

PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN KINERJA AKADEMIK GURU

Adir, Aunurrahman, M. Thamrin

Program Magister Administrasi Pendidikan FKIP UNTAN, Pontianak

Email : adirmelawi@gmail.com

Abstrak : Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi objektif tentang upaya kepala madrasah sebagai pemimpin yang meliputi: kepribadian kepala sekolah; upaya kepala sekolah memahami kondisi guru, karyawan, dan siswa; kemampuan kepala sekolah membuat visi, misi dan tujuan sekolah serta pengembangannya; kemampuan kepala sekolah dalam mengambil keputusan; serta kemampuan kepala sekolah dalam menggunakan komunikasi yang efektif dalam meningkatkan kinerja akademik guru Madrasah Ibtidaiyah Swasta (MIS) Al-Ma'arif Belonsat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan bentuk studi kasus. Sumber data dalam penelitian ini yaitu: Kepala Madrasah Ibtidaiyah Swasta Al-Ma'arif Belonsat sebagai informan kunci yang didukung sumber lainnya, yakni guru-guru MIS Al-Ma'arif Belonsat. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini melalui tahapan reduksi data, display data, interpretasi data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Kata Kunci: *Kepala Sekolah, Kepemimpinan, Kinerja Akademik*

Abstract : The purpose of the research was to obtain the objective information about the efforts of the principal as a leader that include: personality of the principal; the principal's efforts to understand, the condition of the teachers, the staffs, and the students; the ability of the principal in making the vision, the mission and the objective as well as its development; the ability of the principal to make decision; and the ability of the principal to use an effective communication in improving the academic performance of the teachers of Madrasah Ibtidaiyah (MIS) Al- Ma'arif Belonsat. This research uses a qualitative approach in the form of case study. The source of the data in this study are: Head of Private School of Madrasah Ibtidaiyah (MIS) Al-Maarif Belonsat as key informant and supported with other sources, namely the teachers of Private school of Madrasah Ibtidaiyah (MIS) Al-Ma'arif Belonsat. The technique of collecting data through interviews, observation, and study documentation. Techniques in this study through the stages of data reduction, data display, data interpretation, and conclusion/verification.

Keywords : *Head of School, Leadership, Academic Performance*

Kepala madrasah berperan besar dalam mewujudkan salah satu tujuan Akademik pendidikan yaitu meningkatkan prestasi belajar siswa di sekolahnya. Kepala sekolah senantiasa bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan yang berlangsung di sekolah untuk membantu guru dalam mendidik siswanya secara lebih dalam sehingga prestasi belajar siswa lebih bermutu. Pemerintah memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk mengatur dan melaksanakan berbagai kebijakan secara luas melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Pemikiran ini dalam perjalanannya disebut Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) diartikan sebagai model pengelolaan yang memberikan otonomi (kewenangan dan tanggung jawab) lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas/ keluwesan-keluwesannya kepada sekolah dan mendorong secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orangtua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha, dan sebagainya) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam melaksanakan MBS ini dituntut kemampuan profesional dan manajerial dari semua komponen warga sekolah di bidang pendidikan agar semua keputusan yang dibuat sekolah didasarkan atas pertimbangan mutu pendidikan. Khususnya kepala sekolah yang harus dapat memposisikan diri sebagai agen perubahan di sekolah dengan peka melihat peluang dan hambatan yang ada. Salah satu sekolah yang keberadaannya mempunyai permasalahan-permasalahan di atas adalah Madrasah Ibtidaiyah Swasta (MIS) Al-Ma'arif Belonsat yang didirikan di Desa Belonsat Kecamatan Belimbing Kabupaten Melawi Kalimantan Barat di bawah naungan yayasan Al-Ma'arif Sintang. Madrasah ini adalah tenaga pendidik yang ada di madrasah ini berasal dari desa Belonsat sendiri dan mereka hanya berijazah SLTA, berbeda dengan sekolah-sekolah lain di Kabupaten Melawi yang mayoritas telah berpendidikan diploma 2 (D2) atau bahkan telah menyangand predikat sarjana (S1). Meskipun banyak kekurangannya ternyata siswa madrasah ini memiliki prestasi akademik yang tidak kalah dengan sekolah lainnya. Prestasi-prestasi yang telah diperoleh diantaranya rata-rata Nilai Evaluasi Murni (NEM) siswa kelas VI dalam mengikuti UASBN setiap tahun selalu memuaskan, bahkan tidak jarang menempati peringkat lima besar di Kabupaten Melawi, dan setiap tahun beberapa siswa di madrasah ini dipercayakan untuk mewakili Kecamatan Belimbing dalam mengikuti lomba mata pelajaran Matematika dan IPA (MIPA) pada tingkat kabupaten serta pernah mewakili Kabupaten Melawi untuk mengikuti lomba MIPA di tingkat propinsi Kalimantan Barat. Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan.

