

KEPEMIMPINAN: PENGEMBANGAN  
ORGANISASI, TEAM BUILDING DAN  
PERILAKU INOVATIF  
(STUDI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DI MA HASYIM ASY'ARI JOGOROTO  
JOMBANG)

Illa Zahroh Luthfita  
Institut Agama Islam Bani Fattah Jombang, Indonesia  
E-mail: illa.zhafita@gmail.com

**Abstract**

The school principal was instrumental in increasing the motivation of teachers work. It can not be separated from the responsibility of principals as leaders of educational institutions. The success is the success of the school principal. The main key principals as effective leaders are able to influence and mobilize teachers to participate in school activities in order to realize the vision and mission of the school. The role of the principal in increased motivation of teachers working in MA. Hasyim Asy'ari with techniques namely: as partners, participators, supporters, provide the credentials, make the workplace a pleasant and *uswab* (example) for teachers MA. Hasyim Asy'ari. The role played by principals above and then move teachers to have the motivation to work is quite high.

**Keywords:** Principal Leadership, Organizational Development, Team Building, Innovative Behavior

## **Pendahuluan**

Kepala sekolah merupakan pimpinan puncak di lembaga pendidikan yang dikelolanya, karena seluruh pelaksanaan program pendidikan di tiap-tiap sekolah dapat dilaksanakan atau tidak, tercapai atau tidak tujuan pendidikannya maka sangat tergantung kepada kecakapan dan keberanian kepala sekolah selaku pimpinan. Kepala sekolah sebagai pengelola sekaligus sebagai pendidik, memiliki tugas mengembangkan kinerja personelnya, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru, kompetensi profesional di sini, tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi semata, tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi tersebut.

Dalam menjalankan organisasi sekolah seorang pemimpin harus mampu mengemudikan dan menjalankan organisasinya. Keberadaan sekolah sebagai organisasi pendidikan akan berpengaruh terhadap keefektifan model kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan. Karena sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi terdapat berbagai dimensi, bersifat unik karena sekolah memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi lain. Oleh karena sekolah yang sifatnya kompleks dan unik itulah, maka sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi, sehingga keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah.<sup>1</sup>

Pada umumnya seseorang yang diangkat menjadi pemimpin didasarkan atas kelebihan-kelebihan yang dimilikinya dibandingkan dengan orang-orang yang dipimpinya, dimana kelebihan-kelebihan tersebut di antaranya adalah sifat-sifat yang dimiliki berkaitan dengan kepemimpinannya. Kelebihan sifat ini merupakan syarat utama menjadi seorang pemimpin yang sukses. Berkaitan dengan masalah sifat-sifat pemimpin sebagai syarat utama kepemimpinan banyak penulis yang mengajukan pendapatnya. Di antaranya menurut Slikbour menyatakan bahwa sifat-sifat kepemimpinan itu meliputi; Sifat-sifat serta kemampuan dalam bidang intelektual; Sifat-sifat yang berkaitan dengan watak; dan Sifat-sifat yang berhubungan dengan tugasnya sebagai pemimpin. Sedangkan menurut Roeslan Abd. Ghoni menyatakan bahwa, kelebihan

---

<sup>1</sup> Wahjosumijo. *Tinjauan Teoritik Dan Permasalahan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), 81.

seorang pemimpin meliputi tiga hal, yaitu; Kelebihan menggunakan pikiran; Kelebihan dalam *rahâniyah*; dan Kelebihan dalam *badâniyah*.<sup>2</sup>

Kepemimpinan pada hakikatnya adalah aktor dari sebuah rencana yang kemudian di aplikasikan dalam suatu organisasi, sebagaimana yang dikemukakan oleh Ach. Muhyi, dimana pemimpin dan kepemimpinan yang baik itu dapat diuraikan dengan teknik-teknik sebagai berikut:

- 1) Sebagai pengatur, pengarah aktivitas organisasi untuk mencapai suatu tujuan.
- 2) Penanggung jawab dan pembuat kebijakan-kebijakan organisasi.
- 3) Pemersatu dan memotivasi para bawahannya dalam melaksanakan aktivitas organisasi.
- 4) Pelopor dalam menjalankan aktivitas manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan serta pengelolaan sumber daya yang ada.
- 5) Sebagai pelopor dalam memajukan organisasi dan lain-lain.<sup>3</sup>

