

**KEPEMIMPINAN DALAM MEWUJUDKAN  
MADRASAH IBTIDAIYAH EFEKTIF  
(Studi Situs MI Ma'arif Grabag 1 Magelang)**

**NASKAH PUBLIKASI**

**Diajukan Kepada  
Program Studi Manajemen Pendidikan  
Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh  
Gelar Magister Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan**



**Oleh  
SUBANDI  
NIM : Q 100 100 051**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA  
2013**

**KEPEMIMPINAN DALAM MEWUJUDKAN  
MADRASAH IBTIDAIYAH EFEKTIF  
(Studi Situs MI Ma'arif Grabag 1 Magelang)**

**NASKAH PUBLIKASI**

**Diajukan Kepada  
Program Studi Magister Manajemen Pendidikan  
Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh  
Gelar Magister dalam Ilmu Manajemen Pendidikan**

**Dosen Pembimbing**



**Prof. Dr. Bambang Sumardjoko, M.Pd**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

**2013**

**KEPEMIMPINAN DALAM MEWUJUDKAN  
MADRASAH IBTIDAIYAH EFEKTIF  
(Studi Situs MI Ma'arif Grabag 1 Magelang)**

Oleh:

Subandi<sup>1</sup>, Bambang Sumardjoko<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Kepala Sekolah MI Ma'arif Grabag 1 Magelang, <sup>2</sup>Staff Pengajar UMS Surakarta,

The paper addressed to describe and explain the leadership in making effective of school in MI Ma'arif Grabag 1 Magelang. This research conducted in MI Ma'arif Grabag 1 Magelang. Data collection techniques used in this research is observation, interview and documentation. Techniques of data analysis in this research is used the analytical model of data collection, data reduction, data presentation, and conclusions. Validity of data in this study includes credibility, transferability, dependability, and conformability. The results of this research are in carrying out the effective school is needed the roles of all school members. Principals have to manage the schools in order that the school's vision and mission can be achieved. There are seven principal roles that are as the principal educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator and motivator. The principal strategy is by involving all school members. There are four strategic components that can be done by the principal that is program, figure, culture, and budget. The principal have a harmonious relationship with the parents and external parties such as government. Principal is optimizing all school components that is teachers council, students, staff and community or school committee to implement the program. School review activities are to find out the work plan of principal. The final activity is carried out to determine whether the planned program has been running well or not is by perform an evaluation of existing activities in the school.

Keywords: *principal leadership, roles, strategy, behavior*

## PENDAHULUAN

Salah satu masalah yang sangat serius dalam pendidikan di tanah air kita saat ini adalah rendahnya mutu pendidikan di berbagai jenis dan jenjang pendidikan. Banyak pihak berpendapat bahwa rendahnya mutu pendidikan merupakan salah satu faktor yang menghambat penyediaan sumber daya manusia yang mempunyai keahlian dan keterampilan untuk memenuhi tuntutan pembangunan bangsa di berbagai bidang.

Gorton dalam Sagala (2006: 53) sekolah adalah suatu sistem organisasi yang didalamnya terdapat sejumlah orang yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan sekolah yang dikenal sebagai tujuan instruksional. Sekolah merupakan suatu sistem yang kompleks karena selain terdiri atas *input-proses-output* juga memiliki akuntabilitas terhadap konteks pendidikan dan *outcome*.

Keefektifan sekolah pada dasarnya menunjukkan tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan sebagai mana yang telah ditetapkan. Sekolah yang efektif perlu di bangun dengan asumsi dasar bahwa prestasi siswa tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor absolut siswa saja seperti latar belakang sosial, kecerdasan dan motivasi, tetapi lebih dari itu juga faktor kelas, sekolah dan kebijakan pendidikan.

Jenis studi yang banyak mengkaji keberadaan sekolah pada tingkat mikro adalah studi mengenai keefektifan sekolah yang melihat faktor input, proses, dan output atau *outcome* sekolah secara keseluruhan serta bagaimana hubungan yang terjadi antara input dan proses dengan output atau *outcome* sekolah. Pengalaman di berbagai negara menunjukkan bahwa studi keefektifan sekolah telah banyak membantu dalam memecahkan masalah pendidikan dalam kaitan dengan peningkatan mutu pendidikan. Pemahaman terhadap institusi sekolah secara menyeluruh sangat penting karena basis utama pendidikan adalah sekolah.

Pentingnya pemahaman terhadap keefektifan sekolah tidak saja dalam kaitan dengan meningkatkan mutu pendidikan tetapi juga sejalan dengan kebijakan nasional yaitu desentralisasi pendidikan dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah. Berkenaan dengan desentralisasi pendidikan tersebut, di bidang pendidikan dasar, Depdiknas telah menyiapkan konsep otonomi sekolah yaitu

manajemen berbasis sekolah. Dengan konsep ini, pemerintah tidak hanya berharap pada meningkatnya mutu pendidikan melainkan juga tercapainya pemerataan, relevansi, dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan.

Keberhasilan sekolah merupakan ukuran bersifat mikro yang didasarkan pada tujuan dan sasaran pendidikan pada tingkat sekolah sejalan dengan tujuan pendidikan nasional serta sejauhmana tujuan itu dapat dicapai pada periode tertentu sesuai dengan lamanya pendidikan yang berlangsung di sekolah.

Berdasarkan sudut pandang keberhasilan sekolah tersebut, kemudian dikenal sekolah efektif dan efisien yang mengacu pada sejauh mana sekolah dapat mencapai tujuan dan sasaran pendidikan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, sekolah disebut efektif jika sekolah tersebut dapat mencapai apa yang telah direncanakan. Pengertian umum sekolah efektif juga berkaitan dengan perumusan apa yang harus dikerjakan dengan apa yang telah dicapai. Sehingga suatu sekolah akan disebut efektif jika terdapat hubungan yang kuat antara apa yang telah dirumuskan untuk dikerjakan dengan hasil-hasil yang dicapai oleh sekolah, sebaliknya sekolah dikatakan tidak efektif bila hubungan tersebut rendah (Anonim, 2008: 3).

Kemampuan kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penentu utama pemberdayaan guru dan peningkatan mutu proses dan produk pembelajaran. Kepala sekolah adalah orang yang bertanggung jawab apakah guru dan staf sekolah dapat bekerja secara optimal. Kultur sekolah dan kultur pembelajaran juga dibangun oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam berinteraksi dengan komunitasnya (Kepala sekolah, guru, dan staf).

Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan kalau perlu memaksa orang lain agar menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian sesuatu maksud atau tujuan-tujuan tertentu (Permadi dan Arifin, 2007: 43). Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan kearah peningkatan prestasi belajar peserta didik (Mulyasa, 2007: 84). Untuk itu, kepala

sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses pendidikan secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan merupakan ruh yang menjadi pusat sumber gerak organisasi untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan yang berkaitan dengan kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok (Mulyono, 2009: 143).

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian diatas fokus permasalahan dalam penelitian ini adalah (1) Bagaimana ciri-ciri peranan kepala sekolah dalam mewujudkan madrasah ibtidaiyah yang efektif? (2) Bagaimana ciri-ciri strategi kepala sekolah dalam mewujudkan Madrasah Ibtidaiyah efektif?, (3) Bagaimana ciri-ciri perilaku kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah yang efektif?

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui (1) ciri-ciri peranan kepala sekolah dalam mewujudkan madrasah ibtidaiyah yang efektif, (2) ciri-ciri strategi kepala sekolah dalam mewujudkan Madrasah Ibtidaiyah efektif, (3) ciri-ciri perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah yang efektif.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang jelas tentang peranan kepemimpinan dalam mewujudkan Madrasah Ibtidaiyah yang efektif di MI Ma'arif Grabag 1 Magelang. Hasil penelitian ini juga diharapkan bermanfaat (a) Bagi kepala sekolah, hasil penelitian diharapkan dapat meningkatkan kemampuannya dalam memimpin sekolah dan dapat menjadi panutan bagi anggota sekolah. (b) Bagi sekolah, dengan adanya kepala sekolah yang memiliki kemampuan dalam mengelola sekolah diharapkan dapat meningkatkan kualitas sekolah. (c) Bagi peneliti berikutnya, dapat menjadi acuan atau sebagai salah satu bahan pustaka dalam rangka mengembangkan pengetahuan, khususnya yang berkenaan dengan kepemimpinan kepala sekolah.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dan desain penelitian yang sesuai dengan fokus adalah etnografi. Etnografi adalah upaya untuk memperhatikan makna-makna tindakan dari kejadian yang menimpa orang yang ingin kita pahami. Beberapa makna tersebut terekspresikan secara langsung dalam bahasa; dan diantara makna yang diterima, banyak yang disampaikan hanya secara tidak langsung melalui kata-kata dan perbuatan (Spradley, 2007: 6).

Salah satu ciri khas dari penelitian kualitatif adalah keterlibatan peneliti dalam kegiatan sehari-hari pada subyek penelitian (Moleong, 2006: 163). Sumber data dalam penelitian kualitatif ini dapat berupa manusia, peristiwa, tingkah laku, dokumen dan arsip, serta berbagai benda lain. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi dan dokumentasi.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data dalam situs. Data yang sudah terkumpul dibuat dalam matriks. Dalam matriks akan disajikan penggalan-penggalan data deskriptif sekitar peristiwa atau pengalaman tertentu yang menyekat data sebelum dan sesudahnya. Setelah data dimasukkan kedalam matriks selanjutnya di buat daftar cek (Huberman, 2007: 139-140).

Teknik yang digunakan dalam pemeriksaan keabsahan data seperti yang dikemukakan oleh Moleong (2007: 327), adalah perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan, triangulasi, pengecekan sejawat, analisis kasus negatif, kecukupan referensial, dan pengecekan dengan anggota yang terlibat dalam penelitian. Selanjutnya, pengujian keabsahan data menggunakan empat kriteria sebagaimana yang dikemukakan oleh Sugiyono, yaitu: kredibilitas (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan/reliabilitas (*dependability*), dan kepastian/dapat dikonfirmasi (*confirmability*) (Sugiyono, 2008: 266-267).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Ciri-ciri peranan kepala sekolah dalam mewujudkan Madrasah Ibtidaiyah yang efektif.

Dalam mewujudkan sekolah yang efektif dibutuhkan adanya peranan dari semua anggota sekolah. Selain itu juga dibutuhkan adanya pengelolaan sekolah yang baik agar tercipta sekolah yang efektif. Pengelolaan sekolah tersebut bertujuan agar visi dan misi sekolah dapat tercapai serta semua anggota sekolah melakukan partisipasi aktif untuk semua kegiatan yang ada di sekolah. Visi dan misi dari sekolah yang dilakukan menjadi cerminan dari sekolah yang efektif.

Penelitian yang dilakukan oleh Davis, Hammond, LaPointe, dan Meyerson (2005) yang berjudul *School Leadership Study Developing Successful Principals*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kepala sekolah memainkan peran penting dalam menentukan arah untuk kesuksesan sekolah, tetapi pengetahuan yang ada tentang cara terbaik untuk mempersiapkan dan mengembangkan kandidat yang berkualitas sangat jarang. Namun untuk memperoleh hasil yang maksimal dibutuhkan adanya kepala sekolah yang memiliki kemampuan untuk melakukan pengelolaan sekolah.

MI Ma'arif memiliki visi dalam mewujudkan madrasah yang melahirkan generasi Qur'ani, kreatif, inovatif, terampil dan mandiri. Visi tersebut mendukung misi sekolah yang ingin menciptakan lingkungan belajar yang kreatif, menantang, dan terintegrasi untuk memberdayakan seluruh potensi peserta didik dan ragam kecerdasan agar berprestasi maksimal secara intelektual, emosional, dan spiritual.

Pelaksanaan visi dan misi sekolah tersebut merupakan salah satu peranan kepala sekolah untuk mewujudkan sekolah yang efektif. Sebagaimana kita ketahui bersama bahwa peranan kepala sekolah adalah kepala sekolah sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator*. Peran kepala sekolah sebagai *educator* dalam mewujudkan sekolah efektif dapat terlihat dari kemampuan kepala sekolah sebagai seorang pendidik dalam meningkatkan kompetensi dan profesionalisme para guru, meningkatkan



mutu siswa melalui pelaksanaan proses belajar yang baik serta meningkatkan Iman dan Taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.

Kepala sekolah juga memiliki peranan sebagai *manajer*. Kepala Sekolah sebagai *manager* mempunyai tugas empat hal penting yaitu menyusun program sekolah, menyusun organisasi kepegawaian di Sekolah, menggerakkan staf (guru dan karyawan), dan mengoptimalkan sumber daya sekolah. Tugas Kepala Sekolah di dalam Menyusun Program Sekolah meliputi program jangka panjang (delapan tahun atau dua periode Kepala Sekolah), program jangka menengah (empat tahun), dan program jangka pendek (satu tahun). Baik program jangka panjang, menengah, maupun pendek meliputi program akademik dan non akademik. Selain itu, Kepala Sekolah juga mempunyai mekanisme monitor dan evaluasi pelaksanaan program secara sistematis dan periodik.

Sebagai seorang *manajer* kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam mengelola semua komponen yang ada di sekolah. Dalam mewujudkan sekolah efektif, Kepala sekolah harus dalam memberdayakan semua guru untuk melaksanakan KBM dengan baik. Sehingga para guru mampu melakukan tugas dan kewajibannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Kepala sekolah juga harus menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat di sekitar lingkungan sekolah.

Peran kepala sekolah sebagai *educator* dalam mewujudkan sekolah efektif terlihat dari kemampuan kepala sekolah dalam memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif. Serta kepala sekolah mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.

Dalam mewujudkan sekolah efektif, kepala sekolah juga berperan sebagai *administrator* yang mengatur semua administrasi yang ada di sekolah antara lain kemampuan kepala sekolah dalam mengelola administrasi KBM dan menyusun Rencana Kerja, administrasi kesiswaan, administrasi ketenagaan, administrasi keuangan, mengelola administrasi sarana dan

prasarana. Kemampuan kepala sekolah dalam mengelola administrasi KBM dapat dilihat dari kemampuan kepala sekolah untuk memilih strategi, metode, dan teknik-teknik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif, sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, karakteristik siswa, karakteristik guru dan kondisi nyata sumber daya yang tersedia di sekolah.

Peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam mewujudkan sekolah efektif dapat dilihat dari kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan penelitian sederhana untuk perbaikan situasi dan kondisi proses belajar mengajar. Kepala sekolah berperan dalam mengadakan observasi kelas untuk peningkatan efektivitas proses belajar mengajar. Kepala sekolah berperan dalam melaksanakan pertemuan individual secara profesional dengan guru untuk meningkatkan profesi guru. Selain itu Kepala sekolah juga berperan dalam menyediakan waktu dan pelayanan bagi guru secara profesional dalam pemecahan masalah proses belajar mengajar serta menyediakan dukungan dan suasana kondusif bagi guru dalam perbaikan dan peningkatan mutu proses belajar mengajar.

Peran kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif juga terlihat dari kemampuannya sebagai seorang pemimpin atau *leader*. Kepala sekolah adalah pemimpin bagi lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Sebagai *leader*, kemampuan yang harus dimiliki kepala sekolah adalah: kemampuan membangun visi, misi, dan strategi lembaga. Sebagai *leader*, kepala sekolah harus mampu berperan sebagai *innovator*, yaitu orang yang terus-menerus membangun dan mengembangkan berbagai inovasi untuk memajukan lembaga pendidikan. Kepala sekolah harus mampu membangun motivasi kerja yang baik bagi seluruh guru, karyawan, dan berbagai pihak yang terlibat di sekolah. Kepala sekolah harus mempunyai keterampilan melakukan komunikasi, menangani konflik, dan membangun iklim kerja yang positif di lingkungan lembaga pendidikan. Selain itu kepala sekolah harus mampu melakukan proses pengambilan keputusan, dan bisa melakukan proses delegasi wewenang secara baik.

Peranan kepala sekolah sebagai seorang *leader*, selalu berhubungan dengan peran kepala sekolah sebagai seorang inovator. Karena sebagai innovator yaitu orang yang terus-menerus membangun dan mengembangkan berbagai inovasi untuk memajukan lembaga pendidikan. Salah satu yang menandai pergerakan dan kemajuan lembaga pendidikan adalah sebesar dan sebanyak apa inovasi yang dilakukan lembaga pendidikan tersebut setiap tahunnya. Jika banyak inovasi dan pembaruan yang dilakukan, maka berarti terdapat kemajuan yang cukup signifikan. Tetapi sebaiknya, jika tidak banyak inovasi yang dilakukan, maka lembaga pendidikan itu lebih banyak jalan di tempat dan tidak mengalami banyak kemajuan.

Kepala sekolah MI Ma'arif melakukan suatu inovasi untuk memajukan sekolah melalui kegiatan belajar mengajar yang diselenggarakan dengan model *full day school* serta *integral learning*. Hal itu dilakukan untuk meningkatkan prestasi siswa serta memberikan bekal kemampuan dasar “baca, tulis dan menghitung” pengetahuan dan ketrampilan dasar yang bermanfaat bagi siswa, memberikan kemampuan dasar tentang pengetahuan agama islam dan pengalaman sesuai dengan tingkat perkembangan anak. Selain itu juga kepala sekolah melaksanakan *Quantum learning* dan CTL (*Contextual Teaching Learning*).

Peran Kepala Sekolah sebagai motivator meliputi tiga hal yaitu kemampuan mengatur lingkungan kerja, kemampuan mengatur sarana kerja, dan kemampuan menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*). Dalam kaitannya dengan sekolah efektif, kemampuan kepala sekolah dalam mengatur lingkungan kerja dapat dilihat ketika kepala sekolah mengatur lingkungan kerja yang ada di sekolah. Kemampuan kepala sekolah dalam mengatur sarana kerja dapat dilihat ketika kepala sekolah mengatur suasana kerja meliputi menciptakan hubungan kerja sesama guru yang harmonis, menciptakan hubungan kerja sesama karyawan yang harmonis, menciptakan hubungan kerja antara guru dan karyawan yang harmonis, dan mampu menciptakan rasa aman di sekolah. Sedangkan kemampuan menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman dilakukan oleh kepala sekolah

dalam menetapkan prinsip reward and punishment meliputi kemampuan menerapkan penghargaan (*reward*), kemampuan menerapkan hukuman (*punishment*), dan kemampuan mengembangkan motivasi eksternal dan internal bagi warga sekolah.

## **2. Ciri-ciri strategi kepala sekolah dalam mewujudkan Madrasah Ibtidaiyah efektif.**

Kepemimpinan sekolah yang efektif sangat penting bagi tewujudnya sekolah yang efektif. Efektifitas suatu sekolah dapat dilihat dari banyaknya siswa yang memiliki prestasi, baik prestasi akademik maupun non-akademik, serta lulusannya relevan dengan tujuan pendidikan nasional.

Kepala sekolah memegang peranan yang sangat penting dalam upaya mengembangkan sekolah efektif melalui kepemimpinannya. Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi dan penanggungjawab utama pengelola pendidikan di sekolah mempunyai wewenang dan tanggung jawab yang besar dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan yang ditetapkan. Sebagai pemimpin pendidikan di sekolah kepala sekolah harus mampu mengubah energi sumber daya baik manusia maupun situasi untuk mencapai tujuan peningkatan kualitas pendidikan. Oleh karena itu dibutuhkan strategi khusus yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Todd Jeffrey (2007) dalam penelitiannya yang berjudul "*School leadership that works: From research to results*" mengatakan "*The book's intent is to combine rigorous research with practical advice in the examination of school leadership and academic achievement*". Penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan terdapat pengaruh yang signifikan oleh kepemimpinan kepala sekolah dalam pencapaian kualitas sekolah.

Di MI Ma'arif terdapat beberapa faktor yang mendukung terwujudnya sekolah efektif. Faktor-faktor tersebut antara lain dengan meningkatnya kualitas dan prestasi siswa sehingga dibutuhkan adanya kepemimpinan yang melibatkan semua komponen sekolah. Karena jenis kepemimpinan ini akan menjamin terkembangkannya visi bersama, terberdayakannya komunitas

sekolah, terdistribusikannya kepemimpinan di sekolah, terbentuknya masyarakat belajar profesional, terciptanya ikon keunggulan sekolah.

Penelitian yang dilakukan oleh Weinstein (2009) yang berjudul *New Schools, New Leaders: A Study of Principal Turnover and Academic Achievement at New High Schools in New York City*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa sebagai seorang pemimpin kepala sekolah harus mampu mengelola semua komponen yang ada di sekolah baik guru, tenaga administrasi dan juga siswa. Setiap kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola sekolah. Dalam pengelolaan sekolah semua anggota sekolah harus membantu kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas sekolah.

Untuk mewujudkan sekolah efektif dibutuhkan adanya strategi-strategi khusus untuk mencapai tujuan sekolah. Strategi merupakan suatu rencana tentang serangkaian manuver, yang mencakup seluruh elemen yang kasat mata maupun yang tak-kasat mata, untuk menjamin keberhasilan mencapai tujuan. Ada empat komponen strategis yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam mencapai sekolah efektif yaitu *program, figure, culture, dan budget*.

Kepala sekolah MI Ma'arif memiliki strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan sekolah yaitu sekolah efektif. Strategi tersebut antara lain program yang dibuat oleh sekola, adanya figure seorang pemimpin yang menjadi teladan, adanya budaya sekolah yang baik serta adanya penggaran dana yang sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Untuk komponen program sebagai salah strtaegi dalam mewujudkan sekolah efektif dilakukan oleh kepala sekolah dengan membuat program kerja sekolah yang akan dilaksanakan untuk kurun waktu satu tahun yang akan datang. Program sekolah merupakan program yang terukur dan realistis sesuai dengan dinamika regulasi dan tuntutan zaman. Komponen program yang biasanya dibuat oleh kepala sekolah berisi tentang program umum dan program khusus. Untuk program umum biasanya meliputi rapat awal tahun, rapat rutin dan rapat awal tahun. Sedangkan untuk program khusus meliputi kegiatan-kegiatan yang ada di sekolah seperti proses KBM, kesiswaan, sarana prasarana, dll.

Untuk mewujudkan sekolah efektif dibutuhkan adanya *figure* kepala sekolah yang dapat menjadi panutan bagi anggota sekolah lainnya. Yang dimaksud dengan *figure* adalah orang-orang dibalik program yang merupakan perancang dan sekaligus pelaku program. Seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan yang baik untuk memberdayakan guru, siswa maupun karyawan. Sehingga proses belajar mengajar yang terjadi di sekolah dapat berjalan dengan baik, lancar dan produktif. Hal itu dikarenakan semua anggota sekolah mampu melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik.

Kepala sekolah MI Ma'arif memiliki pola kepemimpinan yang sangat baik. Kepala sekolah mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif. Sehingga dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Oleh karena itu kepala sekolah dianggap berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.

Arain dan Tipu (2008) dalam penelitiannya yang berjudul "*Determining the Emerging Leadership Styles using the Leadership grid*" mengatakan bahwa "*leadership style plays an important role in shaping the behavior and attitudes of the members of an organization*". Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memainkan peranan penting dalam membentuk perilaku dan sikap anggota organisasi".

*Figure* kepala sekolah yang baik tidak dapat tercipta dengan sendirinya namun harus di bentuk oleh kepala sekolah itu sendiri agar semua program sekolah dapat terlaksana dengan baik. Sebagai seorang pemimpin kepala sekolah selalu melakukan upaya-upaya untuk mewujudkan sekolah efektif yaitu dengan menjadi contoh atau panutan bagi para bawahannya dan juga siswa. Kepala sekolah MI Ma'arif mampu menjadi panutan bagi bawahannya. Hal itu terlihat dari tingkat kedisiplinan yang tinggi serta *figure* pemimpin yang selalu bersikap adil terhadap bawahannya.

Strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mewujudkan sekolah efektif adalah adanya *culture* atau budaya sekolah yang mendukung. *Culture* adalah etos kerja dan komitmen terhadap tugas pokok dan fungsinya. Kepala

sekolah harus mampu menciptakan *culture* sekolah yang baik sehingga para anggota sekolah dapat menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik pula. Karena dengan adanya etos kerja yang baik dapat membantu sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif.

Keberhasilan atau kegagalan suatu sekolah dalam menampilkan kinerjanya banyak tergantung pada kualitas kepemimpinan kepala sekolahnya. Sejauh mana kepala sekolah mampu menampilkan gaya kepemimpinannya yang baik, berpengaruh langsung terhadap kinerja sekolah. Kinerja sekolah ditunjukkan oleh iklim kehidupan sekolah, budaya organisasi sekolah, etos kerja, semangat kerja guru, prestasi belajar siswa, disiplin warga sekolah secara keseluruhan.

MI Ma'arif memiliki etos kerja yang baik, yang terlihat dari ekspektasi yang tinggi bagi semua siswa dalam mempelajari bahan pelajaran pada level yang lebih tinggi. Sekolah berusaha untuk menjaga agar setiap orang dapat memfokuskan pada prestasi belajar siswa. Sekolah juga memanfaatkan dan mengelola waktu untuk mencapai tujuan dan sasaran peningkatan sekolah melalui cara-cara yang inovatif, dan sekolah mampu memperoleh dan memanfaatkan berbagai sumber daya secara bijak.

Dalam kaitannya dengan *culture*, strategi yang harus dilakukan oleh kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif juga harus menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Kepala sekolah harus menciptakan lingkungan kerja yang kondusif yang mengutamakan kebersamaan dan kerjasama untuk mewujudkan visi dan misi sekolah. Selain itu juga kepala sekolah harus menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.

Kondisi lingkungan kerja di MI Ma'arif sangat kondusif. Hal itu terlihat dari hubungan harmonis yang terjalin antara pihak sekolah dengan masyarakat dan juga antara internal sekolah. Hubungan tersebut tertuang dalam rapat rutin yang dilaksanakan sekolah setiap 3 bulan sekali antara pihak sekolah, guru dan komite sekolah (masyarakat).

Strategi terakhir yang dimiliki oleh kepala sekolah adalah strategi yang berhubungan dengan *budget* atau anggaran sekolah. *Budget* adalah anggaran yang memadai dan memungkinkan tercapainya tujuan. Dana yang dimiliki oleh sekolah pada umumnya berasal dari pemerintah yang dikenal dengan dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah). Dana BOS yang diterima oleh sekolah disesuaikan dengan jumlah siswa yang ada di sekolah tersebut.

Dalam kaitannya dalam mewujudkan sekolah efektif, kepala sekolah harus mampu membuat anggaran terhadap dana yang dimiliki oleh sekolah. Dana tersebut digunakan untuk membiayai program sekolah. Dana yang dimiliki oleh MI Ma'arif bersumber dari dana BOS yang berjumlah Rp.98.136.000,- dengan rincian Rp.30.083,-/bln x 261 siswa x 12 bln. Dan dana subsidi silang antara Komite dan wali siswa.

### **3. Ciri-ciri perilaku kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah yang efektif.**

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, dituntut memiliki kemampuan dan dedikasi yang tinggi untuk mengelola sekolah yang ditunjang dengan perilaku yang baik. Hal itu merupakan faktor yang harus dipenuhi oleh kepala sekolah untuk memenuhi tuntutan perkembangan ilmu dan teknologi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Selain itu kepala sekolah perlu menganalisis beragam pandangan dan kecenderungan dengan kemampuannya sendiri dan menghadapi masalah yang dihadapi oleh bawahannya sehingga dibutuhkan adanya hubungan kerjasama yang baik diantara anggota sekolah.

Di MI Ma'arif menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan para orang tua siswa dan pihak eksternal sekolah seperti pemerintah. Hubungan tersebut merupakan kerja tim yang sangat baik. Kerja tim tersebut terlihat dari kegiatan rapat rutin yang dilakukan sekolah dengan orang tua siswa dan pihak eksternal setiap 3 bulan sekali untuk membahas kinerja sekolah.

Sebagai salah satu upaya kepala sekolah untuk mewujudkan sekolah efektif, kepala sekolah melakukan *school review*. *School review* merupakan suatu proses dimana seluruh komponen sekolah bekerja sama khususnya dengan orang tua dan tenaga profesional untuk mengevaluasi dan menilai



efektivitas sekolah serta mutu lulusan. Kepala sekolah mengoptimalkan semua pihak baik dewan guru, siswa, tenaga dan lingkungan masyarakat atau komite untuk melaksanakan program sekolah. Dimana semua komponen sekolah tersebut memiliki perannya masing-masing.

Kepala sekolah MI Ma'arif selalu melibatkan semua anggota sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif. Peran serta guru dalam mewujudkan sekolah efektif selain sebagai pendidik tetapi juga sebagai teladan bagi siswa serta sebagai komunikator terhadap masyarakat sekitar. Selain itu juga peran anggota sekolah lain sebagai pelaksana dan pendukung terlaksananya program sekolah.

Kegiatan *school review* tersebut untuk mengetahui rencana kerja dari kepala sekolah. Rencana kerja tersebut yang nantinya akan menjadi *benchmarking* sekolah. *Benchmarking* adalah kegiatan untuk menetapkan target yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu. Di dalam rencana kerja tersebut berisi tentang kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif. Kegiatan tersebut meliputi rencana kerja jangka pendek dan rencana kerja jangka panjang.

Kepala sekolah di MI Ma'arif membuat rencana kerja sekolah setiap awal tahun, baik rencana jangka pendek maupun rencana jangka panjang. Rencana kerja sekolah berisi tentang kegiatan dan program kerja yang akan dilaksanakan sekolah. Rencana kerja tersebut antara lain merumuskan tujuan sekolah, kegiatan evaluasi kinerja anggota sekolah, memberikan motivasi kepada anggota sekolah, membangun jalinan komunikasi dengan anggota sekolah, dll.

Kepala sekolah di MI Ma'arif memberikan tugas dan tanggung jawab kepada anggota sekolah sesuai dengan kemampuannya masing-masing. Misalnya orang yang memiliki kemampuan lebih dalam tentang akuntansi maka mereka akan diberi tugas sebagai bendahara.

Kegiatan akhir yang dilakukan untuk mengetahui apakah program yang telah direncanakan itu sudah berjalan dengan baik atau belum adalah dengan melakukan evaluasi terhadap kegiatan yang ada di sekolah. Evaluasi tersebut

dilakukan oleh kepala sekolah yang disebut Evaluasi Diri Sekolah (EDS). Evaluasi tersebut digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh sekolah untuk menentukan kesempatan apa saja yang dimiliki oleh sekolah. Sehingga dapat dibuat upaya apa yang dapat dilakukan oleh sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah.

Kepala sekolah MI Ma'arif melakuakn EDS (Evaluasi Diri Sekolah) untuk mengevaluasi kegiatan yang telah dilakukan oleh sekolah. Kegiatan evaluasi tersebut dilakukan oleh stakeholders untuk mengetahui secara menyeluruh kinerja sekolah. Tujuannya adalah untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan sekolah yang nantinya akan digunakan untuk menentukan kesempatan yang dimiliki oleh sekolah serta untuk mengetahui ancaman apa saja yang dapat mengganggu sekolah.

Penelitian yang dilakukan oleh Johnson, dan Uline (2011) yang berjudul *Expert Noticing And Principals Of High-Performing Urban Schools*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa untuk mengetahui kemampuan dari masing-masing anggota sekolah kepala sekolah dapat melakukan suatu evaluasi terhadap aktivitas yang telah dilakukan oleh anggota sekolah. Pelaksanaan evaluasi tersebut digunakan oleh kepala sekolah untuk mengetahui apakah kepala sekolah telah melakukan pengelolaan sekolah sudah berjalan sesuai dengan yang direncanakan atau belum.

