

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Konseptual

1. Konsep Kepemimpinan Dalam Islam

Pemimpin atau leadership merupakan muatan nilai yaitu seseorang yang mempunyai kapasitas khusus.

Kepemimpinan dalam islam adalah kepemimpinan yang berdasarkan Kitabullah dan sunnah Rasulullah SAW, oleh karena itu sosok pemimpin yang disyariatkan adalah pemimpin yang beriman sehingga hukum-hukum allah swt dapat ditegakkan dan diterapkan. Hukum-hukum allah harus ditegakkan agar keadilan dan kebenaran dapat terjamah oleh orang-orang yang tertindas dan terdzalimi baik itu dari kalangan muslim maupun non muslim karena pada hakekatnya islam itu adalah rahmat bagi seluruh alam.

Dalam konsep islam, kepemimpinan sebagai sebuah konsep interaksi, relasi, proses otoritas, kegiatan mempengaruhi, mengarahkan dan mengkoordinasi baik secara horizontal maupun vertical. Kemudian dalam teori-teori manajemen, fungsi pemimpin sebagai perencana dan pengambil keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan motivasi, dan pengawasan.¹

Ada banyak definisi tentang kepemimpinan. Secara mendasar leadership berarti memengaruhi orang. Ini merupakan definisi yang luas dan termasuk didalamnya bermacam-macam perilaku yang diperlukan untuk mempengaruhi orang lain. Pemimpin memimpin pada dasarnya memengaruhi dan para pengikut mengikuti sebagai pihak yang dipengaruhi.

¹Aunur Rohim fakih, dkk, *Kepemimpinan Islam*, (Yogyakarta: Arruz Media) h. 3-4

Sasaran kepemimpinan dalam Islam adalah menerrapkan *Syariah* dan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk membangkitkan syarat bagi tegaknya tatanan Islam. Tujuan yang suci ini harus menjadi sasaran setiap pemimpin islam, apabila ia memang menghendaki dukungan, kepatuhan, dan ketundukan dari umat.

Dibawah ini diuraikan ketika nabi Ibrahim diangkat sebagai imam/pemimpin terkandung dalam surat Al-Baqarah ayat 124 :

عَهْدِي بِئَالِ لَأَقَالَ ضُرِّيَّتِي وَمَنْ قَالَ إِيمَامًا لِلنَّاسِ جَاعِلِكَ إِنِّي قَالَ ضَفَاتَمَهْنَ بِكَلِمَاتِ رَبُّهُ إِبْرَاهِيمَ ابْتَلَىٰ وَإِذِ
الظَّالِمِينَ

“Dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: "Sesungguhnya Aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia". Ibrahim berkata: "(Dan saya mohon juga) dari keturunanku".Allah berfirman: "Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim".

Ada dua hal yang harus diperhatikan menyangkut surat diatas:

- a. Kepemimpinan dalam pandangan Al-Quran bukan sekedar kontrak social antara sang pemimpin dengan masyarakatnya, tetapi juga merupakan ikatan perjanjian antara dia dengan Allah SWT, atau dengan kata lain, amanat dari Allah SWT.
- b. Apabila amanat diabaikan maka kehancuran akan tiba. Mengabaikan adalah menyerahkan tanggung jawab kepada seseorang yang tidak wajar memikulnya,

Kepemimpinan dalam konsep islam juga menuntut keadilan, karena keadilan adalah hak bagi semua manusia tanpa memandang dari golongan mana dan atas nama apapun.

Pada dasarnya kepemimpinan mengacu pada proses untuk menggerakkan kelompok orang menuju ke suatu tujuan yang telah ditetapkan/ disepakati bersama dengan mendorong/memotivasi mereka untuk bertindak dengan cara yang tidak memaksa. Dengan kemampuannya seorang pemimpin yang baik mampu menggerakkan orang-orang menuju tujuan jangka panjang dan betul-betul merupakan upaya memenuhi kepentingan bersama. Tujuan tersebut bersifat umum, seperti menyebarkan ilmu yang bermanfaat keseluruh dunia.²

Didalam islam, arti pentingnya kepemimpinan antara lain ditandakan dalam sebuah hadist nabi yang diriwayatkan oleh imam ahmad, Bukhari, Muslim, Abu Daud, dan Tirmidzi dari ibnu Umar.

رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ أَنَّ
 يَرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْنُودٌ عَنْهُمْ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُنْتُمْ رَاعٍ وَكُنْتُمْ مَسْنُودٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَإِنَّمَا
 هِيَ مَسْنُودَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْنُودٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَ
 دِهِ وَهُوَ مَسْنُودٌ عَنْهُ فَكُنْتُمْ رَاعٍ وَكُنْتُمْ مَسْنُودٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّ

“Dari ibnu umar r.a berkata, rasulullah saw bersabda, kamu sekalian adalah pemimpin dan akan diminta pertanggung jawaban atas kepemimpinanmu. Seorang imam adalah pemimpin dan ia akan diminta pertanggung jawaban atas pemimpinannya. Seorang ayah adalah seorang pemimpin dan ia diminta pertanggung jawaban atas kepemimpinannya. Seorang ibu adalah pemimpin dan ia di minta pertanggung jawaban atas kepemimpinannya. Seorang pembantu adalah pemimpin dan ia diminta

²Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic leadership Membangun superleadership melalui kecerdasan*, (Jakarta: Bumi Aksara) h.139

pertanggung jawabannya dalam mengurus harta dan kekayaan tuannya. Seorang anak adalah seorang pemimpin dan ia di minta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya dalam menjaga harta benda ayahnya. Kamu sekalian adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya. (H.R Ahmadi)

Dari hadist tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa selama manusia masih merupakan makhluk social, mereka selalu ingin hidup bersama dalam masyarakat, baik dalam masyarakat yang primitive maupun modern. Masing-masing individu harus mempertanggung jawabkan apa yang telah dilakukannya, baik sebagai pemimpin resmi yang diangkat oleh kelompoknya maupun pemimpin alami, seperti dalam keluarga.

2. Sifat-sifat Pemimpin Dalam Islam

Pemimpin ideal menurut Islam erat kaitannya dengan figur Rasulullah SAW. Beliau adalah pemimpin agama dan juga pemimpin negara. Rasulullah merupakan suri tauladan bagi setiap orang, termasuk para pemimpin karena dalam diri beliau hanya ada kebaikan. Hal ini sejalan dengan firman Allah dalam Al-Qur'an:

كثِيرًا اللَّهُ وَذَكَرَ الْآخِرَ وَالْيَوْمَ اللَّهُ يَرْجُو كَان لِمَنْ حَسَنَةً أَسْوَةٌ اللَّهُ رَسُولٍ فِي لَكُمْ كَان لَقَدْ

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. (QS Al-Ahzab:21)*

Sifat-sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah sebagai berikut:

1. Bertakwa kepada Allah SWT, sebagai syarat mutlak sebagai pemimpin yang telah menjadi karakter kepribadiannya.

2. Siddiq, membenarkan dan meyakini apa saja yang diwahyukan Allah kepada rasulnya.
3. Amanah artinya jujur, tidak pernah berdusta, selalu menepati janji, berani mengatakan yang haknya, bertindak adil dan profesional.
4. Tabligh artinya menyampaikan, pemimpin sebagai informan tentang segala sesuatu yang penting diketahui oleh pengikutnya.
5. Fathonah, yaitu kecerdasan, cakap, dan handal yang melahirkan kemampuan menghadapi dan menanggulangi persoalan yang muncul.
6. Tegas dan teguh pendirian.
7. Pemaaf, adil, sabar, bertanggung jawab, dan
8. Senang bermusyawarah.³

3. Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin

Dalam kehidupan sosial dan keagamaan kepemimpinan adalah suatu yang sangat urgen dalam mencapai cita-cita bersama. Oleh karena itu, dalam menata kehidupan manusia yang dinamis dan interaktif sudah pasti dituntut adanya seorang pemimpin yang bertugas melaksanakan, memandu, dan membawa pekerjaan itu ke arah tercapainya sasaran.

Dalam setiap organisasi apapun jenisnya pasti memiliki dan memerlukan seorang pemimpin yang berfungsi untuk menjalankan tugas kepemimpinan bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan organisasi.⁴

³Baharuddin, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Arruz Media) h. 138

⁴Saefullah, *manajemen pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia) h. 151

Kepemimpinan sebagai bagian dari politik adalah bagian dari ajaran agama Islam. Tidak benar pernyataan yang mengatakan bahwa agama tidak boleh dibawa kedalam politik. Karena politik itu artinya adalah mengatur, sementara fungsi utama agama adalah mengatur kehidupan manusia. Jadi politik harus bersendikan agama. Agama harus dijadikan pedoman berpolitik dan memberikan pencerahan beragama harus jadi tujuan dalam agenda politik.

Dengan bersendikan agama dan agama sebagai tujuan berpolitik maka akan terwujud politik yang bersih, bermoral, saling menghormati dan saling membangun. Tapi sekarang ada kecenderungan agama hanya dijadikan “jualan” politik, tujuannya untuk meraih suara dan menampilkan kesan baik calon. Yang seperti ini tidak seiring dengan pernyataan kita bahwa agama harus jadi panduan dan tujuan politik.

Karena politik dan kepemimpinan adalah satu bagian dari agama islam, maka sangat banyak dijumpai dalam al-Quran, hadis ataupun petuah Sahabat yang membicarakan tentang tugas seorang pemimpin.

Tentang tugas kepemimpinan ini, diantaranya, Allah isyaratkan dalam Al-Quran surat Al-Hajj ayat 41. Allah swt berfirman:

artinya,”(yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma’ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan.”

