

BAB V

PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN

Pembahasan temuan penelitian pada bab ini meliputi dua bagian, *pertama* yaitu konsep *softskills* kepala madrasah yang terdiri dari delapan komponen yaitu kolaborasi atau kerja sama, keterampilan komunikasi, inisiatif, kemampuan kepemimpinan, pengembangan, efektivitas/keunggulan pribadi, perencanaan dan pengorganisasian, serta keterampilan presentasi. Bagian *kedua* yaitu implementasi *softskills* kepala madrasah akan melihat delapan komponen *softskills* pada kepala MTsN 1 Model Palangka Raya dikaitkan dengan standar nasional pendidikan (standar kompetensi lulusan serta standar sarana dan prasarana).

A. Konsep *Softskills* Kepala MTsN 1 Model Palangka Raya

Penulis menggunakan teori Crosby untuk melihat delapan komponen *softskills* yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Dari teori Crosby tersebut penulis melihat konsep *softskills* kepala madrasah dengan melihat visi, misi, tujuan serta sasaran program yang telah ditetapkan oleh pihak madrasah. Berikut ini delapan konsep *softskills* tersebut yaitu :

1. Kolaborasi atau Kerja sama

Konsep kolaborasi atau kerja sama terdapat dalam visi dan misi serta tujuan madrasah. Dalam misi MTsN 1 Model Palangka Raya, dalam salah satu poin disebutkan yaitu meningkatkan hubungan yang harmonis antar *stakeholder*. Selain itu dalam tujuan juga dicantumkan bahwa menjadi wadah bagi para *stakeholder* dan pemerhati pendidikan untuk ikut

berpartisipasi mencerdaskan kehidupan masyarakat dengan hubungan kemitraan yang harmonis. Selain itu dalam sasaran program juga dicantumkan bahwa madrasah melakukan kerjasama dengan pemerintah, swasta, dan orang tua untuk membantu pembiayaan bagi peserta didik yang mempunyai semangat dan motivasi yang tinggi untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi.

2. Komunikasi

Konsep komunikasi terdapat dalam sasaran program madrasah yaitu Menjalin komunikasi yang baik dengan pihak Kantor Kementerian Agama Kota dan Dinas Pendidikan Kota Palangka Raya serta melakukan koordinasi dengan Kanwil Kemenag, Dinas Pendidikan Provinsi dan LPMP Kalimantan Tengah serta orang tua siswa.

3. Inisiatif

Konsep inisiatif terdapat dalam misi madrasah antara lain meningkatkan dan mengoptimalkan sarana dan prasarana madrasah, dan menerapkan pendidikan lingkungan hidup (PLH) dilingkungan madrasah. Dalam tujuan madrasah juga disebutkan bahwa teraktualisasinya segenap potensi madrasah dan terealisasinya program-program madrasah. Inisiatif juga terlihat pada sasaran program yaitu mengadakan kegiatan pembiasaan tadarus, membaca yasin dan kultum pada pagi menjelang pelajaran dimulai.

4. Kemampuan kepemimpinan

Konsep kepemimpinan kepala madrasah dituangkan dalam tujuan umum madrasah yaitu meningkatkan efektivitas dan efisiensi

penyelenggaraan program kegiatan operasional pendidikan dalam usaha mencapai tujuan pendidikan di MTsN 1 Model Palangka Raya.

5. Pengembangan

Konsep pengembangan madrasah terdapat dalam sasaran program yang telah disusun oleh pihak madrasah yaitu mengadakan pembinaan terhadap peserta didik, guru, dan karyawan secara rutin dan berkelanjutan.

6. Efektivitas/keunggulan pribadi

Konsep keunggulan pribadi kepala madrasah terdapat dalam misi madrasah yaitu memperkuat keimanan dengan membiasakan disiplin beribadah, menginternalisasi dan mengkorelasikan nilai-nilai Islam dalam setiap mata pelajaran, sikap dan perilaku sehari-hari serta membudayakan sikap empati antar warga Madrasah.

7. Perencanaan dan pengorganisasian

Konsep perencanaan dan pengorganisasian yang dibuat pihak madrasah adalah perencanaan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang dan melibatkan semua *stakeholder* dengan memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan sehingga diharapkan mampu meningkatkan mutu pendidikan.

8. Keterampilan presentasi

Konsep ketrampilan presentasi kepala madrasah merujuk pada kemampuan kepala madrasah menyampaikan ide-ide maupun gagasan serta program-program madrasah pada semua pihak, sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai.

B. Implementasi *Softskills* Kepala MTsN 1 Model Palangka Raya.

1. Kolaborasi atau Kerja sama

Kolaborasi atau kerja sama yang dilakukan oleh kepala madrasah di MTsN 1 Model Palangka Raya telah dilaksanakan baik secara interen maupun dengan pihak eksteren. Kerja sama dengan pihak interen terutama dengan semua wakamad telah dilakukan oleh kepala madrasah dengan baik sehingga program kerja yang sudah ditetapkan bisa berjalan dengan lancar. Untuk meningkatkan nilai ujian siswa agar bisa lulus dengan nilai memuaskan, madrasah mengadakan MKKS, tryout bersama, pembuatan soal ujian sekolah serta penambahan jam belajar bagi siswa kelas IX.

Begitu juga kerja sama dengan pihak ekstren, baik dengan pihak Kementerian Agama, Dinas Pendidikan dan LPMP maupun dengan pihak lain. Bentuk kerjasamanya adalah dengan mengundang unsur-unsur tersebut sebagai narasumber dalam kegiatan pelatihan atau *workshop* yang diadakan oleh madrasah, atau bisa juga mengikuti pelatihan atau *workshop* yang diadakan oleh unsur-unsur tersebut. Kerja sama ini sangat penting sekali dalam usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan, karena dengan adanya pelatihan atau *workshop* tentu akan meningkatkan kualitas bagi guru yang ada di madrasah.