Sebagaimana telah dikatakan oleh Nawawi, "*Setiap dan semua organisasi apapun jenisnya pasti memiliki dan memerlukan seorang pemimpin yang harus menjalankan kepemimpinan (leadership) dan manajemen (management) bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan.*"<sup>4</sup> Oleh karenanya kepala sekolah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan sekolah secara formal kepada atasannya atau secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan putra-putranya. Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai; *educator* (pendidik); *manajer*; *administrator*; *supervisor* (penyedia); *leader* (pemimpin); *pencipta iklim kerja*; dan *wirausahawan*. Peran utama kepala sekolah itulah, diharapkan dengan sendirinya dapat mengelola lembaga pendidikan kearah perkembangan yang lebih maju dan dapat menjanjikan masa depan para pengguna.<sup>5</sup>

Kepala MA. Hasyim Asy'ari Jogoroto Jombang dalam proses kepemimpinannya berusaha memanfaatkan unsur kedekatan dan kerja bersama-sama dengan para guru dalam menjalankan program dan kegiatan sekolah untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama

---

<sup>2</sup> Ach. Mohyi. *Teori Dan Perilaku Organisasi*, ed. Trioningsih-Ratih Juliati, (UMM: Malang, 1999), 180-181

<sup>3</sup> EK. Imam Munawir, *Asas-Asas Kepemimpinan Dalam Islam*, (Surabaya: Usaha Nasional, t.t.), 176.

<sup>4</sup> Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003), 18.

<sup>5</sup> Kartono dan Kartini, *Pemimpin Dan Kepemimpinan; Apakah Pemimpin Abnormal Itu?*, (Jakarta: Rajawali, 1991), 69.

serta mengadakan pengembangan untuk melahirkan *out-put* yang memiliki pengetahuan yang *kapabel* pada bidangnya. MA. Hasyim Asy'ari Jogoroto Jombang dalam proses perkembangannya mengalami banyak perubahan, tentu hal ini tidak lepas dari pasang surutnya kemajuan sekolah tersebut sejak tahun 1983 hingga sekarang, selama waktu tersebut telah mengalami banyak pergantian kepala sekolah sehingga kepala sekolah lah yang menjadi faktor paling dominan dalam menggerakkan institusi untuk menjadi lebih maju. Pemimpin (*leader*) sebagaimana yang difahami oleh para ahli memiliki peran yang cukup penting dalam menggerakkan dan memajukan lembaga yang dipimpinnya, keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Karena ia merupakan pemimpin di lembaganya, maka ia harus mampu membawa lembaganya kearah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, ia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan global yang lebih baik.<sup>6</sup>

Dalam masa kepemimpinannya, kepala MA. Hasyim Asy'ari ini telah berupaya memberikan perubahan dan warna yang baru dalam pengelolaan pendidikan, indikasi ini terlihat dari kemajuan fisik sekolah, sarana dan prasarananya mulai ditata sedemikian rupa dan berusaha untuk melaksanakan standar minimal yang telah diamanatkan oleh pemerintah. Begitu juga terhadap perubahan dan peningkatan kompetensi dan profesioanl para guru itu sendiri. Karena sejalan dengan tantangan kehidupan global, peran dan tanggung jawab guru pada masa mendatang akan semakin kompleks, sehingga menuntut guru untuk senantiasa melakukan berbagai peningkatan dan penyesuaian penguasaan kompetensinya. Guru harus lebih dinamis dan kreatif dalam mengembangkan proses pembelajaran. Guru di masa mendatang tidak lagi menjadi satu-satunya orang yang paling baik dan benar terhadap berbagai informasi dan pengetahuan yang sedang berkembang dan berinteraksi dengan manusia di jagat raya ini. Di masa depan, guru bukan satu-satunya orang yang lebih pandai di tengah-tengah siswanya. Jika guru tidak memahami mekanisme dan pola penyebaran informasi yang demikian cepat, ia akan terpuruk secara profesional. Kalau hal ini terjadi, ia akan kehilangan kepercayaan baik dari siswa, orang tua maupun masyarakat.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Fatah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), 88.