O'Donnel dan Wehrich (dalam Wahjosumidjo, 2011:103) mengemukakan bahwa "*Leadership is a generally defined simply as influence, the art or process of influencing people so that they will strive willingly toward the achievement of group goal*". Pengertian kepemimpinan secara umum, merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang lain, sehingga mereka dengan penuh kemauan berusaha ke arah tercapainya tujuan organisasi. Asmara (dalam Permadi & Arifin,

2011:45) mengatakan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah segenap kegiatan dalam usaha mempengaruhi personil di lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar melalui kerjasama mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditentukan. Daryanto (2011:92) menyebutkan “salah satu syarat seorang kepala sekolah adalah mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan”.

Dalam implementasinya, kepala sekolah sebagai leader, menurut Mulyasa (2009:116) dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinan, yakni demokratis, otoriter, laissez-faire. Ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang leader, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, sifat-sifat tersebut muncul secara situasional. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai leader mungkin bersifat demokratis, otoriter, dan mungkin bersifat laissez-faire. Gaya kepemimpinan demokratis, yaitu gaya seorang pemimpin yang menghargai karakteristik dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi. Pemimpin yang demokratis menggunakan kekuatan jabatan dan kekuatan pribadi untuk menggali dan mengolah gagasan bawahan dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Wayne dan Cecil (2008:419) mengatakan bahwa “ *a leader tend to emphasize rational process in which the leader influenced by the follower to believe that it is in their best interest to cooperate and achieve shared task goal*”. Seorang pemimpin hendaknya melakukan hal-hal yang rasional (demokratis) yang dapat mempengaruhi bawahannya, dapat dipercaya sebagai contoh untuk ketercapaian tujuan organisasi. Lebih lanjut Thomas (1991:331) mengatakan, “ *one of the challenges of moral leadership in school is to engage oneself and others in the process of decision making without thought to self interest*”. Salah satu tantangan yang dihadapi oleh seorang kepala sekolah dalam mengambil keputusan adalah menggunakan pendapat bersama bukan kemauan sendiri.

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya. Gaya Kepemimpinan Otoriter/Authoritarian adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

Pemimpin dengan gaya otoriter menggunakan gaya kepemimpinan yang menggunakan kekuatan jabatan dan kekuatan pribadi, melakukan perencanaan dengan cara berfikir sendiri tanpa meniru gaya orang lain, merencanakan dengan tujuan dan kekuatan keputusan serta mampu memberikan motivasi bagi orang lain dengan cara memaksa. Sifat kepemimpinan laissez-faire merupakan gaya kepemimpinan kendali bebas, mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau bawahannya kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai. Ciri-ciri gaya kepemimpinan kendali bebas adalah

kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin, kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud memberi nilai atau mengatur suatu kejadian, serta pemimpin membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri.

Fakry (dalam Sa'ud dan Makmun, 2011:4) mengartikan perencanaan sebagai proses penyusunan berbagai keputusan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Namun demikian, pendekatan tersebut tidak akan tuntas memecahkan berbagai permasalahan yang mengemuka sekarang ini menuntut penanganan dari berbagai keahlian, baik secara interdisiplin maupun multidisiplin. Menurut Rusman (2011:13) "tugas dan peran kepala sekolah lainnya di antaranya adalah pada sub mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal".

Indikator-indikator pengelolaan guru dan staf mencakup: mengidentifikasi karakteristik tenaga pendidik dan kependidikan yang efektif; merencanakan tenaga kependidikan sekolah (permintaan, persediaan, dan kesenjangan); merekrut, menyeleksi, menempatkan, dan mengorientasikan tenaga kependidikan baru; mengembangkan profesionalisme tenaga kependidikan; memanfaatkan dan memelihara tenaga kependidikan; menilai kinerja tenaga guru dan tenaga kependidikan; mengembangkan sistem pengupahan, reward, dan punishment yang mampu menjamin kepastian dan keadilan; melaksanakan dan mengembangkan sistem pembinaan karier; memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan; membina hubungan kerja yang harmonis; memelihara dokumentasi personel sekolah atau mengelola administrasi personel sekolah; mengelola konflik; melakukan analisis jabatan dan menyusun uraian jabatan tenaga kependidikan; memiliki apresiasi, empati, dan simpati terhadap tenaga pendidik dan kependidikan.

Dalam hal ini produktivitas secara sederhana diukur dengan membandingkan sumberdaya yang dimiliki dengan hasil atau output dari setiap individu maupun lembaga pendidikan. Sekolah yang produktif tidak hanya diukur dari jumlah siswa yang lulus, tetapi juga kualitasnya. Dapat meluluskan siswa memang merupakan prestasi tersendiri, tetapi meluluskan siswa cerdas, berwawasan luas dan berkarakter merupakan hasil utama yang ingin dicapai. Menurut Mulyasa (2009:131) produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*), yang berkaitan dengan sikap mental yang produktif, antara lain menyangkut sikap: spirit, motivatif, disiplin, kreatif, inovatif, dinamis, profesional, dan berjiwa kejuangan.

