan dilakukan,
- b) Membagi seluruh beban kerja menjadi kegiatan yang logis dan menyenangkan,
- c) Menggabungkan tugas dengan cara yang logis dan efisien atau departementalisasi,
- d) Menetapkan mekanisme untuk organisasi dan
- e) Memantau aktivitas struktur organisasi.¹⁰⁰

⁹⁸ James A.F. Stoner dan R. Edward Freeman, *Manajemen*. hlm 14

⁹⁹ T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2* hlm. 167

¹⁰⁰ James A.F. Stoner dan R. Edward Freeman, *Manajemen*. hlm 485

George R. Terry mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut. Dari pengertian di atas, pelaksanaan *actuating* tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya. Motivasi merupakan dorongan atau niat kuat dan kesungguhan untuk melakukan sebuah pekerjaan dengan sebaik-baiknya.¹⁰¹

c) Pengarahan

Pengarahan dikenal dengan sebutan lain yaitu *leading, directing, motivating atau actuating*. Menurut Handoko, dalam pengarahan setidaknya ada :

- a) Motivasi yang dapat menggerakkan individu guna melakukan sesuatu agar mencapai tujuan
- b) Komunikasi dalam organisasi, dan
- c) Kepemimpinan.¹⁰²

Sedangkan menurut Stoner fungsi ke tiga disebut fungsi kepemimpinan. Dan dalam kepemimpinan itu ada

- a) Pengarahan,
- b) Mempengaruhi dan
- c) Motivasi.

Jika perencanaan dan pengorganisasian lebih pada hal yang abstrak dari proses manajemen, kegiatan kepemimpinan lebih konkrit karena berkaitan langsung dengan orang.¹⁰³

d) Pengendalian

Pengendalian juga sering disebut dengan pengawasan. Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan

¹⁰¹ Abbudin Nata, *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam* (Jakarta: Kencana. 2003) hlm 14

¹⁰² T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, hlm. 167

¹⁰³ James A.F. Stoner dan R. Edward Freeman, *Manajemen*. hlm 14

organisasi dengan manajemen dapat tercapai.¹⁰⁴ Pengawasan pada dasarnya diarahkan sepenuhnya untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai. Melalui pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien.

Dalam fungsi pengendalian, manajer harus memastikan bahwa tindakan anggota organisasi benar-benar membawa organisasi kearah tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Stoner fungsi pengendalian dari manajemen mencakup:

- a) Menetapkan standar kinerja,
- b) Mengukur kinerja yang sedang berjalan,
- c) Membandingkan kinerja dengan standar yang telah ditetapkan (mengevaluasi kinerja),
- d) Mengambil tindakan untuk memperbaiki kalau ada penyimpangan.¹⁰⁵

Berbeda dengan Stoner, Handoko menjelaskan bahwa dalam pengawasan ada lima hal yang perlu diperhatikan yaitu :

- a) Penetapan standar pelaksanaan,
- b) Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan,
- c) Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata,
- d) Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standard dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan dan
- e) Pengambilan tindakan koreksi bila perlu.¹⁰⁶

Dalam pengawasan juga terdapat pelaporan. Gulick menyatakan bahwa reporting adalah *keeping those to whom executive is responsible informed as to what is going on, which thus includes keeping himself and his subordinates informed through records, research and inspection*¹⁰⁷. Dengan pelaporan berarti seseorang mempertanggungjawabkan apa yang menjadi pekerjaannya. Pelaporan dilakukan terhadap pimpinan yang lebih tinggi atau terhadap masyarakat. Pelaporan pada umumnya mungkin dapat disebut sebagai hubungan masyarakat atau *public relations*.

¹⁰⁴ T. Hani Handoko, *Manajemen* hlm. 259

¹⁰⁵ James A.F. Stoner dan R. Edward Freeman, *Manajemen*. hlm 15

¹⁰⁶ T. Hani Handoko, *Manajemen* hlm. 363

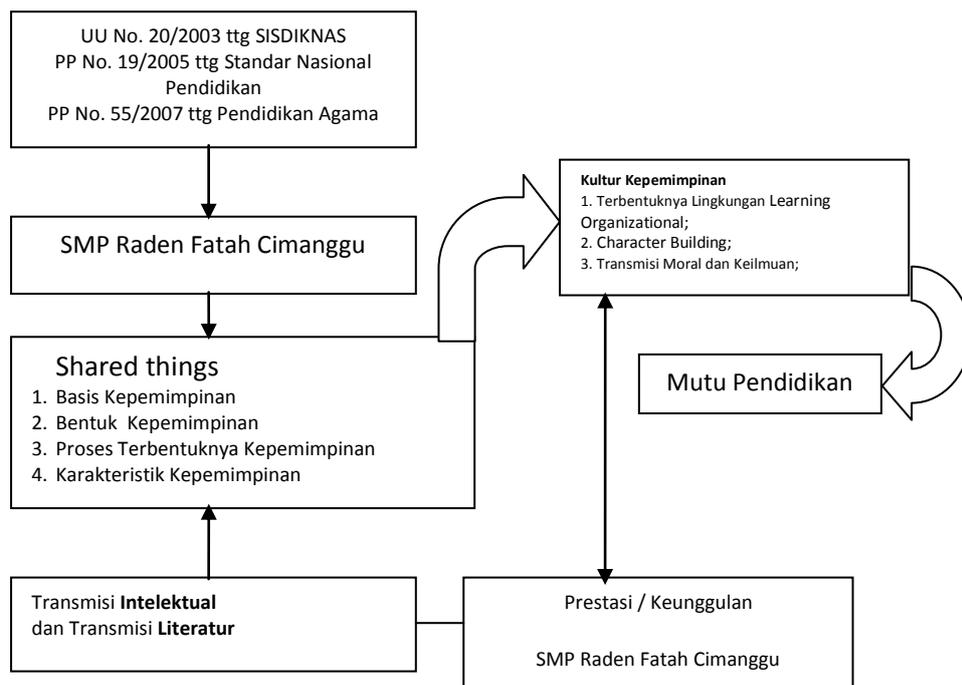
¹⁰⁷ Luther Gulick dkk, *Papers On The Science of Administration*. hlm. 13

Dalam pendidikan tentu tidak terlepas dari unsur-unsur yang ada dalam pendidikan. Menurut Soekidjo Notoatmodjo, yang termasuk dalam unsur-unsur pendidikan antara lain:

- 1) Input Sasaran pendidikan, yaitu : individu, kelompok, masyarakat
- 2) Pendidik, yaitu pelaku pendidikan
- 3) Proses, yaitu upaya yang direncanakan untuk mempengaruhi orang lain
- 4) Output, yaitu melakukan apa yang diharapkan / perilaku.¹⁰⁸

Berawal dari hal diatas, penulis ingin mencoba melaksanakan penelitian dan sekaligus menggambarkan secara jelas dan sistematis tentang “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Lembaga Pendidikan Islam di SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap)”

Bagan 2: Kerangka Pemikiran Penelitian



Mutu adalah ukuran terhadap sesuatu yang diharapkan tercapai dan suatu produk atau layanan bagi para pelanggan yang ada. Oleh karena itu, kaitannya dengan pendidikan dapat ditegaskan bahwa pendidikan yang baik ialah

¹⁰⁸ Soekidjo Notoatmodjo, *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan* (Jakarta : PT Rineka Cipta. 2003) hlm. 16

pendidikan yang bermutu. Pendidikan yang bermutu adalah yang memiliki standar yang jelas dan telah disepakati bersama. SMP Raden Fatah Cimanggu sebagai lembaga pendidikan Islam yang menjadi bagian penting sistem pendidikan nasional perlu memiliki standar mutu yang jelas. Maka standar mutu pendidikan di SMP Raden Fatah Cimanggu yang bermutu adalah yang dapat memenuhi standar pendidikan nasional sebagaimana yang termaktub dalam UU No. 20/2003 dan PP No. 19/2005, sebagaimana yang mencakup delapan standar. Dengan demikian, pendidikan di SMP Raden Fatah Cimanggu dikatakan bermutu bila orientasi mutu pendidikan yang terdiri dari input, proses dan output dapat terpenuhi dengan baik. Dari penjelasan di atas, maka secara jelas kerangka pemikiran penelitian ini dapat dilihat pada bagan di atas.

BAB III

METODE PENELITIAN

Untuk mendapatkan hasil penelitian yang efektif, efisien, aktual dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, diperlukan suatu metode penelitian yang tepat dan akurat, dalam arti ada relevansinya antara metode penelitian dengan masalah yang ditelitinya agar supaya dapat menghasilkan apa yang diharapkan dan tidak lagi diragukan akan kebenarannya.

Proses yang penulis tempuh dalam penelitian ini mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengumpulan data, analisis, dan menafsirkan data sampai pada penulisan laporan. Sedangkan yang penulis pakai dalam penelitian ini adalah menentukan :

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian yang dipilih adalah SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap beralamatkan di jalan Raya Genteng RT 01 RW 07 Desa Panimbang Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap.

Berdasarkan hasil studi awal yang dilakukan peneliti melalui telaah dokumen dan wawancara beberapa pihak terkait, yang berlangsung mulai April sampai dengan Juli 2018, maka ada beberapa pertimbangan mendasar yang menjadi alasan peneliti memilih sekolah ini sebagai lokasi penelitian. Adapun pertimbangan-pertimbangan tersebut antara lain: Sekolah tersebut mengembangkan sistem manajemen pendidikan islam berbasis pengembangan budaya kepemimpinan. Hal inilah yang mendasari peneliti melakukan penelitian di sekolah tersebut.

B. Jenis dan Pendekatan

1) Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kualitatif interaktif, yakni studi yang mendalam menggunakan teknik pengumpulan data langsung dari orang dalam lingkungan alamiahnya. Peneliti menginterpretasikan fenomena-

fenomena bagaimana orang mencari makna daripadanya.¹⁰⁹ Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang dilakukan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistic dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.¹¹⁰

2) Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan salah satu pendekatan yang dilakukan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena yang bersifat alami atau rekayasa manusia.¹¹¹ Penelitian ini mengkaji berbagai bentuk aktivitas, karakteristik, perubahan, hubungan, kesamaan dan perbedaan dengan fenomena lainnya.

Melalui pendekatan deskriptif kualitatif ini diharapkan diperoleh pemahaman dan penafsiran yang mendalam mengenai makna dari fakta yang relevan. Dengan demikian untuk memahami respon dan perilaku yang berkaitan Fokus penelitian dalam tesis ini adalah Kultur Kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam. Untuk mengungkap substansi penelitian ini diperlukan pengamatan mendalam dan dengan latar yang alami (*natural setting*). Dengan demikian pendekatan yang diambil adalah pendekatan kualitatif yakni metode penelitian yang digunakan untuk meneliti kondisi obyek yang alamiah, di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisa data bersifat induktif/ kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.¹¹²

Pendekatan kualitatif ini digunakan karena beberapa pertimbangan. *Pertama*, menyesuaikan metode kualitatif apabila berhadapan dengan kenyataan ganda. *Kedua*, metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responden. *Ketiga*, metode ini lebih peka dan lebih dapat

¹⁰⁹ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, cet.3 (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 61

¹¹⁰ Lexi J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosda karya. 2012), hlm. 63

¹¹¹ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, hlm. 72

¹¹² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2001), 9

menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.¹¹³

Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan keberadaan lembaga pendidikan islam di bawah lingkup Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan sekaligus dengan status dan organisasi penyelenggara yakni SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap, tentang kultur kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam, maka jenis penelitian adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian Subyek Penelitian yang berusaha menggambarkan “apa adanya” tentang suatu variabel, gejala atau keadaan.¹¹⁴

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan sumber utama data penelitian, yaitu yang memiliki data mengenai variable-variabel yang diteliti.¹¹⁵ Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Berkaitan dengan hal tersebut, pada bagian ini jenis datanya dibagi kedalam kata-kata tindakan, sumber data tertulis, foto dan statistik.¹¹⁶ Sedangkan subyek penelitian adalah benda, hal, atau orang tempat variabel penelitian melekat.¹¹⁷

Subyek penelitian merupakan sumber data dimana untuk memperoleh data yang diperlukan. Adapun informan atau subyek penelitian dalam penelitian ini adalah:

1) Pengurus Yayasan

Untuk mendapatkan informasi tentang keterlibatannya dalam sistem pendidikan terutama dalam hal sistem kepemimpinan di SMP Raden Fatah Cimanggu

2) Komite Sekolah

¹¹³ Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), 5

¹¹⁴ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), hlm 310

¹¹⁵ Saifudin Azwar, *Metode Penelitian* (Yogyakarta: Pustaka pelajar, 2010) Cet. X. hlm. 34

¹¹⁶ Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hlm. 159

¹¹⁷ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1998), hlm. 130

Untuk mendapatkan informasi tentang keikutsertaannya sebagai jajaran stakeholder dalam lembaga pendidikan di sekolah tersebut.

3) Kepala Sekolah

Untuk mendapatkan informasi tentang kepemimpinannya terkait dengan kinerja kepala sekolah dalam menjalankan program – program lembaga pendidikan di sekolah tersebut

4) Waka Kurikulum

Untuk mendapatkan informasi peranya sebagai wakil kepala sekolah pada urusan tertentu (Wa Kur, Wa Kesiswaan, Wa Ka Bidang Keagamaan, Wa Ka Ekstrakurikuler)sesuai tugas pokok dalam menjalankan program – program lembaga pendidikan di sekolah tersebut

5) Bidang Keagamaan

Untuk mendapatkan informasi sebagai bidang keagamaan menjalankan dan memporgamkan bidang kegamaan sebagai program unggulan atau ciri khas pada lembaga pendidikan di sekolah tersebut

6) Guru

Untuk mendapatkan informasi tentang proses berjalanya sistem kepemimpinan dalam sekolah tersebut.

7) Tenaga Kependidikan

Untuk mendapatkan informasi tentang proses berjalanya sistem kepemimpinan dalam sekolah tersebut

8) Siswa

Untuk memperoleh informasi tentang sesuatu yang menjadi hasil dari pada kultur kepemimpinan di sekolah tersebut.

Alasan ditetapkannya informan tersebut adalah karena mereka adalah orang yang terlibat langsung dalam kegiatan yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam lembaga pendidikan Islam di SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap. Mereka juga orang yang mengetahui langsung persoalan yang dikaji dan mereka lebih menguasai informasi secara akurat berkenaan dengan Kultur Kepemimpinan Lembaga Pendidikan Islam.

D. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah cara-cara yang digunakan penulis untuk mendapatkan data yang sesuai dan memenuhi standar data yang ditetapkan. Data penelitian dapat dikumpulkan melalui instrument pengumpulan data dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi. Data yang dikumpulkan mungkin berupa data primer maupun data skunder. Data primer diperoleh dari sumber pertama melalui prosedur dan teknik pengambilan data. Data skunder diperoleh dari sumber tidak langsung yang biasanya berupa data dokumentasi dan arsip-arsip resmi.¹¹⁸ Adapun metode pengumpulan data yang digunakan oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi (*observation*) atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Observasi dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistemik terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian, baik secara langsung maupun tidak langsung¹¹⁹

Observasi digunakan untuk menggali data-data langsung dari objek penelitian. Observasi ini dilakukan untuk mengamati dan mencatat mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam lembaga pendidikan Islam di SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap.

Dengan observasi ini, maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam, dan sampai mengetahui pada tingkat makna dari setiap perilaku yang tampak. Metode ini digunakan untuk mengamati dan mencatat secara langsung lokasi penelitian, meliputi gambaran umum lokasi, profil sekolah kelengkapan dan pemanfaatan sarana prasarana serta proses terbentuknya kepemimpinan kepala sekolah dalam lembaga pendidikan Islam di SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap.

2. Wawancara / Interview

Wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna

¹¹⁸ Saifudin Azwar, *Metode Penelitian*. Hlm. 36

¹¹⁹ Lexi J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hlm. 117

dalam suatu topik tertentu. Wawancara dilaksanakan secara lisan dalam pertemuan tatap muka secara individual.¹²⁰ Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam.

Wawancara dilakukan secara mendalam (*indepth interview*) terhadap subyek penelitian. Wawancara mendalam, mendetail atau intensif adalah upaya menemukan pengalaman-pengalaman informan dari topik tertentu atau situasi spesifik yang dikaji. Oleh karena itu, dalam melaksanakan wawancara untuk mencari data digunakan pertanyaan-pertanyaan yang memerlukan jawaban berupa informasi. Wawancara atau interview merupakan metode pengumpulan data yang menghendaki komunikasi secara langsung antara peneliti dengan subyek atau responden.¹²¹

Untuk mengatasi terjadinya bias informasi yang diragukan kesahihannya, maka pada setiap wawancara dilakukan pengujian informasi dari informan sebelumnya dan diadakan pencarian sumber informasi baru. Penulis mewawancarai pengurus yayasan, komite sekolah, kepala sekolah, waka, bidang keagamaan, guru, tenaga kependidikan kemudian wawancara direkam dan dipelajari secara mendalam. Hasil wawancara tersebut dapat dicatat dan diinterpretasikan sehingga dapat menjadi data yang digunakan dalam penelitian ini.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, gambar maupun elektronik.¹²² Dokumen dipilih disesuaikan dengan tujuan dan fokus masalah. Dokumen tersebut diurutkan dan dibandingkan serta dipadukan agar menjadi satukesatuan yang sistematis dan utuh.

¹²⁰ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*. Hlm. 216

¹²¹ Yatim Riyatno, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Surabaya: Penerbit SIC, 2001), 67

¹²² Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*. Hlm. 216

Metode dokumentasi digunakan untuk mendapatkan data-data atau dokumen-dokumen yang dapat dipertanggungjawabkan atas kebenarannya dan untuk memperoleh data yang tidak dapat diperoleh dari metode lain. Metode ini yang dilakukan dalam penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data tentang profil kelembagaan, data mengenai kondisi di SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap, seperti jumlah siswa, jumlah guru, struktur organisasi, dokumen kurikulum, program-program, dan agenda kegiatan yang dilakukan di SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap.

E. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan oleh penulis adalah deskriptif kualitatif dengan metode perbandingan tetap (*constan comparative method*) dikembangkan oleh Glaser dan Strauss untuk mengembangkan teori empiris. Strategi dasar metode ini, seperti diungkapkan oleh Meriam (1998) sebagai berikut: *“The basic strategy of the methoded is to do just what is name implies-constanly compare. The rest begin with a particular incident from an interview, field not, or document and comparisons it whit anathor incident in the same et of data or in an other set. These comparasions lead to tentative categories that are then. Compared to each other and to other istances. Comparisons are constaly made within and between levels of conceptualization until a theory can be formulated”*. Analisis deskriptif kualitatif adalah cara analisis yang cenderung menggunakan kata-kata untuk menjelaskan (*descrable*) fenomena ataupun data yang didapatkan. Dalam *constan comparative method* data dibandingkan antara satu datum dengan datum yang lain.¹²³

Analisis data dimaksudkan sebagai proses membandingkan temuan-temuan yang diperoleh pada tiap-tiap masalah, sekaligus sebagai proses memadukan masalah. Analisis terakhir dimaksudkan untuk menyusun konsepsi sistematis berdasarkan analisis data dan interpretasi teoritis yang selanjutnya dijadikan bahan untuk mengembangkan temuan. Analisis dilakukan dengan melalui langkah mengumpulkan data, menganalisa data, dan menginterpretasi data yang telah ada, dengan metode induktif, yakni melakukan analisa berdasarkan data yang diperoleh sehingga dapat ditarik kesimpulan.

¹²³ Lexi J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hlm. 288

a) Reduksi data

Reduksi data adalah bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhir dapat diambil. Reduksi data ini digunakan sebagai proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Reduksi data bisa dilakukan dengan jalan melakukan abstraksi. Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada dalam data penelitian.¹²⁴ Pada tahap ini peneliti melakukan kegiatan pemusatan perhatian pada data yang telah terkumpul berupa menyeleksi data yakni memilah data-data yang sejalan dengan relevansi focus penelitian ini. Tahap selanjutnya adalah menyimpulkan data, artinya data yang telah dipilih disederhanakan sejalan dengan tema yang dikaji.

Data dari hasil penelitian yang meliputi hasil observasi, dokumentasi dan wawancara direduksi dengan menganalisis data secara komperhensif sehingga dihasilkan kesimpulan tentang kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap.

b) Penyajian Data

Penyajian data adalah kegiatan ketika sekumpulan informasi disusun, sehingga memberi kemungkinan akan adanya penarikan kesimpulan. Langkah ini dilakukan dengan menyajikan sekumpulan informasi yang tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan. hal ini dilakukan dengan alasan data-data yang diperoleh selama proses penelitian kualitatif biasanya berbentuk naratif, sehingga memerlukan penyederhanaan tanpa mengurangi isinya.

Penyajian data merupakan rangkaian kalimat yang disusun secara sistematis sehingga mudah dipahami. Data yang tersaji berupa kelompok

¹²⁴ Lexi J Moleong, *Metodologi Penelitian.....* Hlm 247

kelompok atau gugusan yang kemudian saling dikaitkan sesuai dengan teori yang dihunakan. Pada tahap ini, peneliti melakukan pengorganisasian data dalam bentuk penyajian informasi berupa teks naratif tentang tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap..

c) Verifikasi data

Dalam penelitian ini, proses verifikasi dilakukan terus menerus selama proses penelitian berlangsung. Saat memasuki obyek penelitian serta selama proses pengumpulan data, peneliti berusaha menganalisis serta mencari arti dari kata yang terkumpul, yakni mencari pola-pola, penjelasan, konfigurasi konfigurasi yang mungkin alur sebab akibat atau proporsi

d) Penarikan kesimpulan

Kesimpulan adalah tahap akhir dalam proses analisa data. Pada bagian ini peneliti mengutarakan kesimpulan dari data-data yang telah diperoleh. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mencari makna data yang dikumpulkan dengan mencari hubungan, persamaan, atau perbedaan. Penarikan kesimpulan bisa dilakukan dengan jalan membandingkan kesesuaian pernyataan dari subyek penelitian dengan makna yang terkandung dengan konsep-konsep dasar dalam penelitian tersebut.

Pada tahap ini, peneliti mengimplementasikan prinsip induktif dengan mempertimbangkan pola-pola data yang ada. Penarikan kesimpulan sebagai suatu konfigurasi yang utuh. Peneliti menarik kesimpulan dari data yang telah diinterpretasikan dalam deskripsi yang termuat dalam catatan lapangan catatan penelitian, mengelompokkan data sejenis tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap..

F. Pemeriksaan Keabsahan Data

Sesuai dengan jenis, pendekatan dan metode dalam penelitian ini, maka data-data yang telah diperoleh tidak menutup kemungkinan adanya kata-kata yang tidak sesuai antara yang dibicarakan dengan keadaan yang sesungguhnya. Hal ini dipengaruhi oleh kredibilitas informan, waktu pengungkapannya, kondisi yang dialaminya dan keadaan di sekitarnya.