Ayat ini menjelaskan bahwa ada 3 tugas orang-orang yang memperoleh kekuasaan, menjadi pemimpin.⁵

- a. mendirikan shalat, Maksudnya adalah seorang pemimpin mestilah senantiasa baik dari sisi spritualitas. Jiwa yang baik, yang terlahir dari hubungannya yang baik dengan Allah, akan mendorong seorang pemimpin agar tidak lalai dan memanfaatkan jabatannya untuk kepentingan dirinya atau orang-orang yang satu golongan dengannya saja.
- b. melaksanakan zakat, Zakat adalah kewajiban yang tidak boleh ditinggalkan. Dalam hampir semua ayat yang memerintahkan shalat, selalu diiringi dengan perintah kewajiban zakat. Ini menunjukkan pentingnya zakat dalam Islam. Tujuan diwajibkannya zakat adalah menanamkan pemahaman bahwa pada harta setiap orang yang berkemampuan lebih terdapat hak orang lain, yaitu orang-orang miskin. Zakat juga mengajarkan tentang nilai solidaritas, kepedulian kepada golongan yang tidak mampu.
- c. Mengajak kepada kebaikan dan mencegah kemungkaran. Dua prinsip ini sifatnya sangat umum. Karena umum, kita memerlukan kepada acuan budaya dan pedoman agama dalam memahami apa saja perkara yang merupakan kebaikan dan kemungkaran.

Dalam sejarah kepemimpinan islam banyak istilah yang dipakai untuk menyebut seorang pemimpin, diantaranya: (Q.S al-Baqarah : 30)

كُ الدِّمَاءِ وَنَحْنُ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفُؤُا إِذْ

نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

⁵Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Gravindo Persada) h. 36

Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada malaikat, “aku menjadikan khalifah di bumi:. Mereka berkata, “apakah engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah disana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu? “Dia berfirman, “sungguh aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”.

B. Etos Kerja

1. Pengertian Etos Kerja

Etos berasal dari bahasa Yunani yaitu “Ethos” yang memberikan arti sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu. Etos kerja sebagai semangat, pola pikir dan mentalis yang mewujudkan menjadi seperangkat perilaku kerja yang khas dan berkualitas.⁶

Etos berasal dari bahasa Yunani, dapat mempunyai arti sebagai sesuatu yang diyakini, cara berbuat, sikap serta persepsi terhadap nilai kerja.⁷ Dari kata ini lahirlah apa yang disebut dengan “ethic” yaitu pedoman, moral, atau perilaku, atau dikenal pula etiket yang artinya cara bersopan santun. Sehingga dengan kata etik ini, dikenal istilah etika bisnis yaitu cara atau pedoman perilaku dalam menjalankan suatu usaha. Karena etika berkaitan dengan kejiwaan seseorang, maka hendaknya setiap pribadi muslim harus mengisi etika tersebut dengan keislaman dalam arti yang aktual, sehingga cara dirinya mempersepsi sesuatu selalu positif dan sejauh mungkin terus berupaya untuk menghindari yang negatif.

Menurut Hermal etos kerja berarti motivasi semangat dan sopan santun dalam bekerja.⁸ Sementara Rasyid dan Tanjung yang dikutip dalam penelitian John Firman

⁶ Jansen sinamo, *8 etos keguruan*, Jakarta : Institut Darma Mahardika, h. 20

⁷ Toto Tasmara, *etos kerja pribadi muslim*, Jakarta : Dana Bakti Wakaf, h. 25

⁸ Ibid., 47

mengemukakan etos kerja adalah jiwa dan semangat kerja yang dipengaruhi cara pandang yang positif dari seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Pandji Anoraga etos kerja adalah suatu pandangan dan sikap suatu bangsa atau suatu umat terhadap kerja. Jika pandangan dan sikap melihat kerja sebagai suatu hal yang luhur untuk eksistensi kemanusiaan maka etos kerja itu akan tinggi, begitupun jika melihat kerja sebagai suatu hal tidak berarti dalam kehidupan, pandangan dan sikap manusia terhadap kerja, maka etos kerja dengan sendirinya menjadi rendah. Dalam kamus sosiologi, etos diartikan sebagai karakter umum dari suatu kebudayaan yang didalamnya terkandung ide-ide dan nilai-nilai.

Dengan memperhatikan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa etos kerja adalah pandangan dan sikap terhadap kerja dimana pandangan dan sikap itu merupakan jiwa dan semangat kerja yang dilandasi sikap dasar yang terpancar dalam perilaku kehidupan atau sejumlah nilai – nilai yang dijadikan acuan oleh seseorang dalam menggerakkan dirinya dalam berhadapan dengan lingkungan sosial dimana ia berada dalam hal ini di lingkungan sekolah.

Dari kata Etos ini dikenal juga dengan kata etika, etiket yang hampir mendekati pada pendekatan akhlakatul nilai-nilai yang berkaitan dengan baik buruk (moral), sehingga dalam etos tersebut terkandung gairah atau semangat yang amat kuat untuk mengerjakan sesuatu secara optimal, lebih baik, dan bahkan berupaya untuk mencapai kualitas kerja yang sempurna mungkin. Dalam etos tersebut, ada semacam semangat untuk menyempurnakan segala sesuatu menghindari segala kerusakan (fasad) sehingga setiap pekerjaan yang diarahkan untuk mengurangi bahkan sama sekali tidak ada cacat dari hasil pekerjaannya. Sikap seperti ini dikenal dengan ihsan sebagaimana Allah SWT menciptakan manusia dalam bentuk yang paling sempurna. Senada dengan kata ihsan, didalam Al-Qur'an kita temukan pula kata itqan yang

berarti proses pekerjaan yang sangat sungguh-sungguh akurat dan sempurna. Seperti dalam Al-Qur'an surat An-Naml : 88

تَفْعَلُونَ بِمَا حَبِيبٌ إِنَّهُ شَيْءٌ كُلُّ أَتَقْنِ الَّذِي صُنِعَ السَّحَابِ مَرَّ تَمْرٌ وَهِيَ جَامِدَةٌ تَحْسِبُهَا الْجِبَالُ وَتَرَى

*Artinya : Dan engkau melihat gunung-gunung, yang engkau kira tetap di tempatnya, padahal ia berjalan (seperti) awan berjalan, (itulah) ciptaan Allah yang menciptakan dengan sempurna segala sesuatu. Sungguh, Dia Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.*⁹

Dari ayat diatas akibatnya seseorang muslim yang memiliki kepribadian qur'ani pasti akan menunjukkan kerja yang bersikap dan berbuat serta menghasilkan segala sesuatu sangat bersungguh-sungguh dan tidak pernah mengerjakan sesuatu dengan setengah hati. Dengan etos kerja yang bersumber dari keyakinan al-qur'an semacam keterpanggilan yang sangat kuat dari lubuk hatinya. Karena etos berkaitan dengan nilai kejiwaan seseorang, hendaknya setiap pribadi muslim harus mengisinya dengan kebiasaan-kebiasaan yang positif dan ada semacam kerinduan untuk menunjukkan kepribadian sebagai seorang muslim dalam bentuk hasil kerja serta sikap atau perilaku yang menuju atau mengarah pada hasil yang lebih sempurna. Etos juga mempunyai makna nilai moral adalah suatu pandangan batin yang bersifat mendarah daging. Karena etos bukan sekedar kepribadian atau sikap, melainkan lebih mendalam lagi dia adalah martabat, harga diri, dan jati diri seseorang. Sebagai suatu kondisi internal, etos kerja menagndung beberapa unsur antara lain : disiplin kerja, sikap terhadap pekerjaan, kebiasaan-kebiasaan bekerja. Dengan disiplin bekerja seorang pekerja akan selalu bekerja dalam pola-pola konsisten untuk melakukan dengan baik sesuai tuntutan dan kesanggupannya.¹⁰

⁹Al-qur'an dan terjemahan

¹⁰Abdul Hasyim, *landasan pendidikan menjadi menjadi guru yang baik*, bogor : Ghalia Indonesia, h. 87

Etos kerja muslim adalah semangat untuk menapaki jalan lurus. Didalam hal mengambil keputusan pun, para pemimpin pemegang amanah termasuk para hakim, harus berlandaskan kepada etos jalan lurus tersebut, sebagaimana Dawud sewaktu ia diminta untuk memutuskan suatu perkara yang audil dan harus didasarkan pada nilai-nilai kebenaran seperti dalam al-qur'an surat Shaad ayat 22 yang berbunyi :

تَشْطِطُ وَلَا بِالْحَقِّ بَيْنَنَا فَاحْكُم بَعْضَ عَلَى بَعْضِنَا بَعِي خَصْمَانِ تَخَفَ لَا قَالُوا مِنْهُمْ فَفَزَعَ دَاوُدَ عَلَى دَخَلُوا إِذِ
الصِّرَاطِ سِوَاءِ إِلَيَّ وَأَهْدِينَا

Artinya : ketika mereka masuk (menemui) Daud lalu ia terkejut karena kedatangan mereka. mereka berkata: "Janganlah kamu merasa takut; (Kami) adalah dua orang yang berperkara yang salah seorang dari Kami berbuat zalim kepada yang lain; Maka berilah keputusan antara Kamidengan adil dan janganlah kamu menyimpang dari kebenaran dan tunjukilah Kami ke jalan yang lurus.

Didalam melaksanakan suatu pekerjaan akan terlihat cara dan motivasi yang dimiliki seseorang apakah ia bekerja dengan sungguh-sungguh atau pura-pura. Bertanggung jawab atau tidak dan sebagainya. Cara seseorang menghayati dan melaksanakan pekerjaan ditentukan oleh pandangan, harapan dan kebiasaan didalam kelompok kerjanya. Oleh karena itu etos kerja seseorang dapat dipengaruhi oleh etos kerja kelompoknya. Etos kerja adalah sesuatu yang bersifat abstrak, karena termasuk dalam bidang kejiwaan berkaitan dengan sikap yang tersembunyi didalam batin. Sikap itu bersumber dari nilai-nilai yang dianut, yaitu sesuatu yang dianggap berharga dan berguna dalam hidup.

Sedangkan pengertian kerja adalah segala aktifitas dinamis dan mempunyai tujuan untuk memenuhi kebutuhan tertentu dan berupaya untuk mewujudkan tujuan tersebut serta melahirkan prestasi yang bermanfaat bagi lingkungan.¹¹ Bekerja mempunyai tujuan untuk mencapai suatu hasil baik berupa benda, karya atau pelayanan kepada masyarakat, tujuan yang hendak dicapai bukan hanya berkaitan

¹¹Toto tasmara, *membudayakan etos kerja islam*, h. 15

dengan fisik saja tetapi juga berhubungan dengan mental seperti pengakuan diri, mental, prestasi, dll. Makna bekerja bagi seorang muslim adalah suatu upaya yang sungguh-sungguh, dengan mengarahkan seluruh aset, pikir, dan zikirnya untuk mengaktualisasikan atau menampakkan arti dirinya sebagai hamba Allah yang harus menundukan dunia dan menempatkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat yang terbaik atau dengan kata lain hanya bekerja untuk manusia untuk memanusikan dirinya.