Pengertian produktivitas mengandung dua dimensi: efektivitas dan efisiensi. Efektivitas berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja secara maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu; sedangkan efisiensi berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Thomas (dalam Mulyasa, 2009:134) menyatakan bahwa produktivitas pendidikan mencakup tiga fungsi, yaitu (a) The Administrator Production Function (APF); yaitu fungsi manajerial yang berkaitan

dengan berbagai pelayanan untuk kebutuhan peserta didik dan guru. Masukan diidentifikasi diantaranya adalah adanya perlengkapan pembelajaran, ruangan, buku dan kualifikasi pendidik yang memungkinkan tercapainya pelaksanaan pendidikan secara efektif, (b) The Psychologist's Production Function (PPF); yaitu fungsi behavioral yang keluarannya merujuk pada fungsi pelayanan yang dapat mengubah perilaku peserta didik dalam kemampuan kognitif, keterampilan, dan sikap, (c) The Economic Production Function (EPF); yaitu fungsi ekonomi yang keluarannya diidentifikasi sebagai lulusan yang memiliki kompetensi tinggi, sehingga ketika bekerja dapat memperoleh penghasilan tinggi melebihi biaya pendidikan yang telah dikeluarkan.

Uno dan Lamatenggo (2012:70) menyebutkan kinerja adalah gambaran tentang hasil kerja seseorang berkaitan dengan tugas yang diembannya, dan didasarkan pada tanggung jawab profesional yang dimiliki seseorang. Kinerja atau performansi dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja. Selanjutnya Uno dan Lamatenggo (2012:69) menyebutkan kinerja guru dapat dirumuskan sebagai intensitas menyeluruh dari pelaksanaan tugas-tugas guru yang terwujud dalam hasil belajar siswa.

Sedangkan Suharsaputra (2013:198) menyebutkan kinerja guru pada dasarnya merupakan kegiatan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pengajar dan pendidik di sekolah yang dapat menggambarkan mengenai prestasi kerjanya dalam melaksanakan semua itu. Ander dan Butzin (dalam Mulyasa, 2009:137) mengajukan model kinerja sebagai berikut:

"Future Performance = Past Performance + (Motivation x Ability)".

Salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru adalah kompetensi akademik (pedagogik). Guru pendidikan dasar perlu memiliki kemampuan memantau atas kemajuan belajar siswanya sebagai bagian dari kompetensi pedagogik dengan menggunakan berbagai teknik asesmen alternative, seperti pengamatan, pencatatan, perekaman, wawancara, portofolio, memajang karya siswanya. Hasanah (2012:41) mengatakan guru sebagai pedagog perlu meningkatkan kompetensinya melalui aktivitas kolaboratif dengan kolega, menjalin kerja sama dengan orangtua, memberdayakan sumber-sumber yang terdapat di masyarakat, melakukan penelitian sederhana. Selanjutnya Hasanah (2012:49) menyebutkan indikator-indikator kompetensi guru meliputi: (1) menyusun rencana pembelajaran; (2) melaksanakan proses pembelajaran; (3) melakukan penilaian hasil belajar dan pembelajaran siswa, serta melakukan pengawasan dan tindak lanjut hasil pembelajaran; (4) kompetensi profesional guru. Sedangkan Mulyasa (2009:75) mengemukakan bahwa kompetensi pedagogik 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. Jika semua teori tentang kinerja dikaji, maka di dalamnya melibatkan dua komponen utama yakni "ability" dan "motivasi". Perkalian antara ability dan motivasi menjadi sangat populer, sehingga banyak sekali dikutip oleh para ahli dalam membicarakan kinerja.

Kinerja mempunyai hubungan erat dengan produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan usaha untuk mencapai tingkat produktivitas

organisasi yang tinggi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja organisasi merupakan hal yang penting. Berbicara tentang kinerja tenaga kependidikan, erat kaitannya dengan cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang sehingga perlu diterapkan standar kinerja atau *standard performance*. Menurut Ribbin (1997:191) says, *for the traditional head teacher in the primary school, the priority was the quality of the interaction in the classroom*. Seorang kepala sekolah pada sekolah dasar hendaknya memprioritaskan interaksi yang baik di dalam ruangan kerja.

Purwanto (2010:60) menyebutkan motif ialah segala sesuatu yang mendorong seseorang untuk bertindak melakukan sesuatu. Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus, yang satu sama yang lain berbeda. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Perbedaan tenaga kependidikan tidak hanya dalam bentuk fisiknya, tetapi juga psikisnya, misalnya motivasi. Oleh karena itu untuk meningkatkan produktivitas kerja, perlu diperlukan motivasi para tenaga kependidikan dan faktor-faktor lain yang mempengaruhinya. Wahyudi (2012:20) menyebutkan “visi adalah suatu gambaran masa depan mengenai keadaan organisasi yang dicita-citakan yaitu organisasi yang lebih baik, inovatif, kompetitif dan mampu mengubah lingkungan”.

Gagasan visi muncul dari pemimpin, karena visi merupakan atribut kepemimpinan suatu lembaga untuk menentukan arah dan tujuan lembaga dalam jangka panjang. Kemampuan pimpinan dalam merumuskan visi dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti: pengalaman kerja, pendidikan, pengalaman profesional, interaksi dan komunikasi internasional, berbagai pertemuan keilmuan dan berbagai kegiatan intelektual lainnya yang membentuk pola pikir (*mindset*).