<sup>7</sup> Triyo Marno dan Supriyatno, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Rafika Aditama, 2008), 32.

Untuk menghadapi tantangan profesionalitas tersebut, guru perlu berfikir secara antisipatif dan proaktif. Artinya, guru harus melakukan pembaruan ilmu dan pengetahuan yang dimilikinya secara terus menerus. Disamping itu, guru masa depan harus paham penelitian guna mendukung terhadap efektivitas pembelajaran yang dilaksanakannya, sehingga dengan dukungan hasil penelitian guru tidak terjebak pada praktik pembelajaran yang menurut asumsi mereka sudah efektif, namun kenyataannya justru mematikan kreativitas para siswanya. Begitu juga, dengan dukungan hasil penelitian yang mutakhir memungkinkan guru untuk melakukan pembelajaran yang bervariasi dari tahun ke tahun, disesuaikan dengan konteks perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedang berlangsung.

Guru yang profesional pada intinya adalah guru yang memiliki kompetensi dalam melakukan tugas pendidikan dan pengajaran. Kompetensi berasal dari kata *competency*, yang berarti kemampuan atau kecakapan. Menurut kamus bahasa Indonesia, kompetensi dapat diartikan (kewenangan) kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan suatu hal.<sup>8</sup>

Ini yang menjadikan kepala sekolah MA. Hasyim Asy'ari menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Hal ini dapat dilihat dari keinginan kepala sekolah dalam memajukan sekolah. Selain itu keterbukaan dan budaya kerja yang selalu mengutamakan partisipasi menjadi ciri utama manajemen di sekolah tersebut.

Kepemimpinan demokratis yang ditunjukkan kepala sekolah mempunyai kesesuaian dengan apa yang dikemukakan Veitzhel. Menurutnya kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subyek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreatifitas yang berbeda-beda dan dihargai disalurkan secara wajar. Tipe pemimpin ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpinnya. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil

---

<sup>8</sup> Tutik Trianto dan Titik Triwulan. *Sertifikasi Guru Dan Upaya Peningkatan Kualifikasi, Kompetensi Dan Kesejahteraan*, (Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher, 2007), 71.

keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.<sup>9</sup>

Model	Karakteristik
Demokratis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala sekolah memberikan bimbingan dan dorongan dalam menunaikan tugas-tugas selaku guru.</li> <li>2. Kepala sekolah bersikap jujur dan adil dalam memperhatikan kebutuhan para guru dan bawahan lainnya.</li> <li>3. Kepala sekolah menganggap guru sebagai mitra kerja, dalam membuat program dan keputusan bersama.</li> <li>4. Kepala sekolah memberi kepercayaan dan pendelegasian, dan kerja kelompok kepada guru-guru yang dianggap mampu untuk menduduki jabatan-jabatan tertentu.</li> <li>5. Kepala sekolah mau menerima saran dan kritik dari para guru, jika saran dan kritik itu demi kemajuan sekolah dan untuk keberhasilan bersama.</li> </ol>

Perilaku dan tindakan yang dilakukan kepala sekolah cukup efektif memotivasi bawahannya, sikap sabar, ramah dan bertanggung jawab, berupaya mengenal perbedaan karakteristik bawahan, dan menggunakan kerja tim dalam melaksanakan tugas-tugasnya, demi pengembangan sekolah dan tercapainya tujuan sekolah.

### **Pengembangan Organisasi MA. Hasyim Asy'ari**

Kepala Madrasah memiliki peranan yang sangat kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong madrasah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Kepala madrasah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan mutu madrasah.<sup>10</sup>

Sebagai pengelola sebuah sekolah selain sebagai pendidik, sesungguhnya kepala sekolah juga adalah seorang *top manager*. Ini berarti

<sup>9</sup> Vethzal Rivai, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2003), 55.