Adapun pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan *credibility* (validitas internal), yaitu yang menilai kebenaran suatu data yang diperoleh. Adapun cara pengujian kredibilitas data dapat dilakukan diantaranya dengan cara triangulasi sumber, yaitu dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.¹²⁵ Data dari sumber-sumber tersebut dideskripsikan, dan dikategorisasikan. Data yang telah dianalisis oleh peneliti akan menghasilkan suatu kesimpulan yang selanjutnya dimintakan kesepakatan dengan sumber tersebut.

Dalam pemeriksaan keabsahan data ini, peneliti menggunakan teknik ketekunan pengamatan, triangulasi dan pengecekan sejawat.¹²⁶

- 1) Ketekunan pengamatan dimaksudkan menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Dengan kata lain jika perpanjangan keikutsertaan menyediakan lingkup, maka ketekunan pengamatan menyediakan kedalaman.
- 2) *Triangulasi* data merupakan cara untuk mengetahui keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data yang diperoleh melalui wawancara, untuk mencari atau memperoleh standar kepercayaan data yang diperoleh dengan jalan melakukan pengecekan data, cek ulang dan cek saling pada dua atau lebih informasi. Setelah mengadakan wawancara dan observasi, peneliti mengadakan penelitian kembali, mencocokkan data yang diberikan oleh informan satu dengan informan lainnya. Peneliti meminta kembali penjelasan, atau informasi baru dari informan yang sama dan pertanyaan yang sama tetapi dengan waktu dan situasi berbeda. Pengecekan dilakukan untuk mengecek kebenaran data hasil wawancara tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap.
- 3) Pengecekan teman sejawat. Teknik ini dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan

¹²⁵Sugiyono, *Metodologi Penelitian: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2009). Hlm 372

¹²⁶Lexi J Moleong, *Metodologi Penelitian.....*Hlm. 327

rekan-rekan sejawat. Dengan diskusi akan menghasilkan masukan dalam bentuk kritik, saran, arahan dan lainnya sebagai bahan pertimbangan berharga bagi proses pengumpulan data selanjutnya dan analisis data sementara serta analisis data akhir.

BAB IV

PELAKSANAAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

DI SMP RADEN FATAH CIMANGGU

A. SMP Raden Fatah Cimanggu

1. Sejarah SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap

Yayasan Raden Fatah adalah nama sebuah yayasan yang didirikan pada tanggal 12 Oktober 1974 oleh H. Amin beserta keluarganya. Yayasan ini berdiri karena rasa semangat terhadap pendidikan dan panggilan jiwa dari seorang H. Amin akan sebuah pendidikan yang berbasis nilai-nilai ajaran agama Islam untuk generasi masa depan. Selain itu tantangan arus globalisasi yang semakin pesat menuntut umat Islam untuk dapat menyesuaikan diri dengan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Pendidikan merupakan salah satu hal yang terpenting dalam kehidupan. Masalah pendidikan selalu mendapat perhatian penting dari berbagai lapisan masyarakat.

Atas dasar semangat tersebut maka H. Amin beserta keluarganya merasa terpanggil hati nuraninya untuk berpartisipasi dalam memajukan umat Islam dengan mendirikan sebuah Yayasan yang bergerak dalam bidang pendidikan, sosial dan keagamaan.

H. Amin beliau adalah sosok tokoh masyarakat sekaligus seorang petani yang ulet dan tangguh serta senantiasa mengedepankan nilai-nilai Islam dalam menjalankan segala aktifitas kehidupannya. Beliau adalah sosok figur manusia amal yang tidak menyukai banyak diplomasi tapi lebih mengedepankan amaliah dalam mewujudkan karya nyata. Ditengah kesibukannya beliau senantiasa meluangkan waktu untuk mengisi rohaninya dengan kegiatan-kegiatan keagamaan seperti menghadiri majlis-majlis ta'lim maupun mengundang ulama atau kyai secara khusus untuk membimbing beliau dan keluarganya. Bertolak dari hikmah yang didapat dari kegiatannya tersebut beliau ingin menanamkan infestasi berdimensi *ukhrawi* yang bermanfaat bagi umat Islam dan juga mendatangkan pahala secara terus menerus hingga *yaumul qiyamah*.

Gagasan awal yang timbul setelah mendirikan yayasan, beliau bermaksud mendirikan Pesantren Modern yang berkualitas. Usaha awal untuk mewujudkan gagasan tersebut dilakukan dengan mengadakan study banding ke beberapa pesantren baik salaf maupun modern yang terpandang di negeri ini. Dari hasil study banding ke beberapa pesantren beliau berkesimpulan bahwa apabila mendirikan pesantren dalam tempo yang singkat akan menemui beberapa kendala antara lain : Pengadaan para tenaga pengelola pesantren khususnya kyai yang kharismatik dan para ustadz /ustadzah. Kendala lain yang dihadapi ialah penyediaan sarana dan prasarana yang sangat beragam seperti masjid, asrama dan berbagai kelengkapan lainnya dalam waktu yang relatif bersamaan.

Setelah mempertimbangkan berbagai kendala yang ada beliau melakukan konsultasi dengan para ulama, para tokoh pendidikan serta para tokoh masyarakat. Hasil konsultasi tersebut memunculkan gagasan baru untuk mendirikan lembaga pendidikan yang memiliki kontribusi positif terhadap pembinaan generasi masa depan sebagaimana pesantren yaitu sebuah lembaga pendidikan formal yang unggul, Islami dan modern.

Sampai saat ini yang menjadi pelayanan Yayasan Raden Fatah Cimanggu Cilacap meliputi (1) TK Raden Fatah ; (2) SDI Raden Fatah ; (3) Maddin Raden Fatah ; (4) SMP Raden Fatah Cimanggu; (5) SMA Raden Fatah Cimanggu.¹²⁷

Sekolah Menengah Pertama Raden Fatah Cimanggu yang selanjutnya di sebut SMP Raden Fatah Cimanggu bermaksud membuat suatu model pendidikan yang bermutu dan berkarakter. SMP Raden Fatah Cimanggu didirikan pada tanggal 1 April 1978 dengan SK Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah No.0768./XXVI/4.P./78.tahun 1978. SMP Raden Fatah Cimanggu mengadakan tambahan pendidikan keagamaan dengan menyelenggarakan Madrasah Diniyah Raden Fatah yang mulai

¹²⁷ Hasil Wawancara dengan Drs. H. Muhtadin selaku Ketua Yayasan Raden Fatah Cimanggu Cilacap tanggal 14 April 2018

diselenggarakan sejak berdiri sebagai program unggulan dan untuk membentuk ciri khas dari lembaga pendidikan SMP Raden Fatah Cimanggu.¹²⁸

SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap menciptakan suasana sekolah yang ramah bagi peserta didik, sehingga anak-anak merasa nyaman, aman dan senang selama melakukan kegiatan di sekolah. *Branding* yang diusung adalah "Sekolah Anak Cerdas, berakhlak dan peka terhadap lingkungan". Dengan *branding* tersebut SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap berupaya untuk mengembangkan potensi yang ada dalam setiap diri anak. Setiap anak adalah cerdas, dengan pendekatan metode *Multiple Intelegenes* SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap mengharap setiap anak dapat tergali potensi kecerdasan yang dimilikinya.¹²⁹

SMP Raden Fatah Cimanggu sudah memiliki ijin operasional resmi Nomor Statistik Sekolah tersebut adalah 2040114077, sedangkan Nomor Pokok Sekolah Nasionalnya adalah 20300458. ASMP Raden Fatah Cimanggu terbilang luas, karena berdiri diatas tanah seluas 3750 m² dan terbagi dalam berbagai macam bangunan yang ada di lingkungan sekolah. Letak sekolahnya cukup strategis, Terletak sekitar 200 m dari Pasar Genteng Cimanggu. Letaknya yang tidak terlalu dekat dengan jalan raya membuat suasana di SMP Raden Fatah Cimanggu nyaman dan aman bagi peserta didik. Halaman yang luas juga dapat digunakan oleh peserta didik untuk berolah raga, bermain dan pembelajarn di luar kelas. Status tanah yang dimiliki adalah hak guna dan hak pakai.

Sekolah yang berdiri sejak tahun 1978 ini, merupakan sekolah yang sudah cukup lama. Dalam perkembangaya SMP Raden Fatah Cimanggu sudah banyak dikenal dimasyarakat sebagai sekolah yang memiliki kualitas dan kuantitas dengan cukup baik. Sarana prasarana yang dimiliki sudah cukup lengkap dan memadai, namun ada satu kendala yang tengah dihadapi yaitu terbatasnya gedung untuk menampung jumlah murid yang cukup banyak, yaitu

¹²⁸ Hasil Wawancara dengan Ali Rahman selaku Kepala SMP Raden Fatah Cimanggu Cilacap tanggal 04 April 2018

¹²⁹ Hasil Wawancara dengan Ali Rahman selaku Kepala SMP Raden Fatah Cimanggu Cilacap tanggal 04 April 2018

625 siswa. Akan tetapi hal itu tidak menyurutkan semangat dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah tersebut dengan bukti banyaknya piala berjejer di depan kantor.. Dengan nilai akreditasi A, SMP Raden Fatah Cimanggu diharapkan mampu menjalankan program pendidikan Pada Tahun Pelajaran 2017/2018, SMP Raden Fatah Cimanggu mempunyai peserta didik sejumlah 625 peserta didik. Jumlah peserta didik ini terbagi dalam 18 kelas rombongan belajar.

Berdasar identitas di atas telah jelas bahwa SMP Raden Fatah Cimanggu telah memiliki tanah dan bangunan untuk ditempati sebagai sarana untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Dan lembaganya pun secara resmi telah memiliki ijin oprasional dari Surat Keputusan yang dikeluarkan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.

2. Visi, Misi dan Tujuan Sekolah

SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap sebagai lembaga formal dalam bidang Pendidikan Dasar ini juga telah mempunyai visi dan misi agar lembaga pendidikannya mempunyai tujuan yang jelas. Visi, Misi dan tujuan dari lembaga SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap adalah sebagai berikut :

Visi : Terwujudnya generasi yang beriman, bertaqwa, unggul dalam prestasi serta berwawasan lingkungan.

Untuk mencapai visi tersebut, SMP Raden Fatah Cimanggu Kabupaten Cilacap mempunyai Misi Sebagai berikut :

- a) Melaksanakan kegiatan proses belajar dan pembelajaran guna meningkatkan Prestasi Akademik dan Non Akademik untuk mewujudkan lulusan yang berkualitas.
- b) Mengoptimalkan Potensi dan Kreativitas siswa lewat Pengembangan Diri dan Ektrakurikuler.
- c) Mendidik siswa menjadi berkepribadian yang Islami, dengan berhaluan Ahlusunnah wal Jama'ah.

Selain Visi dan Misi yang dimiliki SMP Raden Fatah Cimanggu Kabupaten Cilacap mempunyai *Branding* yaitu " Sekolahnya Anak Cerdas, berakhlak dan peka terhadap lingkungan". Maksud dari kata-kata tersebut adalah SMP Raden

Fatah Cimanggu Kabupaten Cilacap mempercayai bahwa semua siswa mempunyai kecerdasan. Dengan ini, sekolah menerapkan metode dan pendekatan pembelajaran yang dapat menggali potensi kecerdasan peserta didik. Sedangkan maksud dari peka terhadap lingkungan adalah harapan dari SMP Raden Fatah Cimanggu Kabupaten Cilacap untuk menumbuhkan sifat empati kepada sesama, kebersamaan, rasa saling membantu dan bekerjasama. Hal ini dijadikan bekal peserta didik saat menjalani kehidupan dikemudian hari.¹³⁰

SMP Raden Fatah Cimanggu Kabupaten Cilacap mempunyai tujuan sebagai berikut :

- 1) Siswa mempunyai aqidah yang selamat
- 2) Siswa dapat beribadah dengan benar
- 3) Siswa mempunyai akhlak yang mulia
- 4) Siswa mempunyai akhlak kemandirian dalam segala aspek kehidupan\
- 5) Siswa menjadi manusia pembelajar yang sesungguhnya
- 6) Siswa mempunyai kesehatan jasmani dan rohani
- 7) Siswa mampu mengatur dirinya
- 8) Siswa bersungguh-sungguh dalam segala aktivitasnya
- 9) Siswa mempunyai tanggung jawab terhadap waktunya
- 10) Siswa bermanfaat bagi sesama.¹³¹

Dengan visi, misi dan tujuan yang dimiliki oleh SMP Raden Fatah Cimanggu Kabupaten Cilacap diharapkan dapat menjadi tolak ukur keberhasilan SMP Raden Fatah Cimanggu Kabupaten Cilacap. Hal ini dijadikannya sebagai tujuan yang ingin dicapai. Untuk mencapai hal tersebut maka perlu adanya kerjasama antara semua pihak yang ada disekolah tersebut.

3. Kurikulum SMP Raden Fatah Cimanggu

Kurikulum yang diterapkan dalam proses belajar mengajar adalah perpaduan antara Kurikulum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dengan

¹³⁰ Hasil Wawancara dengan Hasyim Adnan selaku Wakil Kepala Sekolah bidang kurikulum SMP Raden Fatah Cimanggu Cilacap tanggal 05 April 2018

¹³¹ KTSP SMP Raden Fatah Cimanggu

Kurikulum Lokal Berhaluan Ahlu Sunnah Wal Jama'ah An Nahdliyah Adapun bidang studi dari masing-masing kurikulum tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Bidang Studi Umum, meliputi: Pendidikan Agama Islam, Pendidikan Kewarganegaraan, Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan Matematika, Ilmu Pengetahuan Sosial, Ilmu Pengetahuan Alam, Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Bahasa Jawa/Bahasa Daerah, Seni Budaya dan Teknologi Informasi dan Komunikasi.
- b. Muatan Lokal

Muatan Kurikulum SMP Raden Fatah Cimanggu meliputi sejumlah mata pelajaran yang keluasan dan kedalamannya merupakan beban belajar bagi peserta didik pada satuan pendidikan. Di samping itu materi muatan lokal dan kegiatan pengembangan diri termasuk ke dalam isi kurikulum.

Muatan lokal merupakan kegiatan kurikuler untuk mengembangkan kompetensi yang disesuaikan dengan ciri khas dan potensi daerah, termasuk keunggulan daerah, yang materinya tidak sesuai menjadi bagian dari mata pelajaran lain dan/ atau terlalu banyak sehingga harus menjadi mata pelajaran tersendiri.

Muatan lokal yang dipilih adalah Bahasa Jawa, Tata Boga dan Busana, dan Ke-NU-an.

Mulok Bahasa Jawa bertujuan untuk :

- a. Mengembangkan kompetensi berbahasa Jawa
- b. Melestarikan bahasa Jawa
- c. Mengintegrasikan pendidikan karakter dalam pembelajaran Bahasa Jawa.
- d. Mengintegrasikan jiwa kewirausahaan melalui pembelajaran Bahasa Jawa.

Mulok Tata Boga dan Tata Busana bertujuan untuk :

- a. Mengembangkan kompetensi Tata Busana dan Tata Boga
- b. Mewujudkan kecakapan hidup

c. Mengembangkan jiwa kewirausahaan melalui pembelajaran Tata Busana dan Tata Boga.

d. Mengembangkan keunggulan lokal (batik dan makanan khas)

Mulok Ke-NU-an bertujuan untuk :

a. Mengembangkan kompetensi Ke-NU-an.

b. Mewujudkan kecakapan hidup dalam masyarakat dan organisasi.

c. Mengembangkan keunggulan lokal (ajaran Ahlusunnah wal Jama'ah).

Alasan pemilihan keempat mata pelajaran tersebut sebagai mapel muatan lokal adalah :

1. Mempersiapkan peserta didik agar dapat menjadi manusia mandiri terutama dalam mengurus kebutuhan primernya yang terdiri atas sandang, pangan dan papan secara islami.

2. Membekali ketrampilan kepada peserta didik supaya dapat berwirausaha apabila tidak dapat melanjutkan ke sekolah yang lebih tinggi.

3. Mewujudkan motto sekolah " berwawasan global, berbudaya lokal" yaitu dengan melestarikan budaya jawa melalui pelajaran bahasa jawa.

4. Mengembangkan pendidikan karakter bagi peserta didik agar memiliki akhlak mulia yang berhaluan Ahlusunnah wal Jama'ah.

4. Struktur Organisasi

Dalam suatu lembaga, departemen, atau organisasi sudah barang tentu terdapat struktur organisasi kepengurusan. Sedangkan yang disebutkan dalam organisasi adalah susunan personalia yang merupakan suatu kelompok kerjasama dengan menempatkan orang-orang dalam kewajiban dan hak-hak serta tanggung jawab masing-masing. Dengan adanya struktur organisasi yang jelas akan dapat memberikan keterangan serta mengatur mekanisme kinerja organisasi tersebut.

Struktur organisasi yang dimaksudkan di sini adalah susunan organisasi di Yayasan Raden Fatah Cimanggu dan di SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap secara struktural berikut stafnya, yang dipilih melalui sidang yayasan, dengan usulan dan pertimbangan warga

sekolah. Dalam keorganisasian di SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap terdapat tiga susunan organisasi, yaitu organisasi yayasan, organisasi komite dan organisasi sekolah.

Yayasan yang menaungi SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap adalah Yayasan Raden Fatah didirikan pada tanggal 23 Maret 1974 No. 23 yang disahkan di Kantor Notaris Soetardjo Soeamoatmodjo Purwokerto yang kemudian diperbaharui pada notaris Kurniawan,SH., M.Kn dengan SK Kemenkumham Nomor : AHU-00651.AH.02.01.Tahun 2014 Tanggal 23 Oktober 2014 dengan visi membentuk pribadi muslim yang beriman, berilmu, bertaqwa serta cakap dan bertanggung jawab dalam mengamalkan Ilmunya.

Tabel

11 Struktur Organisasi Yayasan Raden Fatah

NO	NAMA	JABATAN
1.	Ir. Unang Kusanto, M.Si	Ketua Dewan Pembina Yayasan
2.	dr. Amin Mustofa, M.M.	Dewan Pembina
3.	H. Watidjo	Dewan Pengawas
4.	Drs. H. Muhtadin, M.Si	Ketua Yayasan
5.	Ahmad Zaeni Dahlan, S.Hi,	Sekretaris Yayasan
6.	Ali Rahman, S.Pd.	Bendahara

Tabel

12 Struktur Organisasi komite SMP Raden Fatah Cimanggu¹³²

NO	NAMA	JABATAN
1.	H. Yusuf Abdul Khaliq, S.Pd.I.	Ketua Komite
2.	Ky. Hanafi R.	Wakil Komite

¹³² Wawancara dengan Rasmono, S.Pd., pengurus komite SMP Raden Fatah Cimanggu tanggal 05 Mei 2018

3.	Ky. Ghofur.	Sekretaris
4.	Rasmono, S.Pd.	Bendahara

Selanjutnya dibantu oleh guru dan karyawan dilingkungan sekolah untuk membantu jalannya pembelajaran. Dengan adanya struktur organisasi yang telah disusun diharapkan dapat menjadikan manajemen pendidikan berjalan dengan baik agar untuk mencapai tujuan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

5. Sarana dan Prasarana SMP Raden Fatah Cimanggu

Tabel 14

Daftar Sarana Prasarana SMP Raden Fatah Cimanggu¹³³

NO	SARANA & PRASARANA	JUMLAH	KONDISI
1	Ruang Kelas	18	BAIK
2	Ruang Perpustakaan	1	BAIK
3	Laboratorium IPA	1	BAIK
4	Ruang Pimpinan	1	BAIK
5	Ruang Guru	1	BAIK
6	Tempat Beribadah	1	BAIK
7	Ruang UKS	1	BAIK
8	Jamban	9	BAIK
9	Gudang	3	BAIK
10	Ruang Sirkulasi	1	BAIK
11	Tempat bermain/berolahraga	3	BAIK
12	Ruang Keuangan	1	BAIK
14	Kantin Sekolah	1	BAIK
15	Ruang Musik	1	BAIK
16	Ruang Yayasan	1	BAIK
17	Ruang Komputer	1	BAIK

¹³³ Wawancara dengan Dewi Uji Astuti, Kepala Bidang Kesekretariatan tanggal 03 Mei 2018

B. Temuan Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Raden Fatah Cimanggu

a) Dasar Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Raden Fatah Cimanggu

Leadership (kepemimpinan) adalah “ fenomena yang paling banyak dicermati dan paling jarang dimengerti.” Begitu James Macregor Burns (1978), pemenang Penghargaan Pulitzer lewat bukunya *Leadership*, menyatakan. Meski begitu banyak kajian tentangnya, tetap saja kepemimpinan tampil sebagai konsep yang aksa, multi-tafsir, tak jelas bentuk dan banyak salah dipahami.

Beragamnya definisi kepemimpinan bisa menjadi indikasi dari ‘kekaburan’ konsep ini. Suatu hal yang memiliki begitu banyak definisi biasanya merupakan hal yang sulit dipahami. Definisi sebagai penjelasan yang berfungsi membedakan suatu hal dari hal lainnya dapat diberikan secara lengkap dan tepat jika hal yang didefinisikan dapat dikenal batas-batasnya, dapat dipisahkan secara jelas dan terpilah dari hal-hal yang lain.

Eliason, *et al* (2000) menyebutkan bahwa nilai-nilai personal merupakan sekumpulan prinsip yang dipegang teguh oleh seseorang dan digunakan untuk mencapai berbagai tujuan yang ingin dicapai dalam hidup. Nilai mengandung unsur pertimbangan yang mengemban gagasan-gagasan seseorang mengenai apa yang benar, baik atau diinginkan (Robbins, 2005). Memahami nilai dalam kehidupan berorganisasi merupakan hal yang penting, karena nilai merupakan dasar untuk memahami sikap dan motivasi seseorang.

Hogan (2007) menulis bahwa nilai-nilai dapat membantu seorang pemimpin untuk memilih hal-hal mana yang baik maupun buruk bagi organisasinya. Dengan demikian memahami peranan nilai dalam kepemimpinan menjadi hal yang penting. Nilai-nilai juga dapat mempengaruhi solusi yang dibuat oleh seorang pemimpin sehingga dapat menghasilkan keputusan yang tepat dari suatu masalah yang dihadapi.