Wahyudi (2012:25) menyebutkan kepemimpinan visioner (*visionary leadership*) adalah kemampuan pemimpin untuk mencetuskan ide atau gagasan suatu visi selanjutnya melalui dialog yang kritis dengan unsur pimpinan lainnya merumuskan masa depan organisasi yang dicita-citakan yang harus dicapai melalui komitmen semua anggota organisasi melalui proses sosialisasi, transformasi, implementasi gagasan-gagasan ideal oleh pemimpin organisasi.

Siagian (2011:43) mengatakan misi ialah maksud dan kegiatan utama yang membuat organisasi memiliki jati diri yang khas dan sekaligus membedakannya dari organisasi lain yang bergerak dalam bidang usaha yang sejenis. Misi merupakan suatu bentuk pernyataan umum tetapi bersifat lestari oleh manajemen puncak yang mengandung niat organisasi yang bersangkutan. Permadi (2011:83) mengatakan, tahap-tahap pengambilan keputusan adalah: (1) identifikasi dan rumuskan masalah di mana keputusan harus diambil dalam hal yang realistik; (2) kumpulkan semua fakta yang menyangkut dengan apa, mengapa, kapan, dan di mana dari orang-orang yang terlibat; (3) kembangkan alternative pemecahan; (4) pertimbangkan akibat dari masing-masing alternatif pemecahan tersebut; (5) pilihlah pemecahan yang paling tepat; (6) cobalah; dan (7) jika setelah dicoba berhasil lakukan evaluasi. Menurut Sumiati dan Asra (2009:67) “komunikasi berarti berpartisipasi, memberitahukan, dan menjadikan milik bersama”. Hal ini berarti, komunikasi mengandung pengertian “memberitahukan” (dan

menyebarkan) berita, pengetahuan, pikiran-pikiran, nilai-nilai dengan maksud untuk menggugah partisipasi agar hal-hal yang diberitahukan itu menjadi milik bersama. Komunikasi sebagai proses mengenal pembagian proses primer dan proses sekunder. Proses primer adalah komunikasi langsung tanpa media atau alat (media massa), sedangkan proses sekunder adalah komunikasi yang menggunakan media atau disebut *mediated communication*.

METODE

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Artinya data yang dikumpulkan bukan berupa angka-angka, melainkan data tersebut berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, catatan memo, dan dokumen resmi lainnya. Sehingga yang menjadi tujuan dari penelitian kualitatif ini adalah ingin menggambarkan realita empirik di balik fenomena secara mendalam, rinci dan tuntas. Menurut Leedy & Ormrod (dalam Sarosa, 2011:7) penelitian kualitatif adalah penelitian yang mencoba memahami fenomena dalam setting dan konteks naturalnya (bukan di dalam laboratorium) di mana peneliti tidak berusaha untuk memanipulasi fenomena yang diamati. Menurut Kirk dan Miller (dalam Moleong, 2013:4) yang dimaksud dengan penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan manusia baik pada kawasannya sendiri maupun dalam peristilahannya. Metode kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara gabungan, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Adapun jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Menurut Moleong (2013:11) “deskriptif adalah data yang digunakan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka.” Dengan demikian, laporan penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan tersebut. Data tersebut mungkin berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, videotape, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya. Dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen kunci dalam upaya mengumpulkan data-data di lapangan. Kehadiran peneliti akan berbau dan menyatu dengan subjek penelitian (informan) di Madrasah Ibtidaiyah Swasta Al-Ma'arif Belonsat sebagai tolok ukur keberhasilan untuk memahami kasus yang diteliti yaitu dengan melakukan observasi yang cermat, melakukan wawancara yang mendalam, serta mengumpulkan data-data lain yang menunjang.

Kehadiran peneliti di lokasi penelitian diketahui statusnya sebagai peneliti oleh subjek penelitian, sehingga penelitian ini bersifat terbuka. Dengan kata lain sebelum penggalan data atau pengajuan pertanyaan-pertanyaan kepada informan dengan menggunakan metode wawancara mendalam dan dokumentasi terlebih dahulu dijelaskan oleh peneliti kepada informan bahwa pertanyaan yang diajukan adalah berkaitan dengan kepentingan penelitian. Sedangkan masalah yang sangat penting lainnya yang akan selalu diperhatikan oleh peneliti di lapangan adalah kepatuhan terhadap segala aturan dan tata tertib pihak Madrasah Ibtidaiyah

Swasta Al-Ma'arif Belonsat agar tidak mengganggu aktivitas akademik madrasah dan juga sebagai bentuk penghormatan tata aturan yang berlaku.

Intensitas kehadiran peneliti di lokasi penelitian akan dimulai pada minggu pertama bulan Juni 2014 sampai dengan bulan September 2014 dengan terlebih dahulu menunjukkan surat ijin permohonan melakukan penelitian dari Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Tanjungpura Pontianak. Penelitian dilaksanakan di Madrasah Ibtidaiyah Swasta Al-Ma'arif Belonsat yang beralamat di Desa Belonsat Kecamatan Belimbing Kabupaten Melawi. Menurut Lopland dan Lopland (dalam Moleong, 2013:157) sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan data lain.