Penegertian bekerja hendaknya jangan diartikan sebagai penerimaan upah belaka atau bekerja jangan diartikan sebagai setara atau ekuivalen dengan bekerja secara formal bagaikan seorang pegawai swasta yang kemudian merasa berbangga-bangga karena sudah mempunyai baju seragam, padahal tidak menunjukkan prestasi apa-apa. Bekerja adalah segala aktifitas dinamis yang mempunyai tujuan untuk memenuhi kebutuhan tertentu dan didalam mencapai tujuan tersebut dia berupaya dengan penuh kesungguhan untuk mewujudkan prestasi yang optimal sebagai bukti pengabdian dirinya kepada Allah SWT.

Secara umum sebuah aktifitas dapat disebut pekerjaan apabila mengandung tiga aspek :

- a. Aktifitas tersebut dilakukan karena adanya dorongan tanggung jawab (motivasi).
- b. Aktifitas tersebut dilakukan karena adanya kesengajaan, direncanakan karena didalamnya terkandung ras dan rasio.
- c. Aktifitas tersebut dilakukan karena adanya suatu arah dan tujuan yang luhur yang secara dinamis memberikan makna bagi dirinya.¹²

¹²Ibid, h.10

Bekerja adalah aktifitas sosial yang memberikan isi dan makna pada manusia. Kerja juga merupakan aktifitas dasar yang paling penting bagi individu, karena memberikan kesenangan dan arti tersendiri bagi kehidupan terutama orang yang sehat jasmani maupun rohani. Kerja juga memberikan status sosial bagi seseorang, sekaligus mengikat dirinya dengan pribadi lain, karena setiap individu harus bekerja sama dengan orang lain.¹³ Situasi bekerja dalam masyarakat modern sangat kompleks dimas sekarang senantiasa membutuhkan kerjasama dan kooperatif yang membangun karya-karya besar. Dalam situasi kerja sedemikian ini selalu dibutuhkan efektivitas kepemimpinan dan keefisienan kerja. Banyak faktor yang menghambat kelancaran pekerjaan, intern dan ekstern.¹⁴

Dari uraian diatas jelas bahwa etos kerja adalah hal penting dimiliki oleh setiap pemimpin yang pada akhirnya berujung pada budaya kerja yang dimiliki pemimpin. Apabila pemimpin telah memiliki budaya kerja maka tidak ada bawahan yang bermalas-malasan. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa etos kerja adalah semangat kerja, pola pikir yang mewujudkan seseorang menjadi berperilaku yang berkualitas . kerja adalah segala aktifitas dinamis yang mempunyai tujuan untuk memenuhi kebutuhan jasmani maupun rohani guna berupaya melahirkan prestasi yang bermanfaat bagi lingkungan. Sedangkan etos kerja adalah totalitas atau keseluruhan sikap individu atau kelompok serta cara mengeksperiskan, memandang, menyakini, dan menggambarkan seseorang dalam melaksanakan tugas.

Menurut keputusan Mendikbud nomor: 0926/U/1996 tanggal 1 Oktober menyatakan bahwa Kepala Sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Ini berarti kepala sekolah adalah guru terbaik di sekolah itu sehingga diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah karena dipandang cakap dan mampu

¹³Kartini kartono, *pemimpin dan kepemimpinan*, jakarta : PT. Grafindo persada, h. 10

¹⁴ Hamzah ya'qub, *etos kerja islami*, jakarta: cv. Pedoman ilmu jaya, h,75

untuk itu. Untuk dapat mencapai keberhasilan sekolah yang dipimpinnya harus mempunyai etos kerja yang dilandasi dengan kerja keras, disiplin, tanggung jawab, rasa bangga terhadap profesi, kemauan atau kesediaan merubah pola pikir untuk kemajuan, produktifitas, rasional, kreatifitas, inovatif, berfikiran modern, dan berorientasi pada pemecahan masalah.

2. Indikator Etos Kerja

1) Kerja keras

Sabary menggambarkan bahwa kerja keras adalah dorongan moral dilahirkan dalam tingkah laku tidak merasa puas hanya sekedar apa yang ada dan berusaha untuk memperbaiki kekurangan. Memperhatikan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kerja keras merupakan sikap atau tingkah laku kesungguhan dalam melaksanakan tugas dan tidak merasa cepat puas hanya sekedar apa yang ada. Supriadi mengemukakan bahwa kerja keras akan dapat mencapai apa yang disebut satori atau tingkat berfikir tertinggi. Di sisi lain juga mengatakan kerja keras akan melahirkan prestasi kreatifitas.¹⁵

2) Disiplin

Siagian mengatakan bahwa disiplin merupakan sikap dan perilaku atau tindakan para anggota organisasi secara sukarela memenuhi tuntutan berbagai ketentuan yang ada. Adapun disiplin menurut Menurut Imam Barnadib adalah menyangkut pengawasan diri atau self control atau pengendalian diri agar perilaku tidak menyimpang dari nilai, norma, atau aturanaturan yang telah ditetapkan Dalam Ensiklopedi Nasional Indonesia , di kemukakan bahwa disiplin adalah suatu sikap yang menunjukkan kesediaan nutuk menepati atau mematuhi dan mendukung ketentuan, tata tertib, peraturan, nilai, serta kaidah yang berlaku. Jadi, disiplin kerja adalah berkaitan

¹⁵Ibid, h. 13

dengan penguasaan diri dan kesediaan mematuhi, mendukung, dan mempertahankan tegaknya aturan-aturan atau tata tertib, nilai serta kaidah yang berlaku di lingkungan kerjanya. Berdasarkan beberapa pendapat diatas, maka kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus memiliki kecakapan untuk mengembangkan penerimaan dan kepatuhan terhadap peraturan organisasi sekolah diantara para guru dan murid. Sehingga para anggota sekolah dapat bekerjasama menyesuaikan diri dengan tanpa merasa adanya tekanan dari kekuasaan pimpinan sekolah.

3) Tanggung jawab

Kamus Besar Bahasa Indonesia mengatakan tanggung jawab yaitu keadaan seorang pemimpin yang mempunyai hak fungsi menerima pembebanan sebagai akibat tindak pihak sendiri atau pihak lain.¹⁶ Selanjutnya Wahjosumidjo mengatakan tanggung jawab kepala sekolah dalam pembinaan meliputi: (1) Program pengajaran; (2) Sumber daya manusia; (3) Sumber daya yang bersifat fisik; (4) hubungan kerja sama antara kepala sekolah dengan masyarakat yang secara garis besar meliputi proses pengelolaan, penilaian, bimbingan, pembiayaan, pengawasan, dan pengembangan.

4) Rasa bangga terhadap profesi

Perasaan bangga terhadap profesi merupakan jenis perasaan harga diri yang positif. Di dalam perasaan ini terkandung keinginan untuk mempertahankan dan berbuat sebaik mungkin agar produk yang dihasilkan berkualitas dan tidak sampai menurunkan perasaan bangganya itu. Pekerja yang mempunyai perasaan bangga terhadap profesi tidak memerlukan pengawasan yang ketat dalam bekerja karena hadiahnya adalah rasa bangga terhadap hasil karya atau hasil kerjanya. Komitmen dari rasa bangga terhadap profesi adalah tanggung jawab individu dan inisiatif individual. Kedua aspek ini menurut Cherrington sebagaimana dikutip oleh Djoko Kustono, merupakan

¹⁶Kamus besar bahasa indonesia, h, 106

prediktor kuat dari rasa bangga terhadap profesi sehingga dapat diukur dari kedua aspek ini.

3. Ciri-Ciri Etos Kerja

Seseorang yang memiliki etos kerja, akan terlihat pada sikap dan tingkah lakunya dalam bekerja. Berikut ini adalah beberapa ciri-ciri etos kerja:¹⁷

1. Kecanduan terhadap waktu.

Salah satu esensi dan hakikat dari etos kerja adalah cara seseorang menghayati, memahami, dan merasakan betapa berharganya waktu. Dia sadar waktu adalah netral dan terus merayap dari detik ke detik dan dia pun sadar bahwa sedetik yang lalu tak akan pernah kembali kepadanya.

2. Memiliki moralitas yang bersih (ikhlas).

Salah satu kompetensi moral yang dimiliki seorang yang berbudaya kerja adalah nilai keikhlasan. Karena ikhlas merupakan bentuk dari cinta, bentuk kasih sayang dan pelayanan tanpa ikatan. Sikap ikhlas bukan hanya output dari cara dirinya melayani, melainkan juga input atau masukan yang membentuk kepribadiannya didasarkan pada sikap yang bersih.

3. Memiliki kejujuran.

Kejujuran pun tidak datang dari luar, tetapi bisikan kalbu yang terus menerus mengetuk dan membisikkan nilai moral yang luhur. Kejujuran bukanlah sebuah keterpaksaan, melainkan sebuah panggilan dari dalam sebuah keterikatan.

4. Memiliki komitmen.

Komitmen adalah keyakinan yang mengikat sedemikian kukuhnya sehingga terbelenggu seluruh hati nuraninya dan kemudian menggerakkan perilaku menuju arah

¹⁷Sinamo, Jansen. 2011. *Delapan Etos Kerja Profesional*. Jakarta: Institut Mahardika. h. 33

tertentu yang diyakininya. Dalam komitmen tergantung sebuah tekad, keyakinan, yang melahirkan bentuk vitalitas yang penuh gairah.

5. Kuat pendirian (konsisten).

Konsisten adalah suatu kemampuan untuk bersikap taat asas, pantang menyerah, dan mampu mempertahankan prinsip walau harus berhadapan dengan resiko yang membahayakan dirinya. Mereka mampu mengendalikan diri dan mengelola emosinya secara efektif.