<sup>10</sup> Siswadi, *Budaya Kepemimpinan Pendidikan Di Indonesia*, dalam Mujamil Qamar, et. al. *Meniti Jalan Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), 251.

kepala sekolah merupakan pengelola utama seluruh potensi dan segala aktivitas yang ada dan berlangsung disekolah. Mengelola sekolah agar seluruh potensi sekolah berfungsi secara optimal bukanlah pekerjaan yang gampang. Diperlukan suatu keahlian manajerial yang maksimal, Sebagai *top manager*, seorang kepala sekolah harus melaksanakan empat tahap proses pengelolaan: perencanaan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*), atau biasa disebut POAC.<sup>11</sup> Dari keempat hal itu, perencanaan adalah tahapan yang paling harus dikuasai kepala sekolah. Begitu memasuki sekolah tempat bertugas, dengan melihat kebijakan sebelumnya yang masih relevan, menganalisis kondisi sekolah, dan mengumpulkan data dan saran dari warga sekolah.<sup>12</sup>

Tahapan yang agak terabaikan dan ini yang sering menimbulkan masalah adalah pengorganisasian dan pengarahan. Pengorganisasian adalah mengorganisir program pada setiap kegiatan, harus jelas siapa yang mengerjakan, kapan dikerjakan, dan apa targetnya. Dalam mengorganisasikan sekolah, kepala sekolah harus betul-betul mengetahui kemampuan dan karakteristik guru dan staf lainnya.<sup>13</sup>

Dalam melakukan pengembangan organisasi Kepala MA. Hasyim Asy'ari melakukan beberapa perilaku, yaitu; *Pertama*, Kepala MA. Hasyim Asy'ari terbuka dan mengikutsertakan bawahannya termasuk guru dalam berbagai pelatihan yang ada hubungannya dengan tugas guru. Dari peluang tersebut, melahirkan guru yang profesional dalam bidangnya.

*Kedua*, Kepala MA. Hasyim Asy'ari memberi peluang kepada bawahan maupun kepada para guru untuk mendorong dan memberi saran agar melakukan hal-hal yang membantu memperoleh ketrampilan dan mengembangkan potensi dirinya. Adanya dorongan kepala sekolah terhadap bawahan sangat berarti, sebab bawahan minimal merasa diperhatikan oleh kepala sekolahnya, hal ini akan membuat semangat bekerja mereka bertambah, dan sebaliknya jika kepala sekolah acuh tak acuh terhadap anak buahnya, maka bawahan itu akan patah semangat. Dan adanya supporting dari pimpinan merupakan modal utama dalam rangka meningkatkan kompetensi para guru. Kepala MA. Hasyim Asy'ari sebagai pimpinan puncak diakui para guru telah memberikan banyak dorongan. Pemberian dorongan ini diimplementasikan pada beberapa

---

<sup>11</sup> Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian Dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 38.

<sup>12</sup> Carles J. Keating, *The Leadership Book's*. terj. A. M. Mangun Hardjana, (Yogyakarta: Kanisius, 2003), 9.

<sup>13</sup> George R. Terry, *Asas-Asas Manajemen*, terj. Winardi, (Bandung: Alumni, 1986), 343.

upaya yang dilakukannya, misalnya memberikan penghargaan kepada para guru baik secara material maupun non material.

Secara material dalam rangka memberikan rasa keadilan kepala sekolah memberlakukan pemberian kompensasi dengan dua cara, yaitu berdasarkan kinerja dan berdasarkan jabatan. Kompensasi berdasarkan kinerja yang dimaksud adalah kompensasi yang diberikan kepada guru-guru yang telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan jadwal atau tugas yang diberikan. Dengan sistem ini, guru yang tidak melaksanakan tugas tidak mendapat kompensasi. Sedangkan kompensasi berdasarkan jabatan diberikan kepada orang-orang yang menduduki jabatan tambahan tertentu seperti pembantu kepala sekolah bidang kurikulum, sarana prasarana, humas, kesiswaan, bendahara dan tata usaha.

*Ketiga*, Kepala MA. Hasyim Asy'ari ikut memberikan solusi manakala ada kendala-kendala yang dihadapi dan dipecahkan bersama dan bukan langsung menyalahkan dan memvonis atas kegagalan tersebut. Di forum rapat, guru berkesempatan bertanya maupun menumpahkan permasalahannya, serta mengusulkan seperti masalah anggaran, masalah program kerja, termasuk juga masalah pelanggaran siswa itu sendiri. Siswa tidak akan melanggar apabila sarana dan prasarana memadai dan mendukung. Dalam hal pelanggaran siswa kepala sekolah betul-betul memperhatikan, sehingga dirembuk bersama-sama bagaimana solusi yang terbaik, sehingga meminimalisir peluang pelanggaran siswa yang nakal. Peran kepala sekolah sebagai partisipator dilakukan kepala sekolah dengan memberikan ruang terbuka kepada para guru dan wakil kepala sekolah untuk memberikan masukan-masukan dalam menentukan kebijakan sekolah. Dengan demikian, guru dan kepala sekolah bersama-sama membangun dan memperbaiki hal-hal yang dirasakan belum berjalan dengan baik. Sikap fleksibel ditunjukkan oleh Kepala MA. Hasyim Asy'ari dalam memberikan tugas, baik tugas mengajar maupun tugas lainnya. Kepala sekolah tidak pernah memaksakan mengenai pekerjaannya. Sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa kepala sekolah harus mampu melihat berbagai perbedaan yang ada pada diri individu. Dengan kemampuan melihat perbedaan ini, diharapkan kepala sekolah mampu menjadi pemimpin yang sukses dan efektif.

*Keempat*, Kepala MA. Hasyim Asy'ari ada usaha *balancing* dalam memperlakukan antara senior dan junior.

*Kelima*, Kepala MA Hasyim Asy'ari dalam pengevaluasian, terhadap rencana yang sudah dibuat oleh masing-masing guru sesuai dengan mata pelajarannya masing-masing, dalam hal ini kepala sekolah mericek terhadap pelaksanaan rencana yang sudah dibuat di awal tahun pelajaran,



baik melalui perindividu maupun dalam forum rapat resmi. Dalam rapat tersebut kepala sekolah meminta kepada semua guru yang mewakili bidang pelajaran yang diampunya untuk membacakan atau menerangkan hal-hal yang sudah dicapai maupun yang belum dicapai, hal ini kepala sekolah memanggil sesuai urutan mata pelajaran.

Dari ke lima perilaku kepemimpinan Kepala MA. Hasyim Asy'ari tersebut, menjadikan madrasah ini mulai menunjukkan kompetensi dan professional para guru dan lingkungan madrasah semakin berwarna manajemennya.

Petters dan Austin (Sallis, 2006: 170-171) memberikan pertimbangan spesifik pada kepemimpinan pendidikan dalam sebuah bab yang berjudul *Excellence in School Leadership*. Mereka memandang bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan membutuhkan perspektif-perspektif berikut ini.

- a. Visi dan Simbol-simbol. Kepala sekolah harus mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada para staf, para pelajar, dan kepada komunitas yang lebih luas.
- b. MBWA adalah gaya kepemimpinan yang dibutuhkan bagi sebuah institusi. Untuk para pelajar. Istilah ini sama dengan *dekat dengan pelanggan*. Ini memastikan bahwa institusi memiliki fokus yang jelas terhadap pelanggan utamanya.
- c. Otonomi, eksperimentasi, dan antisipasi terhadap kegagalan. Pemimpin pendidikan harus melakukan inovasi di antara staf-stafnya dan bersiap-siap mengantisipasi kegagalan yang mengiringi inovasi tersebut.
- d. Menciptakan rasa kekeluargaan. Pemimpin harus menciptakan rasa kekeluargaan di antara para pelajar, orang tua, guru, dan staf institusi.
- e. Ketulusan, kesabaran, semangat, intensitas, dan antusiasme adalah sifat-sifat yang merupakan mutu personal esensial yang dibutuhkan pemimpin lembaga pendidikan.

### **Pendekatan *Team Building* MA. Hasyim Asy'ari**

Kepala sekolah harus mampu merangkul semua aspek yang ada disekolah melalui pendekatan *team building*. Secara tim kepala sekolah akan memerankan fungsi memimpin sekolahnya, termasuk dalam kerangka desain strategi dan arah, mengembangkan dan mengoptimalkan rencana perbaikan sekolah, mengukur dan melaporkan kemajuan yang dicapai. Disamping itu, kepala sekolah dan tim harus mampu menjalin komunikasi dengan masyarakat, mengelola sumber-sumber, bekerja sama

dengan orang tua murid dan keluarga, serta membuat kebijakan praktik kerja yang manjur bagi perbaikan prestasi belajar siswa.<sup>14</sup>

Perlu kita sadari bahwa lembaga pendidikan (*madrasah*) merupakan suatu sistem yang terbuka. Sebagai sistem terbuka, madrasah pasti akan mengadakan hubungan dengan masyarakat di sekelilingnya. Madrasah yang maju pasti akan banyak mengadakan hubungan dengan lembaga-lembaga lain di luar madrasah, Dalam hal ini Immegart dalam Made Pidarta, mengungkapkan bahwa Hanya sistem yang terbuka yang memiliki *negentropy*, yaitu suatu usaha yang terus menerus untuk menghalangi kemungkinan terjadinya *entropy* (kepunahan).<sup>15</sup>

Kepala sekolah memegang peranan penting dalam menciptakan hubungan yang harmonis antara sekolah dengan orangtua dan masyarakat, melalui interaksi sosial. Hubungan ini dapat dibangun dengan mengoptimalkan peran guru, staff, orangtua baik melalui komite maupun perseorangan sebagai anggota komite.

Secara empirik menunjukkan bahwa selama ini peran orangtua, baik dalam perorangan maupun komite dalam mendukung penjaminan mutu pendidikan di sekolah belum dioptimalkan. Tugas orangtua atau komite hanya mendukung pemenuhan sarana prasarana yang diperlukan sekolah.

Mencermati peran orangtua yang masih tergolong rendah tersebut, kepala sekolah MA. Hasyim Asy'ari melakukan beberapa upaya untuk membangkitkan peran orangtua, dengan berinteraksi tentang :

1. Mensosialisasikan peran orangtua menurut kurikulum 2013 dan pentingnya keterlibatan orangtua bagi perkembangan siswa.
2. Merumuskan kebijakan berkaitan kerjasama antara sekolah dan orangtua
3. Merancang dan mensosialisasikan program-program yang menuntut kerjasama antara sekolah dan orangtua
4. Memelihara keterbukaan baik perancangan, pelaksanaan, maupun pelaporan program kerjasama.

Untuk mewujudkan pembelajaran yang berkualitas diperlukan diperlukan peran dan kontribusi orangtua atau komite sekolah baik dalam pemenuhan sarana prasarana sekolah maupun dalam mendukung penjaminan mutu pendidikan di sekolah.

---

<sup>14</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah, Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), Cet. I, 211.

<sup>15</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT Bina Aksara, 1988), 189.

Dalam kaitannya interaksi kepala MA. Hasyim Asy'ari dengan guru adalah mengenai tentang perencanaan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*), pembinaan dan pelatihan kompetensi guru, kesulitan yang dihadapi guru (sehingga kepala Madrasah bisa membantu memberikan solusi tanpa menyalahkannya).<sup>16</sup>

Sedangkan interaksi kepala MA. Hasyim Asy'ari dengan masyarakat adalah perihal lingkungan yang dihadapi siswa (ibadah, akhlak dan keamanan).<sup>17</sup>

Kerja team dimaksudkan untuk memudahkan dalam pemberian delegasi. Kerja team ini dapat dilihat dari dokumentasi dan struktur kepengurusan Sekolah. Adapun. Kerja team ini penting dibentuk dengan beberapa alasan sebagaimana dikemukakan Hijjaturrosyidah berikut:

- a. Anggota mengetahui sasaran dan ikut berperan serta dalam pengambilan keputusan
- b. Menumbuhkan perasaan bahwa semua anggota adalah bagian penting dalam organisasi tersebut
- c. Memberikan pengalaman dan pelajaran pada anggota bahwa banyak tugas tim yang rumit dan harus diselesaikan
- d. Pengaktualisasian diri
- e. Dapat menjalin komunikasi yang baik dan dapat membuang perbedaan status
- f. Sebagai tempat penanaman nilai oleh pemimpin
- g. Dengan tim akan menghasilkan keputusan-keputusan yang berkualitas tinggi.<sup>18</sup>

Menurut Joseph T. Straub, pemberian tugas dengan pemerataan tanggung jawab dan delegasi kepada bawahan pada dasarnya memberikan kemudahan kepada pimpinan dalam menjalankan pekerjaannya. Teori motivasi menganggap delegasi merupakan salah satu sebagai alat motivasi yang efektif dengan beberapa alasan berikut ini:

- a. Membantu untuk memuaskan ego dan kebutuhan akan penghargaan (Abraham Maslow)

---

<sup>16</sup> Hasil wawancara dengan staff pengajar MA. Hasyim Asy'ari Jogoroto Jombang pada tanggal 07 Desember 2014 Pukul: 08.30

<sup>17</sup> Hasil wawancara dengan tokoh masyarakat pada tanggal 08 Desember 2014 Pukul: 10:30

<sup>18</sup> Hijjaturrosyidah, *Kepemimpinan Yang Efektif, Dalam Kepemimpinan Pengembangan Organisasi, Tim Biling Dan Prilaku Inovatif*, ed. Mas'ud Said, (Malang: UIN Malang Press, 2007), 186-187.

- b. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang dalam pekerjaan yang mereka lakukan (Frederick Herzberg)
- c. Merupakan wujud kepercayaan dan percaya diri yang merupakan inti dari teori “Y” (McGregor).<sup>19</sup>

### **Pendekatan *Individual Building* MA. Hasyim Asy’ari**

Sebuah langkah yang penting untuk melaksanakan perubahan ialah memperkuat perilaku inovatif kepada anggota, kelompok dan organisasi itu sendiri. Begitu pula adalah penting untuk memberi imbalan (*reward*) memberi motivasi dan *reinforcement* (penegakan kebijaksanaan) sehingga terdapat nuansa ganda : kebanggaan, semangat kerja dan tanggung jawab.

Perubahan dalam peranan dan fungsi madrasah dari yang statis di jaman lampau kepada yang dinamis dan fungsional-konstruktif di era globalisasi, membawa tanggung jawab yang lebih luas kepada madrasah, khususnya kepada administrator madrasah.

Sebagai seorang pemimpin madrasah, Kepala MA. Hasyim Asy’ari mengemban tanggung jawab yang besar dalam me-manajemen madrasah. Dalam hal menentukan arah kebijakan dan pengembangan madrasah, kepala sekolah bukanlah satu-satunya orang yang berperan dalam me-manajemen madrasah ini, akan tetapi semuanya dikendalikan oleh para guru, staff dan semua yang berhubungan dengan apapun yang ada didalam lingkup madrasah.

Dalam menjalankan organisasi sekolah seorang pemimpin harus mampu mengemudikan dan menjalankan organisasinya. Artinya seorang pemimpin harus mampu membawa perubahan, karena perubahan adalah tujuan pokok dari kepemimpinan. Sementara pada hakikatnya pemimpin adalah harus bertanggung jawab terhadap apa yang sedang dipimpinya, sebagaimana hadits nabi Muhammad saw.:

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عَمْرٍو يَقُولُ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامُ رَاعٍ وَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ رَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ قَالَ وَحَسِبْتُ أَنَّ قَدْ قَالَ الرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ

---

<sup>19</sup> Joseph S. Straub, *Mendelegasikan Pekerjaan*, (Yogyakarta: Oryza, 2006), 29.

أَيُّهُ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ (رواه البخارى ومسلم  
والترمذى)

Artinya : “Dari Abdullah bin Umar ra, ia berkata: Aku mendengar Rasulullah saw bersabda : Kamu semua adalah pemimpin dan harus bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang imam adalah pemimpin dan harus bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seseorang suami adalah pemimpin bagi istrinya, dan seorang istri adalah seorang pemimpin dalam rumah tangga dan harus bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Pembantu adalah pemelihara terhadap harta tuannya, dia harus bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Abdullah berkata: Saya kira (Rasulullah) bersabda juga, dan seseorang anak adalah pemelihara milik orang tuannya, dia harus bertanggung jawab atas peliharaannya itu. Dan kamu semua adalah pemimpin dan harus bertanggung jawab atas kepemimpinannya.” (HR. Bukhârî, Muslim dan Tirmîdzî)

Hadits diatas menjelaskan kepada kita bahwa setiap manusia itu diberi tugas memimpin atau menjaga. Baik kaitannya dengan dirinya sendiri maupun dengan orang lain. Secara pribadi, seseorang diberi tugas menjaga dirinya sendiri. Pemuka atau imam diberi tugas memimpin rakyatnya. Suami bertugas memimpin dan menjaga istrinya. Seorang istri diberi amanat memimpin anak-anak suaminya. Pembantu diberi tugas menjaga harta atau kekayaan tuannya.

Tugas dan amanat, apapun jabatan yang ada pada diri seseorang, dia harus mempertanggungjawabkan tugas yang dibebankan kepadanya di hadapan yang dipimpin dan di dalam pengadilan Allah kelak. Tak seorang pun mampu melepaskan diri dari tanggung jawab itu. Oleh karenanya, dia harus benar-benar waspada dan hati-hati serta harus bersikap adil dan bijaksana dalam menjalankan tugasnya. Apabila langkah dan mengabaikan tugasnya, maka celakalah dia sebab di samping akan menyengsarakan yang dipimpin, kelak kemudian tidak mampu mempertanggungjawabkannya. Namun apabila tugas tersebut dilaksanakan secara baik, maka dia akan selamat dan akan diberi pahala yang besar oleh Allah swt.<sup>20</sup>

Kepala sekolah berperan sebagai katalisator dalam artian mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf, dan siswa, dalam pencapaian tujuan yang telah di tetapkan. Patah semangat,

---

<sup>20</sup> *Maktabah al-Syâmilah*, Dekstop Versio 3.48

kehilangan kepercayaan harus dapat dibangkitkan kembali oleh kepala sekolah. Kepala sekolah harus mampu membawa perubahan perilaku, sikap, intelektual anak didik sesuai dengan tujuan pendidikan.

Kepala sekolah pada hakikatnya sebagai sumber semangat bagi para guru, staf dan siswa, sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah, untuk itu diharapkan selalu menghargai apapun yang dihasilkan oleh mereka. Penghargaan dan pengakuan ini dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti; kenaikan pangkat, fasilitas, kesempatan mengikuti pendidikan.

### **Kesimpulan**

Meskipun Kepala Sekolah MA. Hasyim Asy'ari memimpin dibawah lembaga swasta, namun tak menyurutkan nyali semangatnya dalam melakukan perubahan di Madrasah Aliyah Hasyim Asy'ari ini, sehingga manajemen yang terbentuk didalamnya sesuai dengan kepemimpinan *Organizational Development (OD), Team Building dan Individual Building* yang menumbuhkan perilaku inovatif. Adanya kepemimpinan ini diharapkan mampu sesuai kaedah *al-imâm 'ala al-râ'iyah manuutun bi al-mahlâhah*.

## Daftar Pustaka

- Danim, Sudarwan. *Visi Baru Manajemen Sekolah, Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Fatah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Hijjaturrosyidah. *Kepemimpinan yang Efektif, Dalam Kepemimpinan Pengembangan Organisasi, Tim Biding dan Prilaku Inovatif*. ed. Mas'ud Said. Malang: UIN Malang Press, 2007.
- Kartono dan Kartini. *Pemimpin Dan Kepemimpinan; Apakah Pemimpin Abnormal Itu?*. Jakarta: Rajawali, 1991.
- Keating, Carles J. *The Leadership Book's*. terj. A. M. Mangun Hardjana. Yogyakarta: Kanisius, 2003.
- Maktabah al-Syâmilah*. Dekstop Version 3.48.
- Mohyi, Ach. *Teori Dan Perilaku Organisasi*. Trioningsih-Ratih Julianti (ed) UMM: Malang, 1999.
- Munawir, EK. Imam. *Asas-Asas Kepemimpinan dalam Islam*. Surabaya: Usaha Nasional, t.t.
- Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organsisari*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003.
- Pidarta, Made. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT Bina Aksara, 1988.
- Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003.
- Siswadi. *Budaya Kepemimpinan Pendidikan Di Indonesia*, dalam Mujamil Qamar, et. al. *Meniti Jalan Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003.
- Straub, Joseph S. *Mendelegasikan Pekerjaan*. Yogyakarta: Oryza, 2006.
- Terry, George R. *Asas-Asas Manajemen*. terj. Winardi. Bandung: Alumni, 1986.
- Triyo Marno dan Supriyatno. *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Rafika Aditama, 2008.
- Tutik Trianto dan Titik Triwulan. *Sertifikasi Guru Dan Upaya Peningkatan Kualifikasi, Kompetensi dan Kesejahteraan*. Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher, 2007.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Grapindo Persada, 2007.