Sumber data dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dan guru Madrasah Ibtidaiyah Swasta Al-Ma'arif Belonsat yang didasarkan pada asumsi bahwa subyek yang menjadi sumber data mengetahui pelaksanaan proses kepemimpinan di Madrasah Ibtidaiyah Swasta Al-Ma'arif Belonsat. Jenis data yang ingin diperoleh adalah mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kinerja akademik guru Madrasah Ibtidaiyah Swasta Al-Ma'arif Belonsat.

Pengumpulan data dalam penelitian ini, adalah 1. Observasi, 2. Wawancara, Dokumentasi. Analisis *deskriptif-kualitatif* merupakan suatu tehnik yang menggambarkan dan menginterpretasikan arti data-data yang telah terkumpul dengan memberikan perhatian dan merekam sebanyak mungkin aspek situasi yang diteliti pada saat itu, sehingga memperoleh gambaran secara umum dan menyeluruh tentang keadaan Madrasah Ibtidaiyah Swasta Al-Ma'arif Belonsat yang sebenarnya. Menurut Moleong (2013:324) kriteria keabsahan (*trustworthiness*) data ada empat macam yaitu : (1) kepercayaan (*credibility*), (2) keteralihan (*transferability*), (3) kebergantungan (*dependability*), (4) kepastian (*confirmability*). Moleong (2013:127) mengemukakan bahwa pelaksanaan penelitian ada tiga tahap yaitu : (1) tahap pra lapangan, (2) tahap pekerjaan lapangan, (3) tahap analisis data. Dalam penelitian ini tahap yang ditempuh sebagai berikut : (1) Tahap pra lapangan, meliputi kegiatan penentuan fokus, penyesuaian paradigma dengan teori, penjajakan alat peneliti mencakup observasi lapangan dan permohonan ijin kepada subyek yang diteliti, konsultasi fokus penelitian, dan penyusunan usulan penelitian, (2) Tahap pekerjaan lapangan, meliputi mengumpulkan bahan-bahan yang berkaitan dengan upaya kepala madrasah sebagai pemimpin dalam meningkatkan kinerja akademik guru Madrasah Ibtidaiyah Swasta Al-Ma'arif Belonsat. Data tersebut diperoleh dengan observasi, wawancara dan dokumentasi dengan cara melihat gaya kepemimpinan kepala sekolah serta kegiatan-kegiatan lainnya yang merupakan akibat dari peran kepala madrasah, (3) Tahap analisis data, meliputi analisis data baik yang diperoleh melalui observasi, dokumen maupun wawancara mendalam dengan kepala Madrasah Ibtidaiyah Swasta Al-Ma'arif Belonsat dengan sumber-sumber data lainnya yang berhubungan dengan upaya untuk melengkapi data penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan data hasil penelitian, berikut ini akan dipaparkan temuan-temuan penelitian sesuai fokus penelitian yang telah dikembangkan, kemudian peneliti sistematiskan menjadi lima bagian. Selanjutnya kelima bagian tersebut akan peneliti uraikan dalam bagian kedua berikut ini: (1) Pengembangan pribadi secara mandiri telah dilakukan oleh kepala Madrasah Ibtidaiyah Swasta Al-Ma'arif Belonsat dengan berupaya memahami secara mendasar dan komprehensif bahwa pengembangan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, berwibawa, dan menjadi teladan bagi orang lain serta berakhlak mulia akan menjadi salah satu pilar pendidikan yang berkualitas. Aspek-aspek kepribadian empati yang dikembangkannya dalam kehidupan sehari-hari berupa respek dan apresiasi terhadap diri sendiri dengan memiliki harga diri yang kuat yang sanggup berhubungan dengan orang lain atas dasar hal-hal positif. Mengembangkan dirinya menjadi pribadi yang otonom melalui pengembangan hidup yang sesuai dengan kepribadiannya sambil terbuka untuk belajar dari orang lain dan menginternalisasikan berbagai konsep dengan kondisi yang ada. Berusaha menjadi teladan dilakukan beliau dengan cara selalu mengontrol dan mengendalikan kesadarannya bahwa apa yang diberikan kepada orang lain, apa yang diucapkan dan dilakukan akan ditiru, (2) Kemampuan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Swasta Al-Ma'arif Belonsat untuk memahami kondisi guru dan karyawan telah dibuktikan. Kepekaan beliau terhadap situasi yang terjadi di madrasah tersebut selalu menjadi perhatiannya yang dilanjutkan dengan penanganan berupa pengarahan, penugasan, dan motivasi kepada guru. Sedangkan upaya kepala madrasah dalam memahami kondisi siswa juga telah dilakukan dengan memperhatikan serta menyiapkan layanan yang dapat mengembangkan potensi siswa sesuai dengan kebutuhan, minat, bakat, kreativitas dan kemampuan siswa, (3) Tanggung jawab kepala MIS Al-Ma'arif Belonsat cukup besar terhadap lembaga yang dipimpinnya. Hal ini dibuktikan dengan adanya visi, misi, dan tujuan madrasah yang dirumuskan dengan melibatkan semua pihak yang berkepentingan yang kemudian disosialisasikan sehingga menjadi cita-cita bersama. Visi MIS Al-Ma'arif Belonsat adalah "Membentuk Generasi Bangsa yang Cerdas, Berbudi Luhur dan Berakhlak Mulia." Sedangkan Misi MIS Al-Ma'arif Belonsat adalah "Menjadikan Sekolah Sebagai Pusat Sumber Daya Manusia yang Berwawasan IPTEK dan IMTAQ." Tujuan MIS Al-Ma'arif Belonsat adalah siswa beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia; siswa sehat jasmani dan rohani; siswa memiliki dasar-dasar pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan untuk melanjutkan pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi; siswa mengenal dan mencintai bangsa, masyarakat dan kebudayaan, siswa aktif, kreatif, terampil dan bekerja untuk dapat mengembangkan diri secara terus menerus; serta siswa memiliki kemampuan dasar untuk menghadapi persaingan lokal dan regional. Visi, misi dan tujuan lembaga ini menunjukkan keseriusan lembaga untuk membentuk siswa menjadi manusia yang cerdas, berbudi pekerti luhur dan berakhlak mulia sesuai dengan tuntutan zaman dan cita-cita bangsa Indonesia, (4) Kepala MIS Al-Ma'arif Belonsat termasuk pemimpin yang bertipe demokratis di tengah-tengah anggota