4. Faktor Yang Mempengaruhi Etos Kerja

Etos kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu:

1. Agama.

Pada dasarnya agama merupakan suatu sistem nilai yang akan mempengaruhi atau menentukan pola hidup para penganutnya. Cara berpikir, bersikap dan bertindak seseorang tentu diwarnai oleh ajaran agama yang dianut jika seseorang sungguh-sungguh dalam kehidupan beragama.

2. Budaya.

Sikap mental, tekad, disiplin, dan semangat kerja masyarakat juga disebut sebagai etos budaya dan secara operasional etos budaya ini juga disebut sebagai etos kerja. Kualitas etos kerja ini ditentukan oleh sistem orientasi nilai budaya masyarakat yang bersangkutan.

3. Sosial Politik.

Tinggi rendahnya etos kerja suatu masyarakat dipengaruhi oleh ada atau tidaknya struktur politik yang mendorong masyarakat untuk bekerja keras dan dapat menikmati hasil kerja keras dengan penuh.

4. Kondisi Lingkungan/Geografis.

Lingkungan alam yang mendukung mempengaruhi manusia yang berada didalamnya melakukan usaha untuk dapat mengelola dan mengambil manfaat, dan bahkan dapat mengundang pendatang untuk turut mencari penghidupan di lingkungan tersebut.

5. Pendidikan.

Etos kerja tidak dapat dipisahkan dengan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan sumber daya manusia akan membuat seseorang mempunyai etos kerja keras.

6. Struktur Ekonomi.

Tinggi rendahnya etos kerja suatu masyarakat dipengaruhi oleh ada atau tidaknya struktur ekonomi, yang mampu memberikan insentif bagi anggota masyarakat untuk bekerja keras dan menikmati hasil kerja keras mereka dengan penuh.

7. Motivasi Intrinsik Individu.

Individu yang akan memiliki etos kerja yang tinggi adalah individu yang bermotivasi tinggi. Etos kerja merupakan suatu pandangan dan sikap yang didasari oleh nilai-nilai yang diyakini seseorang.¹⁸

Etos kerja yang positif secara pasti akan menunjukkan kaitan yang sangat erat antara modal organisasi dengan nilai kepercayaan untuk mencapai visi dan misi secara konsisten melalui norma-norma nilai kerja yang menciptakan suasana nyaman, aman, dan sejahtera bagi setiap stakeholdernya. Organisasi bisnis memerlukan fleksibilitas yang tinggi dengan budaya kerja "high trust". Tujuannya adalah untuk membangun kredibilitas yang memberikan rasa percaya kepada setiap orang, bahwa budaya kerja organisasi dikerjakan dengan etos kerja yang terukur dalam sebuah

¹⁸Ibid, h. 56

sistem, prosedur, dan kebijakan yang memiliki tingkat kepedulian sosial bisnis untuk secara konsisten mampu memberikan nilai-nilai kebutuhan para stakeholdernya secara optimal. Bagaimana cara Anda untuk membangun etos kerja yang sesuai dengan jati diri organisai Anda.

Etos kerja yang baik berasal dari hasil kesadaran sebuah organisasi untuk secara tulus menggali semua potensi positifnya dalam rangka memberikan nilai-nilai terbaiknya kepada para stakeholder. Jangan pernah berpikir untuk meniru etos kerja budaya lain, sebab etos kerja itu ada di dalam DNA sebuah organisasi yang secara fundamental telah dipengaruhi oleh etos kerja sang penggagas pendiri organisasi melalui visi, misi, etika, budaya, serta cara berpikir dan bertindak sang pendiri tersebut.

Apabila Anda tetap ngotot untuk meniru dan mengimplementasikan sebuah etos kerja yang menjadi favorit Anda, maka pastikan bahwa organisasi Anda mampu melewati masa-masa kritis akibat perubahan jati diri lama kedalam jati diri yang Anda harapkan. Kekuatan aura sang pendiri organisasi akan tetap terasa walaupun Anda sudah mencoba menciptakan lingkungan dan suasana kerja berbudaya etos kerja baru yang lebih dinamis dan kreatif. Etos kerja sebenarnya mengajarkan kepada setiap sumber daya manusia untuk secara tulus dan ikhlas dari lubuk hati terdalam membangun kebiasaan-kebiasaan positif yang efektif dalam memberikan pelayanan berkualitas tinggi kepada para stakeholder. Untuk itu diperlukan upaya terus-menerus dari manajemen organisasi dalam memberikan contoh teladan dari perilaku etos kerja yang ingin dimiliki oleh organisasi tersebut. Mengundang para coach dari luar organisasi untuk belajar nilai-nilai positif secara berkelanjutan akan memberikan wawasan dan pengetahuan yang akan berdampak besar bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam menggali etos kerja terbaik dari sudut kaca mata positif.

Etos kerja adalah suara hati yang tulus dan ikhlas dari setiap sumber daya manusia organisasi untuk mau bekerja keras tanpa pamrih dalam memberikan pelayanan terbaik yang lebih kepada setiap orang tanpa terkecuali.

Etos kerja yang baik lahir dari pribadi-pribadi yang proaktif dalam mempersiapkan diri mereka untuk menjadi manusia-manusia organisasi yang siap seratus persen menjalankan misi dan visi organisasi mereka dengan nilai-nilai positif yang tidak dapat dikompromikan lagi. Nilai positif berarti setiap pikiran dan tindakan selalu hanya berkonsentrasi untuk memberikan pelayanan berkualitas tinggi.

Bisnis, organisasi, dan sejenisnya ada hanya dengan satu tujuan mulia yaitu memberikan pelayanan bernilai tambah tertinggi dengan manfaat ekonomi, sosial, dan psikologis yang membuat mudah dan nyaman setiap stakeholdernya.

Etos kerja yang baik harus selalu dibungkus dengan pengetahuan, keterampilan, teknologi, dan keinginan untuk selalu berbuat baik. Etos kerja juga harus memiliki kebiasaan-kebiasaan yang menjadi budaya rutin yang efektif dalam memberikan sinar kebahagiaan, kenyamanan, keamanan, dan kepastian buat para stakeholder.

Semua prinsip positif pelayanan wajib dihayati secara optimal oleh semua pimpinan dan staf organisasi tanpa terkecuali. Setiap stimulus benih-benih positif kedalam pikiran sumber daya manusia akan menghasilkan respons etos kerja yang berasal dari kesadaran hati dan pikiran terdalam.

Apapun jenis pekerjaan Anda, apakah bersifat komersial untuk mencari nafkah kehidupan Anda, bersifat sosial yang membantu tanpa pamrih dengan uang, atau hanya bersifat hobi yang melakukan pekerjaan sebagai kebahagiaan hidup. Apapun yang Anda lakukan, pastikan Anda mengerjakannya dari hati terdalam yang tulus dan ikhlas, serta pikiran positif dengan segala kerendahan hati dan perilaku. Jangan sekalipun bekerja oleh sebab terpaksa, etos kerja yang baik tidak akan lahir dari

orang-orang yang merasa pekerjaan yang dilakukannya adalah karena terpaksa oleh dorongan kebutuhan ekonomi atau kebutuhan lain yang tidak dikehendakinya.

Belajar dan belajarlh selalu untuk merubah diri Anda dari pribadi tanpa etos kerja menjadi pribadi yang unik, spesial, dan kaya akan etos kerja berkualitas tinggi. Semua hal baik itu akan menjadi milik Anda bila Anda belajar, melatih, dan menyadari bahwa semua kerja keras Anda dan hidup Anda adalah untuk memberikan pelayanan terbaik kepada diri Anda, keluarga Anda, organisasi Anda, orang-orang lain di sekitar Anda, masyarakat Anda, dan dunia Anda.

Menurut Sinamo, bahwa terdapat delapan etos kerja profesional yaitu:¹⁹

a. Kerja adalah Rahmat

Apa pun pekerjaan kita, entah pengusaha, pegawai kantor, sampai buruh kasar sekalipun, adalah rahmat dari Allah SWT. Anugerah itu kita terima tanpa syarat, seperti halnya menghirup oksigen dan udara tanpa biaya sepeser pun. Bakat dan kecerdasan yang memungkinkan kita bekerja adalah anugerah. Dengan bekerja, setiap tanggal muda kita menerima gaji untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Dengan bekerja kita punya banyak teman dan kenalan, punya kesempatan untuk menambah ilmu dan wawasan, dan masih banyak lagi. Semua itu anugerah yang patut disyukuri. Sungguh kelewatan jika kita merespon semua rahmat itu dengan kerja yang ogah-ogahan.

b. Kerja adalah Amanah

Apapun pekerjaan kita semua adalah Amanah. Seyogyanya kita menjalankan amanah tersebut dengan sebaik mungkin. Kerja bukanlah sekedar pengisi waktu tapi perintah Allah. "Amanat itu mendatangkan rezeki, sedangkan khianat itu

¹⁹Simamora, *delapan etos kerja profesional*, jakarta : institut mahasrdika, h. 29

mendatangkan kemiskinan". Etos ini membuat kita bisa bekerja sepenuh hati dan menjauhi tindakan tercela, misalnya korupsi dalam berbagai bentuknya.

c. Kerja adalah Panggilan

Jika pekerjaan atau profesi kita disadari sebagai panggilan, kita bisa berucap pada diri kita sendiri, "I'm do my best!" Dengan begitu kita tidak akan merasa puas jika hasil karya ya kita kurang baik mutunya.

d. Kerja adalah Aktualisasi

Aktualisasi diri artinya pengungkapan atau pernyataan diri kita dari apa yang harus kita aktualisasikan.

- 1) Kemampuan kita untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab
- 2) Kejujuran
- 3) Disiplin
- 4) Kemauan untuk maju
- 5) Tunjukkanlah terlebih dulu kualitas pekerjaan yang Anda lakukan sebelum Anda
- 6) Menuntut terlalu banyak untuk menerima imbalan yang besar karena kerja adalah aktualisasi diri.