Dalam kaitannya dengan kegiatan sekolah untuk mewujudkan sekolah efektif, kepala sekolah melakukan evaluasi yang bersifat internal yang dilakukan oleh dan untuk mereka sendiri bukan dilaksanakan oleh orang lain. Evaluasi tersebut dilakukan untuk mengevaluasi kinerja sekolah yang meliputi aspek-aspek manjerial dan akademis. Dan hasil dari EDS akan dijadikan bahan masukan dan dasar dalam penulisan RPS/RKS maupun RAPBS/RAKS.

Kepala sekolah MI Ma'arif melakukan kegiatan evaluasi internal sekolah untuk yang dilakukan oleh dan untuk mereka sendiri bukan dilaksanakan oleh orang lain. Evaluasi tersebut dilakukan untuk mengevaluasi kinerja sekolah yang meliputi aspek-aspek manjerial dan akademis.

## SIMPULAN

Dalam mewujudkan sekolah yang efektif dibutuhkan adanya peranan dari semua anggota sekolah. Kepala sekolah melakukan pengelolaan sekolah yang bertujuan agar visi dan misi sekolah dapat tercapai karena visi dan misi dari sekolah akan menjadi cerminan dari sekolah yang efektif. Peranan kepala sekolah ada 7 yaitu kepala sekolah sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator*.

Strategi yang dilakukan kepala sekolah adalah melibatkan semua anggota sekolah. Ada empat komponen strategis yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam mencapai sekolah efektif yaitu *program, figure, culture, dan budget*. Kepala sekolah membuat program kerja sekolah yang akan dilaksanakan untuk kurun waktu satu tahun yang akan datang. Untuk mewujudkan sekolah efektif dibutuhkan adanya *figure* kepala sekolah yang dapat menjadi panutan bagi anggota sekolah lainnya. Kepala sekolah harus mampu menciptakan *culture* sekolah yang baik sehingga para anggota sekolah dapat menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik pula. Kepala sekolah mampu membuat anggaran terhadap dana yang akan dibelanjakan oleh sekolah.

Kepala sekolah menjalin hubungan yang harmonis dengan para orang tua siswa dan pihak eksternal sekolah seperti pemerintah. Kepala sekolah melakukan *school review* dimana seluruh komponen sekolah bekerja sama khususnya dengan orang tua dan tenaga profesional untuk mengevaluasi dan menilai efektivitas sekolah serta mutu lulusan. Kepala sekolah mengoptimalkan semua pihak baik dewan guru, siswa, tenaga dan lingkungan masyarakat atau komite untuk melaksanakan program sekolah. Dimana semua komponen sekolah tersebut memiliki perannya masing-masing. Kegiatan *school review* tersebut untuk mengetahui rencana kerja dari kepala sekolah. Kegiatan akhir yang dilakukan untuk mengetahui apakah program yang telah direncanakan itu sudah berjalan dengan baik atau belum adalah dengan melakukan evaluasi terhadap kegiatan yang ada di sekolah.

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, terdapat beberapa saran yang dapat peneliti berikan antara lain Kepala sekolah agar tetap selalu melaksanakan

perannya dan juga aktif dalam memantau kegiatan yang dilakukan oleh anggota sekolah. Guru meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan tugas sesuai dengan program yang diselenggarakan sekolah, serta membantu kepala sekolah melaksanakan perannya. Selain itu juga guru harus meningkatkan partisipasinya baik dalam kegiatan akademik maupun sosial yang diselenggarakan sekolah. Sekolah agar minimal mempertahankan prestasi yang telah diperoleh dan maksimal meningkatkan prestasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 2008. Sekolah Efektif. <http://inducation.blogspot.com/2008/10/sekolah-efektif.html>
- Huberman, Michael dan Matthew B. Miles, A. 2007. *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: Universitas Indonesia.
- Johnson, Joseph F. dan Uline, Cynthia L..2011. *Expert Noticing And Principals Of High-Performing Urban Schools*
- Jeffrey, Todd. 2007. **School leadership that works: From research to results.** <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1304439191&sid=16&Fmt=3&clientId=80413&RQT=309&VName=PQD> (Diakses tanggal 2 Februari 2011).
- LaPointe, Michella dan Davis, Stephen. 2006. *School Leadership Study Developing Successful Principals*
- Mulyasa. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L.J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rasda Karya.
- Mulyono. 2008. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Permadi, dadi dan Arifin, Daeng. 2007. *Kepemimpin Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*. Bandung: PT. Sarana Panca Karya Nusa.
- Sagala, Saiful.2006. *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat; Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: PT.Rakasta Samasta.
- Spradley, James P. 2007. *Metode Etnografi*, Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Weinstein, Meryle. 2009. *New Schools, New Leaders: A Study of Principal Turnover and Academic Achievement at New High Schools in New York City*