lembaganya. Cara memimpin yang selalu diperlihatkan yaitu dengan menstimulasi anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama dengan usaha dan tindakan-tindakan yang selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan lembaganya dengan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan yang dimiliki. Dalam menjalankan tugasnya kepala madrasah mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran serta kritik-kritik yang membangun baik dari guru, maupun komite sekolah dan masyarakat sebagai umpan balik dan dijadikan bahan pertimbangan dalam tindakan-tindakan selanjutnya, (5) Pentingnya keterampilan dan sikap dalam berkomunikasi sangat diyakini oleh kepala MIS Al-Ma'arif Belonsat agar dapat menentukan pengembangan kualitas pendidikan di lembaganya, terutama dalam membentuk kemitraan yang kuat dan saling menguntungkan bagi anggota lembaga. Sasaran yang dapat dijadikan harapan bila dapat menciptakan komunikasi yang efektif yaitu kemampuan saling memahami kelebihan dan kekurangan individu, kemampuan mengomunikasikan pikiran dan perasaan, saling menerima, menolong, dan mendukung, mengatasi konflik yang terjadi dalam komunikasi serta terjadi sikap saling menghargai dan menghormati oleh seluruh anggota madrasah.

Pembahasan

Sebagai *leader*, kepala MIS Al-Ma'arif Belonsat mempunyai visi tentang sekolah yang dipimpinnya dan memahami misi yang diemban sekolah serta mampu melaksanakan program/ target dengan baik. Karena diyakini visi, misi dan program sekolah merupakan pedoman bagi guru, kepala sekolah dan masyarakat untuk mencapai tujuan. Temuan di atas sesuai dengan pendapat ahli, di antaranya:

Nanus (dalam wahyudi, 2012:19) berpendapat bahwa visi adalah masa depan yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik bagi organisasi. Siagian (2011:44) menyebutkan hal-hal yang ingin dicapai dalam perumusan misi antara lain ialah: (1) dengan rumusan misi yang tepat, di kalangan para anggota organisasi terdapat kesamaan persepsi tentang maksud keberadaan organisasi yang bersangkutan, (2) dengan rumusan misi yang baik, dasar kuat diletakkan untuk motivasi penggunaan sumber daya, sarana, prasarana, tenaga dan waktu yang dimiliki oleh perusahaan secara efisien dan efektif, (3) rumusan misi seyogianya tergambar skala prioritas yang dianut oleh para pengambil keputusan strategik, (4) dengan rumusan misi yang baik, sudah harus terdapat "petunjuk" tentang iklim organisasi yang akan ditumbuhkan, dikembangkan dan dipelihara dalam organisasi, (5) misi yang dirumuskan dan diproyeksikan secara tepat akan ditumbuhkan, dikembangkan dan dipelihara dalam organisasi, (6) misi bukanlah suatu hal yang "berdiri sendiri" karena ia "digali" dari tujuan yang ingin dicapai dan diikuti oleh berbagai langkah dalam proses manajemen strategik.