Meski kadang membuat kita lelah, bekerja tetap merupakan cara terbaik untuk mengembangkan potensi diri dan membuat kita merasa "ada". Bekerja jauh lebih menyenangkan daripada duduk bengong tanpa pekerjaan.

e. Kerja adalah Ibadah

Seperti halnya aktivitas keseharian seorang muslim, kerja juga harus diniatkan dan berorientasi ibadah kepada Allah SWT. Dengan kata lain, setiap aktivitas yang kita lakukan hakikatnya mencari keridhaan Allah semata. Setiap ibadah kepada Allah SWT harus direalisasikan dalam bentuk tindakan, sehingga bagi

seorang muslim aktivitas bekerja juga mengandung nilai ibadah. Kesadaran ini pada gilirannya akan membuat kita bisa bekerja secara ikhlas, bukan demi mencari uang atau jabatan semata.

f. Kerja adalah Seni

Kesadaran ini membuat kita bekerja dengan enjoy seperti halnya melakukan hobi. Dengan mengungkapkannya melalui dan menggunakan medium dan materi pekerjaan kita seperti komputer, kertas, pena, suara, ruangan, papan tulis, meja, kursi, atau apapun alat materi kerja kita. Materi kerja di atas diolah secara kreatif dan imajinatif dalam peristiwa kerja dengan memanfaatkan tidak saja nilai warna, tetapi terutama nilai estetikanya.

g. Kerja adalah Kehormatan

Karena tidak semua orang bisa diberi kepercayaan untuk melakukan suatu pekerjaan seperti yang Anda terima saat ini. Kerja bukanlah masalah uang semata, namun lebih mendalam mempunyai sesuatu arti bagi hidup kita. Kadang mata kita menjadi "hijau" melihat uang, sampai akhirnya melupakan apa arti pentingnya kebanggaan profesi yang kita miliki. Bukan masalah tinggi rendah atau besar kecilnya suatu profesi, namun yang lebih penting adalah etos kerja, dalam arti penghargaan terhadap apa yang kita kerjakan. Sekecil apapun yang kita kerjakan, sejauh itu memberikan rasa bangga di dalam diri, maka itu akan memberikan arti besar. Seremeh apapun pekerjaan kita, itu adalah sebuah kehormatan. Jika kita bisa menjaga kehormatan dengan baik, maka kehormatan yang lain yang lebih besar akan datang kepada kita.

h. Kerja adalah Pelayanan

Manusia diciptakan dengan dilengkapi oleh keinginan untuk berbuat baik. Apa pun pekerjaan kita, pedagang, polisi, bahkan penjaga mercu suar, semuanya bisa dimaknai sebagai pengabdian kepada sesama.

Delapan etos kerja tersebut menunjukkan bahwa seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya tidak didasarkan atas perintah atasan melainkan keinginan yang kuat untuk melakukan sesuatu tanpa paksaan dan dilaksanakan.²⁰

C. Kepala Madrasah

Kepala sekolah pada hakekat etimologisnya merupakan padanan dari school principal, yang tugas kesehariannya menjalankan principalship atau kekepalasekolahan. Istilah kekepalasekolahan mengandung makna sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah. Penjelasan ini dipandang penting, karena terdapat beberapa istilah untuk menyebut jabatan kepala sekolah, seperti administrasi sekolah (*school administrator*), pimpinan sekolah (*school leader*), manajer sekolah (*school manajer*), dan sebagainya.²¹ Seorang kepala sekolah harus mempunyai kriteria atau kualifikasi umum sebagai seorang kepala sekolah, yaitu: a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi b. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-Kanak / Raudhatul Athfal (TK / RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 tahun di TK / RA. d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan non PNS

²⁰Ibid, h, 30

²¹ Dirawat, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1986), h.71

disertakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.²²

Tugas utama kepala sekolah sebagai pemimpin adalah mengatur situasi, mengendalikan kegiatan kelompok, organisasi atau lembaga dan menjadi juru bicara kelompok. Dalam rangka melaksanakan tugas dan fungsinya, terutama dalam rangka memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, kepala sekolah dituntut untuk mampu berperan ganda, baik sebagai:

- a. *Catalyst*, berperan meyakinkan orang lain tentang perlunya perubahan menuju kondisi yang lebih baik
- b. *Solution givers*, berperan mengingatkan terhadap tujuan akhir dari perubahan,
- c. *Proces helpers*, berperan membantu kelancaran proses perubahan, khususnya menyelesaikan masalah dan membina hubungan antara pihak-pihak yang terkait, dan,
- d. *Resource linkers*, berperan menghubungkan orang dengan sumber dana yang diperlukan.

Menurut Dirawat kepala sekolah sebagai seorang pemimpin seharusnya dalam praktek sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktekkan fungsi kepemimpinan di dalam kehidupan sekolah, yaitu:

- a. Kepala sekolah harus dapat memperlakukan sama terhadap orang-orang yang menjadi bawahannya, sehingga tidak terjadi diskriminasi, sebaliknya dapat diciptakan semangat kebersamaan di antara mereka yaitu guru, staf dan para siswa.
- b. Sugesti atau saran sangat diperlukan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugas. Para guru, staf dan siswa suatu sekolah hendaknya selalu mendapatkan saran anjuran dari kepala sekolah sehingga dengan saran tersebut selalu dapat memelihara bahkan meningkatkan semangat, rela berkorban, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- c. Dalam mencapai tujuan setiap organisasi memerlukan dukungan, dana, sarana dan sebagainya. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk memenuhi atau

²²Ibid. H. 65

- menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, staf, dan siswa, baik berupa dana, peralatan, waktu, bahkan suasana yang mendukung.
- d. Kepala sekolah berperan sebagai katalisator, dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
 - e. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus dapat menciptakan rasa aman di lingkungan sekolah.
 - f. Kepala sekolah pada hakekatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf dan siswa. Oleh sebab itu kepala sekolah harus selalu membangkitkan semangat para guru, staf, dan siswa.
 - g. Setiap orang dalam kehidupan organisasi baik secara pribadi maupun kelompok, kebutuhannya diperhatikan dan dipenuhi. penghargaan dan pengakuan ini dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan pangkat, fasilitas, kesempatan mengikuti pendidikan dan sebagainya.²³

Setiap orang yang memberikan sumbangan bagi perumusan dan pencapaian tujuan bersama adalah pemimpin, namun individu yang mampu memberi sumbangan yang lebih besar terhadap perumusan tujuan serta terhimpunnya suatu kelompok di dalam kerja sama mencapainya, dianggap sebagai pemimpin yang sebenarnya. Orang yang memegang jabatan kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan.

Menurut Dirawat tugas dan tanggungjawab kepala sekolah dapat digolongkan kepada dua bidang, yaitu:

1. Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi dapat digolongkan menjadi enam bidang yaitu:

- a) Pengelolaan Pengajaran

Pengelolaan pengajaran ini merupakan dasar kegiatan dalam melaksanakan tugas pokokkegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan ini antara lain:

- 1) Pemimpin pendidikan hendaknya menguasai garis-garis besar program pengajaran untuk tiap bidang studi dan tiap kelas,
- 2) Menyusun program sekolah untuk satu tahun,
- 3) Menyusun jadwal pelajaran,

²³ Dirawat, *Op Cit*, h. 81

- 4) Mengkoordinir kegiatan-kegiatan penyusunan model satuan pengajaran,
- 5) Mengatur kegiatan penilaian,
- 6) Melaksanakan norma-norma kenaikan kelas,
- 7) Mencatat dan melaporkan hasil kemampuan belajar murid,
- 8) Mengkoordinir kegiatan bimbingan sekolah,
- 9) Mengkoordinir program non kurikuler,
- 10) Merencanakan pengadaan,
- 11) Memelihara dan mengembangkan buku perpustakaan sekolah dan alat-alat pelajaran.

b) Pengelolaan Kepegawaian

Termasuk dalam bidang ini yaitu menyelenggarakan urusan-urusan yang berhubungan dengan penyeleksian, pengangkatan kenaikan pangkat, cuti, perpindahan dan pemberhentian anggota staf sekolah, pembagian tugas-tugas di kalangan anggota staf sekolah, masalah jaminan kesehatan dan ekonomi, penciptaan hubungan kerja yang tepat dan menyenangkan, masalah penerapan kode etik jabatan.

c) Pengelolaan murid

Dalam bidang ini kegiatan yang nampak adalah perencanaan dan penyelenggaraan murid baru, pembagian murid atas tingkat-tingkat, kelas-kelas atau kelompok-kelompok (*grouping*), perpindahan dan keluar masuknya murid-murid (*mutasi*), penyelenggaraan pelayanan khusus (*special services*) bagi murid, mengatur penyelenggaraan dan aktivitas pengajaran, penyelenggaraan testing dan kegiatan evaluasi, mempersiapkan laporan

tentang kemajuan masalah disiplin murid, pengaturan organisasi siswa, masalah absensi, dan sebagainya.

d) Pengelolaan Gedung dan Halaman

pengelolaan ini menyangkut usaha-usaha perencanaan dan pengadaan, inventarisasi, pengaturan pemakaian, pemeliharaan, rehabilitasi perlengkapan dan alat-alat material sekolah, keindahan serta kebersihan umum, usaha melengkapi yang berupa antara lain gedung (ruangan sekolah), lapangan tempat bermain, kebun dan halaman sekolah, meubel sekolah, alat-alat pelajaran klasikal dan alat peraga, perpustakaan sekolah, alat-alat permainan dan rekreasi, fasilitas pemeliharaan sekolah, perlengkapan bagi penyelenggaraan khusus, transportasi sekolah, dan alat-alat komunikasi.

e) Pengelolaan Keuangan

Dalam bidang ini menyangkut masalah-masalah urus gaji guru-guru dan staf sekolah, urusan penyelenggaraan otorisasi sekolah, urusan uang sekolah dan uang alat-alat murid-murid, usaha-usaha penyediaan biaya bagi penyelenggaraan pertemuan dan perayaan serta keramaian.

f) Pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat

Untuk memperoleh simpati dan bantuan dari masyarakat termasuk orang tua murid-murid, dan untuk dapat menciptakan kerjasama antara sekolah-rumah-dan lembaga-lembaga sosial.²⁴

²⁴ Dirawat, Op Cit, h. 84.