Inti budaya diasumsikan dengan nilai-nilai, kepercayaan tentang hal-hal penting dalam pendidikan dan persekolahan yang dihubungkan dengan tujuan dan kebutuhan sekolah. Tujuan ini diarahkan untuk pencapaian prestasi terbaik sangat ditentukan oleh peran pemimpin yang kreatif dan yang dapat menjaga kelestarian budaya yang baik di dalam “*self-managing school*” yang dapat menguji apakah budaya itu baik. Berdasarkan data empiris hasil pengamatan peneliti pada

lembaga pendidikan Islam SMP Raden Fatah Cimanggu bahwa Secara teoritis nilai – nilai atau landasan kepemimpinan yang melekat atau diterapkan oleh seorang pemimpin di SMP Raden Fatah Cimanggu adalah sebagaimana terlihat oleh kami bahwa beberapa landasan Kepemimpinan di SMP Raden Fatah Cimanggu adalah sebagai berikut.

a) Teladan

Salah satu faktor pendorong terciptanya kondisi positif ialah keteladana (uswatun hasanah, role model) Kepala Sekolah SMP Raden Fatah Cimanggu sebagai pemimpin sekolah yang mampu menciptakan atmosfer yang menimbulkan rasa empati di lingkungan sekolah . Pola budaya inilah yang berdampak positif pada terciptanya suasana belajar dan kerja yang kondusif pada sekolah tersebut. Sebagai seorang pemimpin kepala SMP Raden Fatah Cimanggu memiliki asas dasar keteladanan dalam membangun Kepemimpinan yang baik. Beliau berpandangan bahwa seorang pemimpin adalah cermin bagi orang yang ada disekelilingnya oleh karenanya setiap pemimpin harus menjalankan kepemimpinannya dengan sikap yang penuh keteladanan. Hal ini sebagaimana yang ada pada Nabi Muhammad Saw. Dimana Rasulullah Saw. Merupakan seorang pemimpin yang mesti dijadikan teladan oleh setiap pemimpin Islam, sebagaimana dalam firman Allah Swt. Dalam surah Al-Ahzab [33]:21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

Artinya : Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah (Q.S. Al-Ahzab : 21)

Kepala sekolah dalam menerapkan budaya yaitu dengan kebijakan - kebijakannya kemudian mengaplikasikannya terhadap dirinya sendiri, itu merupakan langkah seorang pemimpin mencontohkan budaya kepada warga sekolah agar menjadi contoh untuk kemudian diterapkan menjadi sebuah

kebiasaan dilingkungan lembaga pendidikan. Hal ini dicontohkan oleh seorang kepala sekolah yang menjadi sikap keteladanan seorang kepala sekolah SMP Raden Fatah Cimanggu selalu datang lebih awal untuk menyambut dan menyalami siswa serta guru yang berangkat ke sekolah, serta menjaga lingkungan kehidupan sekitarnya dengan penuh kebersihan¹³⁴

Dalam menanamkan sebuah karakter terhadap semua warga sekolah Ali Rahman mengaplikasikan dalam kehidupan sehari hari dengan membudayakan karakter-karakter yang baik sesuai dengan apa yang diharapkan dan dicita-citakan. Dalam menerapkannya beliau tentu tidak sendiri tapi dibantu oleh para guru dan seluruh warga sekolah.

SMP Raden Fatah Cimanggu memiliki beberapa budaya yang dikembangkan oleh beliau. Diantaranya budaya bersih , budaya hemat, budaya peduli, budaya jujur, budaya religi, budaya sopan dan budaya disiplin. Ketujuh budaya yang dikembangkan oleh beliau di lingkungan SMP Raden Fatah Cimanggu ini didalam prakteknya beliaulah yang menjadi uswatun khasanah kepada seluruh siswa.

Agar supaya siswa memiliki budaya tersebut diatas, Kepala Sekolah tidak hanya memberikan suatu dorongan saja akan tetapi beliau secara langsung memberikan contoh kepada para siswanya. Beliau sering memparktekan secara langsung kepada guru dan siswa dari budaya-budaya yang telah diterapkan tersebut, seperti ikut secara langsung menjaga kebersihan dengan setiap satu bulan sekali mengadakan gerakan sehat lingkungan sekolah beliau ikut bersih – bersih lingkungan sekolah bersama guru dan siswa, budaya religi melaksanakan halat duhur berjamaah bersama siswa dan guru setiap bulan Ramadhan melaksanakan tadarus al qur'an bersama siswa, mengadakan tabungan guru atau arisan guru untuk menyisihkan sebagian uangnya sebagai bentuk wujud untuk membiasakan berhemat, melaksanakan infaq tiap jum'at yang ditujukan untuk kegiatan social seperti santunan anak yatim dilingkungan sekolah dan masyarakat, selalu bersikap ramah dengan siapapun termasuk dengan siswa membiasakan menerapkan senyum apa dan salam setiap kali

¹³⁴ Wawancara dengan Ali Rahman, Kepala Sekolah SMP Raden Fatah Cimanggu tanggal 3 Juni 2018

bertemu dengan seluruh warga sekolah. Apa yang dilakukan beliau dalam penanaman sebuah budaya atau kultur tersebut dirasa sangat efektif karena beliau dalam memberikan perintah seluruh warga sekolah tidak hanya menyuruh seperti seorang majikan budaknya namun beliau dalam memberikan perintah dengan diikuti pemberian contoh yang baik sehingga sangat mudah diterima dan difahami serta dilaksanakan oleh seluruh warga sekolah di SMP Raden Fatah Cimanggu.

Keteladanan adalah segala sesuatu yang terkait dengan perkataan, sikap, perbuatan, perilaku seseorang yang ditiru atau diteladani pihak lain. Diharapkan dengan adanya figure kepala sekolah yang menjadi panutan bagi seluruh warga sekolah dapat tercapai visi, misi serta tujuan yang akan dicapai.

Dalam pengaplikasiannya kepala sekolah bukan hanya figure yang menjadi panutan bagi seluruh warga sekolah namun sebagai pengevaluasi dalam jalannya pelaksanaannya sebagai seorang pemimpin sehingga apa yang dilakukannya bisa menjadi sebuah kultur atau budaya di lingkungan pendidikan tersebut.

b) Musyawarah

Musyawarah diskusi, adalah suatu bentuk pelibatan seluruh komponen masyarakat secara proporsional dalam keikutertaan dalam pengambilan sebuah keputusan atau kebijaksanaan. Dengan musyawarah diskusi dan bertukar pikiran, maka tidak suatu permasalahan yang tidak bisa diselesaikan, tentu dengan prinsip-prinsip *bilhikmah wamaidhatil khasanah* yang harus dipegang teguh oleh siapapun. Dalam kepemimpinan dibutuhkan perencanaan dan implementasi rencana yang harus dengan kehati-hatian dan ketelitian dalam mengumpulkan data, pula dalam mengimplementasikannya untuk itu musyawarah sangat dibutuhkan sebagaimana diterangkan dalam surat Asy-Syuura [42]:38:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ

وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Artinya : Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka. (Q.S. Asy-Syuraa : 38)

Musyawarah penting karena kepemimpinan berkaitan dengan banyak orang. Melalui musyawarah akan terbangun tradisi keterbukaan, persamaan dan persaudaran. Perencanaan, organisasi, pengarahan dan pengawasan selalu saja terkait dengan sejumlah orang, maka keterbukaan, persamaan dan persaudaraan akan memback up lancarnya proses manajemen tersebut sebuah visi dan misi organisasi, akan semakin baik bilamana dibangun atas dasar musyawarah, akan semakin sempurna dan akan memperoleh dukungan luas *sense of belonging and sense of responsibility* karena musyawarah sebagian dari sosialisasi.

Musyawarah dapat memperkuat proses transformasi input menjadi output sesuai penegasan Howard S. Gitlow, dkk (2005) yaitu “ *A Process is a collection of interacting components that transform inputs into outputs toward a common aim, called a mission statement. It is the job of management to optimize the entire process toward is time* “

Dalam hal ini di SMP Raden Fatah Cimanggu seorang kepala sekolah mendasari segala sesuatu yang terkait dengan kebijakan sekolah melalui system musyawarah dengan semua pihak sekolah untuk menentukan kebijakan. Hal ini sangat ditekankan sekali oleh seorang kepala sekolah untuk menjunjung tinggi asas musyawarah didalam kehidupan sehari – hari terlebih dilingkungan lembaga pendidikan. Menurutnya melalui musyawarah banyak yang diperoleh selain dari pada hasil keputusan mufakat orang banyak, musyawarah juga memberikan peajaran untuk menghargai seseorang dalam berpendapat , melatih diri untuk tidak egois dengan pendapatnya sendiri serta semakin mempererat hubungan antar sesama dimana tujuan dari kepala sekolah menerapkan asas musyawarah diharapkan asas musyawarah ini bisa diterapkan menjadi sebuah budaya yang dilaksanakan dalam kehidupan sehari – hari dimanapun berada. Beberapa contoh bentuk musyawarah yang

dilaksanakan di SMP Raden Fatah Cimanggu untuk memutuskan kebijakan – kebijakan yang berkaitan dengan kegiatan- kegiatan yang ada di sekolah, ketika akan dilaksanakan kenaikan kelas maka kepala sekolah bersama guru mengadakan musyawarah untuk mempertimbangkan beberapa criteria-kriteria kenaikan kelas, syarat kenaikan kelas, serta penanganan terhadap anak-anak yang tinggal kelas, dalam hal menentukan program baru yang akan dikembangkan Kepala Sekolah pun melakukan musyawarah bersama guru untuk meminta pendapat kepada seluruh guru dan karyawan mengenai program baru yang akan dilaksanakan di lingkungan sekolah, dalam rangka meningkatkan kebersihan lingkungan sekolah serta menjaga kesehatan lingkungan sekolah Kepala Sekolah melalui program Lomba Sekolah Sehat tingkat sekolah sebelumnya melaksanakan musyawarah dengan seluruh guru dan karyawan serta banyak kegiatan –kegiatan sekolah lainnya yang didasarkan atas musyawarah.¹³⁵

c) Al-Muhafadhotu ‘ala qadimi al-Shalih wa al-Akhdzu bi al-Jadid al- Ashlah

Sebagai salah satu Lembaga Pendidikan Islam SMP Raden Fatah Cimanggu meskipun memiliki yayasan sendiri yaitu Yayasan Raden Fatah Cimanggu namun SMP Raden Fatah Cimanggu merupakan salah satu bentuk cultural daripada organisasi Nahdlatul Ulama (NU) yang menjadi penarik gerbong utama sebagai pelopor Islam yang sangat menjunjung perdamaian dan toleransi. SMP Raden Fatah Cimanggu ikut mengembangkan paham ahlu sunnah wal jama’ah sebagaimana paham yang dijadikan aqidah oleh organisasi Nahdlatul Ulama (NU) dengan memasukan mata pelajaran Aswaja atau ke-NUan sebagai salah satu materi yang menerangkan tentang ahlu sunnah wal jama’ah. dalam salah satu kaidah “*al-Muhafadhotu ‘ala qadimi al-Shalih wa al-Akhdzu bi al-Jadid al-Ashlah*” (menjaga tradisi-tradisi lama sembari menyesuaikan dengan tradisi-tradisi modern yang lebih baik). Upaya-upaya yang dimaksud adalah mengembangkan sejumlah khazanah-khazanah keislaman yang toleran dan terbuka terhadap perbedaan serta kontekstualisasi dengan zaman kekinian.

¹³⁵ Wawancara dengan Ali Rahman, Kepala Sekolah SMP Raden Fatah Cimanggu tanggal 3 Juni 2018

Setiap lembaga pendidikan Islam mempunyai karakter tersendiri, Dalam kepemimpinannya Ali Rahman berpegang teguh pada kaidah *al-Muhafadhotu 'ala qadimi al-Shalih wa al-Akhdzu bi al-Jadid al-Ashlah* yaitu menjaga apa yang sudah ada sejak dulu dan mengambil gagasan baru untuk kemajuan lembaga pendidikan yang sekarang. maka Kepala Sekolah sebagai pemimpin lembaga dituntut juga untuk memelihara budaya yang sudah dibangun, dikarenakan budaya lembaga pendidikan Islam dapat diartikan sebagai suatu substantif dari proses pembentukan dari keunggulan kelembagaan yang dapat diindikasikan dengan dua hal, yaitu: (1) tumbuhnya tradisi keilmuan dan (2) kejelasan sistem pengelolaan pendidikan. Budaya keilmuan menyangkut keilmuan yang dikembangkan dan diunggulkan pada lembaga tersebut dan kejelasan sistem pengelolaan lembaga pendidikan menyangkut prosedural manajerial pengelolaan lembaga pendidikan yang sistemik. Dewasa ini, para pengamat dan para praktisi pendidikan dikejutkan dengan fenomena yang terjadi pada lembaga pendidikan Islam, diantaranya yaitu: (1) banyaknya lembaga pendidikan Islam yang mengalami transmisi sehingga sebagian telah memasuki lembaga pendidikan non formal seperti pesantren.

Menerapkan konsep-konsep yang khas dalam rangka memelihara budaya kepemimpinan dalam organisasi yang telah terbentuk dan telah berhasil membentuk karakter lembaga pendidikan. Apa yang sudah ada atau dimiliki di dalam lingkungan lembaga pendidikan SMP Raden Fatah Cimanggu dimana salah satu ciri dari lembaga pendidikan tersebut dari mulai berdiri sampai sekarang adalah bahwa SMP Raden Fatah Cimanggu tetap berkomitmen disamping mengembangkan keilmuan secara umum juga menambah kurikulum keagamaan yang diterapkan dalam pendidikan Madrasah Diniyah. Berinovasi adalah salah satu prinsip nilai yang diterapkan oleh seorang kepala sekolah di SMP Raden Fatah Cimanggu guna mengembangkan system pendidikan yang sudah berjalan dalam lembaga pendidikan tersebut . Sebagaimana telah dijelaskan bahwa upaya secara formal dalam memelihara budaya kepemimpinan dalam organisasi atau lembaga pendidikan dimulai pada saat organisasi akan menyeleksi anggota baru dalam lingkungan lembaga

pendidikan.¹³⁶ Para pimpinan tentunya tidak mau mengambil resiko dan berspekulasi dalam menyeleksi anggota baru yang belum diketahui asal usul dan latar belakangnya.

Para pimpinan lembaga tidak mau menyeleksi anggota yang tidak cocok dengan kondisi dan budaya organisasi di lembaga pendidikan tersebut, untuk itu tujuan secara eksplisit dari proses seleksi, bukan saja dari proses mengidentifikasi tingkat pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan anggota organisasi baru, tetapi juga untuk mengetahui latar belakang nilai-nilai individual dan kepribadian individual. Hal tersebut, sesuai dengan pendapat O'Reilly, yaitu seleksi bukan sekedar memasukan orang baru ke dalam organisasi melainkan juga mengawinkan latar belakang nilai-nilai dan budaya sebuah organisasi (*person-culture fit*).¹³⁷ Senada dengan pendapat Drs. H. Muhtadin walaupun masuk ke Lembaga Pendidikan kami itu gratis, akan tetapi kita tetap melakukan seleksi yang ketat sesuai dengan tata tertib dan aturan yang telah disepakati di lembaga pendidikan kami tidak asal-asalan begitu saja dalam menerima peserta didik baru dan hal ini termasuk sesuatu yang sampai sekarang masih dipertahankan oleh kepemimpinan Ali Rahman sebagai seorang kepala sekolah di SMP Raden Fatah Cimanggu.¹³⁸

Proses seleksi ini dilakukan, dalam rangka mempermudah sebagai pimpinan lembaga pendidikan mengelola komunitas sekolah dan memelihara kelestarian budaya yang telah dibangun dengan susah payah oleh para warga sekolah dan kepala sekolah sebagai pimpinan. Adanya saling pengertian di kedua belah pihak antar calon anggota dengan organisasi sangat dipentingkan, artinya sebelum bergabung dengan organisasi, calon anggota baru diharapkan terlebih dahulu mengetahui kondisi kultural lembaga pendidikan tersebut. Dari hasil wawancara dengan Ali Rahman, S.Pd. bahwa kami selalu memastikan kepada calon peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan bahkan wali murid harus benar-benar memahami kultur kami

¹³⁶ Wawancara dengan Ali Rahman, Kepala Sekolah SMP Raden Fatah Cimanggu tanggal 19 April 2018

¹³⁷ Charles O'Reilly, Corporation, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations, California Management Review, 31, Summer, 1989, hlm. 10

¹³⁸ Wawancara dengan Drs. H. Muhtadin (Ketua Yayasan Raden Fatah saat ini), pada 21 April 2018.

serta siap untuk mentaati semua tata tertib kami yang sangat ketat dan penuh disiplin¹³⁹. Sebagaimana pendapat Robinson, melalui mekanisme interview, perusahaan bisa memahami kondisi kultural calon karyawannya. Dengan pemahaman sejak awal di antara kedua belah pihak memungkinkan pencari kerja dan calon pemberi kerja melakukan kontrak psikologis (*psychological contract.*)

b) Bentuk Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Raden Fatah Cimanggu

Dalam Lingkungan Lembaga Pendidikan Islam, seorang Kepala Sekolah memiliki berbagai macam peran, baik sebagai pemimpin, guru, tokoh masyarakat dan pembimbing bagi para siswa dan siswi serta suami dan ayah dalam keluarga. Peran yang begitu kompleks menuntut seseorang untuk bisa memposisikan dirinya dalam berbagai situasi yang dijalaninya. Sehingga dibutuhkan sosok yang mempunyai kemampuan, dedikasi dan komitmen yang tinggi untuk bisa menjalankan peran-peran tersebut. Posisi Kepala Sekolah sebagai pemimpin dituntut juga untuk memegang teguh nilai-nilai luhur yang menjadi acuannya dalam bersikap, bertindak dan mengembangkan lembaga pendidikan Islam yang dipimpin. Nilai-nilai luhur menjadi keyakinan seorang pemimpin dalam hidupnya sehingga dalam memimpin lembaga pendidikan Islam bertentangan atau menyimpang dari nilai-nilai luhur yang diyakininya, baik langsung maupun tidak langsung kepercayaan masyarakat terhadap kepala sekolah atau lembaga pendidikan Islam akan pudar. Karena sesungguhnya nilai-nilai luhur yang diyakini seseorang atau umat Islam menjadi kekuatan yang diyakini merupakan anugrah dari Allah Swt

Kepemimpinan memiliki kekuatan yang luar biasa besar, ia dapat membuat perbedaan antara kesuksesan dan kegagalan atas apa yang dikerjakannya. Sehingga seorang pemimpin hendaknya dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan bijaksana. Agar segala sesuatu yang dikerjakannya berakhir dengan baik atau dapat menuju kesuksesan. Dalam mencapai kepemimpinan yang baik, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan sesuai dengan karakter

¹³⁹ Wawancara dengan Ali Rahman, S.Pd (Pimpinan SMP Raden Fatah Cimanggu) hari Jum'at, 27 April 2018

yang baik sesuai dengan Karakter pemimpin dalam teori karakteristik yang meliputi : (1) Dorongan, (2) kehendak untuk Memimpin, (3) Kejujuran dan Integritas (4) Kepercayaan Diri (5) Kecerdasan dan, (6) Pengetahuan yang Terkait dengan Pekerjaan.

Adapun Bentuk Kepemimpinan yang dilaksanakan pada SMP Raden Fatah Cimanggu sehingga menjadi sebuah bentuk Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Raden Fatah Cimanggu. Seorang kepala Sekolah yang selalu berusaha untuk membentuk karakter yang sesuai dengan teori karakteristik. Sehingga dalam pengembangan untuk kemajuan sekolah SMP Raden Fatah Cimanggu berusaha dengan menggunakan tipe kepemimpinan yang baik untuk diterapkan dalam lingkungan sekolah. Sesuai dengan pengamatan peneliti tipe kepemimpinan yang dicerminkan dalam sekolah SMP Raden Fatah Cimanggu mengunggulkan tipe Demokratis dan tipe transformasional.

a) Tipe Demokratis.

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut : dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia, selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya, senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya, selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan teamwork dalam usaha mencapai tujuan, ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain, selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya, dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Pak Ali Rahman, S.Pd sebagai kepala sekolah yang memimpin SMP Raden Fatah Cimanggu selalu berusaha untuk mengutamakan

kemajuan pendidikan, untuk itu beliau selalu berusaha terbuka terhadap semua rekan guru yang ada untuk kemajuan pendidikan, memberikan kesempatan bagi guru untuk selalu memberi pendapat-pendapat terhadap perkembangan pendidikan di SMP Raden Fatah Cimanggu, seperti kemajuan cara belajar siswa agar dapat mengikuti pelajaran dengan baik dan menanamkan nilai moral yang tinggi terhadap kedisiplinan siswa agar lebih memanfaatkan waktu belajar yang efektif. Tidak hanya itu saja pada saat kegiatan-kegiatan tertentu yang di laksanakan untuk kemajuan dan kecintaan terhadap perkembangan sekolah beliau juga memberikan kesempatan terhadap guru untuk mengembangkan kreatifitas yang ada dengan melibatkan perlombaan guru sebagai wali kelas dengan siswanya untuk berkreatifitas mengindahkan sekolah, seperti kegiatan perlombaan, acara-acara untuk kemeriahan kecintaan terhadap sekolah (olahraga, pemberian bunga pada hari guru, perlombaan kreatifitas keiahan kelas, dll.)

Kebebasan berkreativitas dalam berbagai kegiatan yang di berikan oleh kepala sekolah di gunakan untuk kretivitas guru untuk menyalurkan pendapat-pendapat mereka agar lebih mengedepankan kemajuan sekolah guna perkembangan pendidikan menjadikan hubungan kepala sekolah dengan para guru lebih leluasa dalam bersosialisasi. Sehingga guru lebih leluasa dalam menuangkan kreativitas dan kreasinya untuk kemajuan sekolah dengan dukungan dari kepala sekolah. Beberapa bentuk lain dari sikap yang demokratis dari seorang Ali Rahman diantaranya adalah, pengambilan keputusan atas dasar musyawarah antara komponen sekolah dan masyarakat, beberapa yang baru terealisasi pada tahun ajaran ini sekolah bersama masyarakat telah memprogramkan kegiatan penringatan hari besar islam yang dilkasanakan di lingkungan masyarakat secara bergilir sesuai kesepakatan bersama dengan masyarakat.

Beberapa masukan dari guru bahwa dalam bentuk demokratisnya sebagai seorang pemimpin terkadang masih ada beberapa pendapat atau masukan yang secara penerimaannya belum maksimal atau terkadang juga penerimaan pendapat tersebut dipandang karena guru tersebut masih kerabat dengan yayasan sehingga lebih diprioritaskan.¹⁴⁰

b) Tipe transformasional

Berdasarkan temuan dari penelitian di lapangan dapat dinyatakan juga oleh peneliti bahwa bentuk kepemimpinan yang dilakukan mengindikasikan pada model kepemimpinan transformasional, yaitu dalam bentuk pemimpin transformasional berupaya melakukan *transforming of visionary* menjadi visi bersama sehingga mereka (bawahan plus pemimpin) bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Dengan kata lain, proses transformasional dapat terlihat melalui sejumlah perilaku kepemimpinan, seperti: *attributed charisma, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*.

Pemimpin pendidikan yang transformasional ditandai dengan kemampuan pemimpin menjawab berbagai tantangan, memelihara visi tentang sekolah yang baik dan upaya mencapainya dengan energi dan komitmen yang tinggi, dan menunjukkan kualitas personal yang mengacu pada integritas moral. Oleh karena itu, dengan adanya kepemimpinan transformasional maka kebutuhan yang lebih tinggi dari para bawahan akan dapat terpenuhi. Dengan menumbuhkan, aktualisasi diri, pemimpin yang membutuhkan keterkaitan bawahan pada tujuan organisasi

Dalam kepemimpinan transformasional terdapat beberapa kriteria yang ada seperti

- 1) **Karismatik (Idealized Influence)** “Pemimpin transformasional memiliki integritas perilaku (*behavioral integrity*) atau persepsi terhadap

¹⁴⁰ Wawancara dengan Tatang Saeful Hidayat (Guru SMP Raden Fatah Cimanggu) hari 01 Mei 2018

kesesuaian antara perkataan dan tindakan. Pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model* positif dalam perilaku sikap, prestasi, maupun komitmen terhadap anggota atau pengikutnya. Keadaan ini tercermin dalam standar moral dan etis yang tinggi. Ia sangat memperhatikan kebutuhan anggotanya, menanggung resiko bersama, memiliki *sense of mission*, serta menanamkan rasa bangga pada bawahannya.

- 2) **Inspirasional (*Inspirational Motivation*)** “Perilaku pemimpin inspirasional menurut Yukl (1989), “dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan mengatakan hal-hal yang menimbulkan kepercayaan terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok.
- 3) **Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)** menurut Bass (1990) “bahwa melalui stimulasi intelektual, kreativitas anggota dirangsang, dan mendorong untuk menemukan solusi bagi pemecahan masalah-masalah lama dengan prespektif baru. “
- 4) **Perhatian Secara Individual (*Individualized Consideration*)** Perhatian yang berorientasi pada individu ditunjukkan oleh pimpinan melalui pemberian dukungan dalam memperlakukan anggota secara individual.

Ali Rahman sebagai seorang kepala di SMP Raden Fatah Cimanggu merupakan sosok kepala sekolah yang tegas rajin serta disiplin. Beliau selalu menampilkan sikap yang sesuai dengan apa yang disampaikan kepada para guru dan karyawan yang ada dilingkungan sekolahnya. Disamping itu beliau juga merupakan Sosok yang mudah bergaul dengan siapapun dan pandai berbagai dengan berbagai kalangan. Melalui silaturahmi beliau sering menjalin komunikasi secara baik kepada semua kalangan masyarakat tanpa harus memandang status atau usia karena prinsipnya bagaimana seserang menjalin komunikasi bukan memandang hanya sebatas tujuan saja membuat semua orang nyaman saat menjalin komunikasi dengan beliau. Melalui kegiatan olahraga beliau sering mengajak kegiatan tersebut bersama dengan Masyarakat sekitarnya atau mengikuti kegiatan yang bermanfaat seperti organisasi yang ada di lingkungan masyarakat sekitarnya. Melalui jalinan

komunikasi seperti ini menjadi salah satu pengaruh kepada masyarakat di sekitar lingkungan sekolah untuk kemudian mempercayakan anak-anaknya untuk bersekolah di SMP Raden Fatah Cimanggu. Tentunya hal itu akan berdampak baik bagi perkembangan sekolah.

Sebagai seorang pemimpin Ali Rahman mampu menjadi pemimpin yang banyak memberikan inspirasi seperti ia memberikan contoh kepada bawahannya bagaimana seharusnya berpikir dan bertingkah laku, sehingga para bawahannya kan menjadikan tokoh panutan dan menginternalisasi nilai-nilai yang terapkan oleh pimpinanya. Disini terlihat jelas peran pemimpin dalam menciptakan budaya kerja yang diinginkan. Sifat kepribadian, dan tingkah laku seorang pemimpin menjadi embrio sebuah budaya dalam kepemimpinannya. Karenanya apa yang dilakukan oleh Ali Rahman adalah konsistensi antara apa yang dikatakan dan diharapkan dengan apa yang dilakukan menjadi factor yang krusial. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat menghargai pekerjaan bawahannya, di lingkungan SMP Raden Fatah Cimanggu beberapa hal yang menjadi bukti akan hal ini yaitu dengan adanya pemberian penghargaan disetiap tahunnya tidak hanya kepada siswa yang berprestasi tetapi juga terhadap guru-guru SMP Raden Fatah Cimanggu yang berprestasi. Pemberian penghargaan ini dilakukan tepat pada Hari Pendidikan Nasional yaitu pada Tanggal 2 Mei sebagai bentuk apresiasi yang diberikan oleh kepala sekolah kepada guru-guru yang berprestasi sebagai bentuk perwujudan kepedulian guru dalam memajukan pendidikan di SMP Raden Fatah Cimanggu. Pemberian penghargaan ini dimaksudkan agar guru-guru SMP Raden Fatah Cimanggu lebih semangat lagi dalam memajukan mutu pendidikan dan dapat mengembangkan kreativitas untuk memajukan sekolah.

c) Terbentuknya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Raden Fatah Cimanggu

Bangunan Kepemimpinan Lembaga Pendidikan di SMP Raden Fatah Cimanggu. Kepala Sekolah di SMP Raden Fatah Cimanggu ialah pemimpin yang

sangat menentukan akan kesuksesan Lembaga Pendidikan tersebut. Dalam penelitian ini ditemukan ada beberapa hal pokok yang telah dilakukan oleh Kepala Sekolah sebagai pemimpin Lembaga Pendidikan dalam membesarkan dan mengembangkan Lembaga Pendidikan, yaitu:¹⁴¹ *Pertama*, Kepala Sekolah melalui berbagai program – program tertentu mampu menciptakan atmosfer yang mendorong guru dan siswa untuk mensukseskan kegiatan belajar mengajar yang menyenangkan, melalui penciptaan lingkungan kondusif belajar, melalui penyediaan fasilitas belajar, layanan khusus, inovasi pengajaran, penyelenggaraan intra-ekstra kurikuler, pembelajaran yang bersifat individual, dan kebermaknaan belajar melalui tumbuhnya motivasi dan kegairahan santri dalam belajar. *Kedua*, Kepala Sekolah sebagai pemimpin Lembaga Pendidikan piawai memotivasi dan mendorong para guru untuk memiliki komitmen tinggi terhadap kemajuan Lembaga Pendidikan, mengelola konflik secara efektif, menanamkan nilai-nilai kedisiplinan, menyamakan visi, meningkatkan kesejahteraan yang kesemuanya itu membutuhkan kemampuan para guru untuk berkembang secara personal maupun profesional. Kepala Sekolah menyadari bahwa guru merupakan salah satu kunci bagi kesuksesan Lembaga Pendidikan.

Oleh karena itu, Lembaga Pendidikan melalui Kepala Sekolah rata-rata mempunyai strategi dalam melaksanakan misinya, yaitu: (a) mempunyai visi yang kuat untuk mengarahkan civitas Lembaga Pendidikan mencapai prestasi yang tinggi; (b) piawai mengomunikasikan visinya kepada civitas Lembaga Pendidikan dan masyarakat melalui pendekatan religio-kultural; (c) memiliki semangat kerja yang tinggi dalam mencapai tujuan Lembaga Pendidikan; (d) senantiasa belajar untuk memperbaiki pesantren dengan melakukan studi banding ke sekolah-sekolah besar guna menambah wawasan dalam membesarkan Lembaga Pendidikan, (e) piawai bekerja dalam team-work. *Ketiga*, Kepala Sekolah sebagai pimpinan Lembaga Pendidikan piawai menggalang dukungan dari para investor baik dalam lingkungan sekitar sekolah maupun luar sekolah, yayasan, donatur, dan

¹⁴¹ Wawancara dengan Drs. H. Muhtadin (Pembina Yayasan Raden Fatah saat ini), pada Kamis 05 Juli 2018

para orang tua siswa guna mewujudkan harapan-harapan yang diinginkan bersama.¹⁴²

Upaya seorang kepala sekolah dalam menerapkan Kepemimpinanya untuk Membentuk Kepemimpinan di SMP Raden Fatah Cimanggu.¹⁴³

- a) Kepala Sekolah sebagai pemimpin di SMP Raden Fatah Cimanggu mempunyai kemampuan melakukan proses seleksi dan sosialisasi dalam rangka menjaga nilai-nilai dan kebermutuan Lembaga Pendidikan sehingga memungkinkan terlaksananya fungsi kontrol kepemimpinan (controlling leadership).
- b) Kepala Sekolah sebagai pemimpin di SMP Raden Fatah Cimanggu mempunyai kemampuan mengkomunikasikan dan mengimplementasikan visi secara baik dan tepat sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan yang berhasil dalam menciptakan komitmen terhadap nilai-nilai Lembaga Pendidikan dan budaya di SMP Raden Fatah Cimanggu (visioner leadership).
- c) Kepala Sekolah sebagai pemimpin di SMP Raden Fatah Cimanggu piawai mengomunikasikan nilai, filosofi, visi, dan misi sekolah baik kepada pihak internal (guru, pengurus, dan siswa) maupun pihak eksternal sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan yang komunikatif (communicative leadership).
- d) Kepala Sekolah sebagai pemimpin sekolah mempunyai kemampuan untuk pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi ke depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan yang memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan (motivation leadership).
- e) Kepala Sekolah sebagai pemimpin mempunyai kemampuan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan

¹⁴² Wawancara dengan Ali Rahman, S.Pd (Pimpinan SMP Raden Fatah Cimanggu) hari Selasa, 10 Juli 2018

¹⁴³ Wawancara dengan Ali Rahman, S.Pd (Pimpinan SMP Raden Fatah Cimanggu) hari Rabu, 11 Juli 2018

tugasnya sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan yang inovatif (*inovational leadership*).

- f) Kepala Sekolah sebagai pemimpin mempunyai kemampuan dalam melibatkan perhatian pribadi kepada semua komunitas di Lembaga Pendidikan seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan yang mendidik (*educational leadership*).
- g) Kepala Sekolah sebagai pemimpin mempunyai kemampuan memahami, memberikan penjiwaan dan melaksanakan secara komitmen terhadap nilai-nilai sekolah untuk dijadikan sebagai dasar pijakan perilaku sekolah dalam mencapai tujuan sekolah sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan yang berhasil dalam membangun budaya (*cultural leadership*).
- h) Kepala Sekolah sebagai pemimpin mempunyai kemampuan menata organisasi sekolah, menciptakan hubungan yang bersifat *loose coupling*, dan mengubah struktur dan suasana kerja menjadi menyenangkan atau profesional sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan organisasi (*organizational leadership*).
- i) Kepala Sekolah piawai menerapkan sistem seleksi mutu siswa, seleksi mutu guru, seleksi kurikulum, mampu mengatur kegiatan intra-ekstra kurikuler disertai sarana prasarana belajar secara tertib dan memadai, kondusif sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan administratif (*administrative leadership*).
- j) Kepala Sekolah sebagai pemimpin mempunyai kemampuan dalam membangun sistem kaderisasi Lembaga Pendidikan dalam rangka menjaga nilai-nilai dan kebermutuan Lembaga Pendidikan memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan yang memelihara budaya organisasi (*keeping a culture alive*).

Dalam rangka menjaga budaya kepemimpinan dalam Lembaga Pendidikan yang sudah terbangun, lembaga tersebut melakukan sejumlah penyesuaian dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Salah satu penyesuaian dalam pengelolaan lembaga pendidikan tersebut ialah diterapkannya asas-asas pengelolaan lembaga pendidikan dalam rangka menunjang pengelolaan

akademik. Konsekuensi dari penyesuaian itu keberadaan pemimpin lembaga pendidikan tersebut mengalami perkembangan dalam tugas dan fungsi yaitu bukan lagi sekedar berperan sebagai pemimpin pengajaran yang transaksional dengan peran mengelola administrasi, mengorganisasi guru, membina guru, memperbaiki kurikulum, dan mengelola pembelajaran siswa, melainkan juga dituntut sebagai pemimpin pendidikan (*educational leadership*) yang transformasional dengan indikator: (a) kemampuan menjawab berbagai tantangan, memelihara visi tentang lembaga pendidikan yang baik, dan upaya mencapainya dengan energi dan komitmen yang tinggi (*visioner*); (b) kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan selalu berusaha memengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen, dan keyakinan serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat normal dan etika dari setiap keputusan yang dibuat (*komunikator*); (c) kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan (*motivator*); (d) pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya (*inovator*); (e) kepala sekolah memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai keluarga besar lembaga pendidikan (*educator*).

Berdasarkan data empiris hasil penelitian, Pemimpin lembaga pendidikan tersebut menerapkan konsep-konsep pengelolaan yang khas dalam rangka menjaga image yang berkarakter. Terdapat enam faktor utama di lembaga pendidikan yang dikelola secara profesional, yaitu: (a) pengadaan sarana prasarana pendidikan yang baik, (b) kualifikasi para guru yang profesional dan berakhlak, (c) rasio guru dengan siswa seimbang, (d) sistem pengajaran dan pendidikan yang dilaksanakan secara terdiferensiasi, (e) suasana kerja dan belajar yang kondusif, (f) pengelolaan pembelajaran yang konstruktif.

Dari keenam faktor utama dalam pengelolaan lembaga pendidikan di atas, diarahkan sepenuhnya untuk meningkatkan mutu lulusan yang bermutu dan berakhlak, dengan bertumpu pada empat prinsip, yaitu: (a) proses belajar-mengajar diusahakan untuk senantiasa mampu mengembngkan semua bakat

dan potensi siswa agar berkembang secara optimal; (b) membentuk kepribadian siswa agar menjadi manusia yang berkarakter; (c) para ustad/guru mampu menjadi fasilitator seklaigus menjadi panutan bagi murid-muridnya; dan (d) kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki visi yang kuat tentang sekolah yang unggul dengan mencurahkan energi dan komitmen yang tinggi untuk mewujudkan visinya.¹⁴⁴

d) Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Raden Fatah Cimanggu

Sejarah ialah salah satu faktor pembentuk dan sekaligus merupakan manifestasi budaya organisasi itu sendiri. Menurut Hodge dan Anthony berpendapat bahwa manifestasi budaya organisasi terwujud dalam berbagai hal, yaitu: (1) mitos, yaitu suatu cerita dramatis tentang kejadian imajinasi, yaitu digunakan untuk menjelaskan asal mula atau transformasi (perubahan), atau juga suatu kepercayaan yang tidak dipertanyakan tentang manfaat pelaksanaan teknik atau perilaku tertentu yang tidak didukung oleh fakta yang terlihat; (2) saga, yaitu cerita sejarah yang menggambarkan keberhasilan yang unik dari suatu kelompok dan pemimpinnya; dan (3) legenda, yaitu cerita turun temurun mengenai kejadian yang sangat hebat yang didasarkan pada sejarah tetapi telah dicampuradukkan dengan kekhayalan/fiksi.

Berdasarkan data yang dipaparkan dari hasil penelitian, bahwa seorang Ali Rahman memimpin SMP Raden Fatah Cimanggu memiliki sejarah yang cukup lama , yaitu lebih dari 10 tahun. Menurut teori pertumbuhan dalam sebuah organisasi (life cycle theory), maka posisi sebagai seorang Kepala Sekolah tersebut dapat dikatakan telah berada pada tahap yang cukup matang. Dalam pandangan Clark dalam Peterson organisasi yang telah lama berdiri, memiliki apa yang disebut dengan organizational saga, yaitu pemahaman kolektif berdasarkan sejarah mengenai keberhasilan organisasi, yang memberikan landasan normatif bagi anggota organisasi baik ke dalam maupun ke luar. Organizational saga tersebut, merupakan salah satu sumber daya yang sangat bernilai bagi organisasi karena dibangun selama bertahun-tahun.

¹⁴⁴ Visi secara umum diartikan sebagai a mental journey from the known to the unknown, creating the future from a monage of current fads, hopes, dream, dangers, and opportunities. Lihat C R. Hickman & M A. Silva, *Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy, and Change in the New Age*, (New York: New American Library, 1986), hlm. 47

Karakteristik “ kepemimpinan “ mengacu pada konsep system gagasan, tata kelakuan, dan hasil kelakuan. Sistem gagasan bersumber dari konstruksi social pemikiran (*social construction of mind*) dan system pengetahuan (*social construction of knowledge*). Di pihak lain, perilaku adalah cara atau pola bertindak termasuk didalamnya pola berkomunikasi antara pimpinan dan staf pimpinan, antara manajemen atas dan manajemen menengah, antara pimpinan dan karyawan, dan khususnya pola pengambilan keputusan. Hasil kelakuan dilandasi oleh konstruksi social system teknologi (*social construction technological system*).

Atas dasar uraian tersebut dapat dikemukakan karakteristik budaya kepemimpinan, yaitu : (1) merupakan hasil belajar dalam pergaulan social dan tidak ada hubungannya dengan keturunan atau ciri-ciri biologis;(2) merupakan nilai yang dianut dan dihayati bersama oleh segenap anggota kelompok social; (3) hidup dari generasi ke generasi; (4) mengandung sifat simbolis dan muncul atas dasar kemampuan orang-orang dalam menciptakan lambang yang mengandung nilai; (5) menunjukkan pola, keteraturan, dan terintegrasi sebagai suatu kebulatan; (6) mempunyai kemampuan adaptif atau dapat berubah, karena merupakan manifestasi dari mekanisme adaptasi dengan lingkungan.

Berdasarkan dari hasil penelitian, dapat dijelaskan bahwa dalam Kepemimpinannya Kepala Sekolah Raden Fatah membuat sebuah karakteristik Kepemimpinan di SMP Raden Fatah Cimanggu sebagai berikut ¹⁴⁵:

1)Karakter Keilmuan

SMP Raden Fatah Cimanggu Cilacap yang menjadi lokasi penelitian mempunyai epistemologi keilmuan yang berbeda dan komitmen para pengurus dalam menjaga budaya keilmuan lembaga pendidikan, yaitu: epistemologi keilmuan di SMP Raden Fatah Cimanggu ialah bahasa Arab, Inggris, serta berbasis skills-entrepreneurship. Beberapa program yang menjadi cirri khusus dari SMP Raden Fatah Cimanggu diantaranya adalah setiap pagi sebelum pembelajaran dimulai guru dan siswa melaksanakan tadarus al qur’an secara bersama selama 10 menit kemudian setelah itu pembacaan asma’ul husna lalu dilanjutkan kegiatan belajar mengajar sesuai

¹⁴⁵ Wawancara dengan Ali Rahman (Pimpinan SMP Raden Fatah saat ini), pada hari 5 Juni 2018.

dengan jadwal mata pelajaran, kemudian untuk meningkatkan kualitas siswa dalam hal berbahasa Inggris setiap satu minggu sekali dilaksanakan English Day dimana guru dan siswa menggunakan bahasa Inggris dalam berkomunikasi baik diluar kelas maupun di dalam kelas pada saat kegiatan belajar mengajar berlangsung. Khusus pada hari Sabtu digunakan sebagai kegiatan pengembangan diri sesuai dengan program yang sudah dijalankan siswa pada hari digunakan untuk memperlancar program tahfidz juz'ama dan surat yasin surat waq'ah dan hafal memimpin tahlilan. Kompetensi keilmuan ini tetap terjaga sejak berdirinya sampai kepemimpinan generasi kelima sekarang (yaitu Ali Rahman), bahkan kompetensi keilmuan tersebut menjadi sistem kaderisasi yang diberlakukan di lembaga pendidikan tersebut.¹⁴⁶

Dengan demikian, dari temuan penelitian di atas, dapat dipahami bahwa ada dua faktor penting terjadinya bangunan keilmuan di sekolah, yaitu: (1) budaya transmisi intelektual; dan (2) budaya transmisi literatur sebagaimana yang diungkap oleh Abdurahman Wahid. Dari aspek budaya transmisi intelektual oleh para guru sangat dipengaruhi oleh tempat mereka dulu mencari ilmu pengetahuan tentang pemikiran pendidikan dan pengelolaan lembaga pendidikan. Sedangkan dari aspek budaya transmisi literatur dapat dijumpai di lembaga pendidikan tersebut mempunyai literatur yang berbeda dalam menyajikan program pendidikan maupun dalam mengelola lembaganya masing-masing. Oleh karena itu, bangunan keilmuan di lembaga pendidikan akan tergantung pada seorang pemimpin di lembaga pendidikan tersebut dan pemimpin akan dipengaruhi oleh kedua budaya tersebut.

2) Sistem Pendidikan

Temuan dari hasil penelitian ini bahwa lembaga pendidikan ini memiliki dua model sistem pendidikan yang menjadi ciri dari Lembaga Pendidikan SMP Raden Fatah Cimanggu, yaitu: Pertama, Sekolah yang menyelenggarakan pendidikan keagamaan dalam bentuk madrasah diniyah yang mengajarkan ilmu-ilmu agama dan umum ditambah dengan skills-entrepreneurship. Sistem pendidikan dan pengajaran dikelola secara terpisah antara pendidikan sekolah

¹⁴⁶ Wawancara dengan H. Muhtadin (Pembina Yayasan Raden Fatah saat ini), pada hari 5 Mei 2018.

dan pendidikan madrasah. Untuk pengelolaannya bersifat terintegrasi, dalam hal penelitian ini sebagaimana yang dilaksanakan di SMP Raden Fatah Cimanggu. Kedua, lembaga pendidikan tersebut yang menyelenggarakan pendidikan formal dengan menerapkan kurikulum nasional dan kurikulum lokal yang terintegrasi dengan sekolah, serta pengelolaannya bersifat semiintegrasi dalam hal penelitian ini sebagaimana yang dilaksanakan di SMP Raden Fatah Cimanggu. Lembaga Pendidikan tersebut, dinyatakan sebagai sekolah terintegrasi, yaitu sistem integrasi madrasah dan sekolah secara. Kenyataan tersebut dapat terlihat bahwa siswa yang masuk ke pendidikan formal otomatis menjadi santri di Madrasah Diniyah Raden Fatah Cimanggu.

3) Mutu Pendidikan

SMP Raden Fatah Cimanggu Kecamatan Cimanggu Kabupaten Cilacap salah satu lembaga pendidikan swasta ini pernah masuk kategori sekolah swasta yang berstandar nasional pada tahun mulai tahun 2011 sampai kemudian pada tahun 2013 pemerintah menghapus kebijakan tersebut. Di era globalisasi, mutu telah menjadi orientasi produk pendidikan. Sekolah yang tidak mengorientasikan pembelajarannya pada pencapaian mutu, cepat atau lambat akan ditinggalkan oleh konsumennya. Sebaliknya, sekolah yang menjadikan mutu sebagai orientasi dan standar kualitasnya akan dicari konsumen pendidikan. Pendidikan bermutu merupakan pendidikan yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan dari konsumen pendidikan. Dari sini dapat dipahami bahwa manakala produk yang dihasilkan pendidikan sekolah (output) bermutu rendah maka bersiaplah untuk ditinggalkan. Sebaliknya, bila produk yang dihasilkan pendidikan sekolah (output) bermutu tinggi dan kompetitif maka ia akan dicari konsumen.

Mutu pendidikan harus diupayakan untuk mencapai kemajuan yang dilandasi oleh suatu perubahan terencana. Peningkatan mutu pendidikan diperoleh melalui dua strategi, yaitu (1) peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi akademis untuk memberi dasar minimal yang harus ditempuh mencapai mutu pendidikan yang dipersyaratkan oleh tuntutan zaman; dan (2) peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada non akademis. Penilaian mutu pendidikan yang bersifat akademis sebagai landasan minimal, terutama

berkaitan dengan penilaian hasil belajar skolastik di berbagai jenjang dan jenis pendidikan dapat diukur secara kuantitatif, seperti: nilai ulangan umum, UAS, UAN/UN, karya ilmiah, dan lain-lain. Sedangkan penilaian mutu non akademis, bukan hanya berupa kompetensi dalam mengelola diri peserta didik untuk tumbuh kembang, seperti: membaca, menulis, berhitung, mengatur waktu, mampu menghadapi stress dan resiko, dan hidup sehat tetapi juga kompetensi untuk menguasai berbagai keterampilan dalam berbagai situasi spesifik baik di rumah, tempat kerja, masyarakat, dan bagaimana ia mengadakan relasi dengan orang lain (masyarakat) serta berkomunikasi secara efektif dalam memberdayakan dirinya selama hidup.

Orientasi mutu pendidikan juga diimplementasikan dengan mengembangkan dan mengaktualisasikan segenap potensi peserta didik secara optimal dalam rangka pemberdayaan seluruh masyarakat. Dengan demikian, peserta didik akan mampu terlibat secara aktif, kreatif, inovatif dan efektif dalam berbagai bidang kehidupan masyarakat sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan iptek dan masyarakat. Pendidikan sekolah dikatakan bermutu bila orientasi mutu pendidikan yang terdiri dari input, proses, output dan outcome dapat terpenuhi dengan baik. Semuanya itu akan tergantung pada seorang pemimpin dan pemimpin-pemimpin akan membentuk sebuah budaya kepemimpinan dan dari budaya kepemimpinan ini akan menumbuhkan budaya organisasi dan budaya organisasi akan ditentukan oleh seorang pemimpin organisasi yang efektif.

Berdasarkan temuan empiris lapangan di SMP Raden Fatah Cimanggu, berkaitan dengan mutu pendidikan sudah ada usaha yang dilakukan untuk dapat memenuhi mutu tersebut yang disadarkan pada standar pendidikan nasional sebagaimana yang termaktub dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan¹⁴⁷ Oleh karena itu, lokasi

¹⁴⁷ Semua aktivitas kegiatan pembelajaran dan pengelolaan lembaga pendidikan di lokasi penelitian sudah menunjukkan adanya usaha peningkatan mutu pendidikan baik dari segi akademik maupun non-akademik. pimpinan sekolah aktif melakukan inovasi dan improvisasi dalam mengelola lembaga pendidikan tersebut. Hasil pengamatan peneliti dan wawancara dengan

penelitian tersebut mengindikasikan adanya kepemimpinan yang efektif sebagai alternatif untuk membangun budaya dalam sebuah lembaga pendidikan yang efektif dan efisien dan berkontribusi terhadap mutu pendidikan sekolah.

4) Sarana Prasarana Lembaga Pendidikan yang Lengkap dan Kondusif

Persepsi masyarakat saat ini tentang baik dan kurang baiknya suatu lembaga pendidikan juga terdapat pada penampilan fisik sekolah. Lembaga pendidikan yang memiliki gedung besar, lingkungan kondusif, indah, bersih, dan terawat cenderung dipersepsikan sebagai institusi pendidikan yang pengelolaannya baik dan berprestasi. Munculnya persepsi positif terhadap SMP Raden Fatah Cimanggu salah satu faktor pendorongnya ialah penampilan fisik sekolah yang cukup luas dan kondusif untuk dijadikan sebagai tempat belajar anak-anaknya. Hal itu, dibuktikan dengan perbedaan sekolah tersebut yang memiliki gedung yang baik, luas, fasilitas belajar lengkap sesuai dengan kompetensi keilmuan masing-masing, dan lingkungan yang nyaman untuk belajar.¹⁴⁸

Karakteristik penampilan fisik yang ditemukan dalam penelitian ini, pada dasarnya sesuai dengan hasil penelitian Jiyono dan Suryadi menemukan bahwa bangunan sekolah dapat memberikan efek positif terhadap prestasi belajar, semakin baik bangunan sekolah, semakin banyak kemungkinan prestasi belajar murid menjadi lebih baik. Temuan ini, ditafsirkan bahwa sekolah yang bermutu memiliki daya tarik sehingga orang-orang yang dari segi sosial-ekonomi mampu mengirimkan anaknya ke sekolah tersebut.

5) Suasana Belajar dan Kerja yang Kondusif

Salah satu faktor penunjang keberhasilan dari sekolah menjadi sekolah yang besar ialah terciptanya suasana belajar dan kerja yang kondusif. SMP Raden Fatah Cimanggu menunjukkan suasana kerja yang saling membantu,

Ali Rahman termasuk dengan pengurus lainnya serta siswa-siswa yang sekolah dilembaga pendidikan tersebut.

¹⁴⁸ Pengamatan langsung peneliti saat melakukan observasi lapangan serta diperkuat dengan mewawancarai beberapa orang tua siswa yang anaknya masuk di sekolah tersebut.

penuh semangat, suasana kerja yang dinamis, dan tidak tegang, walaupun memiliki kegiatan yang cukup padat mulai pagi hari sampai malam hari dan disiplin. Karakteristik yang menunjukkan bahwa sekolah memiliki suasana belajar dan kerja yang kondusif didasarkan pada hal-hal berikut: tujuan lembaga pendidikan tersebut dinyatakan secara jelas dan eksplisit sehingga diterima oleh siswa dan komunitas sekolah lainnya; para ustad dan siswa merasa puas dan bangga terhadap sekolahnya; menyikapi lingkungan secara aktif dan positif; terbentuknya team work yang melibatkan semua unsur untuk mendukung dan membantu untuk tercapainya tujuan sekolah; hubungan antar guru harmonis; dan adanya perlakuan pemimpin sekolah yang manusiawi dan penuh dengan kekeluargaan. Suasana belajar dan kerja yang kondusif pada lembaga pendidikan tersebut, mengindikasikan bahwa sekolah tersebut memiliki budaya organisasi (*organizational culture*), atau iklim kerja yang sehat yang menurut Miles (dikutip Carver & Sergiovanni dipusatkan pada 10 dimensi, yaitu: fokus pada tujuan (*goal focus*), kelayakan komunikasi (*comunication adequacy*), optimalisasi pemerataan kuasa secara adil (*optimal power equalization*), pemanfaatan sumber daya (*resources utilization*), kekompakan (*cohevieness*), semangat kerja (*morale*), inovasi (*innovativeness*), otonomi (*autonomy*), adaptasi (*adaptation*), dan memecahkan masalah secara madani (*problem solving adequacy*).

Dari kesepuluh dimensi di atas, telah tercipta pada SMP Raden Fatah Cimanggu berdasarkan nilai-nilai lembaga pendidikan dan keagamaan. Salah satu faktor pendorong terciptanya kondisi positif ini ialah keteladana (*uswatun hasanah, role model*) kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah yang mampu menciptakan atmosfer yang menimbulkan rasa empati diantara komunitas lembaga pendidikan. Pola budaya inilah yang berdampak positif pada terciptanya suasana belajar dan kerja yang kondusif pada lembaga pendidikan tersebut.¹⁴⁹

6) Program Sekolah yang Rasional dan Relevan

¹⁴⁹ Wawancara dengan H. Muhtadin (Pembina Yayasan Raden Fatah saat ini), pada hari 07 Mei 2018.

Ditinjau dari aspek pengelolaan lembaga, SMP Raden Fatah Cimanggu pada dasarnya mempunyai otoritas dan kemandirian walaupun masih berafiliasi terhadap birokrasi pemerintahan pusat dan daerah, yaitu mengikuti kebijakan pemerintah dalam hal pengelolaan sekolah sedangkan madrasah piur menjadi otoritas pimpinan sekolah. Program di SMP Raden Fatah yang rasional dan relevansi dengan kebutuhan siswa dan masyarakat ini tercermin dari tujuan sekolah yang dinyatakan secara eksplisit, yaitu: (a) memberi bekal kepada lulusannya untuk memiliki ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK), yang ditunjang dengan tersedianya sarana dan prasarana yang cukup memadai, (b) membentuk santri yang berkepribadian, beriman, dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa (TYME) melalui pembelajaran keagamaan, dan (c) membentuk generasi muda yang mampu hidup mandiri melalui kewirausahaan.¹⁵⁰

Program sekolah yang rasional dan relevan dari SMP Raden Fatah ini, pada dasarnya telah menjawab tantangan masyarakat sekarang dan masa depan sesuai dengan arahan Sisdiknas yang menekankan pada peningkatan mutu pendidikan. Dari aspek mutu pendidikan bahwa sekolah tersebut juga memerhatikan pengembnagan penguasaan agama, sains, dan teknologi bagi para siswa. SMP Raden Fatah Cimanggu ini melalui program yang rasional dan relevan secara terarah telah memberikan bekal kepada para siswanya untuk memiliki sikap positif terhadap hubungan agama, sains, teknologi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Reynolds menyimpulkan bahwa sekolah-sekolah efektif di Inggris memiliki program dan materi yang jelas dalam memengaruhi *children's academic and social development*.¹⁵¹

7) Motivasi Bermutu dan Semangat Kerja

Motivasi bermutu di SMP Raden Fatah Cimanggu, cenderung tergolong jenis motivasi yang dipengaruhi faktor ekstrinsik, yaitu tiga faktor motivasional, yaitu: (1) harapan yang meyakinkan pimpinan sekolah dan pada

¹⁵⁰ Wawancara dengan Rasmono pengurus komite SMP Raden Fatah Cimanggu, pada hari 15 Mei 2018.

¹⁵¹ D Reynolds, *Research on School/Organization Effectiveness: The End of The Beginning*, dalam R Saran & V Trafford (Eds), *Research in Education Management and Policy: Restropect and Prospect*, (London: The Falmer Press, 1990), hlm. 9-23

guru bahwa prestasi siswa akan tercapai apabila ada inovasi dan usaha keras pada perbaikan pengajaran; (2) motif berprestasi dari seluruh unsur sekolah sendiri mendorong dilakukannya upaya-upaya dan kreativitas tertentu agar tercapai tujuan sekolah; (3) dalam mencapai prestasi terdorong oleh insentif tertentu, misalnya kelulusan UN dan sejumlah penghargaan dari pemerintah dari kesemuanya merupakan ganjaran (*reward*).¹⁵² Harapan, motif, dan intensif yang mendorong lembaga pendidikan ini dalam mencapai prestasinya memiliki kesesuaian dengan teori harapan (*expectancy theory*) yang dianut oleh Victor Vroom, Porter, Lawler, dan Atkinson.

Keberhasilan kepemimpinan dalam memotivasi untuk bermutu inilah yang memberikan potensi pada semua unsur sekolah sehingga memiliki semangat kerja yang tinggi (*high morale*) yang ditandai oleh *enam karakteristik*, yaitu: semua unsur sekolah memperlihatkan rasa bangga terhadap lembaga pendidikan, menyenangkan dan menikmati pekerjaan, memperlihatkan rasa kesetiaan dan ketaatan pada pimpinan dan lembaga, bekerja secara kooperatif dengan semua unsur lembaga pendidikan, menerima falsafah dan nilai-nilai lembaga pendidikan yang menjadi dasar pijakan perilaku lembaga pendidikan, menghormati keputusan pimpinan lembaga pendidikan.

8) Keterlibatan Civitas Lembaga Pendidikan (Kepala Sekolah dan Guru)

Di SMP Raden Fatah Cimanggu sentral kekuasaan kepemimpinan ada pada kepala sekolah sebagai kepemimpinan paling tinggi di sekolah, namun pada proses organisasinya sama-sama melibatkan para pembantu kepala sekolah yaitu para waka dan guru. Pertemuan rutin mingguan yang diagendakan untuk membicarakan semua aktivitas dan program sekolah merupakan bukti keterlibatan para pengelola, pengurus sekolah, dan para guru dalam turut serta mendukung usaha-usaha perbaikan pendidikan lembaga pendidikan.¹⁵³ merupakan fenomena yang unik keberhasilan

¹⁵² Wawancara dengan Ali Rahma kepala sekolah SMP Raden Fatah Cimanggu, pada 05 Mei 2018.

¹⁵³ Pertemuan rutin yang dilakukan di SMP Raden Fatah Cimanggu terdiri dari Ketua Pembina Yayasan, Ketua Yayasan, Kepala Sekolah (TK, SD, SMP, SMA,), pengurus harian, dan unsur-unsur lainnya

kepemimpinan pada SMP Raden Fatah Cimanggu bukanlah semata-mata kinerja tunggal pimpinan lembaga pendidikan, melainkan juga peran penting dari kepemimpinan lembaga pendidikan (Yayasan, kepala Sekolah, dan pengurus harian) tersebut beserta para guru. Ketiga pimpinan, pengurus Yayasan , Pengurus Sekolah para guru tersebut terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kemajuan sekolah maupun terlaksananya program sekolah Pertemuan rutin setiap hari Rabu yang diagendakan untuk membicarakan semua aktivitas dan program sekolah merupakan bukti keterlibatan para pengelola, pengurus sekolah, dan para guru dalam turut serta mendukung usaha-usaha perbaikan pendidikan sekolah.

Keterlibatan pengurus dan para guru, menurut hasil penelitian Nias dalam Goulding, dkk juga menyimpulkan kepositifan keterlibatan wakil pimpinan sekolah dan guru-guru yang sangat paham dan antusias apabila dilibatkan langsung dalam penyusunan program-program lembaga sekolah. Keterlibatan tersebut, menurut Nias dapat bersifat formal maupun informal. Namun demikian, cara pimpinan sekolah mengomunikasikan program kepada guru sangat memengaruhi semangat guru dalam mendukung atau tidaknya terhadap program sekolah. *High agreement over goals* terjadi apabila guru-guru dilibatkan dalam *formal procedure's and personal contact are mutually reinforcing*.

9) Dukungan masyarakat yang kuat

Lembaga Pendidikan menjadi mandiri dan berkembang apabila memperoleh dukungan kuat dari masyarakat sekitarnya, terutama dari wali murid. SMP Raden Fatah Cimanggu pada dasarnya telah memperoleh dukungan yang kuat dari masyarakat dan mampu menjalin hubungan yang dimanfaatkan dalam kaitan relasi sekolah-keluarga-alumni-masyarakat. Namun, demikian keberadaan lembaga pendidikan yang berlokasi berbeda dengan tipologi masyarakat yang berbeda pula, dimana dilingkungan sekitar SMP Raden Fatah Cimanggu terdapat dua unsur golongan masyarakat yaitu Muhammadiyah dan Nahdlatul Ulama hal ini memungkinkan pula terjadinya sejumlah perbedaan dalam kaitannya dengan dukungan masyarakat terhadap

lembaga pendidikan tersebut. Namun sejauh ini meski mayoritas pengurus, guru yang mengelola SMP Raden Fatah Cimanggu dari kalangan Nahdlatul Ulama namun Ali Rahman sebagai seorang pemimpin menerapkan prinsip bahwa pendidikan adalah milik siapapun mereka yang peduli dan memiliki kompetensi yang sesuai jadi tidak masalah seandainya ada salah satu guru yang mengajar di SMP Raden Fatah Cimanggu berasal dari golongan Muhammadiyah atau ada siswa yang berlatar belakang orang tuanya Muhammadiyah. Hal ini menjadi salah satu dukungan kuat dimata masyarakat untuk terus mendukung dan mengembangkan pendidikan di SMP Raden Fatah Cimanggu.¹⁵⁴

10) Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif

Pimpinan di SMP Raden Fatah Cimanggu ialah pemimpin yang sangat menentukan akan kesuksesan lembaga pendidikan tersebut. Dalam penelitian ini ditemukan ada beberapa hal pokok yang telah dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah dalam membesarkan dan mengembangkan lembaga pendidikan, yaitu: Pertama, kepala sekolah mampu menciptakan atmosfer yang mendorong siswa untuk belajar, melalui penciptaan lingkungan kondusif belajar, melalui penyediaan fasilitas belajar, layanan khusus, inovasi pengajaran, penyelenggaraan intra-ekstra kurikuler, pembelajaran yang bersifat individual, dan kebermaknaan belajar melalui tumbuhnya motivasi dan kegairahan siswa dalam belajar. Kedua, kepala sekolah sebagai pemimpin piawai memotivasi dan mendorong para guru untuk memiliki komitmen tinggi terhadap kemajuan sekolah, mengelola konflik secara efektif, menanamkan nilai-nilai kedisiplinan, menyamakan visi, meningkatkan kesejahteraan yang kesemuanya itu membutuhkan kemampuan para ustad untuk berkembang secara personal maupun profesional. Kepala Sekolah menyadari bahwa guru merupakan salah satu kunci bagi kesuksesan sekolah.

Oleh karena itu, sekolah mempunyai strategi dalam melaksanakan misinya, yaitu: (a) mempunyai visi yang kuat untuk mengarahkan civitas sekolah mencapai prestasi yang tinggi; (b) piawai mengomunikasikan visinya

¹⁵⁴ Wawancara dengan Rasmono Komite SMP Raden Fatah saat ini, pada 22 Mei 2018.

kepada civitas sekolah dan masyarakat melalui pendekatan religio-kultural; (c) memiliki semangat kerja yang tinggi dalam mencapai tujuan sekolah; (d) senantiasa belajar untuk memperbaiki sekolah dengan dengan melakukan studi banding ke sekolah-sekolah besar guna menambah wawasan dalam membesarkan sekolah, (e) piawai bekerja dalam team-work. Ketiga, kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah piawai menggalang dukungan dari para investor, yayasan, donatur, dan para orang tua siswa guna mewujudkan harapan-harapan yang diinginkan bersama.¹⁵⁵

Karakteristik kepemimpinan kepala sekolah yang efektif di SMP Raden Fatah Cimanggu ini sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh Dubin, yaitu mampu memenuhi tiga hal, yakni: (a) *cerate an atmosphere conducive for student learning* (menciptakan iklim yang kondusif bagi murid untuk belajar); (b) *teacher involvement and growt* (para guru terlibat dan bertumbuh); (c) *community support and high expectations* (seluruh masyarakat memberikan dukungan dan menaruh harapan yang tinggi).

¹⁵⁵ Wawancara dengan Rahmat Ujijanto guru SMP Raden Fatah Cimanggu, pada hari 25 Mei 2018.

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan hasil analisis pembahasan tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Raden Fatah Cimanggu dalam membangun membentuk dan memelihara budaya kepemimpinan dan kontribusinya terhadap mutu pendidikan yang ada di SMP Raden Fatah Cimanggu Kabupaten Cilacap, dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Kepemimpinan kepala sekolah SMP Raden Fatah Cimanggu dalam membentuk kepemimpinan di SMP Raden Fatah Cimanggu, ditandai dengan adanya: (a) Asas dasar pengembangan kepemimpinan yang dijadikan sebagai sebuah pedoman, bertujuan tidak saja untuk semata – mata sebagai sebuah pedoman namun disamping sebagai sebuah pengetahuan, hal itu juga menjadi kemampuan dan keterampilan untuk mempraktekan secara istiqomah nilai – nilai keteladanan dengan tujuan untuk memberikan pengaruh yang baik sehingga akan tercipta nilai-nilai keteladanan dalam individu dan kepribadian para seluruh warga sekolah.; (b) adanya sosialisasi yang dilakukan oleh para pimpinan dan para guru, agar siswa dapat mengerti dan memahami tentang nilai-nilai yang menjadi asas dalam membentuk budaya meneladani sesuatu yang baik, bermusyawarah dalam merencanakan dan melaksanakan kegiatan serta menjaga budaya yang sudah ada agar tetap lestari dan mendatangkan budaya yang baru agar lebih memperkaya budaya yang baik, hal ini dilaksanakan melalui kegiatan-kegiatan baik eksternal maupun internal melalui media cetak maupun elektronik; (c) tindakan manajemen puncak, melakukan sejumlah penyesuaian dalam pengelolaan sekolah, salah satunya ialah diterapkannya asas-asas pengelolaan perusahaan dalam rangka menunjang pengelolaan akademik. Konsekuensi keberadaan pemimpin pesantren mengalami perkembangan dalam tugas dan fungsi yaitu bukan lagi hanya sekedar berperan sebagai pemimpin pengajar (instructional leadership) yang transaksional melainkan juga dituntut

sebagai pemimpin pendidikan (educational leadership) yang transformasional dengan indikator: visioner, komunikator, motivator, inovator, dan educator.

- 2) Kontribusi kepemimpinan kepala sekolah dalam kepemimpinannya di lembaga pendidikan tersebut, menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan dari konsumen pendidikan mulai dari input, proses, output, dan outcome, yang ditandai dengan adanya perumusan visi, misi dan target mutu yang jelas, kepemimpinan pendidikan yang handal, lingkungan pendidikan yang aman dan tertib, harapan prestasi dan output yang tinggi, pengembangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, interaksi komunikatif antara lembaga pendidikan, dan evaluasi belajar yang efektif dan efisien. Indikator tersebut, telah memenuhi standar yang berlaku dan bisa dilakukan dengan kepemimpinan yang efektif, sehingga model kepemimpinan efektif merupakan alternatif untuk membangun budaya kepemimpinan di SMP Raden Fatah Cimanggu yang efektif yang memberikan kontribusi nyata terhadap mutu pendidikan di SMP Raden Fatah Cimanggu.
- 3) Keunggulan di SMP Raden Fatah Cimanggu, yaitu: (a) sistem pembelajaran yang efektif (b) kurikulum yang terintegrasi dan komprehensif. Sekolah merancang program pendidikan yang komprehensif-holistic dari program pendidikan keagamaan, umum, life skill, sampai membangun wawasan global; (c) fasilitas yang lengkap, guru yang berkualitas, lingkungan yang kondusif, santri yang heterogen, dan jaminan keamanan; (d) pelaksanaan pendidikan menerapkan pendidikan klasikal yang bersifat sekolah; (e) alur kebijakan dan wewenang penyelenggaraan pendidikan dikelola secara mandiri oleh Yayasan. Sedangkan lembaga sekolah berada pada “intervensi” dari pemerintah meskipun status sekolah berstatus swasta yang dikelola oleh yayasan dan organisasi; (f) inovasi pengajaran dan penciptaan iklim belajar yang kondusif bagi siswa senantiasa menjadi pusat perhatian dari kepala sekolah sebagai pemimpin;

B. Rekomendasi

Adapun rekomendasi dari penelitian ini, peneliti merekomendasikan beberapa hal baik kepada SMP Raden Fatah Cimanggu, kepada pemerintah, dan peneliti lanjutan, yaitu :

- 1) Pimpinan / Kepala Sekolah: (a) hendaknya tetap mempertahankan filosofis yang telah dibangun oleh para pendiri sekolah, sejarah membuktikan banyak lembaga pendidikan yang tutup karena memudarnya landasan filosofi di lembaga pendidikan tersebut; (b) terus mempertahankan nilai-nilai sekolah sebagai dasar perilaku sekolah dan nilai-nilai tersebut telah melembaga menjadi budaya dan budaya organisasi tersebut telah mempresentasikan keunggulan pendidikan di sekolah tersebut, perubahan nilai menyebabkan perubahan budaya, dan berimplikasi pada terkikisnya keunggulan pendidikan di sekolah tersebut ; (c) hendaknya menjaga sistem pendidikan yang telah teruji bertahun-tahun, perubahan sistem pendidikan akan berakibat pada perubahan keunggulan kelulusan; (d) hati-hati terhadap pengaruh eksternal yang bervisi fatamorgana, dan yang bereksistensi virus bagi keberlangsungan lembaga pendidikan, maka perlu sikap yang selektif dengan prinsip: *al-muhâfadatu ‘alâ qadîmi as-sâlih, wa al-akhdu bi al-jadîdi al-aslah*; dan (e) kaderisasi di lembaga pendidikan mutlak harus dilakukan bahkan dilembagakan, sering kali lembaga pendidikan menjadi lemah bahkan sulit dipertahankan oleh karena tidak ada program kaderisasi.
- 2) Pemerintah yang terkait, yaitu: (a) ikut menjaga eksistensi dibawah naungan Yayasan atau swasta yang sudah banyak berperan dalam mengembangkan pendidikan dan turut serta memperbaiki bangsa ini melalui generasi – generasi yang tumbuh dan berkembang dari kalangan sekolah swasta. (b) ikut memberikan dukungan serta peluang yang imbang kepada sekolah swasta untuk mengembangkan dengan tetap memelihara keaslian pendidikannya (kearifan lokal dalam lembaga pendidikan); dan (c) memberikan kebijakan yang bersifat solutif bagi keberlangsungan

eksistensi pendidikan swasta, dan tidak merusaknya dengan berbagai aturan yang dikelurkannya.

- 3) Peneliti lanjutan bagi yang tertarik pada dunia pendidikan lembaga pendidikan Islam. Dikarenakan penelitian ini mengandung sejumlah keterbatasan, maka penting untuk dilakukan penelitian lebih lanjut tentang: kontribusi komitmen organisasi, kedisiplinan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lembaga pendidikan di naungan Yayasan, model budaya kepemimpinan di sekolah dan tradisional, transformasi kekinian pesantren, karena poin tersebut penting yang juga patut diteliti dalam memposisikan pesantren dengan realitas kekinian yang plural ialah posisi masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Azra, Azyumardi *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru*: (Jakarta: Logos, 2000)
- _____, *Pendidikan Islam, Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, Jakarta: Logos, 2000; dan Tafsir dalam, *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1994).
- Al Hamdani, Djaswidi Pengembangan Kepemimpinan Tranformasional Pada Lembaga Pendidikan Islam, (Bandung, Nuansa Aulia, 2005)
- Al-Kailani, Majid Irsan Tathawwur Mafhum al-Nazhariyyat al-Tarbawiyah al-Islamiyyah, Cet. ke-3, (Madinah: Dar al-Turats, 1985), hlm. 60
- Arikunto, Suharsimi *Manajemen Penelitian* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 310
- A, Sodiqin, *Kepemimpinan Visioner*, (Medik, no. 3 September-Desember, 2009) h. 26.
- Bungin, Burhan *Analisis Data Penelitian Kualitatif* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), 70-71
- Dahlan, Abdul Choliq *Manajemen Pendidikan Perspektif terhadap Pendidikan di Indonesia*, bahan kuliah Manajemen Pendidikan, Semarang, 2006, hlm. 17
- Dedi Supriadi dan Fasli Jalal (Editor), *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, (Yogyakarta: Adi Cita, 2001).
- Dubin A.E. *The Principles as Chief Exeutive Officer*. London: The Falmer Press. Lihat juga T.J. Sergiovanni dan D.L. Elliot. 1975. *Educational and Organizational Leadership in Elementary School*.(Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc, 1991)
- Drucker, Peter *Managing the Non-Profit Organization*. (New York: H̃r Collins, 1990)
- Fachruddin, *Keberdayaan Pendidikan Islam; Telaah Sistematis-Historis*, Disertasi IAIN Yogyakarta.
- Fajar, Malik *Visi Pembaharuan Pendidikan Islam*, Jakarta: LP3N, 1998), h. 8.
- F. Ballinger & K. Leithwood. 1994. Introdution: Exploring the Impact of Principal Leadership. *School Effectiveness and School Improvement*. hal. 206-218

- Husin al-Munawar, Said Aqil *Aktualisasi Nilai-Nilai Qur'an dalam Pendidikan Islam*, (Jakarta: LP3N, 1998), h. 8.
- J.R. Harrison dan G.R. Carrol, *Keeping The Faith: A Model of Cultural Transmission in Forma Organizations*, *Administrative Science Quartely*, Desember 1991, hlm. 552
- J.Van Maanen dan E.H. Schein, *Career Development*, In J.R. Hackman dan J.L. Suttle (ed), *Improving Life ant Work*, (Santa Monica, CA: Goodyear, 1977), hlm. 58
- Kementrian Pendidikan Nasional, *Panduan Diklat Calon Kepala Sekolah IN-2*, Karanganyar: LPPKS, 2012,
- Kementrian Agama, *Implementasi Pendidikan Agama Islam di Madrasah Ibtidaiyah*, Semarang: Mapenda Kanwil Jateng, 2012, 1
- Moleong, Lexy J *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), 5
- Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*,(Jakarta: INIS. 1994)
- Matthew B. Milles dan Huberman, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru*, Tjetjep Rohendi Rohidi (terj.), (Jakarta: UI Press, 1992),
- Nata, Abudin *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Prenada Media, 2003)
- Patilima, Hamid *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2005), 71
- Prastowo, Andi *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian* (Jogjakarta: Ar-ruzz Media, 2012), 226
- Pidarta, Made *Perencanaan Pendidikan Partisipatori dengan Pendekatan Sistem*, 1990, Jakarta ; Rineka Cipta
- Rivai, Viethzal *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), hal.81
 ——— *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), hal.76
- Riyatno, Yatim *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Surabaya: Penerbit SIC, 2001), 67
- Rahman Getteng, Abd. *Muhammadiyah dan Pembaharuan Pendidikan Islam*, (Jakarta: IAIN Jakarta, 17 Oktober. 1995)

- Rabindra N. Kanungo dan Manuel Mondonca, *Ethical Dimentions of Leadership*. (London: Sage, 1996)
- Ruswan, *Colonial Experience and Muslim Educational Reform: A Comparison of the Aligarh and the Muhammadiyah Movement*, (Montreal Canada: Institute of Islamic Studies McGill University, 1997)
- Sanusi , Ahmad Kepemimpinan Sekarang Dan Masa Depan Dalam Membentuk Budaya Organisasi Yang Efektif, (Jakarta , PT . Raja Grafindo Persada, 2009)hal.20
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2001),
- Steenbrink, Karel A. *Pesantren, Madrasah, Sekolah, Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, (Jakarta: LP3ES, 1986)
- Suparlan, *Menjadi Guru Efektif*, Yogyakarta: Hikayat, 2005, 12
- Shate, Vijay Culture and Related Corporate Realistics, (Homewood: Illinois: Ricard D. Irwin, Inc, 1982), hlm. 18
- Siddiq, Dja'far *Konsep pendidikan Muhammadiyah: Sistematisasi dan Interpretasi Berdasar Perspektif Ilmu Pendidikan*, IAIN Sunan Kalijaga (Disertasi tidak dipublikasikan). 1997
- Tilaar, *Perubahan Sosial dan Pendidikan: Pengantar Pedagogik Untuk Indonesia*, (Jakarta: PT Grasindo, 2002) h. 472.
- , *Kekuasaan dan Pendidikan: Suatu Tinjauan dari Prespektif Studi Kultural*, Magelang: Indonesiatera, 2003), h, 279.
- Tafsir, Ahmad *Konsep Pendidikan Formal dalam Muhammadiyah*, IAIN Jakarta (Disertasi tidak dipublikasikan). 1987
- Tjahjono, Herry *Kepemimpinan Dimensi Keempat, Selamat Tinggal Krisis Kepemimpinan*. (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2003)
- Triyo Supriyatno, Marno *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: Refika Aditama, 2008, hlm. 31
- Undang-Undang Sisdiknas No. 20. Tahun 2003, pasal 3.
- Usman, Husaini M.Pd., M.T. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), cet.1, Halaman 182

- Wagiman, Suprayetno *The Modernization of the Pesantren 's Education System to Meet the Needs of Indonesian Communities*, (Montreal Canadr. Institute of Islamic Studies McGill University. 1997
- Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005, hlm. 84
- Wibowo. 2006, *Managing Change, Pengantar Perubahan Manajemen*. Bandung: Alfabeta
- Wirawan, Budaya dan Iklim organisasi, 2007, Jakarta ; Salemba Empat

PEDOMAN OBSERVASI

1. Gambaran umum Sekolah
 - a. Keadaan murid
 - b. Keadaan guru dan karyawan
 - c. Keadaan fisik dan fasilitas
2. Proses Belajar mengajar
 - a. Suasana kelas
 - b. Aktivitas guru dan murid
 - c. Media pengajaran di kelas
 - d. Hubungan guru-murid dan murid-murid.
3. Keadaan Guru
 - a. Gambaran umum guru
 - b. Peran guru di kelas dan di kantor
 - c. Peran guru dalam proses pengambilan keputusan
 - d. Etos kerja, komitmen dan dedikasi guru dalam bertugas
 - e. Hubungan sosial sesama guru dan pimpinan dan karyawan
 - f. Hubungan sosial guru dengan wali murid
 - g. Hubungan guru dengan murid
4. Kepemimpinan Kepala Sekolah
 - a. Suasana Kerja / Iklim Kerja
 - b. Hubungan sosial antar guru
 - c. Hubungan sosial guru dan pimpinan
 - d. Proses pengambilan keputusan
 - e. Kedisiplinan, ketertiban, kerapian, kebersihan dan keamanan
 - f. Kepemimpinan Kepala Sekolah
 - g. Sistem Pendidikan Sekolah
 - h. Kehidupan sekolah dan lingkungan sekitar sekolah
 - i. Pembentukan dan karakteristik budaya kepemimpinan
 - j. Landasan pengembangan pemikiran berbudaya
 - k. Pengamalan nilai dan ajaran kebudayaan dalam kehidupan sehari-hari

1. Pelaksanaan kegiatan keagamaan di sekolah

PEDOMAN WAWANCARA

Pengurus Yayasan

A. Tujuan :

Untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan kepemimpinan di SMP Raden Fatah Cimanggu

B. Pertanyaan panduan :

a. Identitas Diri

- 1) Nama : Drs. H. Muhtadin
- 2) Jabatan : Ketua Yayasan Raden Fatah Cimanggu
- 3) Agama : Islam
- 4) Pekerjaan : Pensiunan Kemenag Kabupaten Cilacap
- 5) Alamat : Genteng - Cimanggu
- 6) Pendidikan Terakhir : S1

b. Pertanyaan penelitian

- 1) Sejak kapan Yayasan Raden Fatah ini berdiri ? siapa pendirinya ?
- 2) Semangat apa yang mendasari para pendiri dan pengelola Yayasan ini ?
- 3) Sebagai apa posisi anda di Yayasan ? Anda mulai kapan terlibat aktif di Yayasan ini ?
- 4) Sudah berapa lembaga yang berada dibawah naungan Yayasan Raden Fatah Cimanggu ?
- 5) Apa yang memotivasi anda terlibat dalam Yayasan ini ?
- 6) Apa idealisme anda tentang Yayasan ini ?
- 7) Apa peran anda dalam pengembangan Yayasan ini ?
- 8) Bagaimana Yayasan mengelola lembaga pendidikan yang berada di bawah naungannya ?
- 9) Apa faktor-faktor kunci kesuksesan Yayasan ini ?
- 10) Apa kepentingan pribadi Anda sekarang?
- 11) Bagaimana Yayasan mengangkat seorang Kepala Sekolah sebagai pemimpin di lembaga pendidikan ?

PEDOMAN WAWANCARA

Komite Sekolah

A. Tujuan :

Untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan kepemimpinan di SMP Raden Fatah Cimanggu

B. Pertanyaan panduan :

a. Identitas Diri

- 1) Nama : Rasmono, S.Pd.
- 2) Jabatan : Komite SMP
- 3) Agama : Islam
- 4) Pekerjaan : Pensiunan
- 5) Alamat : Desa Panimbang Kecamatan Cimanggu
- 6) Pendidikan Terakhir : S1

b. Pertanyaan penelitian

- 1) Sejak kapan anda masuk aktif di SMP Raden Fatah Cimanggu ini ?
- 2) Apa yang memotivasi anda terlibat dalam lembaga pendidikan ini ?
- 3) Apa idealisme anda tentang lembaga pendidikan ini ?
- 4) Sejak kapan anda diangkat sebagai Komite Sekolah ? Melalui proses seperti apa ?
- 5) Apakah lembaga pendidikan ini sudah kondusif termasuk menuju sekolah yang baik? Dan kenapa ?
- 6) Bagaimana partisipasi warga sekolah dalam pengambilan keputusan program pendidikan di lembaga pendidikan ini ?
- 7) Bagaimana wujud partisipasi dalam pengambilan keputusan ini ?
- 8) Bagaimana dukungan warga di sekitar sekolah dalam perencanaan program pendidikan di lembaga pendidikan ini?

- 9) Bagaimana partisipasi warga sekolah dalam penyelesaian penyelenggaraan program lembaga pendidikan ini?
- 10) Menurut anda, apakah program/perencanaan yang telah dibuat oleh sekolah dapat berjalan secara efektif ! sesuai target? Dan karena apa ?
- 11) Menurut anda, apakah budaya dalam sebuah kepemimpinan ada dan perlu ? dan bagaimana cara anda dalam memimpin Apakah lembaga pendidikan ini sudah kondusif termasuk menuju sekolah yang baik? Dan kenapa ?
- 12) Apa peran anda dalam pengembangan sekolah ini?

PEDOMAN WAWANCARA

Kepala Sekolah

A. Tujuan :

Untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan kepemimpinan di SMP Raden Fatah Cimanggu

B. Pertanyaan panduan :

a. Identitas Diri

- 1) Nama : Ali Rahman , S.Pd
- 2) Jabatan : Kepala Sekolah
- 3) Agama : Islam
- 4) Pekerjaan : Guru
- 5) Alamat : Desa Panimbang Kec. Cimanggu
- 6) Pendidikan Terakhir : S1

b. Pertanyaan penelitian

- 1) Sejak kapan anda masuk aktif di SMP Raden Fatah Cimanggu ini ?
- 2) Apa yang memotivasi anda terlibat dalam lembaga pendidikan ini ?
- 3) Apa idealisme anda tentang lembaga pendidikan ini ?
- 4) Sejak kapan anda diangkat sebagai Kepala Sekolah ? Melalui proses seperti apa ? sudah berapa periode ?
- 5) Apa misi khusus dari lembaga pendidikan ini ?
- 6) Menurut anda, faktor-faktor apa yang dominan, sehingga suatu sekolah disebut sekolah yang baik atau sekolah yang efektif?
- 7) Untuk menuju sekolah yang baik, persoalan-persoalan fundamental apakah yang menurut anda masih dihadapi sekolah ?
- 8) Program, kebijakan atau skala prioritas apakah yang menurut anda dilakukan ? (pendek, menengah dan panjang)
- 9) Apakah lembaga pendidikan ini sudah kondusif termasuk menuju sekolah yang baik? Dan kenapa ?
- 10) Bagaimana partisipasi warga sekolah dalam pengambilan keputusan program pendidikan di lembaga pendidikan ini ?

- 11) Bagaimana wujud partisipasi dalam pengambilan keputusan ini ?
Apakah ikut menyumbangkan gagasan atau pemikiran, kehadiran dalam rapat, diskusi dan tanggapan atau penolakan terhadap program yang ditawarkan ?
- 12) Bagaimana partisipasi warga sekolah dalam perencanaan program pendidikan di lembaga pendidikan ini?
- 13) Bagaimana partisipasi warga sekolah dalam pengevelesaian penyelenggaraan program lembaga pendidikan ini?
- 14) Menurut anda, apakah program/perencanaan yang telah dibuat oleh sekolah dapat berjalan secara efektif ! sesuai target? Dan karena apa ?
- 15) Menurut anda, apakah budaya dalam sebuah kepemimpinan ada dan perlu ? dan bagaimana cara anda dalam memimpin Apakah lembaga pendidikan ini sudah kondusif termasuk menuju sekolah yang baik? Dan kenapa ?
- 16) Apa peran anda dalam pengembangan sekolah ini?
- 17) Uraikan ciri khas lembaga pendidikan Anda ?
- 18) Bagaimana situasi di lingkungan lembaga Anda sebelum Anda mendapatkan kedudukan yang sekarang?
- 19) Bagaimana strategi anda untuk memperoleh simpati bawahan?
- 20) Apa hal-hal penting yang telah ter:jadi sejak Anda mengambil pekerjaan ini? Apa yang Anda lakukan? Mengapa?
- 21) Bagaimana Anda menjelaskan gaya kepemimpinan dan praktek kepemimpinan Anda? Bagaimana Anda berperilaku secara spesifik? Bagaimana orang lain merespon perilaku Anda? Apakah itu berubah setelah tahun-tahun berlalu? Bagaimana caranya?
- 22) Bagaimana sikap anda terhadap perilaku bawahan yang berbeda-beda dan dengan ragam kepentingan baik yang terungkap maupun yang tersembunyi?
- 23) Bagaimana Anda memandang peranan Anda sebagai pemimpin? Bagaimana orang lain memandangnya ? Apakah itu berubah setelah tahun-tahun berlalu bagaimana , caranya?

- 24) Bagaimana Anda menjelaskan kepribadian Anda? Bagaimana orang lain menjelaskannya ?
- 25) Apa kepercayaan dasar Anda tentang manusia dan kehidupan?
- 26) Apa wawasan anda untuk dunia pendidikan ini? Bagaimana hal ini terpikirkan oleh anda ?
- 27) Bagaimana Anda memotivasi dan mempengaruhi bawahan? Dengan perkataan lain, bagaimana Anda membuat mereka melakukan apa yang anda inginkan agar mereka lakukan? Kemukakan beberapa contoh yang Anda anggap paling monumental?
- 28) Apa faktor-faktor kunci kesuksesan Anda?
- 29) Bagaimana riwayat kehidupan keagamaan Anda? Kemukakan nilai-nilai dasar dan keyakinan-keyakinan dasar tentang keberagaman Anda?
- 30) Bagaimana anda memikirkan tentang pengganti Anda? Apa yang anda lakukan untuk itu?

PEDOMAN WAWANCARA

Guru

B. Tujuan :

Untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan kepemimpinan di SMP Raden Fatah Cimanggu

B. Pertanyaan panduan :

a. Identitas Diri

- 1) Nama : Hasyim Adnan, S.Pd
- 2) Jabatan : Waka Kurikulum
- 3) Agama : Islam
- 4) Pekerjaan : Guru
- 5) Alamat : Desa Panimbang Kecamatan Cimanggu
- 6) Pendidikan Terakhir : S1

b. Pertanyaan penelitian

- 1) Sejak kapan anda masuk di lembaga pendidikan ini?
- 2) Apa yang memotivasi anda masuk dalam lembaga pendidikan ini?
- 3) Apa idealisme anda tentang lembaga pendidikan ini?
- 4) Bagaimana partisipasi warga sekolah dalam pengambilan keputusan program pendidikan di lembaga pendidikan ini ?
- 5) Bagaimana wujud partisipasi dalam pengambilan keputusan lembaga pendidikan ini ?
- 6) Apakah ikut menyumbangkan gagasan atau pemikiran, kehadiran dalam rapat, diskusi dan tanggapan atau penolakan terhadap program yang ditawarkan ?
- 7) Bagaimana partisipasi warga sekolah dalam perencanaan program pendidikan di lembaga pendidikan ini?
- 8) Bagaimana partisipasi warga sekolah dalam pengevaluasian penyelenggaraan program lembaga pendidikan ini?
- 9) Menurut anda, faktor-faktor apa yang dominan, sehingga suatu sekolah disebut sekolah yang baik atau sekolah yang efektif?

- 10) Apa misi khusus dari sekolah ini ?
- 11) Untuk menuju sekolah yang baik, persoalan-persoalan fundamental apakah yang menurut anda masih dihadapi sekolah?
- 12) Menurut anda, apakah program/perencanaan yang telah dibuat oleh sekolah dapat berjalan secara efektif ! sesuai target? Dan karena apa ?
- 13) Menurut anda, apakah budaya dalam sebuah kepemimpinan perlu ? bentuknya seperti apa ?
- 14) Seperti apa perilaku pemimpin?
- 15) Apa yang anda ketahui tentang keluarga dan latar belakang pribadi pemimpin?
- 16) Bagaimana tentang nilai-nilai dasarnya setelah sampai pada kegiatan mengurus anak buah ? Apa falsafah hidupnya ?
- 17) Bagaimana dia dipandang orang lain di lembaga ini ?
- 18) Bagaimana dia dibandingkan dalam kepemimpinannya dengan orang lain yang anda kenal?
- 19) Apakah dia seorang motivator yang efektif ? Bagaimana dia melakukannya ? Bagaimana dia membuat orang lain melakukan apa yang diinginkan agar mereka melakukan ?
- 20) Ceritakan kepada saya tentang hubungan anda dengan pemimpin. Bagaimana hubungan bawahan lainnya dengan dia? Adakah kesesuaian yang baik antara bawahan dan pemimpin Bagaimana jelasnya?\
- 21) Bagaimana Anda menjelaskan gaya dan praktek kepemimpinan pemimpin? Apa ada beberapa contoh spesifik tentang perilakunya? Apakah anda memandangnya sebagai pemimpin? Bagaimana Anda menjelaskan gaya dan watak kepemimpinannya? Gaya pengaruhnya?
- 22) Bagaimana dia menangani perubahan dalam organisasinya? Apa strateginya yang spesifik? Apakah itu efektif dan apa sebabnya? Bagaimana anda akan menguraikan bayangannya tentang masa depan lembaga? Apakah itu efektif?

- 23) Ceritakan kepada saya tentang organisasi. Bagaimana sejarah perjalanan lembaga ini? Bagaimana orang-orang berhubungan satu dengan lainnya?
- 24) Bagaimana hubungan atasan dengan bawahan? Adakah perilaku tertentu yang diterima secara luas atau jenis perilaku tertentu yang tidak diterima? Seperti apa budayanya? Bagaimana anda akan menjelaskan organisasi seandainya hal itu diibaratkan seorang individu tunggal? Ceritakan kepada saya tentang situasi lembaga sebelum dan sesudah kedatangan pemimpin ini. Tentang laju pertumbuhannya, tingkat kesejahteraan dan kepuasan kerja.

Lampiran 3. Catatan Lapangan Observasi

CATATAN LAPANGAN I

Tanggal : 01 April 2017
Waktu : 09.00 – 11.00
Tempat : SMP Raden Fatah Cimanggu
Kegiatan : Observasi Awal
Deskripsi :

Pada hari ini peneliti datang ke SMP Raden Fatah Cimanggu yang beralamat di Jl. Genteng Cimanggu Kabupaten Cilacap. Tujuan peneliti adalah mengadakan observasi awal untuk mendapatkan informasi mengenai kondisi pendidikan yang ada di SMP Raden Fatah Cimanggu. Peneliti menuju ke ruang guru dan bertemu dengan salah seorang guru yang dengan ramah menerima peneliti, peneliti pun mengutarakan maksud dan tujuan peneliti datang ke SMP Raden Fatah Cimanggu, setelah itu peneliti diminta langsung bertemu dengan kepala sekolah di ruangan beliau dan sekali lagi peneliti menyampaikan maksud dan tujuan peneliti, kepala sekolah pun memberikan ijin untuk mengadakan penelitian. Setelah mendapatkan penjelasan yang cukup dari guru dan kepala sekolah serta diberikan kesempatan melihat-lihat situasi dan keadaan sekolah kemudian peneliti pamit dan akan datang lagi untuk mengadakan penelitian tesis setelah mendapatkan surat izin penelitian dari pihak kampus dan pemerintah daerah setempat.

CATATAN LAPANGAN II

Tanggal : 02 April 2018

Waktu : 09.00 – 10.30

Tempat : SMP Raden Fatah Cimanggu

Kegiatan : Mengurus surat izin penelitian dan pengamatan keadaan SMP Raden Fatah Cimanggu

Deskripsi :

Pada hari ini peneliti datang dengan tujuan untuk mengurus surat izin penelitian kepada pihak sekolah. Setelah sampai di sekolah, peneliti menemui salah seorang guru dan menyerahkan surat izin penelitian karena pada saat itu kepala sekolah tidak berada di tempat sehingga peneliti dianjurkan untuk bertemu dengan kepala sekolah keesokan harinya untuk membicarakan masalah penelitian dan waktu yang dapat diberikan pihak sekolah kepada peneliti.

CATATAN LAPANGAN III

Tanggal : 03 April 2018
Waktu : 08.00 – 09.30
Tempat : SMP Raden Fatah Cimanggu
Kegiatan : Memulai penelitian
Deskripsi :

Pada hari ini peneliti datang lebih awal dari biasanya dengan agar bisa bertemu dengan kepala sekolah untuk membicarakan masalah penelitian. Kepala sekolah menyambut kedatangan peneliti dengan sangat baik dan ramah. Kemudian peneliti dipersilahkan melakukan penelitian kapanpun pada waktu jam sekolah asalkan tidak mengganggu Proses Belajar Mengajar (PBM) yang sedang berlangsung. Setelah dipersilahkan peneliti mulai melakukan observasi fisik dan mengamati keadaan lingkungan fisik di SMP Raden Fatah Cimanggu. Peneliti juga diajak untuk masuk kelas melihat ruang kelas dan secara langsung melihat proseskegiatan belajar mengajar di kelas yang sedang dilaksanakan oleh guru. Kemudian ketika jam istirahat peneliti dikenalkan dengan semua guru sebagai bentuk sambutan yang hangat dari pihak sekolah peneliti dipersilahkan untuk memperkenalkan diri dan menyampaikan maksud dan tujuan kepada bapak ibu guru yang ada di SMP Raden Fatah Cimanggu. Disitu juga peneliti sambil mengamati aktivitas masing – masing guru di kantor serta mengamati komunikasi guru satu dengan yang lainnya, yang tampak dari peneliti hamper semua guru terlihat ramah saling berkomunikasi dengan baik anantara satu guru dengan yang lain. Hari ini peneliti belum bisa melakukan wawancara karena pihak sekolah belum bersedia diwawancarai karena masih sibuk, kemudian peneliti pamit dan akan kembali pada hari berikutnya.

CATATAN LAPANGAN IV

Tanggal : 04 April 2018
Waktu : 09.00 – 11.00
Tempat : SMP Raden Fatah Cimanggu
Kegiatan : Wawancara dengan Kepala Sekolah

Deskripsi :

Pada hari ini Senin 04 April 2018 peneliti datang ke SMP Raden Fatah Cimanggu untuk melakukan penelitian. Pada hari ini peneliti berhasil melakukan wawancara terhadap Kepala Sekolah, peneliti juga melakukan pengamatan kembali terhadap kegiatan di lingkungan sekolah seperti proses belajar mengajar antara guru kelas dan siswa, interaksi antara guru dengan guru kemudian antara kepala sekolah dengan guru. Setelah mendapatkan cukup informasi yang bermanfaat kemudian peneliti berpamitan.

CATATAN LAPANGAN V

Tanggal : 05 April 2018
Waktu : 09.00 – 11.00
Tempat : SMP Raden Fatah Cimanggu
Kegiatan : Wawancara dengan Waka Kurikulum
Deskripsi :

Pada hari ini selasa tanggal 05 April 2018 peneliti datang kembali ke SMP Raden Fatah Cimanggu, peneliti memilih hari selasa dikarenakan sebelumnya sudah membuat kesepakatan dengan guru yang akan diwawancarai, waktu diantara pukul 09.00 karena pada jam ini merupakan jam istirahat di sekolah sehingga para guru memiliki waktu luang untuk diwawancarai dan tidak mengganggu kesibukan dan peneliti berhasil mewawancarai guru yang menjabat seagai wakil kepala sekolah bidang kurikulum dimana beliau menyambut baik dan menunjukkan kepada peneliti mengenai kondisi SMP Raden Fatah Cimanggu secara keseluruhan yang berkaitan dengan kurikulum, system pendidikan serta program – program unggulan yang telah diterapka oleh kepala sekolah. Setelah mendapatkan informasi dan data yang sudah peneliti anggap cukup kemudian peneliti pamit pulang dan tentunya tidak lupa berterima kasih atas waktu dan kesempatan yang diberikan kepada peneliti untuk melakukan wawancara.

CATATAN LAPANGAN VI

Tanggal : 14 April
Waktu : 08.00 – 09.30
Tempat : Kantor Yayasan Raden Fatah Cimanggu
Kegiatan : Wawancara dengan Ketua Yayasan

Deskripsi:

Pada hari ini Kamis 14 April 2018 peneliti datang kembali ke SMP Raden Fatah Cimanggu. Tujuan peneliti kali ini adalah untuk melakukan wawancara dengan pihak Yayasan Raden Fatah Cimanggu.. Ketua Yayasan dengan sangat baik dan ramah menerima peneliti dan memberikan jawaban yang ditanyakan peneliti sesuai dengan pedoman wawancara yang sudah dipersiapkan oleh peneliti untuk wawancara dengan ketua Yayasan Raden Fatah Cimanggu. Setelah mendapatkan informasi dari ketua yayasan peneliti mengucapkan terima kasih dan berpamitan. Kemudian peneliti mampru ke SMP Raden Fatah Cimanggu untuk melaksanakan pengamatan kembali mengenai kegiatan di lingkungan SMP Raden Fatah Cimanggu , kali ini peneliti melakukan pengamatan di sekolah sampai jam sekolah selesai, kemudian dilanjutkan kegiatan di Madrasah Diniyah Raden Fatah yang termasuk menjadi salah satu program unggulan dimana melalui Madrasah Diniyah tersebut SMP Raden Fatah Cimanggu menerapkan system yang terintegrasi antara pendidikan formal dan non formal.

CATATAN LAPANGAN VII

Tanggal : 05 Mei 2018
Waktu : 08.00 – 09.30
Tempat : SMP Raden Fatah Cimanggu
Kegiatan : Wawancara dengan komite sekolah

Deskripsi:

Pada hari ini sabtu 05 Mei 2018 peneliti melakukan wawancara dengan ketua komite sekolah. Beliau dengan sangat baik dan ramah menerima peneliti dan memberikan jawaban yang ditanyakan peneliti sesuai dengan pedoman wawancara yang ada. Setelah mendapatkan informasi dari ketua komite peneliti mengucapkan terima kasih dan berpamitan.

CATATAN LAPANGAN VIII

Tanggal : 14 Juli 2018
Waktu : 09.40 – 10.00
Tempat : SMP Raden Fatah Cimanggu
Kegiatan : Permohonan surat keterangan izin penelitian

Deskripsi:

Pada hari ini sabtu 14 Juli 2018 peneliti mendatangi SMP Raden Fatah Cimanggu untuk meminta dibuatkan surat keterangan yang menyatakan bahwa peneliti telah melakukan penelitian di sekolah tersebut dan setelah menunggu beberapa saat peneliti pun bertemu dengan kepala sekolah yang membuat dan menandatangani untuk peneliti. Setelah mendapatkannya peneliti mengucapkan terima kasih dan berpamitan

Field Notes

Field Notes : 1
Informan : Drs. H. Muhtadin
Tempat : SMP Raden Fatah Cimanggu
Tanggal : 14 April 2018

.....

Penulis : Sejak kapan Yayasan Raden Fatah ini berdiri ? siapa pendirinya?
Informan : Sejak tanggal 12 Oktober 1974, H. Amin beserta keluarganya
Penulis : Semangat apa yang mendasari para pendiri dan pengelola Yayasan ini ?
informan : Yayasan ini berdiri karena rasa semangat terhadap pendidikan dan panggilan jiwa dari seorang H. Amin akan sebuah pendidikan yang berbasis nilai-nilai ajaran agama Islam untuk generasi masa depan. Selain itu tantangan arus globalisasi yang semakin pesat menuntut umat Islam untuk dapat menyesuaikan diri dengan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Pendidikan merupakan salah satu hal yang terpenting dalam kehidupan. Masalah pendidikan selalu mendapat perhatian penting dari berbagai lapisan masyarakat.
Peneliti : Sebagai apa posisi anda di Yayasan ? dan sejak kapan mulai aktif di Yayasan ?
Informan : Ketua Yayasan, aktif sejak tahun 70an
informan : Sudah berapa lembaga yang berada dibawah naungan Yayasan Raden Fatah Cimanggu ?
Peneliti : Sampai saat ini yang menjadi pelayanan Yayasan Raden Fatah Cimanggu Cilacap meliputi (1) TK Raden Fatah ; (2) SDI Raden Fatah ; (3) Maddin Raden Fatah ; (4) SMP Raden Fatah Cimanggu; (5) SMA Raden Fatah Cimanggu
informan : Apa yang memotivasi anda terlibat dalam Yayasan ini?

- Peneliti : Disamping karena ingin ikut meneruskan perjuangan para pendiri Yayasan Raden Fatah Cimanggu, sebagai seorang keluarga saya punya dorongan motivasi secara pribadi untuk mengabdikan diri pada lingkungan lembaga pendidikan dengan harapan apa yang saya miliki bisa memberikan manfaat untuk orang banyak.
- Peneliti : Apa idealisme anda tentang Yayasan ini ?
- Informan : Yayasan Raden Fatah Cimanggu ini adalah salah satu Yayasan yang menaungi lembaga pendidikan dari berbagai tingkat mulai dari tingkat pendidikan bawah yaitu pendidikan TK Raden Fatah Cimanggu yang sudah memiliki cabang sampai tingkat pendidikan menengah yaitu SMA Raden Fatah Cimanggu, merupakan suatu Yayasan yang cukup bagus dan mampu memberikan suatu yang bermanfaat untuk dunia pendidikan baik pendidikan dunia maupun pendidikan akhirat.
- Peneliti : Apa peran anda dalam pengembangan Yayasan ini ?
- Informan : Peran saya sebagaimana pengurus yang lain sesuai dengan struktur organisasi Yayasan yang sudah terbentuk, sebagai seorang ketua saya mempunyai tugas untuk mengawasi , mengarahkan serta mengantarkan agar Yayasan Raden Fatah Cimanggu selalu kondusif kegiatan yang ada pada tiap-tiap lembaga berjalan dengan baik sebagaimana mestinya.
- Peneliti : Bagaimana Yayasan mengelola lembaga pendidikan yang berada di bawah naungannya ?
- Informan : Pengelolaan Yayasan terhadap lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan Yayasan Raden Fatah Cimanggu, selama ini Alhamdulillah atas kerjasama yang baik antara pihak Yayasan dengan lembaga pendidikan pengelolaan bisa berjalan sebagaimana mestinya dengan apa yang sudah menjadi keputusan Yayasan, bahwa setiap lembaga pendidikan di bawah naungan Yayasan Raden Fatah Cimanggu harus taat dan patuh dengan ketentuan –

ketentuan Yayasan, serta dari pihak Yayasan mengadakan kegiatan rutin yang bertujuan untuk pembinaan dan musyawarah untuk perkembangan masing-masing lembaga pendidikan di bawah naungan Yayasan Raden Fatah Cimanggu.

- Peneliti : Apa faktor-faktor kunci kesuksesan Yayasan ini ?
- informan : Kunci daripada kesuksesan adalah kerjasama yang baik dan komunikasi yang baik serta tanggung jawab dari masing – masing lembaga dan pengurus untuk terus menjaga muruah dari pada masing-masing lembaga sesuai dengan cirri khas dari pada masing- masing lembaga pendidikan serta menjaga nama baik Yayasan sehingga dengan begitu kemajuan dari tiap-tiap lembaga menjadi efek kesuksesan Yayasan.
- Peneliti : Bagaimana Yayasan mengangkat seorang Kepala Sekolah sebagai pemimpin di lembaga pendidikan ?
- Informan : Proses seleksi pengangkatan seorang pemimpin atau kepala sekolah di tiap-tiap lembaga pendidikan, tentu melalui sebuah mekanisme yang telah ditentukan oleh Yayasan, memang kami pertama memprioritaskan dari seseorang yang memiliki hubungan keluarga dengan pihak Yayasan, namun hal itu tidak menjadikan keputusan mutlak karena Yayasan tetap mempertimbangkan dengan kecakapan kompetensi serta pengalaman dari seseorang yang akan diangkat menjadi guru atau kepala sekolah di lembaga pendidikan yang berada dibawah naungan Yayasan Raden Fatah Cimanggu.
- Peneliti : Menurut anda, apakah budaya dalam sebuah kepemimpinan ada dan perlu ? dan bagaimana cara anda dalam memimpin Apakah lembaga pendidikan ini sudah kondusif termasuk menuju sekolah yang baik? Dan kenapa ?
- Informan : Berbicara budaya dalam sebuah kepemimpinan menurut saya memang ada dan perlu dalam sebuah lembaga pendidikan, termasuk di bawah naungan Yayasan Raden Fatah Cimanggu dari

masing-masing lembaga pendidikan memiliki pemimpin yang melalui kebijakan – kebijakannya akan memberikan pengaruh yang sangat besar kepada kondisi sekolah yang dipimpin. Melalui kebijakan – kebijakan serta program yang telah dibuat oleh kepala sekolah akan membentuk sebuah budaya pada lembaga pendidikan tersebut. Kemudian khusus di SMP Raden Fatah Cimanggu sebagaimana sekolah yang anda teliti, bahwa SMP Raden Fatah Cimanggu sesuai data yang ada memang termasuk sekolah yang cukup baik hal itu terlihat dari beberapa criteria diantaranya secara akreditasi SMP Raden Fatah Cimanggu dari yang semula 5 tahun lalu B sekarang sudah A dan beberapa program baru seperti English day serta program program yang lainnya itu semua atas kepemimpinan kepala sekolah.

Field Notes : 2
Informan : Rasmono
Tempat : SMP Raden Fatah Cimanggu
Tanggal : 11 Mei 2018

.....

Penulis : Sejak kapan anda masuk aktif di SMP Raden Fatah Cimanggu ini?
Informan : Sejak Tahun 1985
Penulis : Apa yang memotivasi anda terlibat dalam lembaga pendidikan ini?
informan : Motivasi saya inginmengabdikan disini karena saya dulu alumni SMP Raden Fatah , jadi saya merasa terpancung untuk ikut turut serta membantu dengan apa yang saya bisa dan mampu untuk SMP Raden Fatah Cimanggu.
Peneliti : Apa idealisme anda tentang lembaga pendidikan ini ?dan apa harapan anda untuk lembaga ini ?
Informan : SMP Raden Fatah adalah lembaga yang mendidik dan membesarkan saya , jadi menurut saya lembaga pendidikan ini sangat luar biasa dengan segala bentuk jasanya kepada saya sehingga saya menjadi seperti sekarang ini, harapan saya semoga SMP Raden Fatah tetep terus istiqomah menjadi lembaga pendidikan yang terus mencetak generasi baru yang memberikan manfaat untuk agama nusa dan bangsa melalui pendidikan.
Peneliti : Sejak kapan anda diangkat sebagai Komite Sekolah ? Melalui proses seperti apa ?
informan : Saya sudah 2 periode sebagai pengurus Komite Sekolah, diangkat melalui musyawarah bersama antara Yayasan dengan sekolah.
Peneliti : Apakah lembaga pendidikan ini sudah kondusif termasuk menuju sekolah yang baik? Dan kenapa ?
informan : Menurut pribadi saya lembaga pendidikan ini sudah termasuk lembaga pendidikan yang kondusif, karena selama saya disini banyak hal sudah dicapai oleh lembaga pendidikan ini seperti pernah menjadi rintisan sekolah swasta yang bertaraf nasional

yaitu sekolah standar nasional, tentu sangat tidak mudah untuk sebuah lembaga pendidikan mencapai pada level tersebut banyak hal yang menjadi ketentuan untuk menjadi sekolah standar nasional sesuai undang – undang yang telah diatur pemerintah, hal sudah barang tentu karena kepiawaian seorang kepala sekolah yaitu Ali Rahman, S.Pd. yang dengan segala kebijakan serta system kepemimpinannya sehingga menjadikan SMP Raden Fatah Cimanggu menjadi sekolah swasta yang berstandar Nasional.

Peneliti : Bagaimana partisipasi warga sekolah dalam pengambilan keputusan program pendidikan di lembaga pendidikan ini ?

informan : Dalam hal pengambilan keputusan suatu program di sekolah warga sekolah menunjukkan partisipasinya dengan baik, hal itu terlihat hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan di sekolah dimana sebelum kegiatan berlangsung terlebih dahulu diadakan musyawarah untuk menentukan langkah – langkah yang harus dilakukan sekolah, setiap kali diadakan rapat atau musyawarah semua guru pasti mengikuti kegiatan tersebut dengan baik.

Peneliti : Bagaimana wujud partisipasi dalam pengambilan keputusan ini ?

informan : Melalui musyawarah tersebut partisipasi guru untuk menyampaikan pendapatnya berlangsung dengan baik untuk mencapai kemufakatan hal-hal yang dibahas agar memperoleh hasil keputusan yang bisa diterima oleh semua pihak.

Peneliti : Bagaimana dukungan warga di sekitar sekolah dalam perencanaan program pendidikan di lembaga pendidikan ini?

informan : Dukungan warga sekolah dengan perencanaan program sangat baik karena selalu mendukung dan menjalankan apa yang menjadi program sekolah.

Peneliti : Bagaimana partisipasi warga sekolah dalam pengevaluasian penyelenggaraan program lembaga pendidikan ini?

informan : Dalam hal pengevaluasian warga sekolah menerima proses evaluasi dengan baik, karena mereka menyadari bahwa hal itu suatu proses

menuju pada level yang lebih baik.

Peneliti : Menurut anda, apakah program/perencanaan yang telah dibuat oleh sekolah dapat berjalan secara efektif ! sesuai target? Dan karena apa ?

informan : Menurut pandangan saya secara pribadi sudah cukup kondusif, akan tetapi kalo dilihat secara kinerja saya sebagai seorang pemimpin sekolah masih banyak yang perlu diselesaikan dan dikerjakan agar lembaga pendidikan ini terus maju menajadi sekolah yang baik, namun untuk saat ini memang menyesuaikan hasil akreditasi terakhir kami memperoleh predikat “A”

Peneliti : Menurut anda, apakah budaya dalam sebuah kepemimpinan ada dan perlu ? dan bagaimana cara anda dalam memimpin Apakah lembaga pendidikan ini sudah kondusif termasuk menuju sekolah yang baik? Dan kenapa ?

informan : Budaya Kepemimpinan dalam sebuah sekolah dianggap perlu ada memang benar seperti itu karena budaya kepemimpinan tersebut dengan sendirinya terbentuk oleh kepemimpinan seorang pemimpin, bentuknya adalah perilaku yang dilaksanakan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya di sekolah sehingga dengan sendirinya akan membentuk sebuah budaya kepemimpinan.

Peneliti : Apa peran anda dalam pengembangan sekolah ini?

informan : Peran saya dalam pengembangan sekolah ini adalah sebagaimana tugas yang sudah diamanahkan oleh yayasan , saya hanya berusaha menjalankan tugas secara maksimal sesuai dengan apa yang saya bisa untuk pengembangan SMP Raden Fatah Cimanggu.

Field Notes : 3
Informan : Ali Rahman
Tempat : SMP Raden Fatah Cimanggu
Tanggal : 11 Mei 2018

.....

Penulis : Sejak kapan anda masuk aktif di SMP Raden Fatah Cimanggu ini?
Sebagai apa ? sejak tahun 2003 , sebagai guru Penjasorkes

Informan : sejak tahun 2003 , sebagai guru Penjasorkes

Penulis : Apa yang memotivasi anda terlibat dalam lembaga pendidikan ini?
informan : Disamping karena ingin meneruskan perjuangan keluarga yang telah ikut mendirikan dan membesarkan Yayasan ini, karena secara akademik latar belakang saya sebagai pendidik jadi ingin mengamalkan apa yang saya miliki agar bermanfaat khususnya untuk lembaga pendidikan ini.

Peneliti : Apa idealisme anda tentang lembaga pendidikan ini ?
Informan : SMP Raden Fatah Cimanggu adalah sekolah swasta yang memiliki prestasi tersendiri mengembangkan pendidikan yang terintegratif anatara pendidikan formal dan madrasah diniyah serta mampu terus mempertahankan apa yang sudah dilakukan dan diterapkan untuk kemajuan pendidikan

Peneliti : Sejak kapan anda diangkat sebagai Kepala Sekolah ? Melalui proses seperti apa ? sudah berapa periode ?
informan : Menjadi kepala sekolah mulai tahun 2008, melalui proses seleksi oleh Yayasan, sudah berjalan 3 periode ini.

Peneliti : Apa misi khusus dari lembaga pendidikan ini ?
informan : Misi khusus lembaga pendidikan ini adalah untuk terus mempertahankan dan mengembangkan apa yang sudah dilaksanakan di lembaga pendidikan ini.

Peneliti : Menurut anda, faktor-faktor apa yang dominan, sehingga suatu sekolah disebut sekolah yang baik atau sekolah yang efektif ?
informan : Faktor yang dominan adalah cara kerja yang baik serta hubungan

komunikasi yang terjalin baik sehingga memudahkan untuk melaksanakan pekerjaan dan membangkitkan semangat kerja bersama antar guru,

Peneliti : Untuk menuju sekolah yang baik, persoalan-persoalan fundamental apakah yang menurut anda masih dihadapi sekolah ?

informan : Untuk menuju sekolah yang baik Persoalan yang paling fundamental adalah sumber daya manusia , tujuan yang akan dicapai serta proses dalam pencapaiannya apakah tujuan tersebut mampu untuk dicapai atau hanya akan menjadi sebuah visi misi yang hanya tertulis rapih jauh dari realita yang ada.

Peneliti : Program, kebijakan atau skala prioritas apakah yang menurut anda dilakukan ? (pendek, menengah dan panjang)

informan : Program kerja yang sesuai dengan kondisi lembaga pendidikan yang ada pada kita karena terkadang banyak sekolah atau lembaga pendidikan meniru program kerja sekolah lain tapi tidak pas atau tidak mampu untuk dikembangkan, Program jangka pendek adalah mengkondisikan program – program yang sudah berjalan agar terus konsisten dengan baik, program kerja menengah adalah melaksanakan peningkatan – peningkatan terhadap perkembangan pendidikan yang ada pada lembaga pendidikan, program jangka panjang adalah dengan selalu optimis melangkah kedepan untuk terus mempersiapkan masa depan lembaga pendidikan agar terus mampu diterima oleh masyarakat secara luas.

Peneliti : Apakah lembaga pendidikan ini sudah kondusif termasuk menuju sekolah yang baik? Dan kenapa ?

informan : Menurut pandangan saya secara pribadi sudah cukup kondusif, akan tetapi kalo dilihat secara kinerja saya sebagai seorang pemimpin sekolah masih banyak yang perlu diselesaikan dan dikerjakan agar lembaga pendidikan ini terus maju menjadi sekolah yang baik, namun untuk saat ini memang menyesuaikan

hasil akreditasi terakhir kami memperoleh predikat “A”

- Peneliti : Bagaimana partisipasi warga sekolah dalam pengambilan keputusan program pendidikan di lembaga pendidikan ini ?
- informan : Partisipasi warga sekolah di lembaga pendidikan ini cukup baik hal itu terlihat baik pada setiap kesempatan ketika rapat semua guru hadir untuk mengikuti rapat.
- Peneliti : Bagaimana wujud partisipasi dalam pengambilan keputusan ini ? Apakah ikut menyumbangkan gagasan atau pemikiran, kehadiran dalam rapat, diskusi dan tanggapan atau penolakan terhadap program yang ditawarkan ?
- informan : Wujud partisipasi dalam pengambilan keputusan adalah dengan ikut memberikan pendapatnya pada saat akan melaksanakan rencana kegiatan yang ada di sekolah, mengenai tanggapan biasanya guru sering memberi masukan untuk beberapa kegiatan yang sudah dilaksanakan dan program yang sudah diterapkan, adapun terkait dengan penolakan terkadang ada salah satu program dilaksanakan sekolah.
- Peneliti : Bagaimana partisipasi warga sekolah dalam perencanaan program pendidikan di lembaga pendidikan ini?
- informan : Partisipasi warga sekolah terhadap perencanaan program lembaga pendidikan selama ini Alhamdulillah selalu menunjukkan dukungan yang sangat baik hal itu terlihat dari program lembaga pendidikan yang sudah ada.
- Peneliti : Bagaimana partisipasi warga sekolah dalam pengevaluasian penyelenggaraan program lembaga pendidikan ini?
- informan : Dalam hal pengevaluasian warga sekolah menerima proses evaluasi dengan baik, karena mereka menyadari bahwa hal itu suatu proses menuju pada level yang lebih baik
- Peneliti : Menurut anda, apakah program/perencanaan yang telah dibuat oleh sekolah dapat berjalan secara efektif ! sesuai target? Dan karena apa ?

- informan : Menurut pandangan saya secara pribadi sudah cukup kondusif, akan tetapi kalo dilihat secara kinerja saya sebagai seorang pemimpin sekolah masih banyak yang perlu diselesaikan dan dikerjakan agar lembaga pendidikan ini terus maju menjadi sekolah yang baik, namun untuk saat ini memang menyesuaikan hasil akreditasi terakhir kami memperoleh predikat “A”
- Peneliti : Menurut anda, apakah budaya dalam sebuah kepemimpinan ada dan perlu ? dan bagaimana cara anda dalam memimpin ? Apakah lembaga pendidikan ini sudah kondusif termasuk menuju sekolah yang baik? Dan kenapa ?
- informan : Budaya Kepemimpinan dalam sebuah sekolah dianggap perlu ada, memang benar seperti itu karena budaya kepemimpinan tersebut dengan sendirinya terbentuk oleh kepemimpinan seorang pemimpin, bentuknya adalah perilaku yang dilaksanakan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya di sekolah sehingga dengan sendirinya akan membentuk sebuah budaya kepemimpinan.
- Peneliti : Apa peran anda dalam pengembangan sekolah ini?
- informan : Peran saya dalam pengembangan sekolah ini adalah, sebagai pelayan yang melaksanakan tugas dalam bentuk melayani lembaga pendidikan agar sampai kepada tujuan dari pada lembaga pendidikan ini sesuai dengan apa yang menjadi visi dan misi lembaga pendidikan ini.
- Peneliti : Uraikan ciri khas lembaga pendidikan Anda ?
- informan : Lembaga pendidikan ini adalah lembaga pendidikan yang memiliki ciri mempertahankan system pendidikan yang sudah ada dan mengembangkan pendidikan dengan menyesuaikan system pendidikan pada zaman sekarang.
- Peneliti : Bagaimana situasi di lingkungan lembaga Anda sebelum Anda mendapatkan kedudukan yang sekarang?
- informan : Situasi lembaga pendidikan sebelum saya tentu berbeda dengan

pada saat sekarang karena pendidikan itu terus berkembang menyesuaikan zaman dan eranya, pada saat dulu sesuai dengan eranya lembaga pendidikan ini termasuk lembaga pendidikan yang sukses karena telah banyak mencetak generasi-generasi yang baik untuk bangsa ini.

- Peneliti : Bagaimana strategi anda untuk memperoleh simpati bawahan?
informan : Tidak ada strategi yang khusus, saya hanya berusaha menjadi diri sendiri sesuai dengan apa yang ada pada diri saya, kepada rekan – rekan guru saya hanya berusaha untuk selalu dekat tanpa membuat jarak antara atasan dan bawahan hanya aja mereka tau akan tugas pokok dan fungsi masing – masing diantara kita di lingkungan pendidikan ini.
- Peneliti : Apa hal-hal penting yang telah terjadi sejak Anda mengambil pekerjaan ini? Apa yang Anda lakukan?
informan : Hal penting yang telah terjadi adalah, lembaga pendidikan ini pernah masuk kategori sekolah swasta yang berstandar nasional pada tahun 2013 sampai kemudian pemerintah menghapus kebijakan tersebut, yang saya lakukan hanya berusaha mencapai apa yang sudah menjadi cita – cita sekolah kemudian bersama dengan guru mewujudkan cita – cita tersebut.
- Peneliti : Bagaimana Anda menjelaskan gaya kepemimpinan dan praktek kepemimpinan Anda? Bagaimana Anda berperilaku secara spesifik? Bagaimana orang lain merespon perilaku Anda? Apakah itu berubah setelah tahun-tahun berlalu? Bagaimana caranya?
informan : Gaya kepemimpinan saya adalah sederhana karena hanya saya menampilkan apa yang ada pada saya saja, dalam mempraktekan kepemimpinan saya pun mempraktekan kepemimpinan sesuai dengan apa yang sekiranya bisa diterima oleh rekan – rekan guru, dan baik untuk kemajuan sekolah, secara spesifik mungkin perilaku saya lebih kepada berusaha bersikap baik kepada siapapun , kapan pun dan dimanapun berusaha seperti itu, Alhamdulillah

respon mereka dengan perilaku saya baik mereka merespon secara positif, sebelum saya jadi kepala sekolah dengan saya jadi kepala sekolah saya rasa tetap seperti ini, mungkin terkadang pandangan orang yang merasa karena saya seorang kepala sekolah jadi berbeda, caranya membiasakan diri untuk menjadi diri sendiri dan selalu bersikap baik terbuka dengan siapa pun

Peneliti : Bagaimana sikap anda terhadap perilaku bawahan yang berbeda-beda dan dengan ragam kepentingan baik yang terungkap maupun yang tersembunyi?

informan : Perilaku saya terhadap rekan guru tentu berbeda-beda menyesuaikan dengan kondisi mereka karena saya berusaha menghargai dan menghormati masing – masing diantara mereka, selagi hal itu tidak merugikan siswa dan sekolah maka tidak menjadi persoalan yang begitu serius.

Peneliti : Bagaimana Anda memandang peranan Anda sebagai pemimpin? Bagaimana orang lain memandangnya ? Apakah itu berubah setelah tahun-tahun berlalu bagaimana , caranya?

informan : Peranan saya sebagai seorang pemimpin masih sangat jauh dari kategori pemimpin yang baik, adapun bagi orang lain yang ada disekeliling saya Alhamdulillah selama saya menjadi kepala sekolah mereka selalu mendukung saya dengan baik secara bersama – sama menjalankan tugas memajukan sekolah, perubahan mungkin ada tetapi tidak terlalu signifikan hanya berusaha saling menghormati dan menghargai akan tugas pokok dan fungsi masing-masing, karena pada dasarnya kepala sekolah hanya tugas tambahan saja , yang pada intinya saya sebagai seorang guru seperti mereka.

Peneliti : Bagaimana Anda menjelaskan kepribadian Anda? Bagaimana orang lain menjelaskannya ?

informan : Kepribadian saya memiliki kepribadian yang berusaha merangkul

siappun tanpa memandang status, jadi selalu berusaha dekat dengan siapapun tidak merasa terikat dengan sebuah jabatan yang akhirnya menjadikan adanya sebuah jarak, menurut orng lain pribadi saya apa adanya sesuai apa yang ada pada diri saya tanpa dibuat – buat atau merasa punya jabatan dengan gila hormat.

Peneliti : Apa wawasan anda untuk dunia pendidikan ini? Bagaimana hal ini terpikirkan oleh anda ?

informan : Terkait dengan dunia pendidikan adalah menurut saya adalah suatu yang sangat penting manusia karena melalui pendidikan manusia akan memiliki nilai yang baik sebagaimana menjadi manusia yang sesungguhnya, hal itu terpikirkan oleh saya karena manusia hidup tanpa pendidikan atau manusia hidup tanpa bekal ilmu maka dia tidak akan bisa merasakan nikmatnya hidup dengan baik karena kurang dalam memaknai arti sebuah kehidupan tanpa adanya sebuah pendidikan.

Peneliti : Bagaimana Anda memotivasi dan mempengaruhi bawahan? Dengan perkataan lain, bagaimana Anda membuat mereka melakukan apa yang anda inginkan agar mereka lakukan? Kemukakan beberapa contoh yang Anda anggap paling monumental?

informan : Dalam memotivasi atau mempengaruhi bawahan saya hanya berusaha melakukan apa yang saya bisa dan orang lain bisa lakukan, melalui rasa kebersamaan saling mensupport satu sama lain untuk mencapai tujuan serta mengahragai dan menghormati sesama maka dengan sendirinya apa yang menjadi keinginan kita akan terlihat menjadi keinginan bersama hal itu menjadi pendornng seseorang melakukan apa yang kita inginkan, contoh yang paling monumental adalah perilaku kita dalam kehidupan sehari – hari terutama di sekolah agar apa yang kita lakukan memiliki pesan makna untuk diikuti oleh orang lain maka lakukan secara sadar dan niat yang baik seperti ketika akan mencontohkan sikap kehidupan

yang religious maka di sekolah kita haru mau melakukan dengan baik seperti melaksanakan shalat duha di lingkungan sekolah, selalu ikut melaksanakan shalat berjamaah bersama siswa dll.

- Peneliti : Apa faktor-faktor kunci kesuksesan Anda?
- informan : Kunci sukses menurut saya yang paling utama adalah niat yang sungguh-sungguh diimbangi dengan kerja keras yang ikhlas maka insya allah akan membuahkan hasil yang baik dan menyenangkan untuk kehidupan kita.
- Peneliti : Bagaimana riwayat kehidupan keagamaan Anda? Kemukakan nilai-nilai dasar dan keyakinan-keyakinan dasar tentang keberagaman Anda?
- informan : Kehidupan kegamaan saya, dari kecil Alhamdulillah saya sudah diberi pendidikan agama yang baik oleh orang tua seperti pernah dititipkan di pondok pesantren untuk mengenyam pendidikan agama , nilai dasar keyakinan tentang keberagaman saya adalah selalu yakin bahwa Allah akan selalu memberikan apa yang kita butuhkan jika kita menjalankan apa yang menjadi perintahNya dengan baik serta menjauhi segala larangNya dengan sungguh – sungguh.
- Peneliti : Bagaimana anda memikirkan tentang pengganti Anda? Apa yang anda lakukan untuk itu?
- informan : Terkait dengan pengganti saya kelak itu hanya urusan waktu karena semua itu adalah titipan sebagaimana barang titipan yang dititipkan makan pasti suatu saat nanti akan diambil oleh orang yang menitipkan , untuk itu saya selalu siap jika kapan waktunya saya akan digantikan sebagai kepala sekolah dan harapan saya tentunya siapapun yang nantinya menggantikan saya akan jauh lebih baik untuk lembaga pendidikan ini.

Field Notes : 4

Informan : Hasyim Adnan

Tempat : SMP Raden Fatah Cimanggu

Tanggal : 05 April 2018

Penulis : Sejak kapan anda masuk aktif di SMP Raden Fatah Cimanggu ini?
Sebagai apa ?

Informan : sejak tahun 2000 , sebagai guru

Penulis : Apa yang memotivasi anda terlibat dalam lembaga pendidikan ini?

informan : Ingin berkiprah didunia pendidikan dengan profesionalitas sebagai seorang pendidik sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

Peneliti : Apa idealisme anda tentang lembaga pendidikan ini ?

Informan : Lembaga pendidikan ini mempunyai karakter yang baik mampu memberi inspirasi pada system pendidikan disekelilingya.

Peneliti : Bagaimana partisipasi warga sekolah dalam pengambilan keputusan program pendidikan di lembaga pendidikan ini ?

informan : Berpartisipasi dengan baik selalu aktif turut serta dalam pengambilan keputusan melalui forum rapat rutin guru dengan kepala sekolah dan juga yayasan.

Peneliti : Bagaimana wujud partisipasi dalam pengambilan keputusan lembaga pendidikan ini ?

informan : Ikut menyumbangkan ide dan gagasan dalam pengambilan keputusan yang akan dijadikan acuan dalam kebijakan di sekolahan.

Peneliti : Apakah ikut menyumbangkan gagasan atau pemikiran, kehadiran dalam rapat, diskusi dan tanggapan atau penolakan terhadap program yang ditawarkan ?

informan : Ya, setiap guru memiliki pemikiran atau gagasan dalam setiap kegiatan rapat, aktif hadir pada forum rapat serta sering terjadi penyamaan persepsi dari masing – masing ide yang disampaikan oleh guru.

- Peneliti : Bagaimana partisipasi warga sekolah dalam perencanaan program pendidikan di lembaga pendidikan ini?
- informan : Partisipasinya mendukung dan ikut menjalankan apa yang telah diprogramkan oleh kepala sekolah untuk kemajuan sekolah, seandainya ada salah satu program yang perlu dikritisi agar lebih baik gurupun menyampaikan pendapatnya secara langsung.
- Peneliti : Bagaimana partisipasi warga sekolah dalam pengevaluasian penyelenggaraan program lembaga pendidikan ini?
- informan : Dalam proses pengevaluasian warga sekolah ikut turut serta dengan melaksanakan program tindak lanjut yaitu evaluasi terhadap beberapa program – program yang dijalankan oleh sekolah.
- Peneliti : Menurut anda, faktor-faktor apa yang dominan, sehingga suatu sekolah disebut sekolah yang baik atau sekolah yang efektif?
- informan : Melihat tenaga pendidik atau sumber daya manusia yang ada di lembaga pendidikan tersebut, serta yang paling penting adalah peran kepala sekolah sebagai seorang pemimpin.
- Peneliti : Apa misi khusus dari sekolah ini ?
- informan : Misi khususnya adalah agar SMP Raden Fatah Cimanggung bisa diterima dengan ciri khasnya sebagai lembaga pendidikan.
- Peneliti : Menurut anda, apakah program/perencanaan yang telah dibuat oleh sekolah dapat berjalan secara efektif ! sesuai target? Dan karena apa ?
- informan : Program yang sudah dibuat dan sudah berjalan sejauh ini cukup efektif menjadi sebuah program sekolah, meskipun secara kesempurnaan tentu masih ada beberapa hal yang perlu di evaluasi, namun untuk saat ini hasil yang sudah ada bisa mencapai sekolah yang terakreditasi “ A “, Kenapa hal itu bisa terjadi tentu hal ini sangat berpengaruh dari peran kepala sekolah dan kerjasama guru yang baik sehingga program – program yang ada bisa berjalan dan menghasilkan nilai yang baik.

- Peneliti : Menurut anda, apakah budaya dalam sebuah kepemimpinan perlu ? bentuknya seperti apa ?
- informan : Budaya Kepemimpinan dalam sebuah sekolah dianggap perlu atau ada memang benar seperti itu karena budaya kepemimpinan tersebut dengan sendirinya terbentuk oleh kepemimpinan seorang pemimpin, bentuknya adalah perilaku yang dilaksanakan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya di sekolah sehingga dengan sendirinya akan membentuk sebuah budaya kepemimpinan
- Peneliti : Seperti apa perilaku pemimpin di SMP Raden Fatah Cimanggu ?
- informan : Beliau sosok yang tegas, disiplin memerikan keteladanan kepada warga sekolah, memiliki sikap yang terkadang demokratis dan seorang yang mampu mentransformasikan apa yang menjadi keinginan dirinya dan visi misi sekolah.
- Peneliti : Apa yang anda ketahui tentang keluarga dan latar belakang pribadi pemimpin?
- informan : Setau saya beliau memiliki keluarga yang harmonis dengan latar belakang nasionalis religious.
- Peneliti : Bagaimana tentang nilai-nilai dasarnya setelah sampai pada kegiatan mengurus anak buah ? Apa falsafah hidupnya ?
- informan : Beliau seorang pemimpin yang respect , perhatian terhadap bawahannya hamper semua orang yang menjadi bawahannya merasa senang dengan kelooyalanya sebagai seorang pemimpin, falsafahnya adalah memberikan manfaat kepada siapapun yang membutuhkan.
- Peneliti : Bagaimana dia dipandang orang lain di lembaga ini ?
- informan : Menurut sebagian orang yang menjadi teman dekatnya sesama kepala sekolah beliau orang yang ramah dengan siapa pun suka memberikan informasi informasi yang penting antar sesama lembaga pendidikan.
- Peneliti : Bagaimana dia dibandingkan dalam kepemimpinannya dengan

- orang lain yang anda kenal?
- informan : Dengan kepemimpinan yang sebelumnya tentu sangat berbeda sekali karakternya, karena selama 3 periode ini menjabat sebagai seorang kepala sekolah banyak yang dia raih untuk kemajuan sekolahan.
- Peneliti : Apakah dia seorang motivator yang efektif ? Bagaimana dia melakukannya ? Bagaimana dia membuat orang lain melakukan apa yang diinginkan agar mereka melakukan ?
- informan : Iya betul beliau seorang pemimpin yang mampu menjadi motivator yang baik untuk bawahanya, dengan cara memberikan support, nasehat dan contoh yang nyata kepada para bawahanya, beliau ketika menginginkan apa yang dikehendaki oleh dirinya dilaksanakan oleh bawahanya atau orang lain pasti dengan mempraktekan terhadap dirinya terlebih dahulu.
- Peneliti : Ceritakan kepada saya tentang hubungan anda dengan pemimpin. Bagaimana hubungan bawahan lainnya dengan dia?
- informan : Hubungan saya dengan beliau baik karena kami sering berkomunikasi dalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan sekolah, dengan bawahan yang lain atau guru yang lain pun menurut saya baik karena selama saya disini beliau selalu memperlakukan hal yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing – masing guru hal itu yang menjadikan hubungannya selalu baik.
- Peneliti : Bagaimana Anda menjelaskan gaya dan praktek kepemimpinan pemimpin? Apa ada beberapa contoh spesifik tentang perilakunya? Apakah anda memandangnya sebagai pemimpin? Bagaimana Anda menjelaskan gaya dan watak kepemimpinannya?
- informan : Gaya beliau dalam memimpin adalah dengan menampilkan sosok yang mampu merangkul siapapun yang ada dilingkungan sekitarnya penuh kedisiplinan , keteladanan serta tegas dalam bertindak, ya tentu saya memandang beliau sebagai seorang

pemimpin yang harus disegani dan dihormati, gaya dan wataknya memimpin sepiantas terlihat santai akan tetapi penuh keteladanan dan tanggung jawab yang tinggi menjadikan bawahannya segan.

Peneliti : Bagaimana dia menangani perubahan dalam organisasinya? Apa strateginya yang spesifik? Apakah itu efektif dan apa sebabnya? Bagaimana anda akan menguraikan bayangannya tentang masa depan lembaga? SMP Raden Fatah Cimanggu untuk masa depan adalah salah satu lembaga pendidikan yang terus eksis

informan : Menangani perubahan dalam organisasinya beliau sering meminta saran dan pendapat kepada bawahannya, strategi yang spesifik adalah selalu mempunyai inovasi – inovasi tertentu yang baik untuk perubahan yang lebih baik, hal itu cukup efektif karena hasilnya langsung bisa dirasakan,

Peneliti : Bagaimana hubungan atasan dengan bawahan? Adakah perilaku tertentu yang diterima secara luas atau jenis perilaku tertentu yang tidak diterima? Ceritakan kepada saya tentang situasi lembaga sebelum dan sesudah kedatangan pemimpin ini. Tentang laju pertumbuhannya, tingkat kesejahteraan dan kepuasan kerja.

informan : Hubungan atasan dan bawahan selama ini berjalan dengan baik, perilaku yang diterima secara luas adalah beliau seorang yang perhatian , loyal terhadap bawahannya, perilaku tertentu yang tidak diterima adalah terkadang terlalu banyak program yang harus dikerjakan, sebelum kepemimpinan yang sekarang setau saya lembaga pendidikan ini belum begitu maju seperti sekarang karena memang banyak program – program baru yang dilaksanakan oleh kepemimpinan kepala sekolah yang sekarang, kesejahteraan guru cukup bisa diterima oleh para guru hal itu terlihat dari banyaknya guru yang masih bertahan mengabdikan disamping karena sebuah pengabdian terhadap pendidikan karena terkait dengan kesejahteraan guru pun cukup terpenuhi.