Peters dan Austin (dalam Rohiat, 2010:36) berpendapat kepemimpinan pendidikan membutuhkan perspektif visi dan symbol. Kepala sekolah harus mengomunikasikan nilai-nilai institusi kepada staffnya, siswa, dan masyarakat luas. Dalam penyusunan visi, misi, dan tujuan sekolah, kepala sekolah tidak bersikap pasif, melainkan sangat berperan aktif baik sebagai stimulator dengan memberikan konsep dan gagasan-gagasan awal, motivator yaitu mengajak unsur

lain memberikan masukan dan berfikir tentang penyempurnaan konsep visi, misi, dan tujuan sekolah yang telah digulirkan oleh kepala sekolah, maupun sebagai fasilitator dalam setiap pembaharuan yang mengarah pada terwujudnya visi, misi, dan tujuan sekolah yang diharapkan. Jadi peran kepala sekolah di sini yaitu mensosialisasikan visi, misi, dan tujuan sekolah, baik kepada warga sekolah, komite sekolah, maupun kepada orangtua siswa dan masyarakat, dengan harapan jika semua unsur tersebut memahami visi, misi, dan tujuan sekolah yang hendak dicapai, maka semua akan mendukung dan berperan aktif menunjang dan mewujudkan visi, misi, dan tujuan tersebut.

Kepala MIS Al-Ma'arif Belonsat mampu dalam mengambil keputusan yang membutuhkan dukungan bersama warga sekolah, dan kemampuan mengambil keputusan untuk urusan intern dan ekstern sekolah. Hal tersebut dilakukan untuk menghindari terjadinya masalah yang akan timbul dari hasil keputusan tersebut dan berpengaruh pada kelangsungan dan prestasi lembaga. Kepala MIS Al-Ma'arif Belonsat mampu menggunakan komunikasi yang efektif. Hal tersebut ditunjukkan dengan kemampuan berkomunikasi secara lisan dengan baik kepada guru, siswa, dan masyarakat atau orangtua siswa serta mampu menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan. Temuan di atas dapat dibandingkan dengan pendapat beberapa ahli berikut:

Fathurrohman dan Sutikno (2007:41) menyebutkan lima strategi yang dapat dikembangkan dalam upaya menciptakan/ membangun komunikasi efektif, yaitu: (1) Respek. Komunikasi harus diawali dengan rasa saling menghargai, (2) Empati. Kemampuan untuk menempatkan diri kita pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang lain, (3) Audible. Audible berarti "dapat didengarkan" atau bisa dimengerti dengan baik, (4) Jelas Maknanya. Pesan yang disampaikan harus jelas maknanya dan tidak menimbulkan banyak pemahaman, selain harus terbuka dan transparan, (5) Rendah Hati. Saling menghargai, tidak memandang rendah, lemah lembut, sopan, dan penuh pengendalian diri. Wahjosumidjo (2011:342) menyebutkan distorsi dalam komunikasi terjadi diakibatkan oleh beberapa faktor, yaitu: (a) misi atau apa yang disampaikan oleh sekolah kepada masyarakat tidak jelas, (b) masyarakat memiliki kepentingan-kepentingan tertentu, yang pada suatu ketika kepentingan tersebut tidak sama atau bertentangan dengan kepentingan sekolah, (c) adanya prasangka atau perkiraan-perkiraan yang negatif terhadap sekolah dari masyarakat, (d) masyarakat jelas-jelas atau berterus terang menolak misi yang disampaikan oleh sekolah.

Peraturan Pemerintah No. 16/2007 tentang Standar Kompetensi Guru menjelaskan bahwa salah satu kompetensi yang diperlukan oleh guru adalah kompetensi pedagogik (akademik). Hakiim (2011:243) menyebutkan kompetensi pedagogik meliputi: (1) Menguasai karakteristik siswa dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual, (2) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, (3) Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang diampu, (4) Menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik, (5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik, yaitu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran yang diampu (6) Memfasilitasi pengembangan potensi siswa untuk

mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki, (7) Memahami dan menggunakan komunikasi yang baik dan tepat dalam proses belajar mengajar, (8) Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar, (9) Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran, (10) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

Hasanah (2012:31) menyebutkan kompetensi pedagogik menunjuk pada kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik. Kata guru dalam bahasa Arab disebut *mu'allim* dan dalam bahasa Inggris *teacher*. McLeod (dalam Muhibbinsyah, 2013:222) mengartikan guru yakni *A person whose occupation is teaching other*. Artinya, guru ialah seseorang yang pekerjaannya mengajarkan orang lain. Pada UUSPN (dalam Dadi Permadi, 2011:109) menegaskan bahwa "guru" adalah sebutan yang diberikan kepada tenaga pengajar yang merupakan pendidik yang khusus diangkat dengan tugas utama mengajar pada jenjang pendidikan dasar dan menengah.