Kepala Sekolah menurut Purwanto, bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar. Tugas ini antara lain :

- 1) Membimbing guru-guru agar mereka dapat memahami secara jelas tujuan-tujuan pendidikan pengajaran yang hendak dicapai dan hubungan antara aktivitas pengajaran dengan tujuan-tujuan.
- 2) Membimbing guru-guru agar mereka dapat memahami lebih jelas tentang persoalan-persoalan dan kebutuhan murid.
- 3) Menyeleksi dan memberikan tugas-tugas yang paling cocok bagi setiap guru sesuai dengan minat, kemampuan bakat masing-masing dan selanjutnya mendorong mereka untuk terus mengembangkan minat, bakat dan kemampuannya.
- 4) Memberikan penilaian terhadap prestasi kerja sekolah berdasarkan standar-standar sejauh mana tujuan sekolah itu telah dicapai.²⁵

Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dengan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. Hubungan yang harmonis ini akan membentuk saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga, saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat dan pentingnya peranan masing-masing, dan kerja sama yang

²⁵ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), h. 95.

erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah. Kepala sekolah juga tidak saja dituntut untuk melaksanakan berbagai tugasnya di sekolah, tetapi ia juga harus mampu menjalin hubungan kerja sama dengan masyarakat dalam rangka membina pribadi peserta didik secara optimal. Kepala sekolah dapat menerima tanggung jawab tersebut, namun ia belum tentu mengerti dengan jelas bagaimana ia dapat menyumbang ke arah perbaikan program pengajaran.

Cara kerja kepala sekolah dan cara ia memandang peranannya dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman profesionalnya, serta ketetapan yang dibuat oleh sekolah mengenai peranan kepala sekolah di bidang pengajaran. Pelayanan pendidikan dalam dinas bagi administrator sekolah dapat memperjelas harapan-harapan atas peranan kepala sekolah.

Menurut Purwanto, bahwa seorang kepala sekolah mempunyai sepuluh macam peranan, yaitu : “Sebagai pelaksana, perencana, seorang ahli, mengawasi hubungan antara anggota-anggota, mewakili kelompok, bertindak sebagai pemberi ganjaran, bertindak sebagai wasit, pemegang tanggung jawab, sebagai seorang pencipta, dan sebagai seorang ayah”.²⁶

1. Peran Kepala Madrasah

a. Kepala Madrasah Sebagai *Leader* (pemimpin)

Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis yang penting dalam memotivasi dan mengordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan melalui suatu proses untuk mempengaruhi orang lain, baik dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk

²⁶ Purwanto, *Op Cit*, h 65.

mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu.²⁷ Pemimpin pada hakekatnya adalah seseorang yang mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.²⁸ Kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin di sekolah/madrasah tentu mempengaruhi orang lain seperti guru dan tenaga kependidikan lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan pihak sekolah. Tujuan akan tercapai jika kepala sekolah mau dan mampu membangun komitmen dan bekerja keras untuk menjadikan sekolah/madrasah yang dipimpinnya menjadi sekolah/madrasah yang berkualitas dan menjadi terbaik di daerahnya.

Dalam teori kepemimpinan setidaknya ada dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.²⁹

Kepala madrasah dikatakan sebagai pemimpin yang efektif bilamana mampu menjalankan perannya untuk mendorong, mempengaruhi, mengarahkan kegiatan dan tingkah laku kelompoknya. Kepala madrasah sangat berperan dalam mengembangkan tenaga kependidikan. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Siagian bahwa arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan harus sedemikian

²⁷ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 124.

²⁸ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), h. 88.

²⁹ Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran* (Yogyakarta: Gava Media, 2011), h. 32.

rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia.³⁰

Sedangkan menurut Daryanto, model kepemimpinan yang paling cocok diterapkan di sekolah adalah kepemimpinan pembelajarann karena misi utama sekolah mendidik semua siswa dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memperoleh pengetahuan, ketrampilan, dan nilai-nilai yang diperlukan untuk menjadi orang dewasa yang sukses dalam menghadapi masa depan yang belum diketahui dan yang sarat dengan tantangan-tantangan yang sangat turbulen. Misi inilah yang kemudian menuntut sekolah sebagai organisasi harus memfokuskan pada pembelajaran (*learning focused schools*), yang meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, dan penilaian hasil belajar (asesmen).³¹

Definisi kepemimpinan pembelajaran yang efektif menurut Petterson sebagaimana dikutip Daryanto adalah sebagai berikut:

- a) Kepala sekolah mensosialisasikan dan menanamkan isi dan makna visi sekolahnya dengan baik. Dia juga mampu membangun kebiasaan-kebiasaan berbagi pendapat atau urun rembug dalam merumuskan visi dan misi sekolahnya, dan dia juga selalu menjaga agar visi dan misi sekolah yang telah disepakati oleh warga sekolah hidup subur dalam implementasinya.
- b) Kepala sekolah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengelolaan sekolah (manajemen partisipatif). Kepala sekolah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan dan dalam kegiatan operasional sekolah sesuai dengan kemampuan dan batas-batas yuridiksi yang berlaku.

³⁰Sondang P. Siagian, *Manajemen Stategik* (Jakarta: PT. Bumi Aksara,1994),h. 46.

³¹Daryanto, *Kepala Sekolah...*, h. 67.

- c) Kepala sekolah memberikan dukungan terhadap pembelajaran , misalnya dia mendukung bahwa pengajaran yang memfokuskan pada kepentingan belajar siswa harus menjadi prioritas.
- d) Kepala sekolah melakukan pemantauan terhadap proses belajar mengajar sehingga memahami lebih mendalam dan menyadari apa yang sedang berlangsung di sekolah.
- e) Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator sehingga dengan berbagai cara dia dapat mengetahui kesulitan pembelajaran dan dapat membantu guru dalam mengatasi kesulitan belajar tersebut.³²

Dalam pelaksanaannya, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah sangat dipengaruhi hal-hal sebagai berikut:

- a) Kepribadian yang kuat. Kepala sekolah harus mengembangkan kepribadiannya agar percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial.
- b) Memahami tujuan pendidikan dengan baik. Pemahaman yang baik merupakan bekal utama kepala sekolah agar dapat menjelaskan kepada guru, staf, dan pihak lain serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya.
- c) Pengetahuan yang luas. Kepala Sekolah harus memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang yang lain yang terkait.
- d) Ketrampilan profesioanl yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah, yakni ketrampilan teknis seperti penyusunan jadwal pelajaran dan memimpin rapat; ketrampilan hubungan kemanusiaan misalnya bekerja sama dengan orang

³² *Ibid.*, h. 68.

lain, memotivasi guru/staf; serta ketrampilan konseptual, seperti memperkirakan masalah yang muncul serta mencari pemecahannya.³³

Jika seorang kepala sekolah/madrasah memenuhi semua persyaratan di atas, maka tujuan pendidikan akan dapat dicapai sesuai yang direncanakan. Oleh karena itu seorang kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin/leader harus dapat memahami, mendalami, dan menerapkan beberapa konsep ilmu manajemen.

b. Kepala Madrasah Sebagai *Motivator*

Kepala madrasah merupakan pendorong untuk melakukan suatu perbuatan tertentu dalam meraih keinginan.³⁴ Motivasi merupakan keinginan yang ada pada seseorang yang merangsang untuk melakukan tindakan.³⁵

Tugas kepala sekolah sebagai motivator meliputi tiga hal yaitu kemampuan mengatur lingkungan kerja, seperti mengatur ruang kepala sekolah, ruang TU, ruang kelas, lab, BK, OSIS, perpustakaan, UKS, dan sebagainya; kemampuan mengatur suasana kerja, seperti menciptakan hubungan kerja sesama guru/staf/karyawan yang harmonis, serta mampu menciptakan rasa aman di sekolah; dan kemampuan menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) termasuk di dalamnya mampu mengembangkan motivasi eksternal dan internal bagi warga sekolah.³⁶

Prinsip-prinsip yang dapat diterapkan kepala madrasah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya, antara lain:

³³Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah* (Jogjakarta: Diva Press, 2012), h. 185-186.

³⁴Arifin M, *Peran dan Motivasi Kerja*(Yogyakarta:Teras, 2010), h. 28.

³⁵Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Reika Aditama, 2008), h. 22.

³⁶Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan...*, h. 87-88.

- a) Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang diadakan menarik dan menyenangkan.
- b) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan dan para tenaga kependidikan dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- c) Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
- d) Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan
- e) Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala madrasah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.³⁷

Dengan demikian seorang kepala madrasah dalam fungsinya sebagai motivator harus dapat mengupayakan supaya guru dan semua tenaga kependidikan yang ada di lingkup madrasah bersangkutan selalu meningkatkan kemampuan dan tanggung jawabnya dengan memperhatikan kesejahteraan, dan rasa kebersamaan untuk mencapai produktifitas kerja yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

c. Kepala Madrasah Sebagai *Supervisor*

Dari beberapa pendapat yang mengemuka tentang pengertian supervisi, Luk-luk Nur Munfidah menyimpulkan supervisi pendidikan adalah semua usaha yang sifatnya membantu guru atau melayani guru agar dapat memperbaiki, mengembangkan, dan bahkan meningkatkan pengajarannya, serta dapat pula menyediakan kondisi belajar

³⁷E. Mulyasa, *Menjadi Kepala...*, h. 121-122.

murid yang efektif dan efisien demi pertumbuhan jabatannya untuk mencapai tujuan pendidikan dan meningkatkan mutu pendidikan.³⁸

Konsep kepala sekolah sebagai supervisor menunjukkan adanya perbaikan pengajaran pada sekolah yang dipimpinnya. Perbaikan tampak setelah dilakukan sentuhan supervisor berupa bantuan mengatasi kesulitan guru dalam mengajar. Untuk itulah kepala sekolah perlu memahami program dan strategi pengajaran, sehingga ia mampu memberi bantuan kepada guru yang mengalami kesulitan. Bantuan yang diberikan oleh kepala sekolah kepada guru dapat berupa bantuan dukungan fasilitas, bahan-bahan ajar yang diperlukan, penguatan terhadap penguasaan materi dan strategi pengajaran, pelatihan, magang dan bantuan lainnya yang akan meningkatkan efektivitas program pengajaran dan implementasi program dalam aktivitas belajar di kelas.³⁹

Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan oleh supervisor agar supervisi yang dilakukan berhasil, sebagaimana dikutip Muhtar dari Piet Sahertian adalah sebagai berikut:

- a) Dilakukan berdasarkan inisiatif guru, perilaku supervisor harus sedemikian teknis sehingga para guru terdorong untuk minta bantuan supervisor.
- b) Ciptakan hubungan yang bersifat manusiawi yang bersifat interaktif dan rasa kesejawatan.
- c) Ciptakan suasana yang bebas dimana setiap orang bebas dan berani mengemukakan apa yang dialaminya. Supervisor berusaha dapat menjawab dan menemukan solusi atas apa yang diharapkan guru.
- d) Obyek kajian adalah kebutuhan guru yang riil, tentunya yang mereka alami.

³⁸Luk-luk Nur Munfidah, *Supervisi Pendidikan* (Yogyakarta: Teras, 2009), h. 10.

³⁹Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran*. h. 134.

- e) Perhatian dipusatkan pada unsur-unsur spesifik yang harus diangkat dan diperbaiki.⁴⁰

Hasil dari supervisi harus dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja guru dan pengembangan madrasah. Supervisi bisa dilakukan melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual dan simulasi pembelajaran. Adapaun keberhasilan kepala madrasah sebagai supervisor bisa dilihat dari meningkatnya kesadaran guru untuk meningkatkan kinerja dan meningkatnya ketrampilan guru dalam melaksanakan tugasnya.⁴¹ Maka supervisi memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kemampuan profesional guru yang pada akhirnya meningkatkan proses belajar mengajar dan hasil akhir supervisi akan direfleksikan pada peningkatan hasil belajar murid.

d. Kepala Madrasah Sebagai *Manajer*

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁴² Maka peran seorang kepala madrasah sebagai manajer tentu adalah mengelola tenaga kependidikan yang ada di madrasah yang dipimpinnya.

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala madrasah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi guru. Dalam hal ini, kepala madrasah seyogyanya dapat memfasilitasi dan

⁴⁰Muhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Gaung Persada Pers, 2009), h. 62.

⁴¹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala...*, h. 113-114.

⁴² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala...*, h.103.

memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan.⁴³

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah/madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menjunjung program sekolah/madrasah.

Kepala madrasah sebagai manajer mempunyai 4 tugas penting, yaitu menyusun program madrasah, menyusun organisasi kepegawaian di madrasah, menggerakkan staf (guru dan karyawan), dan mengoptimalkan sumber daya madrasah.⁴⁴

Secara lebih rinci tugas kepala sekolah/madrasah sebagai manajer dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a) Mengadakan prediksi masa depan sekolah, misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat.
- b) Melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan sekolah.
- c) Menciptakan strategi atau kebijakan untuk menyukseskan pikiran-pikiran yang inovatif tersebut.
- d) Menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional.
- e) Menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan.

⁴³Daryanto, *Kepala Sekolah...*, h.31.

⁴⁴Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan...*, h. 83.

- f) Melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya.⁴⁵

e. Kepala Madrasah Sebagai *Administrator*

Kepala sekolah/madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah.⁴⁶

Tugas kepala sekolah sebagai administrator berkisar pada enam hal penting, yaitu mengelola administrasi KBM dan BK, mengelola administrasi kesiswaan, mengelola administrasi ketenagaan, mengelola administrasi keuangan, mengelola administrasi keuangan, mengelola administrasi sarana prasarana, dan mengelola administrasi persuratan.⁴⁷

Sebagai administrator sekolah, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan fungsi-fungsi administrasi yang diterapkan ke dalam kegiatan-kegiatan sekolah yang dipimpinnya, seperti membuat rencana atau program tahunan, menyusun organisasi sekolah, melaksanakan pengoordinasian dan pengarahan, dan melaksanakan pengelolaan kepegawaian.⁴⁸

Karena kegiatan administratif adalah kegiatan kelompok yang akan menghadapi berbagai situasi berkaitan dengan kelembagaan, maka kemampuan kepala sekolah mengendalikan lembaga untuk bertahan bahkan meningkat pada standard yang ditentukan menjadi sangat penting bagi sekolah sebagai lembaga. Untuk menjamin kualitas kinerja terus meningkat, maka kepala sekolah dengan cara-cara yang objektif dan profesional mendorong dan memfasilitasi setiap guru untuk merencanakan dan

⁴⁵Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi...*, h. 184-185.

⁴⁶E. Mulyasa, *Menjadi Kepala...*, h. 107

⁴⁷Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan...*, h. 84.

⁴⁸Ngalim Purwanto, *Adminstrasi...*, h. 112.

melaksanakan pekerjaannya sendiri. Situasi-situasi sederhana di sekolah seperti lingkungan sekolah, iklim organisasi, interaksi antar personel, kegiatan rutin, budaya kerja dan sebagainya merupakan hal yang penting dirawat dan senantiasa menjadi perhatian kepala sekolah.⁴⁹

Tugas secara rinci pengelola (administrator) pendidikan menurut Poerbakawatja dan Harahap seperti dikutip Syaiful Sagala antara lain adalah:

- a) Perencanaan, yaitu menguraikan dalam garis-garis besar hal-hal yang harus dikerjakan dan metode ke arah pelaksanaan tujuan.
- b) Pengorganisasian, yaitu penentuan suatu kerangka yang menunjukkan wewenang untuk mengatur bagian-bagian dan membatasinya, serta mengoordinasikannya untuk tujuan tertentu.
- c) Menyusun suatu staf, yaitu memasukkan dan melatih personel dan memelihara pekerjaan yang menguntungkan.
- d) Memimpin suatu tugas secara terus-menerus, yaitu membuat keputusan-keputusan dan mencantumkan ke dalam peraturan-peraturan umum dan instruksi-instruksi yang berfungsi sebagai pemimpin dalam usaha.
- e) Mengoordinasi, yaitu menghubungkan-hubungkan berbagai bagian dari pekerjaan agar semua anggota kelompok mendapatkan keputusan yang sama.
- f) Membuat laporan untuk atasan, yang berarti bahwa pimpinan dan para bawahannya melalui catatan-catatan, penyelidikan-penyelidikan, pengawasan yang selalu mengikuti seluk-beluk dan pekerjaan.
- g) Menentukan anggaran belanja, suatu perencanaan mengenai keuangan, pertanggungjawaban dan kontrol.⁵⁰

⁴⁹Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran...*, h. 119.

⁵⁰*Ibid.*, h. 120.

Rangkaian tugas kepala sekolah/madrasah ini menyiratkan adanya kebijakan-kebijakan penting yang diambil kepala sekolah/madrasah sebagai administrator di sekolah/madrasah yang dipimpinnya. Seorang kepala sekolah sebagai pimpinan harus memiliki kinerja yang baik dalam menjalankan tugasnya sebagai pimpinan sekolah. Secara umum kinerja seorang pimpinan terkait dengan beberapa aspek antara lain produktivitas dalam memimpin, kualitas dan inovasi serta kemampuannya dalam memerankan diri sebagai manajerial di sekolah.

2. Kepemimpinan Kepala Madrasah

a. Produktivitas Pemimpin

Di dalam Al Qur'an banyak sekali menyebut tentang kata 'amal maupun kata jamaknya a'maal, yang mana kata tersebut berasal dari sebuah kata kerja (fi'il) "يَعْمَلُ" yang bisa diartikan "bekerja" atau "melakukan sesuatu". Beberapa kata lain yang bisa dimaknai "bekerja" menurut eramuslim.com antara lain adalah : "jahada", "kasaba", "sa'aa". Terkait tingginya frekuensi dalam menyebut kata tersebut, dapat diartikan bahwa bekerja didalam Al-Qur'an dianggap sesuatu yang sangat penting.

Produktivitas, secara terminology sangat erat kaitannya dengan kata yang telah kita bahas dalam paragraph pertama tadi, yaitu bekerja. Jadi, bisa kita simpulkan bahwa produktivitas dalam Islam, khususnya yang dibahas didalam Al-qur'an merupakan sesuatu konsep yang sangat penting. Adapun ayat – ayat yang membahas mengenai produktivitas antara lain adalah : Q.S An-Nisa' ayat 95,

وَأَنْفُسِهِمْ بِأَمْوَالِهِمْ اللَّهُ سَبِيلٌ فِيهِ وَالْمُجَاهِدُونَ الضَّرَرُ أُولَىٰ غَيْرِ الْمُؤْمِنِينَ مِنَ الْقَاعِدُونَ يَسْتَوِي لِمَا
 الْمُجَاهِدِينَ اللَّهُ وَفَضَّلَ الْحُسْنَىٰ اللَّهُ وَعَدَّ وَكُلًّا دَرَجَةَ الْقَاعِدِينَ عَلَىٰ وَأَنْفُسِهِمْ بِأَمْوَالِهِمْ الْمُجَاهِدِينَ اللَّهُ فَضَّلَ
 عَظِيمًا أَجْرًا الْقَاعِدِينَ عَلَىٰ

Artinya: "tidaklah sama antara orang beriman yang duduk (yang tidak turut berperang) tanpa mempunyai uzur (halangan) dengan harta dan jiwanya. Allah

melebihkan derajat orang – orang yang berjihad dengan harta dan jiwanya atas orang-orang yang duduk (tidak ikut berperang tanpa halangan). Kepada masing – masing, Allah menjanjikan (pahala) yang baik (surga) dan Allah melebihkan orang-orang yang berjihad atas orang yang duduk dengan pahala yang besar” (QS An nisa : 95).

Kata kunci dari ayat diatas, terkait produktivitas adalah kata “berjihad”. Akan tetapi, ayat tersebut harus dipahami secara konseptual bukan secara kontekstual. Seandainya kita memahami ayat tersebut secara kontekstual, kata “berjihad” dalam ayat tersebut cenderung dekat dengan kata “berperang”, atau dengan kata lain bahwa jihad itu diartikan perang secara fisik. Akan berbeda seandainya kita memahami ayat tersebut secara konseptual karena kata ‘berjihad’ dalam ayat tersebut akan mempunyai makna yang lebih luas dan mendalam. Secara konseptual, kata “berjihad” dalam ayat tersebut dapat diartikan “bekerja”, seperti yang telah kita bahas diawal paragraph artikel ini. Makna bekerja disini bukan dalam arti bekerja saat terjadi peperangan, tetapi bekerja dalam arti yang sangat luas, sebagai contoh misalnya; bekerja untuk mencari nafkah bagi keluarga kita. Dengan catatan, bahwa proses bekerja yang kita lakukan diridhoi oleh Allah SWT (halal hukumnya).

b. Kualitas Pemimpin

Didalam Al-Qur’an banyak sekali berbicara mengenai kualitas, terutama mengenai kualitas manusia. Banyak ayat Al-Qur’an yang menyebutkan, bahwa secara hakekatnya manusia adalah makhluk yang unggul secara kualitas dibanding makhluk – makhluk yang lainnya. Ini dibuktikan dengan diangkatnya manusia sebagai khalifah di bumi ini. Akan tetapi ada sebuah pra syarat atau condition sine qua non agar manusia dikatakan manusia yang unggul. Seperti yang dikatakan Allah dalam QS Adz Dzariyat ayat 56 :

٥٦- لِيَعْبُدُونِي أَنَا وَالْبَنَسَ الْجِنَّ خَلَقْتُ وَمَا

Artinya “*dan tidak kuciptakan jin dan manusia kecuali untuk beribadah kepada-Ku*”. (QS Adz Dzariyat ayat 56).

Ayat ini memiliki implikasi bahwa manusia diwajibkan untuk untuk beribadah kepada Allah SWT untuk meningkatkan kualitas hidupnya.

Selain itu, Allah SWT juga berfirman dalam surat Al-Mujadalah ayat 11:

خَيْرٌ تَعْمَلُونَ بِمَا وَاللَّهُ دَرَجَاتٍ الْعِلْمَ أَوْثَرًا وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ اللَّهُ يَرْفَعُ

Artinya : “niscaya Allah akan mengangkat (derajat) orang – orang yang beriman diantaramu dan orang – orang yang diberi ilmu beberapa derajat dan Allah maha mengetahui terhadap apa yang kamu kerjakan”.

Dari surat dan ayat tersebut, implikasi yang berkaitan dengan kualitas adalah bahwa manusia akan lebih berkualitas hidupnya ketika dia beriman dan berilmu. Apabila kita breakdown lagi mengenai ayat yang terkait tentang iman dan ilmu, Al-Qur’an sangat kaya sekali didalamnya.

Poin penting yang dapat kita ambil dari kedua ayat diatas adalah bahwa kualitas didalam Islam, khususnya yang telah tercantum dalam Al-Qur’an merupakan sesuatu yang sangat penting sekali. Karena apabila manusia tidak memiliki kualitas maka akan terjebak pada kelalaian manusia akan kemanusiaanya, kesalahan manusia dalam mempersepsikan dirinya, dan kebodohan dalam memanfaatkan fitrahnya sebagai khalifah di bumi ini (Hujair AH. Sanaky). Atau dengan kata lain semua itu terjadi ketika kualitas hidup manusia berada pada titik terendah. Ini disebabkan oleh tidak dipenuhinya salah satu pra-syarat yang telah kami sebutkan diatas.

c. Inovasi Pemimpin

Didalam ajaran agama Islam sering sekali kita mendengar kata ‘hijrah’. Contohnya, bagaimana kisah Nabi Muhammad yang berhijrah dari kota Makkah ke kota Madinah. Menjadi suatu yang urgen untuk kita memahi makna dari ‘hijrah’. Menurut, Dr Arifin, M.Si, hijrah secara tekstual dimanaknai sebagai berpindah. Sedangkan secara kontekstual hijrah dimaknai sebagai sebuah proses membarui hidup dalam segala aspek pada kondisi hasil karya hari ini lebih baik dari kemarin dan esok harus lebih baik dari hari ini. Jadi, makna hijrah secara kontekstual menurut Dr Arifin, M.Si adalah ‘inovasi’. Dalam Al-Qur’an banyak sekali ayat yang menyinggung mengenai hijrah (inovasi). Seperti yang telah difirmankan Allah SWT dalam QS An-Nisa’ ayat 100 :

ثُمَّ وَرَسُولِهِ اللَّهُ إِلَىٰ مُهَاجِرًا بَيْتِهِ مِنْ يَخْرُجُ وَمَنْ وَسَعَةً كَثِيرًا مَّرَاغِمًا الْأَرْضِ فِي يَجِدُ اللَّهُ سَبِيلَ فِي يَهَاجِرُ وَمَنْ
رَحِيمًا غَفُورًا اللَّهُ وَكَانَ اللَّهُ عَلَىٰ أَجْرُهُ وَقَعَ فَقَدْ الْمَوْتُ يُدْرِكُهُ

Artinya : “Barangsiapa yang berhijrah (berinovasi) di jalan Allah, niscaya akan diperolehnya karunia (rizki dari Allah) yang banyak. Barang siapa keluar dari rumahnya dengan maksud berhijrah karena Allah dan Rosul-Nya, kemudian kematian menimpanya (sebelum sampai ketempat yang dituju), maka sungguh pahalanya telah ditetapkan di sisi Allah. Dan Allah maha pengampun, maha penyayang” (QS An-Nisa’ ayat 100,.)

Ayat tersebut memiliki implikasi bahwa manusia harus memiliki sikap mental/perilaku inovasi untuk mendapatkan karunia dari Allah SWT

Allah berfirman dalam QS Al-Baqarah ayat 218,

رَحِيمٌ غَفُورٌ وَاللَّهُ اللَّهُ رَحِمَتَ يَرْجُونَ أَوْلِيكَ اللَّهُ سَبِيلَ فِي وَجَاهِدُوا هَاجِرُوا وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ إِنَّ

Artinya : “Sesungguhnya orang-orang yang beriman, orang-orang yang berhijrah (berinovasi) dan berjuang di jalan Allah, mereka itu mengharap (berada di jalan hidup) karunia / rakhmat Allah...”. QS Al-Baqarah ayat 218,

Ayat ini memiliki implikasi bahwa apabila manusia ingin tetap berada di jalan yang lurus, di jalan yang diridhoi oleh Allah SWT, salah satu caranya manusia harus melakukan inovasi. Setelah QS An-Nisa’ ayat 100 dan QS Al Baqarah 218, Allah juga berfirman dalam kitabnya QS At Taubah ayat 20,

الْقَائِمُونَ هُمْ وَأَوْلِيَاكَ لَهُ إِذَا عِنْدَ دَرَجَةٍ أَكْبَرُ وَأَنْفُسِهِمْ بِأَمْوَالِهِمْ لِلَّهِ سَبِيلٌ فِي وَجَاهَدُوا وَهَاجَرُوا آمَنُوا الَّذِينَ

Artinya : “Orang-orang yang beriman (suci dari kesyirikan) dan berhijrah (berinovasi) serta berjuang di jalan Allah dengan harta dan jiwanya, mereka itu mendapat derajat yang tinggi disisi Allah, dan mereka itulah orang-orang yang akan menjadi pemenang.

Ayat ini memiliki implikasi penting bahwa apabila manusia ingin mendapatkan derajat yang tinggi dimata Allah SWT dan menjadi pemenang atau pemimpin dalam hidup ini salah satu caranya manusia harus memiliki sikap mental dan melakukan inovasi dalam Benang merah yang dapat kita tarik dari ketiga ayat yang kami sebutkan diatas adalah bahwa inovasi adalah sesuatu yang sangat urgen dalam Islam, karena inovasi akan menentukan eksistensi hidup manusia.

d. Sustainability Pemimpin

Sustainability menjadi isu penting yang beberapa tahun terakhir ini mengemuka dipermukaan. Sustainability adalah sebuah proses hidup yang terus berkembang. Seperti halnya, produktivitas, kualitas, dan inovasi yang telah disinggung dalam Al-Qur’an. Proses sustainability juga dibicarakan di dalam Al-Qur’an.

Di dalam Al-Qur'an ada ayat menarik, yang menurut pandangan kami sangat relevan dengan kasus ini. Firman Allah SWT dalam QS An-Nisa' ayat 40,

عَظِيمًا أَجْرًا لِّدُنِّهِ مِنْ يُؤْتِي بِضَاعِهَا حَسَنَةً تَكُ وَإِنْ ذُرَّةً مِثْقَالَ يَظْلِمُ لَا إِلَهَ إِلَّا

Artinya : “Sungguh Allah tidak akan menzalimi seseorang walaupun sebesar zarrah, dan jika ada kebajikan (sekecil zarrah), niscaya Allah akan melipatgandakannya dan memberikan pahala yang besar dari sisi-Nya”.(QS An Nisa: 40)

Implikasi ayat ini adalah ketika kita melakukan sesuatu kebaikan maka Allah akan melipatgandakan pahala yang diberikannya. Atau dengan kata lain, bahwa pahala yang kita miliki akan semakin berkembang. Dengan semakin berkembangnya pahala kita, disinilah proses sustainability itu telah terjadi.

Mengacu pada beberapa referensi yang telah kami kemukakan di atas (mengenai produktivitas, kualitas, dan inovasi) kita dapat menyimpulkan bahwa proses sustainability akan tercapai apabila proses inovasi terpenuhi, karena proses inovasi adalah sebuah proses yang transformasi menuju ke arah yang lebih baik. Sedangkan proses inovasi akan tercapai apabila proses kualitas dan tingkat produktivitas yang dimiliki manusia telah mencukupi, atau dengan kata lain syarat- syaratnya telah terpenuhi.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, Al-Quran menjelaskan bahwa seseorang apabila ingin meningkatkan kemampuan dirinya maka berusaha. Begitu halnya juga dengan meningkatkan kinerja perlu upaya baik dari guru bersangkutan maupun orang-orang disekitar lingkungannya:

قَوْمٌ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِ

لَهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ أَرَادَ الـ

Artinya: “Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.: (Ar-Ra’d: 11)⁵¹

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا

Artinya: ”Dan Katakanlah: Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan.” (al-Isra: 84)⁵²

⁵¹Depag RI., *Op. Cit.*, h. 337

⁵²*Ibid.*, h. 396