Kerja sama dengan pihak ekstren lainnya, adalah dengan pihak komite. Untuk meningkatkan mutu, salah satu usaha yang bisa dilakukan oleh pihak madrasah terutama oleh kepala madrasah adalah bekerjasama dengan orang tua siswa. Setiap awal tahun ajaran baru, kepala madrasah,

para wakil kepala madrasah, Kaur TU membuat RAPBM (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah). Hal ini dilakukan untuk melakukan identifikasi kebutuhan apa saja yang diperlukan oleh madrasah yang tidak bisa dibiayai dengan dana DIPA dan BOS. Setelah itu pihak madrasah dengan pengurus komite rapat membahas RAPBM tersebut. Bila pengurus komite dan pihak madrasah sepakat, maka rancangan tersebut dibawa ke dalam rapat dengan orang tua siswa, apakah rancangan tersebut disetujui atau tidak. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh E. Mulyasa yang dikutip oleh Jamal Ma'mur sebagai berikut :

Proses pengembangan RAPBM pada umumnya menempuh langkah pendekatan dan prosedur sebagai berikut :

- a. Pada tingkat kelompok kerja.
Kelompok kerja yang dibentuk madrasah, yang terdiri dari para pembantu kepala madrasah memiliki tugas antara lain melakukan identifikasi kebutuhan-kebutuhan biaya yang harus dikeluarkan, dan dilakukan perhitungan sesuai dengan kebutuhan.
- b. Pada tingkat kerja sama dengan komite madrasah.
Kerjasama antara komite madrasah dengan kelompok kerja yang telah terbentuk perlu dilakukan untuk mengadakan rapat pengurus dan rapat anggota dalam rangka pengembangan RAPBM.
- c. Sosialisasi dan legalitas anggaran.¹

Usaha-usaha yang telah dilakukan kepala madrasah tersebut di atas menunjukkan bahwa kepala madrasah selama ini sudah melakukan kolaborasi atau kerja sama dengan semua pihak yang ada hubungannya dengan madrasah. Hal ini sejalan dengan teori Crosby yang menyatakan bahwa seorang pemimpin yang melakukan kerja sama yaitu menemukan landasan bersama dan bekerja sama untuk memecahkan masalah. Semua

¹ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah*, Jogjakarta : Diva Press, 2012, h.204.

kerja sama yang dilakukan tersebut tentu salah satu tujuannya adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah, terutama mutu lulusan serta bisa menambah dan melengkapi sarana dan prasarana madrasah. Dari berbagai kerja sama yang telah dilakukan oleh kepala madrasah tersebut, terlihat bahwa kepala madrasah selama ini telah melakukan kerja sama atau kolaborasi yang baik dengan semua pihak.

Dalam Islam, tentu kita tidak pernah lepas dari Al-Qur'an sebagai landasan bagi kehidupan sehari-hari, begitu juga tentang konsep kerjasama. Al-Qur'an memerintahkan pada manusia untuk tolong-menolong, seperti ayat berikut ini :

...وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ...

Artinya : ... dan tolong-menolonglah kamu dalam kebaikan dan takwa dan janganlah kalian tolong-menolong dalam perbuatan dosa dan permusuhan..²

Ibnu Katsir memahami makna umum ayat ini berdasarkan redaksinya yaitu tolong-menolonglah kalian, bahwa Allah SWT memerintahkan semua hamba-Nya agar senantiasa tolong-menolong dalam melakukan kebaikan-kebaikan yang termasuk kategori *Al-Birr* dan mencegah dari terjadinya kemungkaran sebagai realisasi dari takwa. Sebaliknya Allah swt melarang mendukung segala jenis perbuatan batil yang melahirkan dosa dan permusuhan.³

² Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*,... QS Al Maidah [5] : 2.

³ Abdullah Bin Muhammad, *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 2*, terj. M. Abdul Ghoffar.E.M, Jakarta : Pustaka Imam Asy-Syafi'i, 2008, h.215.

Dari tafsir ayat tersebut jelas bahwa manusia diminta untuk tolong-menolong dalam melakukan kebaikan. Tolong-menolong disini bisa diartikan sebagai kerja sama. Karena itulah seorang pemimpin harus bisa melakukan kerja sama dalam kebaikan, apalagi sebagai seorang pemimpin di lembaga pendidikan Islam. Kerja sama yang telah dilakukan oleh kepala MTsN 1 Model Palangka Raya dalam hal ini sudah relevan dengan ayat di atas, yaitu melakukan kerjasama dengan semua pihak demi kemajuan dan peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

2. Ketrampilan komunikasi

Komunikasi akan terjadi jika seseorang ingin menyampaikan informasi kepada orang lain. Komunikasi tersebut dapat berjalan baik dan tepat jika dalam penyampaiannya dapat dilaksanakan dengan baik dan penerima informasi dapat menerimanya. Komunikasi yang disampaikan secara komunikatif dapat mengubah sikap, perilaku, pendapat/pandangan dan kehidupan social seseorang. Hal ini dimungkinkan karena kegiatan komunikasi bukan hanya membuat orang lain mengerti dan mengetahui, tetapi juga bersedia menerima suatu paham atau keyakinan, ajakan, perbuatan atau kegiatan (persuasif).

Dalam kehidupan organisasi, pencapaian tujuan dengan segala proses membutuhkan komunikasi yang efektif sehingga seorang pemimpin dalam menyampaikan informasi berupa perintah, atau bawahan menyampaikan laporan baik secara lisan maupun tulisan sehingga mencapai sasaran dengan persepsi yang sama. Pemimpin dapat melaksanakan

kepemimpinannya dengan efektif bila melakukan komunikasi dengan efektif, pelaksanaan tugas-tugas yang dilimpahkan kepada bawahan akan dikerjakan dengan baik, sebab mereka mengerti apa yang diperintahkan. Lindgren yang dikutip oleh Mulyadi⁴ menegaskan : *Effective leadership means effective communication* (kepemimpinan yang efektif berarti komunikasi yang efektif).

Bormann dan kawan-kawan yang dikutip oleh Sudarwan Danim⁵ menyatakan bahwa “*Skill in persuasion is based upon knowledge of human being and the resultant ability to predict their behavior, therefore we need to know all we can about people*”. Bertitik tolak dari pendapat ini, keterampilan komunikasi secara persuasif dapat membantu kepala sekolah dalam melakukan hubungan dengan seluruh anggota yang dipimpinnya agar mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerjanya. Untuk itu, komunikasi merupakan alat penting manajemen dalam usaha mencapai hasil yang ditetapkan.

Kepala MTsN 1 Model selama ini sudah melaksanakan komunikasi secara efektif dan persuasif seperti pendapat Lindgren dan Bormann di atas dengan semua pihak. Hal ini dibuktikan dengan komunikasi kepala madrasah dengan pihak interen seperti wakil kepala madrasah, koordinator, semua guru, pegawai tata usaha, siswa dan semua warga madrasah. Komunikasi tersebut sangat penting sekali agar semua program kerja madrasah bisa berjalan dengan lancar. Komunikasi dalam hal ini bukan

⁴ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Malang : UIN Maliki Press, 2010, h.54.

⁵ Sudarwan Danim, Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*, Jakarta : Rineka Cipta, 2009, h.17-18.

hanya dari kepala madrasah kepada bawahan saja, tapi juga dari bawahan kepada atasan.

Begitu juga komunikasi dengan pihak eksteren seperti pihak Kementerian Agama juga sudah dilaksanakan dengan baik. Hal ini sangat penting sekali agar madrasah tidak ketinggalan informasi. Kepala madrasah selama ini sudah melaksanakan komunikasi secara efektif, hal ini dibuktikan dengan proaktifnya kepala madrasah mencari informasi ke kantor Kementerian Agama maupun mencari informasi lewat internet tentang informasi penting dari Kementerian Agama Pusat.

Komunikasi dengan pihak orang tua siswa juga dilakukan dengan intensif, hal ini sangat penting agar bisa memupuk kerjasama. Pihak madrasah selalu melakukan komunikasi dengan orang tua siswa (komite). Saat rapat komite, kepala madrasah memaparkan program madrasah (RAPBM) yang akan dilaksanakan untuk satu tahun pelajaran. Kepala madrasah akan memaparkan program yang perlu dibiayai oleh komite karena DIPA tidak bisa digunakan untuk membiayai program tersebut. Bila program tersebut disetujui oleh komite, maka pihak madrasah akan menarik iuran dari orang tua. Disinilah kepala madrasah dituntut untuk bisa mengomunikasikan program yang ingin dilaksanakan dengan orang tua siswa agar program bisa berjalan. Penarikan iuran tersebut jangan sampai menimbulkan konflik dengan orang tua, karena itu kemampuan komunikasi kepala madrasah sangat diperlukan agar orang tua percaya dan yakin bahwa

iuran yang telah dikumpulkan tersebut memang sesuai dengan program kerja madrasah yang manfaatnya tentu saja untuk kepentingan siswa.

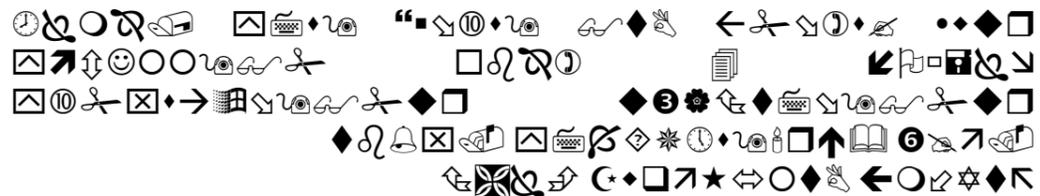
Kepala madrasah juga selalu berusaha untuk menyelesaikan suatu masalah dengan komunikasi yang intensif dengan semua pihak, karena komunikasi merupakan kunci dari semua permasalahan. Kepala madrasah berusaha untuk menegosiasikan suatu permasalahan agar semua pihak merasa tidak ada yang dirugikan. Keputusan yang diambil merupakan keputusan terbaik yang sudah dikomunikasikan secara kekeluargaan sehingga bawahan tidak merasa dirugikan.

Pelaksanaan program madrasah di MTsN 1 Model Palangka Raya selalu dibarengi dengan laporan pertanggungjawaban secara terbuka tiap satu tahun. Penggunaan dana dari komite yang sudah dituangkan dalam RAPBM, harus ada laporan kepada seluruh orang tua peserta didik. Hal ini tentu saja membuahkan hasil semakin meningkatnya kepercayaan masyarakat khususnya orang tua terhadap madrasah, untuk berperan aktif ikut terlibat bersama madrasah mencapai target yang akan dicapai bersama, yaitu demi kemajuan madrasah

Semua hal di atas yang telah dilakukan oleh kepala MTsN 1 Model Palangka raya, juga sesuai dengan dengan teori yang dikemukakan oleh Crosby. Menurut Crosby, seorang pemimpin itu dalam berkomunikasi harus penuh perhatian, serta berusaha menyelesaikan suatu masalah dengan bawahan dengan komunikasi yang intensif. Pemimpin juga harus bisa

menegosiasikan permasalahan agar semua pihak merasa tidak ada yang dirugikan karena keputusan yang diambil merupakan keputusan terbaik.

Islam sebagai agama yang sempurna memiliki konsep tentang berkomunikasi. Demikian pula halnya dengan Al-Qur'an sebagai kitab suci yang mengakomodasi berbagai persoalan yang dihadapi manusia, tidak terkecuali tentang konsep komunikasi. Al-Qur'an memerintahkan untuk berbicara sesuai dengan pengetahuan yang kita miliki, seperti ayat berikut :



Artinya : Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungjawabannya.⁶

Dari ayat tersebut, para ulama menafsirkan bahwa : Janganlah kamu mengatakan “aku melihat”, padahal kamu tidak melihat. Atau “aku mendengar” padahal kamu tidak mendengar. Atau “aku mengetahui” padahal kamu tidak tahu, kerana Allah akan meminta pertanggungjawaban kepadamu terhadap semua hal tersebut. Maksud yang terkandung dalam apa yang disebutkan itu adalah bahwa Allah melarang apapun tanpa didasari pengetahuan, yang tidak lain hanyalah khayalan belaka.⁷

Seorang pemimpin yang bertanggungjawab tentu akan menjaga lisannya dalam berkomunikasi. Begitu juga dengan kepala MTsN 1 Model,

⁶ Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*,... Al Isra [17] : 36.

⁷ Abdullah Bin Muhammad, *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 5*, terj. M. Abdul Ghoffar.E.M, Jakarta : Pustaka Imam Asy-Syafi'i, 2008, h. 249.

berusaha untuk menjaga komunikasi dengan semua pihak yang berhubungan dengan madrasah. Sesuai dengan ayat tersebut di atas, kepala madrasah dalam melakukan komunikasi tidak berani sembarangan kalau tidak ada dasar yang jelas. Seperti peraturan menteri atau hal penting lainnya baik dari Kementerian Agama pusat maupun dari Kemenag Kota, kepala madrasah selalu berusaha mencari tahu baik mencari tahu lewat internet maupun langsung datang ke kantor Kemenag untuk mencari informasi penting, sehingga punya acuan hukum yang kuat, sehingga kebijakan yang diambil tidak keliru.

Semua komunikasi yang dilakukan oleh kepala madrasah tersebut diatas tentunya akan meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah. Hubungannya dengan mutu lulusan serta sarana dan prasarana bisa dilihat dari program yang dilaksanakan oleh madrasah, dimana program tersebut diharapkan bisa dibiayai oleh orang tua siswa. Disinilah seorang kepala madrasah dituntut bisa mengomunikasikan program yang ingin dilaksanakan dengan orang tua siswa agar program madrasah bisa berjalan dengan maksimal, hal inilah yang sudah dilakukan oleh kepala MTsN 1 Model Palangka Raya.

3. Inisiatif

Inisiatif merupakan dorongan untuk mengidentifikasi masalah atau peluang dan mampu mengambil tindakan nyata utk menyelesaikan masalah atau menangkap peluang tersebut. Bila kita mempunyai dorongan sekecil apapun untuk mengidentifikasi masalah atau peluang maka kita sudah

mempunyai inisiatif, walaupun dalam kadar yang rendah. Seorang kepala madrasah yang mempunyai inisiatif yang tinggi akan mampu menyelesaikan masalah atau menangkap peluang serta mencari informasi baru.

Begitu juga halnya dengan kepala MTsN 1 Model Palangka Raya, sudah banyak inisiatif dan terobosan yang dilakukan dalam pengembangan dan peningkatan mutu madrasah. Salah satu inisiatif kepala madrasah adalah dalam pengadaan sarana dan prasarana madrasah. Kepala madrasah tentunya memahami bahwa sarana dan prasarana yang lengkap tentunya akan menunjang kemajuan proses belajar mengajar. Sarana dan prasarana yang telah dimiliki oleh MTsN 1 Model sudah relatif lengkap, secara standar minimal sudah terpenuhi. Hal ini tidak terlepas dari inisiatif pimpinan untuk selalu berusaha melengkapi sarana serta prasarana yang dimiliki madrasah, sehingga bisa menunjang proses belajar mengajar.

Pengadaan sarana dan prasarana tersebut dianggarkan melalui DIPA serta dari pihak komite (orang tua siswa). Banyak usulan yang telah dilakukan oleh pihak madrasah terutama oleh kepala madrasah untuk kemajuan madrasah, yang berhubungan dengan kelengkapan sarana dan prasarana. Begitu juga dengan pelaksanaan UN-CBT, MTsN 1 Model memerlukan 3 laboratorium komputer, sementara laboratorium yang dimiliki sekarang baru ada satu. Untuk mengatasi hal tersebut maka upaya yang dilakukan oleh pihak madrasah yaitu meminta bantuan pada orang tua siswa melalui komite.

Dari beberapa inisiatif yang sudah dilaksanakan oleh kepala madrasah di atas, sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Crosby bahwa inisiatif merujuk kepada seorang pemimpin yang mengakui dan bereaksi terhadap masalah, pemahaman diri, mengambil tindakan untuk mencapai tujuan di luar tanggung jawab pekerjaan, tidak bias dalam mengambil tindakan, siap menghadapi hingga dapat mengambil sikap pada isu-isu sulit. Inisiatif juga mengacu pada membuat keputusan dan mengambil tindakan sebelum diarahkan dengan melakukan hal-hal secara proaktif. Hal ini terlihat bahwa sudah banyak inisiatif yang dilakukan oleh kepala madrasah terutama dalam hal melengkapi sarana dan prasarana madrasah. Hal ini tentunya akan semakin meningkatkan mutu madrasah sehingga madrasah yang dipimpinnya akan semakin maju dan unggul serta menjadi pilihan bagi siswa untuk melanjutkan pendidikan.

4. Kemampuan Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi. Menurut Atoillah yang dikutip oleh U. Saefullah menyatakan bahwa :

kepemimpinan merupakan sifat dari pemimpin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya serta tanggung jawabnya secara moral dan

legal formal atas seluruh pelaksanaan wewenangnya yang telah didelegasikan kepada orang-orang yang dipimpinnya.⁸

Jadi kepemimpinan lebih bersifat fungsional yang akan dibedakan dengan tipe-tipe tertentu. Kepemimpinan juga merupakan pelaksanaan dari ketrampilan mengelola orang lain sebagai bawahannya, mengelola sumber daya manusia dan sumber daya organisasi secara umum. Oleh karena itu, setiap pemimpin perlu memiliki managerial skill yang sangat berpengaruh pada kekuasaan yang dimilikinya. Begitu juga seorang pemimpin harus memiliki visi yang jelas tentang sekolah yang dipimpinnya, seperti pendapat berikut ini :

Kepala madrasah harus memiliki visi yang jelas tentang sekolahnya agar mampu bertindak sebagai seorang pemimpin yang mampu menjalankan tugas jangka panjangnya. Begitu juga seorang kepala sekolah yang menyadari misi madrasah, pasti ingin mengembangkan sekolahnya. Bila suatu saat harus pergi, maka kondisi sekolah pada saat ditinggalkan tetap jauh lebih baik dan memiliki arah strategis yang lebih pasti dibanding dengan kondisi saat dia memulai kepemimpinannya.⁹

Sejalan dengan teori Crosby serta pendapat di atas, kepala MTsN 1 Model Palangka Raya selama ini sudah memiliki visi dan misi serta sudah mengomunikasikan visi strategis kepada para bawahan agar visi, misi dan tujuan bisa dicapai. Di MTsN 1 Model, visi disusun berdasarkan rambu-rambu dan indikator sesuai dengan kebutuhan madrasah. Misi disusun berdasarkan visi yang ingin dicapai, sedangkan tujuan disusun berdasarkan visi dan misi madrasah dalam bentuk tujuan jangka pendek, menengah dan jangka panjang.

⁸ U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung : Pustaka Setia, 2012, h.139.

⁹ Sudarwan Danim, Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan*,... h.91.

Bila visi, misi dan tujuan madrasah tersebut bisa dicapai, maka itu merupakan salah satu indikator sebuah madrasah yang bermutu. Dalam misi MTsN 1 Model Palangka Raya, ada salah satu poin yaitu meningkatkan dan mengoptimalkan sarana dan prasarana Madrasah. Misi tersebut selama ini sudah berusaha dicapai selama kepemimpinan kepala madrasah, hal ini bisa dilihat dari beberapa usaha yang dilakukan oleh pihak madrasah dalam meningkatkan sarana dan prasarana.

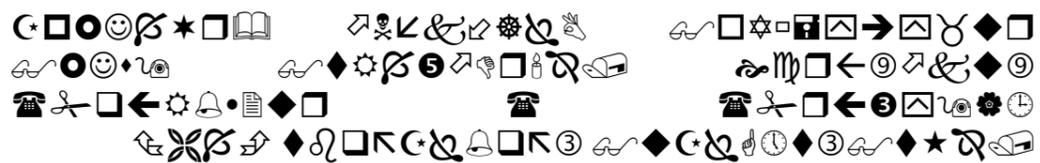
Begitu juga halnya dengan pendelegasian tanggung jawab berdasarkan kompetensi bawahan. Kepala madrasah sudah melakukan hal tersebut dengan adanya pengangkatan wakil kepala madrasah, koordinator, kepala bengkel dan pembina kegiatan ekstra kurikuler serta wali kelas. Pengangkatan guru yang membantu tugas kepala madrasah tersebut bertujuan untuk membantu kelancaran kegiatan di madrasah berdasarkan kompetensi yang dimiliki, sehingga kepala madrasah bisa mendelegasikan wewenang kepada para bawahan, namun tentu tanggung jawab tetap pada kepala madrasah.

Pihak MTsN 1 Model Palangka Raya yang berada dibawah pimpinan kepala madrasah, juga telah menganalisis keadaan madrasah dengan membuat analisis SWOT.¹⁰ Analisis tersebut berusaha untuk mencari kekuatan (*Strength*) yang dimiliki madrasah sehingga bisa menjadi nilai jual agar bisa memenangkan persaingan sebagai lembaga pendidikan yang bermutu. Kelemahan (*Weaknesses*) madrasah sangat penting untuk

¹⁰ Lihat analisis SWOT MTsN 1 Model Palangka Raya, Bab IV h. 89-92

diketahui, agar bisa dicari solusi terbaik untuk mengatasi kelemahan yang dimiliki tersebut. Peluang (*Opportunities*) yang dimiliki madrasah juga sangat penting dilihat agar madrasah bisa semakin berkembang serta mutu bisa lebih ditingkatkan. Begitu juga dengan tantangan (*Threats*) yang dihadapi, akan menjadi pemicu serta memberikan motivasi agar semua pihak yang ada di madrasah akan berusaha semakin giat lagi untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Dalam kitab suci Al-Qur'an juga ditemui ayat-ayat yang membahas tentang kepemimpinan. Misalnya firman Allah SWT, sebagai berikut :



Artinya : Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami.¹¹

Tafsir ayat tersebut di atas yaitu, tatkala mereka sabar dalam melaksanakan perintah-perintah Allah dan dalam menjauhi larangan-larangan-Nya, membenarkan para Rasul-Nya dan mengikuti risalah yang diberikan kepada mereka, niscaya mereka menjadi pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk kepada kebenaran dengan perintah Kami, mengajak kepada kebaikan, memerintahkan yang ma'ruf dan melarang kemunkaran.¹²

¹¹ Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*,... QS. As-Sajdah [32] :24

¹² Abdullah Bin Muhammad, *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 7*, terj. M. Abdul Ghoffar.E.M, Jakarta : Pustaka Imam Asy-Syafi'i, 2008, h.238.

Demikian halnya dengan kepala MTsN 1 Model Palangka Raya, sebagai seorang pemimpin sebuah lembaga pendidikan Islam, kepala madrasah selama ini sudah mampu memberi petunjuk dan arah kebijakan yang selalu menjunjung nilai-nilai Islam pada lembaga yang dipimpinnya. Dengan demikian, lembaga pendidikan yang dipimpinnya selalu berada dalam koridor nilai-nilai Islam. Hal ini akan menjadi salah satu factor penunjang agar madrasah akan meningkat kualitas pendidikannya.

5. Pengembangan

Pengembangan dalam hal ini terutama kemampuan kepala madrasah dalam mengelola tenaga kependidikan. Salah satu tugas yang harus dilakukan kepala madrasah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Kepala MTsN 1 Model Palangka Raya dalam hal ini telah memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi. Kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di madrasah, seperti MGMP, *in house training*, diskusi profesional dan sebagainya atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar madrasah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

Selama ini kepala madrasah sudah melaksanakan pemilihan wakil kepala madrasah, koordinator, kepala bengkel, pembina kegiatan ekstra kurikuler serta wali kelas. Semua jabatan tersebut tentunya akan memotivasi guru sehingga dapat lebih mengoptimalkan potensi serta meningkatkan

kinerjanya. Seorang kepala madrasah harus bisa menunjuk guru yang akan mengisi jabatan tersebut sesuai kompetensi yang dimiliki. Hal ini sangat penting dilakukan agar guru bisa lebih berkembang sehingga penunjukan tersebut semakin meningkatkan kinerja serta profesionalitas guru.

Dalam pengembangan profesi bagi bawahannya, kepala madrasah melakukan evaluasi serta mengakui kinerja dengan umpan balik positif dan umpan balik korektif. Seorang bawahan yang punya kontribusi lebih akan mendapatkan umpan balik, bisa berupa pujian, tambahan masa jabatan dan tentu saja berupa honorarium yang diterima setiap bulan. Begitu juga bila ada bawahan yang melakukan kesalahan atau kekeliruan, maka kepala madrasah tidak akan segan-segan untuk melakukan koreksi baik berupa teguran lisan, melalui surat maupun sanksi lain.

Semua pengembangan yang dilakukan oleh kepala madrasah tersebut, tentu tujuan akhirnya adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Menurut Crosby, pengembangan mengacu pada seorang pemimpin yang merekomendasikan dan mendukung pendidikan atau pelatihan yang sesuai program, mengakui kinerja karyawan dengan umpan balik positif dan umpan balik korektif untuk memotivasi karyawan dan berfokus umpan balik pada perilaku tertentu bukan pada individu. Bila kinerja dan profesionalitas guru bisa ditingkatkan, tentu sangat besar pengaruhnya bagi siswa, karena salah satu kunci keberhasilan siswa terletak pada kemampuan seorang guru untuk mengajar dan mendidik. Salah satu keberhasilan siswa dalam pendidikan bisa dilihat dari tingkat kelulusan

siswa, yaitu persentase kelulusan siswa yang mengikuti ujian nasional serta dilihat dari nilai ujian.

6. Efektivitas/keunggulan pribadi

Seorang pemimpin tentunya harus punya keunggulan-keunggulan, baik dari segi kepribadian maupun dari segi pengetahuan. Keunggulan ini sangat penting sekali agar bisa meningkatkan kinerja dalam memimpin, serta akan menjadi teladan bagi bawahan. Berdasarkan pendapat Crosby, keunggulan pribadi merujuk kepada pemimpin yang berusaha untuk memahami dan mengeksplorasi kekuatan pribadi, berusaha untuk terus meningkatkan kualitas diri, meningkatkan kinerja serta berusaha aktif dan terbuka untuk informasi baru.

Sejalan dengan pendapat Crosby di atas, kepala MTsN 1 Model Palangka Raya selama ini sudah berusaha meningkatkan potensi diri dan berusaha untuk meningkatkan kinerja, salah satu upaya tersebut adalah dengan melanjutkan pendidikan di program magister untuk menambah pengetahuan. Selain itu kepala madrasah juga berusaha dan terbuka untuk mencari informasi baru yang berhubungan dengan madrasah, sehingga lembaga pendidikan yang dipimpinnya tidak ketinggalan informasi.

Selain pendapat Crosby tersebut, keunggulan *Softskills* lain sebagai contoh *intrapersonal skills* menurut pendapat Muqowim adalah :

Jujur, tanggung jawab, toleransi, menghargai orang lain, kemampuan bekerja sama, bersikap adil, kemampuan mengambil keputusan,

kemampuan memecahkan masalah, mengelola perubahan, mengelola stress, mengatur waktu, melakukan transformasi diri dan toleransi.¹³

Keunggulan-keunggulan tersebut, hendaknya dimiliki oleh semua orang apapun profesi yang ditekuninya. Terlebih bagi seorang pemimpin, ketrampilan tersebut sangat penting selain *hardskills* atau ketrampilan teknis, sehingga bisa menjadi seorang pemimpin yang berhasil dalam mengelola suatu lembaga pendidikan.

Berdasarkan salah satu misi madrasah yaitu memperkokoh keimanan dengan membiasakan disiplin beribadah, menginternalisasi dan mengkorelasikan nilai-nilai Islam dalam setiap mata pelajaran, sikap dan perilaku sehari-hari serta membudayakan sikap empati antar warga Madrasah. Hal ini sudah dilaksanakan di lingkungan madrasah dengan adanya pembiasaan-pembiasaan yang ditanamkan pada seluruh warga madrasah, misalnya dengan pelaksanaan sholat Dzuhur berjamaah yang dilaksanakan tepat waktu. Dalam pembelajaran juga selalu mengaitkan materi pelajaran dengan nilai-nilai Islam.

Sesungguhnya dalam Islam, figur pemimpin ideal yang menjadi contoh dan suritauladan yang baik, bahkan menjadi rahmat bagi manusia (*rahmatan linnaas*) dan rahmat bagi alam (*rahmatan lil'alamiin*) adalah Nabi Muhammad Saw, sebagaimana dalam firman-Nya :



¹³ Muqowim, *Pengembangan Softskills Guru*, Yogyakarta : Pustaka Insan Madani, 2012, h.13.



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.¹⁴

Ayat yang mulia ini adalah pokok yang agung tentang mencontoh Rasulullah dalam berbagai perkataan, perbuatan dan perilakunya. Untuk itu Allah SWT memerintahkan manusia untuk mensurituladani Nabi pada hari ahzab dalam kesabaran, keteguhan, kepahlawanan, perjuangan dan kesabaran dalam menanti pertolongan dari Rabb-nya.¹⁵

Dalam Islam, seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki sekurang-kurangnya 4 (empat) sifat dalam menjalankan kepemimpinannya. Empat sifat tersebut dimiliki oleh Rasulullah sebagai pemimpin yang wajib ditiru, yakni *Siddiq* (jujur), *Tablîg* (penyampai), *Amānah* (bertanggung jawab) serta *Fathānah* (cerdas). Dari delapan konsep *softskills* yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin menurut teori Crosby, *Tablîg* bisa dikategorikan sebagai ketrampilan komunikasi. Sedangkan tiga sifat Rasulullah yang lain yaitu *Siddiq* (jujur), *Amānah* (bertanggung jawab) serta *Fathānah* (cerdas), baik secara tersurat maupun secara tersirat tidak dicantumkan oleh Crosby.

Kepala MTsN 1 Model Palangka Raya merupakan sosok yang bertanggungjawab dan cerdas serta punya kemampuan berkomunikasi dan

¹⁴ Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya...* al Ahzab [33] : 21

¹⁵ Abdullah Bin Muhammad, *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 7*, terj. M. Abdul Ghoffar.E.M, Jakarta : Pustaka Imam Asy-Syafi'i, 2008, h.265.

bernegosiasi. Selama ini kepala madrasah selalu bertanggungjawab terhadap lembaga yang dipimpinnya, apapun masalah yang terjadi kepala madrasah akan berdiri di depan dan akan berusaha menyelesaikan masalah yang terjadi. Beliau juga sosok yang cerdas dalam memimpin. Hal ini bisa dilihat dari kemampuan beliau untuk mengambil keputusan pada saat yang tepat.

Dari paparan di atas, terlihat bahwa keunggulan pribadi yang dimiliki oleh kepala MTsN 1 Model Palangka Raya telah sesuai dengan misi yang sudah ditetapkan madrasah, namun keunggulan kepala madrasah tersebut tidak hanya memiliki keunggulan seperti yang diungkapkan oleh Crosby saja. Apalagi sebagai seorang muslim, tentunya kepala madrasah dalam hal ini bisa mencontoh pribadi Rasulullah sebagai seorang pemimpin yang patut diteladani. Hal inilah yang tidak disebutkan oleh Crosby dalam keunggulan pribadi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Karena itulah, bagi seorang pemimpin terutama seorang pemimpin di lembaga pendidikan Islam, teori Crosby tentang keunggulan pribadi ini perlu ditambahkan dengan konsep kepemimpinan Rasulullah, sehingga dalam kepemimpinannya ada nilai-nilai spiritual.

7. Perencanaan dan Pengorganisasian

Perencanaan menurut Koontz dan O'Donnell yang dikutip oleh M. Manullang¹⁶, menyatakan bahwa perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijaksanaan, prosedur dan program-program dari alternative yang ada. Menurutnya,

¹⁶ M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta : Ghalia Indonesia, 1989, h. 48.

perencanaan berhubungan dengan pilihan sasaran atau tujuan, strategi, kebijaksanaan, program dan prosedur pencapaiannya. Dalam lembaga pendidikan, perencanaan bermakna bahwa seorang pimpinan bersama timnya harus berpikir untuk menentukan sasaran dikaitkan dengan kegiatan sebelumnya. Perencanaan dapat dikatakan suatu proses memikirkan dan menetapkan secara matang arah, tujuan dan tindakan sekaligus mengkaji berbagai sumber daya dan teknik yang tepat. Rencana memberikan arah dan sasaran serta mencerminkan prosedur terbaik untuk mencapai sasaran.

Pengorganisasian adalah mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan itu.¹⁷ Pengorganisasian juga merupakan suatu proses pengaturan dan pengalokasian kerja, wewenang dan sumber daya dikalangan anggota sehingga mereka dapat mencapai tujuan organisasi secara efisien.¹⁸ Seorang pimpinan harus memiliki kemampuan menentukan jenis program yang dibutuhkan dan mengorganisasikan semua potensi yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Kepala MTsN 1 Model Palangka Raya dalam memimpin madrasah telah melakukan perencanaan dan pengorganisasian dengan baik. Hal ini bisa dilihat dari tujuan madrasah yang telah ditetapkan, dimana tujuan tersebut berupa sasaran program, baik untuk jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.¹⁹ Sasaran program tersebut ditetapkan

¹⁷ George R. Terry, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta : Bumi Aksara, 2001, h. 9.

¹⁸ Sudarwan Danim dkk, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*, Jakarta : Rineka Cipta, 2009, h. 9.

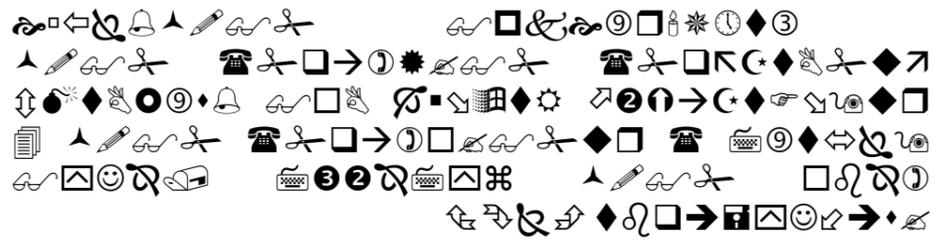
¹⁹ Lihat Sasaran program MTsN 1 Model Palangka Raya, h. 66-67.

untuk mewujudkan Visi dan Misi serta tujuan Madrasah yang telah disepakati. Setiap tahun menjelang tahun ajaran baru, kepala madrasah beserta tim sudah siap menyusun rencana yang akan dilaksanakan untuk tahun ajaran berikutnya, biasanya disebut rencana atau program tahunan. Sesuai dengan ruang lingkup administrasi madrasah, maka rencana atau program tahunan hendaklah mencakup bidang-bidang seperti program pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan, serta sarana dan prasarana.

Selama ini kepala madrasah juga telah menyusun organisasi madrasah yang dipimpinnya, dan melaksanakan pembagian tugas serta wewenangnya kepada guru-guru dan pegawai madrasah sesuai dengan struktur organisasi madrasah yang telah disusun dan disepakati bersama. Sebagai seorang pimpinan, kepala madrasah harus mampu mengorganisir sumber daya manusia dan sumber daya lainnya sehingga organisasi tidak berjalan sendiri-sendiri, melainkan merupakan sebuah mata rantai yang saling berhubungan satu sama lain, antara pimpinan dengan yang dipimpin atau antara atasan dengan bawahan.

Semua hal yang telah dilakukan oleh kepala MTsN 1 Model Palangka Raya dalam hal perencanaan dan pengorganisasian, telah sesuai dengan pendapat Crosby. Crosby menyatakan bahwa seorang pemimpin yang punya kemampuan perencanaan dan pengorganisasian merujuk kepada pemimpin yang mendefinisikan tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, menggunakan sumber daya lain untuk mencapai tujuan-tujuan yang direncanakan, mengejar tugas dan tujuan serta memenuhi komitmen.

Untuk menilai baik dan tidaknya manajemen sebuah organisasi akan terlihat dari awal merencanakan program dan langkah-langkah dalam pencapaian tujuan. Kegiatan atau program tanpa perencanaan menyebabkan aktivitas keorganisasian tidak terarah. Dalam proses perencanaan terhadap program yang akan dilaksanakan, khususnya di madrasah, maka prinsip perencanaan harus mencerminkan terhadap nilai-nilai islami yang bersumberkan pada Al-Qur'an. Dalam hal perencanaan, Al-Qur'an mengajarkan pada kita seperti surah berikut ini :



Artinya : Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.²⁰

Dari ayat tersebut tersirat bahwa setiap orang hendaknya memerhatikan segala yang telah direncanakan untuk hari esoknya. Seorang pemimpin hendaknya memerhatikan perencanaan yang telah dibuatnya. Dalam dunia pendidikan, diperlukan perencanaan yang matang dan setelah itu perlu memerhatikan semua hal yang telah direncanakan. Begitu juga dengan yang telah dilakukan oleh kepala MTsN 1 Model Palangka Raya, sudah melakukan banyak perencanaan demi kemajuan madrasah.

²⁰ Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya...* QS Al-Hasyr [59] : 18.

Kepala MTsN 1 Model Palangka Raya selama ini sudah melaksanakan perencanaan dan pengorganisasian, hal ini tentu saja akan besar sekali dampaknya pada kemajuan madrasah sehingga akan meningkatkan mutu pendidikan, khususnya tentu saja mutu lulusan dan mutu sarana prasarana. Hal ini bisa dilihat semakin meningkatnya mutu lulusan peserta didik serta semakin lengkapnya sarana dan prasarana yang dimiliki oleh madrasah.

8. Ketrampilan Presentasi

Salah satu penunjang keberhasilan seorang pemimpin adalah kemampuan presentasi yang dilakukan untuk menyampaikan ide-ide maupun gagasan. Ketrampilan presentasi ini biasanya dilakukan waktu rapat atau pertemuan. Rapat atau pertemuan yang dilakukan kepala madrasah biasanya rapat dengan dewan guru, dengan orang tua siswa (komite), dengan sesama kepala madrasah atau kepala sekolah sekota Palangka Raya maupun dengan pihak Kementerian Agama Kota Palangka Raya.

Kepala MTsN 1 Model selama ini sudah terbiasa melakukan presentasi dalam rapat atau pertemuan yang diadakan oleh pihak madrasah secara interen maupun dengan pihak luar. Beliau sudah terbiasa menyampaikan ide-ide atau gagasan terutama demi kepentingan madrasah. Presentasi yang dilakukan oleh kepala madrasah harus benar-benar bisa meyakinkan audiennya sehingga akan terpengaruh terhadap apa yang akan disampaikan tersebut. Salah satu program yang ditawarkan oleh madrasah

pada orang tua siswa antara lain adalah usaha meningkatkan nilai kelulusan siswa serta melengkapi sarana dan prasarana yang dimiliki madrasah.

Kepala madrasah juga selalu berusaha menangkap ide-ide dari orang lain baik dari individu atau kelompok, dari atasan maupun dari bawahan. Begitu juga dengan penggunaan sarana bantu visual dalam presentasi, karena sekarang peralatan sudah sedemikian canggih jadi tentu saja sarana bantu visual seperti Laptop dan LCD selalu digunakan serta sangat membantu sekali, sehingga presentasi bisa lebih hidup dan bermakna. Dalam presentasi kepala madrasah juga selalu memperhatikan pemilihan kata-kata yang dilontarkan serta menggunakan metode yang tepat dan persuasi untuk meyakinkan orang lain untuk menerima ide serta rencana yang disampaikan.

Dari beberapa hal yang telah dipaparkan tersebut, sejalan dengan pendapat Crosby, bahwa keterampilan presentasi merujuk kepada pemimpin yang memiliki keterampilan presentasi yang baik, menyajikan dirinya secara profesional, dan menciptakan kesan pertama yang baik. Selain itu, pemimpin bisa menangkap secara efektif ide-ide orang lain baik dalam situasi individu atau kelompok, serta penggunaan yang efektif dari sarana bantu visual dalam presentasi. Selama ini kepala MTsN 1 Model Palangka Raya sebagai seorang pimpinan di lembaga pendidikan, sudah bisa meyakinkan semua pihak yang berhubungan dengan madrasah, terutama dengan orang tua siswa, agar program yang di tawarkan bisa diterima oleh orang tua siswa. Hal ini tentu dibuktikan dengan hasil atau kemajuan yang

sudah diperoleh oleh pihak madrasah. Bila seorang pimpinan punya kemampuan untuk meyakinkan orang tua, maka program-program yang diajukan oleh pihak madrasah dapat disetujui dan berjalan dengan lancar.