Djamarah (dalam Fathurrohman dan Sutikno, 2011:43) menyebutkan guru adalah tenaga pendidik yang memberikan sejumlah ilmu pengetahuan kepada anak didik di sekolah. Selain memberikan sejumlah ilmu pengetahuan, guru juga bertugas menanamkan nilai-nilai dan sikap kepada anak didik agar anak didik memiliki kepribadian yang paripurna. Dengan keilmuan yang dimilikinya, guru membimbing anak didik dalam mengembangkan potensinya. Profesi kependidikan, khususnya profesi keguruan mempunyai tugas utama melayani masyarakat dalam dunia pendidikan. Sejalan dengan alasan tersebut, jelas kiranya bahwa profesionalisasi dalam bidang keguruan mengandung arti peningkatan segala daya dan usaha dalam rangka pencapaian serta optimal layanan yang akan diberikan kepada masyarakat.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Sesuai dengan data yang telah dipaparkan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: (1) Kepribadian kepala MIS Al-Ma'arif Belonsat terlihat dari sifat jujur yang diterapkannya sebagai pemimpin di madrasah tersebut, memiliki rasa percaya diri yang tinggi, bertanggung jawab terhadap lembaga, (2) Kepala MIS Al-Ma'arif Belonsat dapat memahami kondisi guru dan siswa dengan baik yang ditunjukkan dengan upayanya untuk memperbaiki kesejahteraan guru, (3) Visi kepala MIS Al-Ma'arif Belonsat adalah "Membentuk Generasi Bangsa yang Cerdas, Berbudi Pekerti Luhur, dan Berakhlak Mulia.", (4) Kemampuan kepala MIS Al-Ma'arif Belonsat dalam mengambil keputusan ditunjukkan dengan kemampuan dalam mengambil keputusan bersama warga sekolah, (5) Kemampuan kepala MIS Al-Ma'arif Belonsat dalam berkomunikasi dinilai sangat baik. Hal tersebut dibuktikan dengan kemampuannya dalam berkomunikasi secara lisan kepada guru, siswa dan masyarakat serta menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan.

Saran

Kesimpulan dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut : (1) Kepribadian yang kuat yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam memimpin lembaga tersebut harus terus didukung oleh seluruh guru agar semua program-program yang telah dibuat bersama akan tercapai secara maksimal (2) Kemampuan kepala sekolah dalam memahami kondisi guru dan siswa agar terus ditingkatkan agar guru-guru dapat melaksanakan tugas dengan lebih baik dan mampu bertahan untuk terus bekerja pada madrasah tersebut serta siswa dapat menyelesaikan pendidikannya dengan hasil yang lebih membanggakan lagi. Selain itu upacara setiap hari Senin agar terus dilaksanakan karena dengan upacara bendera tersebut dapat meningkatkan rasa nasionalisme guru dan siswa terhadap Negara Kesatuan Republik Indonesia, (3) Untuk mencapai visi serta misi sekolah, kepala sekolah, guru dan masyarakat harus terus berupaya menyediakan sarana dan prasarana pendukung terutama yang berhubungan dengan teknologi informasi dan komunikasi yang masih kurang dimiliki oleh madrasah tersebut, (4) Kemampuan kepala madrasah dalam mengambil keputusan diharapkan untuk terus didukung serta lebih ditingkatkan oleh seluruh warga sekolah, terutama yang berhubungan dengan keputusan untuk intern sekolah, (5) Kemampuan berkomunikasi kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah sangat menentukan untuk keberhasilan sekolah dalam mencapai visi dan misi sekolah. Oleh karena itu kemampuan berkomunikasi kepada warga sekolah ini semakin ditingkatkan lagi baik terhadap guru, siswa, maupun masyarakat sekolah.

DAFTAR RUJUKAN

- Daryanto, H.M. 2011. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Asdi Mahasatya
- Fathurrohman, Pupuh dan Sutikno, Sobry. 2011. *Strategi Belajar Mengajar Melalui Penanaman Konsep Umum & Konsep Islam*. Bandung: Refika Aditama
- Hakiim, Lukmanul.2011. *Perencanaan Pembelajaran*. Bandung: Wacana Prima
- Hasanah, Aan. 2012. *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: CV. Pustaka Setia
- Miskel G Cecil, Hoy K Wayne. 2008. *Educational Administration*. Theory, Research and Practice. Eight Edition. McGraw-Hill. Companies, Inc.
- Moleong, Lexy.J.2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif* . Bandung: Remaja Rosdakarya
- Muhibbinsyah.2013. *Psikologi Pendidikan*. Bandung : Penerbit PT. Remaja Rosda Karya
- Mulyasa, E. 2011. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- 2013. *Menjadi guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- 2009. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- 2009. *Standar Kompetensi dan sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Permadi, Dadi & Arifin, Daeng.2011. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*. Bandung: Sarana Panca Karya Nusa

- Permadi, Dadi. 2011. *Kepemimpinan Mandiri (Profesional) Kepala Sekolah*. Bandung: PT. Sinar Panca Karya Nusa
- Purwanto, M. Ngalim. 2010. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- 2010. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Ribbin Peter and Sayer John. 1997. *Management and Leadership in Education*. Leader and Leadership in the School, College and University. Cassel
- Sergiovanni J Thomas, 1991. *The Principalship*. A Reflective Practice Prespective. Second Edition. Allyn and Bacon Trinity University San Antonio, Texas
- Siagian, Sondang P. 2011. *Manajemen Stratejik*. Jakarta: Bumi Aksara
- Suharsaputra, Uhar. 2013. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Sumiati & Asra. 2009. *Metode Pembelajaran*. Bandung: Wacana Prima
- Uno, Hamzah.B & Lamatenggo, Nina. 2012. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara
- Wahyudi, Imam. 2012. *Mengejar Profesionalisme Guru*. Jakarta: Prestasi Pustaka
- Wahyudi. 2012. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta