



**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PELAKSANAAN
PROGRAM KURIKULUM DI MTs AL ITTIHADIAH PANGKALAN
MASYHUR MEDAN**

MINI RISET

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI TUGAS PADA MATA KULIAH
ISU-ISU KONTEMPORER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
DOSEN PENGAMPU : DR. AMIRUDDIN SIAHAAN, M.Pd**

OLEH

HAMDAN

NIM: 0334213038

**DOKTORAL MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN**

2022

KATA PENGANTAR



Puji dan syukur dipersembahkan kehadiran Allah SWT, atas segala nikmat, taufik dan hidayahNya yang dianugerahkan kepada penulis sehingga peneltian dan penulisan mini riset ini dapat diselesaikan sesuai dengan harapan. Sholawat serta salam disampaikan kepada Rasulullah Muhammad SAW junjungan alam yang telah membawa Dinul Islam sebagai pedoman hidup untuk meraih kebahagiaan hidup di dunia dan di akhirat.

Alhamdulillah mini riset ini berjudul: KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAHDALAM PELAKSANAAN PROGRAM KURIKULUM DI MTs. AL-ITTIHADIAH PANGKALAN MASYHUR MEDAN, akhirnya dapat diselesaikansesuai rencana dengan sebaik baiknya.

Medan, Januari 2022
Penulis

Hamdan, M.Pd
NIM. 0334213038

PENGESAHAN

Tesis berjudul "Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pelaksanaan Program Kurikulum Di Mts Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur" Medan An. Hamdan, NIM 0332193017 Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam telah dimunaqasyahkan dalam Sidang Ujian Tesis Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan Pada tanggal 11 Mei 2021.

Tesis ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.

Medan, 11 Mei 2021
Panitia Sidang Ujian Tesis
Program Magister MPI FITK UIN SU Medan

Ketua



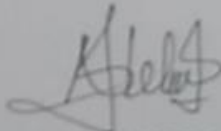
Dr. Mardiana, M.Pd
NIP. 196712121994031004
NIDN. 2012126703

Sekretaris

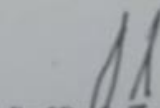


Dr. Makmur Syukri, M.Pd
NIP. 196806081994031009
NIDN. 2008066803

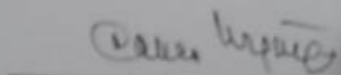
Anggota



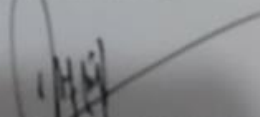
Dr. Neliwati, M.Pd
NIP. 1970031219970312002
NIDN. 2012037003



Prof. Dr. Syaifulddin, M.Pd
NIP. 196207161990031004
NIDN. 2016076202



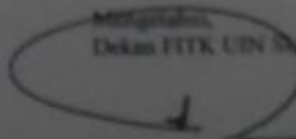
Dr. Candra Wijaya, M.Pd
NIP. 197404072007011037
NIDN. 2007047401



Dr. Muhammad Rifa'i, M.Pd
NIP. 197805042014111002
NIDN. 2004057002

Mengesahkan,

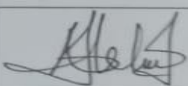
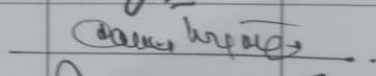
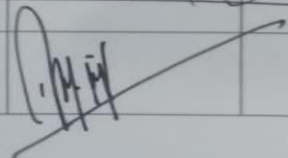
Dekan FITK UIN SU Medan



Dr. Mardiana, M.Pd
NIP. 196712121994031004
NIDN. 2012126703

BUKTI PERBAIKAN UJIAN TESIS

Nama : HAMDAN
NIM : 0332193017
Program Magister : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pelaksanaan Program Kurikulum Di Mts Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan

PERSETUJUAN PANITIA UJIAN ATAS HASIL PERBAIKAN UJIAN TESIS			
No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
	Dr. Mardianto, M.Pd (Dekan FITK)		
1.	Dr. Makmur Syukri, M.Pd (Ketua Prodi)		
2.	Dr. Neliwati, M.Pd (Sekretaris Prodi)		
3.	Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd (Pembimbing I/ Penguji)		
4.	Dr. Candra Wijaya, M.Pd (Pembimbing II / Penguji)		
5.	Dr. Muhammad Rifa'i, M.Pd (Penguji)		

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PELAKSANAAN
PROGRAM KURIKULUM DI MTS AL ITTIHADYAH PANGKALAN
MASYHUR MEDAN

TESIS

OLEH:

HAMDAN
NIM. 0332193017

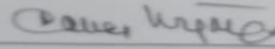
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Pembimbing I



Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd
NIP. 196207161990031004
NIDN. 2016076202

Pembimbing II



Dr. Candra Wijaya, M.Pd
NIP. 197404072007011037
NIDN. 2007047401

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UIN SUMATERA UTARA
MEDAN

2021

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui; (1) Mengetahui perilaku kepala madrasah dalam mengkomunikasikan visi dan misi dalam pelaksanaan program kurikulum di MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan, (2) Pengambilan keputusan kepala madrasah dalam pelaksanaan program kurikulum di MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan, (3) Perilaku keteladanan kepala madrasah dalam pelaksanaan program kurikulum di MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan, dan. (4) Perilaku kepala madrasah dalam memotivasi guru dalam pelaksanaan program kurikulum di MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif naturalistic. Untuk mengumpulkan data digunakan teknik wawancara, observasi dan kajian dokumen. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan yaitu dengan prosedur reduksi data, pemaparan data dan verifikasi/penarikan kesimpulan. Dalam menjamin keabsahan data, maka dipergunakan teknik triangulasi (pemeriksaan silang), baik triangulasi antar metode yaitu wawancara dengan observasi, dan kajian dokumen. Selain itu digunakan triangulasi antar informan, kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, maupun tenaga kependidikan dan pengawas.

Ada empat temuan dalam penelitian ini, yaitu: *Temuan pertama* menunjukkan bahwa komunikasi kepala madrasah dalam pelaksanaan program kurikulum dilakukan dengan cara komunikasi formal dan nonformal dan aktif menyampaikan visi dan misi dalam upacara, rapat perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program kurikulum. *Temuan kedua*, menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang dilakukan kepala madrasah dalam pelaksanaan program kurikulum bersifat kolaboratif, partisipatif dengan musyawarah sehingga menjadi kekuatan membangun komitmen organisasi dalam pelaksanaan program kurikuler dan ekstrakurikuler. *Temuan ketiga*, menunjukkan bahwa keteladanan kepala madrasah dalam pelaksanaan program kurikulum dengan perilaku disiplin, beribadah, dan ketaatan kepada aturan sehingga mendukung pelaksanaan kurikulum dalam pembelajaran di dalam kelas dan luar kelas. *Temuan keempat*, menunjukkan bahwa kepala madrasah memotivasi guru dan tenaga kependidikan dalam pelaksanaan program kurikulum dengan memberikan reward, pakaian seragam, disiplin masuk kerja, menjelaskan visi, dan misi serta program kurikulum untuk peningkatan mutu pembelajaran.

Kata kunci: Kepemimpinan, Program Kurikulum

ABSTRACT

This study aims to determine; (1) Knowing the behavior of the head of the madrasah in communicating the vision and mission in implementing the curriculum program at MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan, (2) Making decisions by the head of the madrasah in implementing the curriculum program at MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan, (3) Exemplary behavior of the head of the madrasah in implementing the curriculum program at MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan, and. (4) The behavior of the head of madrasah in motivating teachers in implementing curriculum programs at MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan

This research method uses a naturalistic qualitative approach. To collect data used interview techniques, observation and document review. While the data analysis techniques used are data reduction procedures, data exposure and verification / drawing conclusions. In ensuring the validity of the data, triangulation (cross-checking) techniques are needed, both triangulation between methods, namely interviews with observations, and document review. In addition, triangulation is used among informants, head of madrasah, deputy head of madrasah, teachers, as well as education personnel and supervisors.

There are four findings in this study, namely: The first finding shows that the communication of madrasah principals in implementing curriculum programs is carried out by means of formal and non-formal communication and actively conveying the vision and mission in ceremonies, planning meetings, implementing and evaluating curriculum programs. The second finding shows that the decision making made by the head of madrasah in implementing curriculum programs is collaborative, participatory with deliberations so that it becomes a strength in building organizational commitment in implementing curricular and extra-curricular programs. The third finding shows that the exemplary principal of madrasah in implementing curriculum programs is disciplined behavior, worship, and obedience to rules so as to support the implementation of the curriculum in learning in the classroom and outside the classroom.

Keyword: Leader, Curriculum Program

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	ii
ABSTRAK	iv
DAFTAR ISI	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN TEORI.....	10
A. Kepemimpinan Pendidikan	10
B. Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	13
C. Kepemimpinan dalam Perspektif Islam	14
D. Hakikat Kurikulum	20
E. Komunikasi Efektif	49
F. Pentingnya Komunikasi.....	52
BAB III METODE PENELITIAN	55
A. Pendekatan Penelitian	55
B. Latar Penelitian	55
C. Informan Penelitian.....	56
D. Teknik Pengumpulan Data	56
E. Teknik Analisis Data	58
F. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data	60
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	62
A. Temuan Umum Penelitian.....	62

B. Temuan Khusus Penelitian	66
C. Pembahasan Hasil Peneitian	79
BAB V PENUTUP	91
A. Kesimpulan.....	91
B. Saran-saran	87
DAFTAR PUSTAKA	93

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu cita-cita kemerdekaan Indonesia adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Dengan begitu, sejatinya penyelenggaraan pendidikan nasional di Indonesia merupakan tanggung jawab pemerintah bersama masyarakat. Oleh sebab itu, sistem pendidikan nasional dilaksanakan oleh pemerintah melalui departemen pendidikan dan kebudayaan, dan kementerian agama terus berkembang samapi saat ini. Sistem persekolahan (pra sekolah, sekolah dasar, sekolah menengah pertama, dan sekolah menengah atas) adalah dikembangkan departemen pendidikan dan kebudayaan, sedangkan sistem madrasah dan pesantren dikelola dan dikembangkan oleh kementerian agama. Begitupun, ada sekolah dan madrasah negeri dikelola pemerintah, dan ada pula sekolah, madrasah, dan pesantren yang dikelola oleh berbagai organisasi massa, yayasan kelompok dan yayasan perorangan atau keluarga.

Peningkatan kualitas pendidikan nasional pada era industri 4.0 merupakan keniscayaan dalam rangka melakukan percepatan pengembangan sumberdaya manusia (SDM) yang diperlukan untuk memainkan peran strategis membangun peradaban dunia (Gufron, 2018). Karena itu, efektivitas pendidikan dan pembelajaran ditentukan oleh faktor manajemen dan kepemimpinan, peraturan dan perundang-undangan, guru, tenaga kependidikan, kurikulum, budaya dan lingkungan sekolah, serta lingkungan keluarga dan sosial ekonomi masyarakat.

Pendidikan dan pembelajaran di madrasah yang dikelola manajemen dan kepemimpinan pendidikan Islam sampai kini terus berkembang secara berkelanjutan. Keadaan saat ini menunjukkan fenomena yang menarik dalam mengusahakan perubahan kepada kemajuan. Sejatinya sistem pendidikan Islam Islam adalah sistem yang mengacu kepada bernuansa Islam untuk mewujudkan nilai-nilai Islam, program, proses serta aktivitas pembelajaran dalam wujudnya pada berbagai lembaga pendidikan Islam, yaitu madrasah, pesantren, atau sekolah Islam yang dikelola organisasi/yayasan Islam yang diyakini dalam

pengembangannya berusaha mewujudkan tujuan pendidikan Islam yaitu terbentuknya kepribadian yang sholeh (muslim sejati) (Syafaruddin dan Erawadi, 2020, xi).

Perwujudan perubahan positif dan konstruktif suatu keadaan organisasi disebabkan oleh kepemimpinan yang berkualitas, dan professional yang didasarkan kepada pengalaman, pendidikan, dan keterampilan (Mujammil Qomar, 2007:127). Di sini dapat ditegaskan bahwa kepemimpinan harus memiliki sifat kasih sayang dalam membimbing dan mengendalikan umat (Saefullah, 2014:152).

Secara sistemik, keberhasilan atau efektivitas madrasah ditentukan oleh manajemen, kepemimpinan, guru, kurikulum, sarana dan prasarana pendidikan, serta budaya madrasah. Kurikulum merupakan factor penting dalam proses pembelajaran pada suatu lembaga pendidikan. Segala hal yang harus diketahui, dipahami, dihayati, dan diamalkan dan dihayati oleh peserta didik harus ditetapkan dalam kurikulum. Pada kurikulum sengaja diuraikan secara berencana apa saja yang harus terjadi atau terwujud dalam proses pembelajaran dan dilakukan oleh pendidik dan peserta didik (Syafaruddin dan Amiruddin, 2017:22).

Dengan begitu efektivitas kurikulum dalam wujud pembelajaran sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Karena itu kepemimpinan kepala sekolah menjadi pilar utama dalam merealisasikan kemajuan suatu sekolah. Apalagi dalam kerangka kemajuan peradaban bangsa dan negara maka kepemimpinan kepala madrasah sangat strategis untuk dilaksanakan dengan lebih efektif untuk menjamin pelaksanaan program kurikulum benar-benar maksimal.. Kepemimpinan dalam manajemen Islam harus memiliki tiga persyaratan utama, yaitu: (1) pemimpin harus dipilih dan diharapkan oleh pendukungnya, (2) pemimpin harus berilmu, dan (3) pemimpin harus berserah diri kepada Allah. Demikian pula pada praktik kepemimpinan madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam, maka karakteristik kepemimpinan yang professional, jujur, sabar, gigih, peduli, ihsan, ikhlas dan taqwa menjadi profil kepemimpinan pada lembaga pendidikan Islam.

Kepala sekolah sebagai manajer sekaligus sebagai pemimpin dipastikan memiliki kemampuan yang mempengaruhi pendidik dan tenaga kependidikan untuk mau melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Setiap pemimpin memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk mengendalikan lembaga yang dipimpinnya. Semakin besar kemampuan dan pengetahuannya tentang urusan pada lembaganya maka pengaruhnya akan semakin kuat. Untuk itu, kunci utama pemimpin dalam menjalankan tugas dan fungsinya terletak pada pengetahuan dan keterampilan mengelola lembaga.

Sharp dan Walter (2003) menjelaskan bahwa kepala sekolah baik pada sekolah dasar dan menengah merupakan pribadi yang sangat penting untuk keberhasilan sekolah. Suatu sekolah akan berhasil harus memiliki kepemimpinan yang kuat, dan kepala sekolah adalah seseorang yang harus menyediakan kepemimpinan. Dengan kata lain banyak penelitian menunjukkan kepemimpinan yang kuat (*strong leadership*) adalah hal yang sangat penting untuk keberhasilan sekolah.

Kepala sekolah adalah pemimpin bagi warga sekolah, yang bertanggung jawab mengarahkan sekolah kepada pencapaian visi, misi, tujuan dan target sekolah bersama warga sekolah, sehingga kepemimpinan kepala sekolah sebagai faktor penentu maju atau mundurnya sekolah (Sayafaruddin 2019:94). Baik dalam perannya sebagai manajer maupun pemimpin, maka kepala sekolah mempengaruhi orang lain untuk mendapatkan pekerjaan atau pencapaian tujuan melalui staf, guru dan tenaga kependidikan dalam berbagai urusan sekolah.

Persoalan inti sekolah adalah peningkatan kualitas pembelajaran. Namun, peningkatan kualitas pembelajaran bukan sekedar menambah jumlah guru atau melengkapi sarana dan prasarana. Secara teoretis dan praktik kepemimpinan kepala sekolah dapat menentukan maksimal atau tidak maksimalnya pelaksanaan program kurikulum. Dengan begitu, bidang kurikulum menjadi urusan yang harus dikelola dan diarahkan kepala sekolah dalam mencapai tujuan pembelajaran secara efektif dan efisien. Kepala sekolah yang mengatur sistem, prosedur, aturan, dan program kurikulum sebagai pedoman sekolah dalam membelajarkan siswa. Keberadaan dan penugasan guru, tenaga

kependidikan dan penyediaan sarana dan prasarana untuk pelaksanaan kurikulum juga dibawah rancangan dan pengendalian kepala sehingga siswa memperoleh kemudahan dalam menerima layanan kegiatan pembelajaran.

Ada banyak penelitian yang berkenaan dengan efektivitas kepala sekolah dan keberhasilan sekolah. Dikemukakan oleh Sharp dan Walter (2003), diantaranya Jwaideh (1984) menemukan bahwa kepala sekolah efektif sasaran yang mantap bagi sekolah, didukung adanya inovasi, dan kegiatan yang fleksibel. Reilly (1984) menyimpulkan bahwa kepala sekolah efektif ditekankan kepada prestasi siswa. Leithwood dan Montgomery (1982) mendugaungan temuan ini, berkenaan dengan kepala sekolah efektif sering menekankan kepemimpinan pendidikan disamping manajemen sekolah juga tidak diabaikan. Sweeney (1982) menjelaskan bahwa diantara aktivitas kepala sekolah efektif adanya jadwal pertemuan dan mengurangi interupsi dari kelas, sedangkan Leithwood dan Montgomery menyebutkan kepala sekolah efektif adalah kepala sekolah yang juga efisien dalam memilih dan mengirimkan pemenuhan dan penyediaan ruang, sementara para guru merasa bahwa kepala sekolah harus konsentrasi pada tugas pengajaran, kepala sekolah melaporkan bahwa penyediaan keuangan dan pemeliharaan bagi fasilitas sebagai contoh tugas yang hanya penting untuk keberhasilan sekolah sebagai kepemimpinan pendidikan (Baughman, 1976), kepala sekolah harus menjadi pemimpin pendidikan dan manajer yang efektif.

Kepemimpinan dalam organisasi menjadi kekuatan organisasi untuk memutar roda pemberdayaan organisasi. artinya seorang pemimpin memiliki peran sentral dalam organisasi yang harus memengaruhi dan mengarahkan berbagai potensi dalam organisasi tersebut. Kepemimpinan juga merupakan seni memengaruhi orang lain sehingga mereka mau bekerjasama dalam mencapai tujuan (Candra Wijaya, 2020). Bertolak dari penjelasan ini berarti kepemimpinan memiliki esensi fundamental yang berkenaan dengan adanya sejumlah keterampilan, terutama keterampilan interpersonal sebagai proses hubungan antara yang diakui menjadi pemimpin dan menerima dirinya untuk dipimpin.

Keterampilan kepemimpinan kepala sekolah harus mumpuni, baik dalam bidang pengambilan keputusan, berkomunikasi, membujuk, memotivasi, dan yang paling penting adalah keteladanan kepala sekolah sehingga pengaruh yang ditimbulkan menjadi kuat atas anggota-anggotanya di sekolah. Karakteristik kepemimpinan seperti ini selalu menghasilkan perubahan sebagai perilaku kepemimpinan transformasional. Kurikulum merupakan pedoman utama dalam melaksanakan pendidikan dan pembelajaran secara formal di sekolah, madrasah dan pesantren. Perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan program, kepemimpinan, dan evaluasi kurikulum menjadi tanggung jawab kepala sekolah, staf dan guru-guru dalam mencapai efektivitas pembelajaran, terutama untuk memastikan bahwa sekolah memiliki kinerja yang tinggi dengan pencapaian kualitas lulusan sesuai dengan harapan, visi, misi, dan tujuan sekolah. Berbagai program, kegiatan dan upaya yang dilakukan kepala sekolah sebagai manajer dan pemimpin pendidikan dalam rangka peningkatan kualitas lulusan, baik dalam konteks intra-kurikulum, ekstra-kurikulum, dan ko-kurikulum. Boleh dikatakan efektivitas pembelajaran dipengaruhi kualitas pelaksanaan kurikulum, dan dipastikan bahwa keberhasilan kurikulum ditentukan profesionalitas guru yang diberikan tanggung jawab untuk melaksanakan pembelajaran.

Keberhasilan pelaksanaan kurikulum sekolah sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah (Mesiono, 2017:70). Apalagi dalam konteks pengembangan kurikulum, maka kepemimpinan menjadi faktor signifikan karena sebagai sumber kekuasaan dan pengaruh dalam melakukan kreativitas dan inspirasi untuk mewujudkan perubahan kualitatif sekolah. Pengembangan kurikulum diarahkan kepada perubahan baru secara kualitatif yang memerlukan kebijakan dan program bernilai kreatif dan inovatif. Diperlukan visi, misi dan tujuan yang jelas dari kepala sekolah untuk melakukan tindakan yang memiliki nilai konstruktif mewujudkan pembelajaran siswa.

Sekolah akan mampu mencapai perubahan kualitatif dan konstruktif, manakala memiliki kepemimpinan yang berkualitas (Mujammil Qomar, 2007:270). Suatu kepemimpinan yang benar-benar profesional dengan didasari pengalaman, pendidikan dan keterampilan. Dengan begitu, kepemimpinan

pendidikan menjadi pilar utama dalam peningkatan kualitas dan memajukan peradaban bangsa dan negara. Semakin berkualitas kepemimpinan sekolah, maka semakin meningkat kualitas pembelajaran, dan kualitas lulusan menjadi unggul.

Dijelaskan oleh Adair, yaitu: *A leader is the kind of person (with leadership qualities) who has the appropriate knowledge and skill to lead a group to achieve its ends willingly. This section looks at the qualities and functions of leadership* (Adair, 2010: 121). Itu artinya seorang pemimpin adalah pribadi yang berkualitas, memiliki pengetahuan dan kompetensi serta keterampilan memengaruhi suatu kelompok atau orang lain untuk mencapai hasil yang diinginkannya. Hal tersebut memang menjadi fungsi dari kepemimpinan seseorang dalam bidang tertentu.

Peranan organisasi massa Islam di Indonesia tidak bisa diabaikan dan dipungkiri. Sebab, sejarah membuktikan bahwa peran tokoh Islam yang berasal dari kader organisasi massa Islam sangat signifikan bagi kemerdekaan Indonesia. Bahkan sampai era pembangunan, dan reformasi peran strategis dalam membangun bangsa sangat banyak kiprahnya terkait mencerdaskan bangsa, mensejahterakan masyarakat dan umat, serta membangun Indonesia sehat. Sebagaimana halnya, organisasi massa Islam seperti Muhammadiyah, Nahdatul Ulama, Al Washliyah, Mathlaul Anwar, Persatuan Islam, Al Ittihadiyah turut membangun ribuan lembaga pendidikan (sekolah, madrasah, perguruan tinggi, pesantren), rumah sakit, klinik, pusat ekonomi, dan lain sebagainya dalam membangun bangsa Indonesia yang maju, sejahtera, adil dan makmur.

Keberadaan Al Ittihadiyah sebagai organisasi massa Islam, yang fokus pada misi pengembangan dakwah, pendidikan dan sosial yang didirikan di kota Medan, sebagaimana ormas Islam Al Washliyah pada Oktober 1930, Muhammadiyah, Jawa Timur tahun 1926. dan Nahdatul Ulama (Dja'far Siddik & Ja'far, 2017: 48). Selain sebagai organisasi dakwah, semua organisasi ini memberikan kontribusi strategis dalam mendukung upaya pemerintah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Bahkan maksud pendirian Al Ittihadiyah adalah menyelenggarakan tuntutan agama Islam dan melaksanakan cita-cita

Islam dalam urusan masyarakat dan kenegaraan. Untuk mencapai tujuan tersebut, Al Ittihadiyah mengusahakan usaha-usaha organisasi khususnya perguruan Islam sampai sekarang ini. Oleh sebab itu, sejauh ini paling tidak ada 20-an satuan pendidikan yang dikembangkan Al Ittihadiyah di kota Medan. Paling tidak ada sejumlah satuan pendidikan yang dikembangkan yaitu Madrasah Diniyah Awaliyah (saat ini disebut Madrasah Diniyah Takmiliah/MDTA, Raudhatul Athfal, Taman Kanak-Kanak, madrasah Ibtidaiyah, Sekolah Dasar, Tsanawiyah, SMP, SMA, Madrasah Aliyah dan SMK, termasuk Sekolah tinggi Ilmu Tarbiyah Al Ittihadiyah (STIT) yang mengembangkan program studi PGMI, dan PIAUD di Labuhanbatu Utara yang berdiri sejak tahun 2017 (Data Sekretariat Dewan Pimpinan Wilayah Al Ittihadiyah Sumatera Utara tahun 2019). Bahkan sejauh ini keberadaan satuan pendidikan yang ada di Sumatera Utara mencapai 43 satuan pendidikan (madrasah, dan sekolah), termasuk di dalamnya panti asuhan MAMYAI Medan.

Pada yayasan Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan ini dikelola satuan pendidikan sejak dari Madrasah Diniyah, Raudhatul Athfal, Tsanawiyah dan madrasah Aliyah. Dinamika madrasah Al Ittihadiyah di kota Medan dipengaruhi kepemimpinan kepala madrasah. Di satu sisi keberadaan kepala sekolah adalah menjalankan peran kepemimpinan pendidikan, dan sekaligus menampilkan profil dan karakteristik kepemimpinan religius. Hal ini menjadi fenomena unik yang ditampilkan kepala madrasah/sekolah pada perguruan Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Kota Medan. Kepala sekolah madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah Al Ittihadiyah di Pangkalan Masyhur kota Medan hanya ditangani oleh satu orang kepala madrasah. Namun begitu sudah sampai tahun keempat madrasah Aliyah berdiri, masih tetap kepala madrasah Tsanawiyah dan Aliyah Al Ittihadiyah di sini dilaksanakan oleh satu orang saja.

Begitupun madrasah ini memiliki siswa mencapai 900-an siswa, yang dari tahun ke tahun semakin bertambah. Sementara siswa madrasah Aliyahnya juga saat dalam tahun keempat mencapai 200-an orang. Berbagai kebijakan dalam pengembangan kurikulum, terutama kurikulum tahfiz, penguatan Bahasa

Inggris dan Arab serta ekstra kurikuler dengan latihan praktik keterampilan pangkas rambut dikembangkan di madrasah Tsanawiyah Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan. Ada fenomena lain yang menunjukkan komunikasi kepala madrasah bersifat aktif, terbuka dan peduli kepada guru, tenaga kependidikan dan siswa. Bahkan upaya memenuhi sarana dan prasarana madrasah dilakukan secara berkesinambungan sehingga terbukti sampai saat ini gedung madrasah sudah selesai dibangun sampai lantai lima.

Yayasan perguruan Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan ini selain mengelola jenjang madrasah Tsanawiyah, dan Aliyah juga mengelola Madrasah Diniyah Awwaliyah (MDA/MDTA), dan madrasah Raudhatul Athfal (RA). Menurut Asrul, Karima dan Ash-Shiddiqy,ed (2019) usaha-usaha memperbanyak ilmunan atau cendekiawan muslim menjadi keharusan melalui pengembangan program bidang pendidikan. Jika Al Ittihadiyah dengan bisnis inti yang dilakukan adalah pengembangan bidang pendidikan maka program nya tidak hanya pendidikan pra sekolah, pendidikan dasar dan pendidikan menengah tetapi juga pendidikan tinggi harus terus dikembangkan.

Dengan begitu keberadaan Al Ittihadiyah di Sumatera Utara, khususnya kota Medan tidak terlepas dari kiprahnya dalam mengelola lembaga pendidikan yang memberikan layanan kependidikan kepada umat Islam. Untuk itu, semakin kuat kepemimpinan pendidikan di sekolah, dan madrasah atau perguruan tinggi yang dikelola Al Ittihadiyah, maka akan semakin besar dampak organisasi ini terhadap pengembangan sumberdaya manusia. Paling tidak proses pencerdasan kehidupan bangsa menjadi faktor yang signifikan dalam menciptakan iklim yang kondusif dan efektif untuk mewujudkan sumberdaya yang unggul, dan kompetitif.

Sejatinya, kajian tentang kepemimpinan dan Al-Ittihadiyah belum banyak dibahas oleh para peneliti pendahulu. Di antaranya mengkaji aspek gaya kepemimpinan kepala madrasah (Dwi Faiqoh, 2018) peran lembaga pendidikan Al-Ittihadiyah, dan komunikasi kepala madrasah (Syafaruddin, 2017). Untuk itu, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang kepemimpinan dan Al-Ittihadiyah sebagai bahan jejak rekam dan catatan sejarah perkembangan Al-Ittihadiyah dalam usaha-usaha di bidang pendidikan.

Adapun distingsi dari penelitian ini yakni upaya telaah kepemimpinan kepala madrasah di salah satu lembaga pendidikan Al Ittihadiyah, yakni MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan. Lebih lanjut, penelitian ini mengkaji kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan program kurikulum pendidikan dari 4 (empat) aspek, yakni komunikasi, pengambilan keputusan, keteladanan, dan motivasi yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap para guru dan “warga” madrasah.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang sebagaimana dikemukakan di atas, dapat dikemukakan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepala madrasah mengkomunikasikan visi dan misi dalam pelaksanaan program kurikulum madrasah di MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan.
2. Bagaimana kepala madrasah mengambil keputusan dalam pelaksanaan program kurikulum madrasah di MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan.
3. Bagaimana perilaku keteladanan kepala madrasah dalam pelaksanaan program kurikulum madrasah di MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan, dan
4. Bagaimana kepala madrasah memotivasi guru dalam pelaksanaan program kurikulum di MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk:

1. Mengetahui perilaku mengkomunikasikan visi dan misi dalam pelaksanaan program kurikulum madrasah di MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan,
2. Mengetahui pengambilan keputusan yang dilakukan kepala madrasah dalam pelaksanaan program kurikulum madrasah di MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan,

3. Mengetahui perilaku keteladanan kepala madrasah dalam pelaksanaan program kurikulum madrasah di MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan, dan
4. Mengetahui perilaku kepala madrasah memotivasi guru dalam pelaksanaan program kurikulum madrasah di MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini bermanfaat bagi:

1. Yayasan sebagai bahan evaluasi dalam meningkatkan kinerja madrasah melalui peningkatan kemampuan kepemimpinan untuk mengefektifkan pelaksanaan program kurikulum madrasah Tsanawiyah Al Ittihadiyah Medan.
2. Kepala madrasah sebagai bahan masukan dan evaluasi kepemimpinan, sehingga dapat meningkatkan kualitas praktik dan kinerja kepala madrasah dalam mengefektifkan kurikulum pendidikan di MTs Al Ittihadiyah Medan.
3. Guru-guru mata pelajaran sebagai masukan dalam meningkatkan kerjasama dan pelaksanaan pembelajaran untuk menjadi dasar meningkatkan kepemimpinan kepala madrasah di MTs Ittihadiyah Medan.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan bagian dari proses pengorganisasian (*organizing*) dalam setiap organisasi. Dalam konteks ini, kepemimpinan adalah proses interaktif yang menghasilkan pengaruh. Dijelaskan Schereens, ed (2012:2) dengan mengutip pendapat Krüger yang mengemukakan bahwa: *”starting that leadership may be conceived as a process of influence as a process of leading and following, as a matter of personality, as a way of persuasion, as a manner of interacting, as a process of goal attainment, as a way of creating structure, as negotiation in power relations and as stimulating change.*

Pendapat di atas dipahami bahwa kepemimpinan adalah adanya pengaruh dalam proses interaksi antara yang memimpin dan yang dipimpin, sebagai proses kepribadian, cara persuasive, pencapaian, menciptakan struktur, negosiasi, relasi kekuasaan serta sebagai upaya mendorong perubahan, terutama dengan melembagakan visi untuk melakukan misi yang telah ditetapkan\ bersama di dalam organisasi.

Pendapat lain, ditegaskan Nanus (1992:131) bahwa: *leadership role in policy formation has a solid foundation in pratice and is safely short of usurping a governing broad’s prerogative in establishing policy”.*

Dikemukakannya; kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mendukung orang lain untuk bekerja secara antusias menuju pencapaian tujuan. Dari definisi ini ada tiga elemen penting, yaitu: pengaruh/dukungan, usaha sukarela, dan pencapaian tujuan (Newstrom dan Davis, 2002:163).

Mengacu kepada pendapat Wijaya (2020) kepemimpinan menyangkut penggunaan pengaruh dan semua hubungan interpersonal, pentingnya menjadi agen perubahan dan memfokuskan pada pencapaian tujuan yang ingin dicapai. Berdasarkan pendapat ini dapat ditegaskan bahwa tidak satupun pemimpin yang sukses tanpa menggunakan pengaruh efektif dari kewenangan dan keterampilan pribadinya, terutama kemampun mengambil keputusan,

keterampilan komunikasi, keteladanan, pemberian reward maupun keunikan spiritualitas.

Proses kepemimpinan berada dalam kerangka konsep hubungan manusia. Banyak pakar manajemen dan kepemimpinan mengajukan definisi yang dapat dijadikan kerangka konseptual membahas teori perilaku kepemimpinan. Hersey dan Blanchard (1986:100) berpendapat bahwa “kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu”.

Sementara itu, Overton (2002:3) berpendapat: “*leadership is ability to get work done with and through others while gaining their confidence and cooperation*”. Pemimpin juga harus memiliki percaya diri yang kuat untuk menghasilkan kharisme melalui pengetahuan yang mumpuni, keterampilan yang lengkap, serta kepribadian yang mantap dan meyakinkan orang lain.

Pada hakikatnya makna kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain mencapai tujuan dalam suatu situasi. Kepemimpinan dapat berlangsung di mana saja. Sedangkan di sisi lain menekankan fokus kepemimpinan terhadap kemampuan seseorang memperoleh tindakan dari orang lain”.

Kepemimpinan tidak ditentukan oleh pangkat atau jabatan seseorang saja. Kepemimpinan adalah sesuatu yang muncul dari dalam dan merupakan buah dari keputusan seseorang untuk mau menjadi pemimpin, baik bagi dirinya sendiri, bagi keluarganya, lingkungan pekerjaannya maupun bagi lingkungan sosial dan bahkan negerinya (Multitama Communications, 2007:11).

Kemudian Achua dan Lussier (2007:6) menegaskan bahwa: *leadership is influencing process of leader and followers to achieve organizational objectives thorough change*.

Sejatinya proses mempengaruhi dan pencapaian sasaran organisasi dalam kepemimpinan adalah focus kepada perubahan. Sebab organisasi memerlukan perubahan secara berkelanjutan dan beradaptasi dengan perubahan yang secara cepat sebagaimana dalam lingkungan global. Tegasnya

pemimpin efektif adalah menyadari kebutuhan akan perubahan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja individu, unit/kelompok dan kinerja organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi oleh pemimpin kepada anggota dan atau bawahan dalam mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin. Jika pemimpin organisasi maka tujuan yang ingin dicapai adalah tujuan organisasi, sedangkan jika pemimpin yang berlangsung di luar organisasi maka tujuan pemimpin itu sendiri.

Kepemimpinan pendidikan di sekolah dilaksanakan oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah, pengawas, dan guru, baik wali kelas maupun guru mata pelajaran. Mereka berinteraksi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi memberikan pengaruh kepada orang lain sehingga menghasilkan kinerja staf, dan guru. Bahkan dengan adanya kepemimpinan pendidikan, maka akan menghasilkan produksi, efektivitas, kepuasan, kinerja, pengembangan dan ketahanan organisasi sekolah (Syafaruddin, dkk, 2016:60-61).

Kepala sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam mengarahkan perubahan sekolah kepada yang lebih baik. Pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran menjadi tanggung jawab kepala sekolah dengan kekuasaan, komunikasi, kekuasaan, keteladanan, pemberian reward dimungkinkan kepala sekolah akan menghasilkan kinerja individu, kelompok/unit dan kinerja organisasi. Kualitas kepemimpinan kepala sekolah yang efektif akan menentukan keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah (Syafaruddin, dkk, 2016:70).

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan dilaksanakan oleh kepala sekolah, staf pimpinan, guru, supervisor dan tenaga kependidikan pada tingkat mikro sekolah. Kepemimpinan merupakan proses atau kemampuan mempengaruhi anggota, bawahan, atau pegawai untuk melakukan sesuatu sehingga berdampak pada menghasilkan perubahan pada semua komponen sekolah.

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Sedangkan kepemimpinan pendidikan diartikan sebagai; *Leadership in educational studies can be seen as the process and product by which powerful groups are able to control and sustain their interests* (Gunter, 2001:8). Kepemimpinan dalam organisasi disebut juga kepemimpinan kedudukan (*status leadership*), dan kepemimpinan yang ada pada diri individu tanpa jabatan disebut kepemimpinan personal (kepemimpinan pribadi). Kouzes dan Posner (1993:11) menjelaskan “*Leadership is relationship, one between constituent and leader what base on mutual needs and interest*”. Pendapat ini menekankan bahwa kepemimpinan itu terdiri dari adanya pemimpin, yang dipimpin (anggota) dan situasi saling memerlukan satu sama lain.

Fungsi kepemimpinan pendidikan dijelaskan oleh Sallis (1993:88) bahwa: “*the function of leadership is to enhance the quality of learning and support the staff who deliver it*”. Hal itu pada gilirannya akan bermuara kepada pencapaian visi dan misi organisasi atau lembaga pendidikan yang dilihat dari mutu pembelajaran yang dicapai dengan sungguh oleh semua personil lembaga pendidikan.

Fungsi utama pemimpin pendidikan adalah kelompok untuk belajar memutuskan dan bekerja antara lain:

- 1) Pemimpin membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerjasama dengan penuh kebebasan,
- 2) Pemimpin membantu kelompok untuk mengorganisir diri yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menciptakan dan menjelaskan tujuan,
- 3) Pemimpin membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif
- 4) Pemimpin bertanggung jawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok. Pemimpin member kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani menilai hasilnya secara jujur dan objektif

- 5) Pemimpin bertanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi (Wahab, 2011:134).

Pengambilan keputusan efektif menjadi tolok ukur kepemimpinan yang efektif pula. Karena itu penggabungan pendekatan ilmiahrasional dan pendekatan intuitif holistik sangat penting bagi setiap manajer pendidikan dalam mengambil keputusan pendidikan baik di bidang pendidikan /pengajaran, personil (guru dan karyawan), pembinaan peserta didik, keuangan maupun kelembagaan dalam meningkatkan mutu lulusan. Para pimpinan lembaga pendidikan mutlak memerlukan kemampuan berpikir kreatif dalam menjalankan kepemimpinannya dan salah satu peranan utamanya ialah mengambil keputusan pendidikan secara efektif. 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 (Soetopo dan Soemanto, 1982:39).

Kepemimpinan pendidikan bertugas meningkatkan kinerja yang tinggi menjalankan kebijakan pemerintah. Karena itu menurut Adair sebagaimana dikutip Law dan Glover (2000:20) bahwa karakteristik kepemimpinan efektif yaitu: 1) Memberikan pengarahan, 2) Menciptakan inspirasi, 3) Membangun tim kerja, 4) Menjadi teladan/model, dan 5) Menciptakan penerimaan di kalangan personil.

Seorang pemimpin yang efektif harus memberikan perintah, memberikan inspirasi, membangun kelompok kerja yang kompak, menjadi teladan, memperoleh penerimaan dari para pegawainya. Menurut Koehler (1981:238) kepemimpinan efektif tidak hanya membolehkan diskusi diantara kelompok tetapi juga mengizinkan mereka berpartisipasi dalam melaksanakan pengambilan keputusan. Jika mereka tidak dilibatkan dalam kegiatan mendiskusikan persoalan yang relevan bagi mereka maka partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan tidak akan sukses.

C. Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

Agama Islam memiliki ajaran yang universal, mengatur seluruh aspek kehidupan dan berlaku pada semua tempat dan keadaan. Oleh sebab itu, Islam mengatur seluruh perilaku manusia yang menerima Islam sebagai agama dan

keyakinan yang mengatur kehidupannya. Bagi orang beriman seruan masuk ke dalam Islam secara keseluruhan pikiran, perasaan, dan perilaku menjadi keniscayaan.

Kemudian perilaku memimpin, mempengaruhi, dan mengarahkan orang lain merupakan bawaan seseorang dalam pergaulan sosial. Dalam kaitan ini, perilaku kepemimpinan yang bertujuan mempengaruhi orang lain untuk melakukan perbuatan menjadi faktor penting dalam pergaulan antar pribadi, dan pribadi dengan kelompok. Untuk itu, memimpin didasari nilai-nilai rasional, intelektual dan emosional dan spiritual. Dalam konteks Islam, diyakini bahwa ada sebagian orang dibekali kemampuan yang lebih dari orang lain. Kelebihan tersebut bisa saja dari potensi, keturunan dan fisik yang menyebabkan orang lain terpengaruh dengan bawaan yang dimiliki. Allah SWT berfirman dalam surat Az-Zukhruf ayat 32:

Artinya:”Apakah mereka yang membagi-bagi rahmat Tuhanmu? Kami telah menentukan antara mereka penghidupan mereka dalam kehidupan dunia, dan kami telah meninggikan sebahagian mereka atas sebagian yang lain beberapa derajat, agar sebagian mereka dapat mempergunakan sebagian yang lain. Dan rahmat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan (QS.Az-Zukhruf ayat 32).

Dalam ayat yang lain, surat Al Baqarah ayat 30-31 dijelaskan Allah tentang tujuan penciptaan manusia sebagai khalifah di permukaan bumi ini. Firman Allah SWT:

Artinya:” Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui". (31) Dan Dia mengajarkan kepada Adam nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada para Malaikat lalu berfirman: "Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu mamang benar orang-orang yang benar."

Khalifah dipahami sebagai ”pemimpin”, wakil. Atau pengganti. Dalam konteks ini, manusia difungsikan sebagai makhluk yang menjadi pemimpin di

muka bumi, menerima amanah untuk memimpin alam semesta ini yang menggantikan, menjadi wakil Allah di muka bumi ini, karena itu manusia diberikan kemampuan, bawaan atau potensi untuk menerima pengetahuan atau bahkan mengembangkannya. Oleh sebab itu, manusia adalah makhluk yang paling mulai pencitaannya di antara makhluk lainnya.

Kemudian dalam alqur'an surat al an'am ayat 165, berkenaan dengan penciptaan manusia sebagai khalifah dijelaskan Allah SWT:

Artinya:"Dan Dialah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaan-Nya dan sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang (QS.Al An'am ayat 165).

Dalam Tafsir Ibnu Katsir, dijelaskan bahwa khalifah adalah para penguasa di muka bumi dari generasi kepada generasi berikutnya, dari satu masa ke masa yang lain, generasi berikutnya setelah generasi sebelumnya, demikian Ibnu Zaid dan ulama lainnya menjelaskannya (Al Syaikh, 2012:340).

Dalam Tafsir ini juga ditambahkan penjelasan berkenaan ayat di atas bahwa Allah membedakan di antara kalian rezeki, akhlak, kebaikan, keburukan, penampilan, bentuk dan warna pada hal yang demikian itu ada hikmah (Al Syaikh, 2012), demikian penafsiran selanjutnya.

Peran pemimpin sangat urgen. Dalam sebuah hadis Rasulullah saw. menyampaikan gambaran urgen dari pemimpin yaitu:

Artinya:"Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap pemimpin akan diminta pertanggung jawaban atas yang dipimpinnya. Imam (kepala Negara) adalah pemimpin yang akan diminta pertanggung jawaban atas rakyatnya. Seorang suami dalam keluarganya adalah pemimpin dan akan diminta pertanggung jawaban atas keluarganya. Seorang isteri adalah pemimpin di dalam urusan rumah tangga suaminya dan akan diminta pertanggung jawaban atas urusan rumah tangga tersebut. Seorang pembantu adalah pemimpin dalam urusan harta tuannya dan akan diminta pertanggung jawaban atas urusan tanggung jawabnya tersebut".

Keberadaan pemimpin memang hal fundamental dalam kehidupan keluarga, kelompok dan organisasi. Apalagi dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Untuk mengarahkan umat ke jalan yang benar, maka pemimpin berperan strategis mempengaruhi agar semua pribadi mau mengikuti petunjuk, pedoman dan visi serta tujuan yang diinginkan. Proses pengambilan keputusan, komunikasi dengan bawahan, keteladanan dan proses memberikan motivasi menjadi kegiatan inti kepemimpinan kepala sekolah. Selanjutnya dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pengambilan Keputusan

Cara yang biasa digunakan pemimpin dalam mengambil keputusan adalah musyawarah. Strategi pengambilan keputusan dengan musyawarah dengan melibatkan berbagai personil dan kelompok untuk mendengarkan pendapat dan berdiskusi dalam menetapkan putusan melalui analisis berbagai alternative. Dalam Islam, musyawarah ini merupakan model pengambilan keputusan dalam kelompok atau organisasi.

2. Komunikasi Interpersonal

Proses mendasar komunikasi adalah membantu dalam memahami bagaimana manajer memaknai apa yang dikirimkan pengirim pesan kepada penerima pesan. Proses komunikasi tersebut juga berguna dalam pembelajaran bagaimana berkomunikasi secara efektif. Ketika pengirim pesan melakukan komunikasi, maka ada tiga langkah penting, yaitu: (1) rencana komunikasi, (2) mengingat bahwa arti adalah ada pada orang, bukan pada kerja, (3) pilihlah metode terbaik dalam mengirimkan pesan (Gibson dan Hodgetts, 1991:10).

Proses pengiriman pesan dari pemimpin kepada anggota, bawahan atau pegawai baik sebagai perintah, penyampaian aturan, atau memotivasi untuk mau bekerja melakukan pekerjaan sebagai bentuk respon atas pesan yang dikirimkan. Sebaliknya anggota, bawahan atau pegawai memberikan umpan balik kepada pemimpin dalam bentuk perubahan perilaku dengan mematuhi perintah yang dilakukan.

Kepala sekolah selalu berkomunikasi verbal dan non verbal dalam menyampaikan gagasan dan pesan. Dalam konteks pekerjaan maka pemimpin,

direktur atau manajer menyampaikan perintah, kebijakan, memo, dan segala informasi kepada bawahannya dengan menggunakan keterampilan komunikasi agar tercapai perubahan perilaku para bawahan untuk mau bekerja.

3. Keteladanan

Keteladanan adalah sifat pribadi seseorang yang baik dan dapat ditiru sebagai pengaruh. Keteladanan tersebut adalah sesuai kata dengan perbuatan, atau apa yang dikatakan, dinajikan dan dipidatoken kemudian dipenuhi dan diwujudkan. Istilah lain keteladanan adalah integritas, dan kredibilitas pemimpin. Sesuai kata dengan perbuatan untuk dilaksanakan dalam kehidupan sehari-hari merupakan perintah Allah dalam surat albaqarah ayat 44:

Artinya:” Mengapa kamu suruh orang lain (mengerjakan) kebaktian, sedang kamu melupakan diri (kewajiban) mu sendiri, padahal kamu membaca Al Kitab (Taurat)? Maka tidaklah kamu berpikir? (QS.2:44).

Dengan mencontohkan perilaku terpuji, misalnya tepat waktu dalam bekerja, menghadiri rapat, menepati janji, dan komitmen tinggi dalam mewujudkan visi dan misi dalam organisasi dapat mempengaruhi orang lain sehingga dia terpengaruh untuk berbuat yang baik. Jika seorang pemimpin melakukan hal-hal terpuji maka anggota, bawahan dan pegawai juga pikiran, perasaan dan perbuatannya mencotok hal-hal yang baik dimaksud.

Dalam konteks pendidikan di sekolah, maka sebagai pemimpin, keberadaan kepala sekolah menduduki peran yang amat penting dalam melaksanakan kebijakan pimpinan puncak (*top leader*) untuk mengelola seluruh sumberdaya yang dapat mendukung pencapaian keunggulan sekolah. Mengacu kepada hasil penelitian terhadap sekolah di British, menurut Duke dan Canady (199:5) ada beberapa fokus kebijakan sekolah, yaitu: (1) melibatkan staf dalam pengambilan keputusan, (2) kurikulum, (3) imbalan dan hukuman, (4) keterlibatan orang tua, (5) peluang bagi pelajar, dan (6) iklim sekola.

Unsur keteladanan memegang peranan yang sangat penting sebagai contoh untuk mengubah kebiasaan rapat yang tidak tepat waktu. Dalam Islam persoalan itu adalah merupakan hal yang serius. Berhasil tidaknya seseorang sangat bergantung pada bagaimana caranya memanfaatkan waktu (Hafiduddin dan Tanjung, 2003:18).

Moedjiarto (2002:,82) menjelaskan bahwa pemimpin sekolah efektif senantiasa menekankan prestasi, menetapkan strategi pengajaran dan meyakinkan akan adanya situasi yang teratur. Evaluasi terhadap kemajuan siswa, koordinasi program-program pengajaran, dan memberikan dorongan kepada guru secara aktif”.

4. Memotivasi Anggota/Bawahan

Memimpin adalah proses memotivasi, atau memberikan dorongan kepada orang-orang, personil, bawahan, pegawai dan anggota sehingga mau bekerja mewujudkan visi, misi dan tujuan yang menghasilkan kinerja pribadi, kelompok dan organisasi. Agar kesalahan tidak terulang lagi secara berkali-kali dan lembaga terhindar dari malapetaka, semua bawahan harus turut serta menyumbangkan ide melalui jalan musyawarah dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan pekerjaan. Karena dengan musyawarah akan tumbuh cinta dan kasih sayang sehingga saran atau sumbangan ide yang dilontarkan dalam musyawarah akan bersih dan murni (Taufik Ali Muhammad, 2004:82).

Pada prinsipnya mengambil keputusan adalah memilih satu alternative dari berbagai alternative yang lebih benar, baik dan relevan dengan tujuan.

D. Hakikat Kurikulum

1. Pengertian Kurikulum

Istilah kurikulum (*curriculum*), yang pada awalnya digunakan dalam dunia olahraga, berasal dari kata *curir*, berarti pelari, dan *curere*, berarti tempat berpacu. Pada saat itu kurikulum diartikan sebagai jarak yang harus ditempuh oleh seorang pelari mulai dari *star* sampai *finish* untuk memperoleh medali atau penghargaan. Kemudian pengertian tersebut diterapkan dalam dunia pendidikan menjadi sejumlah mata pelajaran (*subject*) yang harus ditempuh oleh seorang siswa dari awal hingga akhir program pelajaran untuk memperoleh ijazah (Hernawan, 2005).

Dari rumusan pengertian kurikulum tersebut terkandung dua hal pokok, yaitu, *pertama*, adanya mata pelajaran yang harus ditempuh oleh siswa, dan *kedua*, adanya tujuan utamanya yaitu memperoleh ijazah. Dengan demikian, implikasi terhadap praktik pengajaran, yaitu setiap siswa harus menguasai seluruh mata pelajaran yang diberikan dan menempatkan guru dalam posisi yang sangat penting dan menentukan. Keberhasilan siswa ditentukan oleh seberapa jauh mata pelajaran tersebut dikuasainya dan biasanya disimbolkan dengan skor yang diperoleh setelah mengikuti suatu tes atau ujian.

Menurut Mulyasa (2007:46) kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, kompetensi dasar, materi standar dan hasil belajar, serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai kompetensi dasar dan tujuan pendidikan. Selanjutnya menurut Suryobroto, (2004) kurikulum adalah segala pengalaman pendidikan yang diberikan oleh sekolah kepada seluruh anak didiknya, baik dilakukan di dalam sekolah maupun di luar sekolah.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, kompetensi dasar, materi standar dan hasil belajar, yang meliputi sejumlah mata pelajaran (subjek) yang harus ditempuh oleh seorang siswa dari awal hingga akhir program pelajaran untuk mencapai kompetensi dasar dan tujuan pendidikan, yaitu memperoleh ijazah. Dengan demikian implikasi terhadap praktik pengajaran, yaitu setiap siswa harus menguasai seluruh mata pelajaran yang diberikan dan menempatkan guru pada posisi yang sangat penting dan menentukan. Keberhasilan siswa ditentukan oleh seberapa jauh mata pelajaran tersebut dikuasainya dan biasanya disimbolkan dengan skor yang diperoleh setelah mengikuti suatu tes atau ujian.

Selain beberapa pendapat tentang kurikulum yang telah dijelaskan di atas, Oemar Hamalik (1990), memberikan pendapat mengenai pengertian kurikulum, bahwa pada dasarnya kurikulum adalah suatu program pendidikan yang dikembangkan dan dilaksanakan dalam lingkungan suatu institusi pendidikan. Program tersebut berisi sejumlah mata pelajaran yang harus

ditempuh oleh peserta didik selama kurun waktu tertentu. Pendapat tersebut memiliki redaksi bahasa yang berbeda, namun memiliki makna dan tujuan yang sama, yaitu kurikulum merupakan suatu program pendidikan yang dilaksanakan pada suatu sekolah/madrasah yang berisi sejumlah mata pelajaran yang harus ditempuh oleh peserta didik.

Kurikulum dalam pengertian yang lebih luas, yaitu semua kegiatan dan pengalaman belajar serta segala sesuatu yang berpengaruh terhadap pembentukan pribadi peserta didik, baik di sekolah maupun di luar sekolah atas tanggung jawab sekolah/madrasah untuk mencapai tujuan pendidikan.

Dalam konteks ini, kurikulum adalah rencana pembelajaran yang dirancang, dilaksanakan dan diawasi oleh sekolah untuk dilaksanakan dalam mencapai tujuan pendidikan (Syafaruddin, dkk. 2016).

Kurikulum sebagai salah satu alat untuk mencapai pendidikan merupakan hal yang penting, sekalipun para ahli mempunyai pandangan yang berbeda tentang kurikulum. Oleh karena itu berarti kurikulum mempunyai kedudukan yang cukup sentral dalam kegiatan pendidikan. Hal tersebut sebagaimana dikemukakan oleh Teguh (2014), bahwa “kurikulum sebagai rancangan pendidikan mempunyai kedudukan yang cukup sentral dalam seluruh kegiatan pendidikan, menentukan proses pelaksanaan dan hasil pendidikan.

Berdasarkan hal tersebut kurikulum membutuhkan landasan yang kuat dalam perancangannya. Kajian-kajian filosofis, psikologis, sosial, budaya, perkembangan ilmu dan teknologi sangat diperlukan sebagai fondasi kurikulum, mengingat peranan dan fungsi kurikulum yang sangat penting bagi pendidikan peserta didik.

Dalam Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, secara jelas dinyatakan bahwa tujuan pendidikan Nasional adalah untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa,

berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Rumusan tujuan pendidikan Nasional tersebut sangat relevan dengan rumusan tujuan pendidikan agama, khususnya akidah, yaitu sebagai manifestasi dan konsekuensi dari akidah (keimanan dan keyakinan hidup). Oleh karena itu dalam mewujudkan peserta didik sebagaimana tercantum dalam undang-undang tersebut, maka perlu pelaksanaan pendidikan yang serius.

Pelaksanaan pendidikan di sekolah/madrasah tidak terlepas dari kurikulum, yang merupakan acuan bagi pengelola sekolah/madrasah dalam melaksanakan tugasnya. Kurikulum sekolah/madrasah selalu berubah sesuai dengan perkembangan zaman dan perkembangan peserta didik. Setiap kurikulum memiliki ciri dan karakter tersendiri dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu tinggi dan menghasilkan kualitas peserta didik.

Menurut Hernawan (2008:78), kurikulum adalah sejumlah mata pelajaran yang harus ditempuh oleh peserta didik dari awal hingga akhir program pembelajaran untuk memperoleh ijazah. Dari pendapat tersebut rumusan pengertian kurikulum terkandung dua hal pokok, yaitu adanya mata pelajaran yang harus ditempuh oleh peserta didik, dan tujuan utama untuk memperoleh ijazah.

Kurikulum sebagai suatu rancangan dalam pendidikan memiliki posisi yang strategis, karena seluruh kegiatan pendidikan bermuara kepada kurikulum. Begitu pentingnya kurikulum sebagaimana sentra kegiatan pendidikan, maka di dalam pelaksanaannya memerlukan landasan atau fondasi yang kuat, melalui pemikiran dan penelitian secara mendalam.

2. Peranan Kurikulum

Peranan kurikulum dalam pendidikan formal di sekolah/madrasah sangat strategis dan sangat menentukan bagi tercapainya tujuan pendidikan. Selain itu kurikulum memiliki kedudukan dan posisi yang sangat sentral dalam keseluruhan proses pendidikan, bahkan kurikulum merupakan syarat mutlak

dan bagian yang tak terpisahkan dari pendidikan itu sendiri. Sangat sulit dibayangkan bagaimana bentuk pelaksanaan suatu pendidikan di suatu sekolah/madrasah yang tidak memiliki kurikulum (Hernawan, 2008: 89).

Kurikulum menjadi panduan utama melaksanakan kegiatan pendidikan dalam wujud pembelajaran di sekolah dan kegiatan pelatihan lainnya. Para guru dan pelatih harus mempersiapkan kurikulum lebih awal sebelum melaksanakan pendidikan dan latihan dalam dunia pendidikan. Untuk itu sebagai suatu sistem, kurikulum pendidikan harus dirancang secara lebih terencana untuk memaksimalkan kegiatan pendidikan dan pembelajaran dan pelatihan agar mencapai tujuan pembelajaran yang diinginkan (Syafaruddin, dkk, 2019).

Untuk memaksimalkan pencapaian tujuan pendidika sebagai sasaran kurikulum, maka diperluka upaya pengembangan kurikulum oleh kepala sekolah, staf dan guru-gurui. Pengembangan kurikulum merupakan bagian yang sangat esensial dalam keseluruhan kegiatan pendidikan yang berpedoman kepada kurikulum. Dalam konteks ini, kurikulum untuk suatu lembaga pendidikan tertentu pada umumnya sudah ada, artinya telah disusun sebelumnya oleh para perencana kurikulum, dengan demikian biasanya tugas guru hanya melaksanakan, dan membina dalam batas-batas tertentu untuk mengembangkannya.

Melaksanakan kurikulum tersebut dimaksudkan untuk mentrasfer program pendidikan kepada siswa dalam proses pembelajaran. Membina kurikulum dimaksudkan menjaga dan mempertahankan agar pelaksanaan kurikulum sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan dalam kurikulum ideal/potensial, atau dengan kata lain mengupayakan kesesuaian kurikulum aktual dengan kurikulum potensial sehingga tidak terjadi kesenjangan.

Implementasi merupakan suatu aktivitas nyata dari sebuah kegiatan. Hal ini sebagaimana dijelaskan Nurdin Usman, bahwa “Implementasi adalah bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan, atau adanya mekanisme suatu sistem. Implementasi bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan (Usman,2002)”. Menurut Setiawan (2004), bahwa “Implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling

menyesuaikan proses interaksi antara tujuan dan tindakan untuk mencapainya serta memerlukan jaringan pelaksana, birokrasi yang efektif”.

Sementara menurut pendapat Hanifah (2002), bahwa “Implementasi adalah suatu proses untuk melaksanakan kebijakan menjadi tindakan kebijakan dari politik ke dalam administrasi. Pengembangan kebijakan dalam rangka penyempurnaan suatu program”.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa implementasi adalah pengembangan suatu kegiatan, aktivitas atau tindakan yang sifatnya menerapkan terhadap sesuatu kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan berdasarkan proses interaksi antara tujuan dan tindakan untuk mencapainya serta memerlukan jaringan pelaksana, dan birokrasi yang efektif.

Implementasi yang dikemukakan tersebut, dapat dikatakan bahwa bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan. Oleh karena itu implementasi tidak berdiri sendiri tetapi dipengaruhi oleh objek berikutnya.

Implementasi yang dimaksudkan ini adalah menyangkut dengan pendidikan, khususnya kurikulum pada suatu sekolah/madrasah, yang merupakan suatu aktivitas atau tindakan yang dilakukan secara terencana yang melibatkan perumusan tujuan, bahan ajar, kegiatan mengajar, dan evaluasi untuk mencapai tujuan pendidikan.

3. Peranan Kurikulum

Peranan kurikulum dalam pendidikan formal di sekolah itu sangat strategis dan menentukan pencapaian tujuan pendidikan. Kurikulum memiliki kedudukan dan posisi yang sangat sentral dalam keseluruhan proses pendidikan, bahkan kurikulum merupakan syarat mutlak dan bagian yang tak terpisahkan dari pendidikan itu sendiri. Apabila dirincikan secara lebih mendalam, peranan kurikulum sangat penting dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Hamalik, bahwa ada tiga peranan yang dinilai penting dari sebuah kurikulum, yaitu konservatif, kreatif, kritis dan evaluatif (Hamalik, 1990) Ketiga peranan tersebut dapat dijelaskan secara mendalam sebagai berikut:

a. Peranan konservatif

Peranan konservatif menekankan bahwa kurikulum itu dapat dijadikan sebagai sarana untuk mentransmisikan nilai-nilai warisan budaya masa lalu yang dianggap masih relevan dengan masa kini kepada generasi muda (peserta didik). Dengan demikian, peranan konservatif ini pada hakikatnya menempatkan kurikulum yang berorientasi ke masa lampau. Peranan ini sifatnya menjadi sangat mendasar, hal ini disesuaikan dengan kenyataan bahwa pendidikan pada hakikatnya merupakan proses sosial. Salah satu tugas pendidikan yang mempengaruhi dan membina perilaku siswa sesuai dengan nilai-nilai sosial yang hidup di lingkungan masyarakat.

Peranan konservatif yang dimaksud dalam konteks pendidikan yaitu peranan kurikulum untuk mewariskan, mentransmisikan dan menafsirkan nilai-nilai budaya masa lampau yang telah eksis dalam masyarakat. Nilai-nilai tersebut antara lain nilai positif dan bermanfaat bagi pertumbuhan dan perkembangan peserta didik di masa yang akan datang. Sekolah sebagai pranata sosial harus dapat mempengaruhi dan membimbing tingkah laku peserta didik sesuai dengan visi, misi dan tujuan pendidikan secara Nasional.

b. Peranan Kreatif

Perkembangan ilmu pengetahuan dan aspek-aspek lainnya senantiasa terjadi setiap saat. Peranan kreatif menekankan bahwa kurikulum harus mampu mengembangkan sesuatu yang baru sesuai dengan perkembangan yang terjadi dan kebutuhan-kebutuhan masyarakat pada masa sekarang dan masa mendatang. Kurikulum harus mengandung hal-hal yang dapat membantu setiap siswa mengembangkan semua potensi yang ada pada dirinya untuk memperoleh pengetahuan-pengetahuan baru, kemampuan-kemampuan baru, serta cara berpikir baru yang dibutuhkan dalam kehidupannya (Hamalik, 1990: 90).

Peranan kreatif yang dimaksudkan adalah menciptakan serta menyusun kegiatan-kegiatan yang kreatif sesuai dengan perkembangan peserta didik dan kebutuhan masyarakat. Dengan demikian kurikulum harus dapat mengembangkan semua potensi yang dimiliki peserta didik melalui berbagai

kegiatan dan pengalaman belajar yang kreatif, efektif, dan kondusif. Kurikulum harus dapat merangsang pola berpikir dan bertindak peserta didik untuk menciptakan sesuatu yang baru sehingga bermanfaat bagi dirinya, keluarga, bangsa dan negara.

c. Peranan Kritis dan Evaluatif

Peranan ini dilatarbelakangi oleh adanya kenyataan bahwa nilai-nilai dan budaya yang hidup dalam masyarakat senantiasa mengalami perubahan sehingga pewarisan nilai-nilai dan budaya masa lalu kepada siswa perlu disesuaikan dengan kondisi yang terjadi pada masa sekarang. Selain itu, perkembangan yang terjadi pada masa sekarang dan masa mendatang belum tentu sesuai dengan apa yang dibutuhkan. Oleh karena itu peranan kurikulum tidak hanya mewariskan nilai dan budaya yang ada atau menerapkan hasil perkembangan baru yang terjadi, melainkan juga memiliki peranan untuk menilai dan memilih nilai dan budaya serta pengetahuan baru yang akan diwariskan tersebut. Dalam hal ini, kurikulum harus turut berpartisipasi dalam kontrol atau filter sosial. Nilai-nilai sosial yang tidak sesuai lagi dengan keadaan dan tuntutan masa kini dihilangkan dan diadakan modifikasi atau penyempurnaan-penyempurnaan.

Ketiga peranan kurikulum tersebut tentu saja harus berjalan secara seimbang dan harmonis agar dapat memenuhi tuntutan keadaan. Jika tidak, akan terjadi ketimpangan-ketimpangan yang menyebabkan peranan kurikulum pendidikan menjadi tidak optimal. Menyelaraskan ketiga peranan kurikulum tersebut menjadi tanggungjawab semua pihak yang terkait dalam proses pendidikan, di antaranya pihak guru, kepala sekolah, pengawas, orang tua siswa, siswa, dan masyarakat. Dengan demikian, pihak-pihak yang terkait tersebut idealnya dapat memahami betul apa yang menjadi tujuan dan isi dari kurikulum yang diterapkan sesuai dengan bidang tugas masing-masing.

4. Fungsi Kurikulum

Secara umum kurikulum mempunyai fungsi yang sangat penting bagi pembentukan ketrampilan, dan karakter manusia. Sasaran fungsi kurikulum pendidikan adalah guru, kepala sekolah, pengawas, orang tua, siswa, dan

masyarakat. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Asep Herry Hernawan, bahwa bagi guru, kurikulum berfungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Bagi kepala sekolah dan pengawas, kurikulum berfungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan supervisi atau pengawasan. Bagi orang tua, kurikulum berfungsi sebagai pedoman dalam membimbing anaknya belajar di rumah. Bagi masyarakat, kurikulum berfungsi sebagai pedoman untuk memberikan bantuan bagi terselenggaranya proses pendidikan di sekolah. Sedangkan bagi siswa itu sendiri, kurikulum berfungsi sebagai pedoman belajar (Hermawan, 2004:54).

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi kurikulum disesuaikan dengan status sosial pelaksanaan pendidikan, seperti halnya bagi guru sebagai pedoman dalam proses pembelajaran, bagi kepala sekolah dan pengawas sebagai pedoman supervisi, bagi orang tua sebagai pedoman dalam membimbing anak, bagi masyarakat sebagai pedoman dalam pemberian bantuan, sedangkan bagi siswa sebagai pedoman belajar.

Sementara menurut Hamalik (1990:12) membagikan “fungsi kurikulum menjadi enam, yaitu fungsi penyesuaian, fungsi integrasi, fungsi deferensiasi, fungsi persiapan, fungsi pemilihan, dan fungsi diagnostik. Keenam fungsi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a) Fungsi penyesuaian

Menurut Hamalik (2002), fungsi penyesuaian mengandung makna bahwa kurikulum sebagai alat pendidikan harus mampu mengarahkan siswa agar memiliki sifat *well adjusted*, yaitu mampu menyesuaikan dirinya dengan lingkungan, baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial.

Dari pendapat tersebut disimpulkan bahwa fungsi penyesuaian adalah kurikulum sebagai penunjuk arah bagi siswa agar mampu menyesuaikan dirinya dengan lingkungan, baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial, agar memperoleh hasil belajar mengajar yang maksimal. Hal tersebut mengingat lingkungan itu sendiri senantiasa mengalami perubahan dan bersifat dinamis.

Oleh karena itu, siswa harus memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

b) Fungsi integrasi

Hamalik (2002), memberikan makna fungsi integrasi, bahwa kurikulum sebagai alat pendidikan harus mampu menghasilkan pribadi-pribadi yang utuh. Hal tersebut mengingat bahwa siswa pada dasarnya merupakan anggota dan bagian integrasi dari masyarakat. Oleh karena itu, siswa harus memiliki kepribadian yang dibutuhkan untuk dapat hidup dan berinteraksi dengan masyarakatnya.

Dari pendapat tersebut disimpulkan bahwa fungsi kurikulum secara integrasi adalah melalui proses belajar mengajar, siswa harus mampu berinteraksi dengan masyarakat, maksudnya siswa dapat mengembangkan ilmunya dalam masyarakat sekaligus bermanfaat bagi masyarakat. Dengan demikian berarti kurikulum sangat penting dalam mencetak generasi yang memiliki pengetahuan yang bermutu.

c) Fungsi Diferensiasi

Menurut Oemar Hamalik (1990), bahwa fungsi secara diferensiasi mengandung makna bahwa kurikulum sebagai alat pendidikan harus mampu memberikan pelayanan terhadap perbedaan individu siswa. Setiap siswa memiliki perbedaan, baik dari aspek fisik maupun psikis, yang harus dihargai dan dilayani dengan baik.

Dari pendapat tersebut disimpulkan bahwa fungsi kurikulum sebagai alat pembeda terhadap kondisi siswa, dengan kata lain kurikulum harus menghargai dan melayani siswa tersebut dengan baik.

d) Fungsi persiapan

Fungsi persiapan mengandung makna bahwa kurikulum sebagai alat pendidikan harus mampu mempersiapkan siswa untuk melanjutkan studi ke jenjang pendidikan berikutnya. Selain itu, kurikulum juga diharapkan dapat mempersiapkan siswa untuk dapat hidup dalam masyarakat seandainya ia

karena sesuatu hal, tidak dapat melanjutkan pendidikannya (Nasution, 1990: 54).

Pendapat tersebut dapat diperjelas bahwa fungsi kurikulum adalah mempersiapkan siswa dalam proses pembelajaran agar mampu melanjutkan ke jenjang pendidikan berikutnya. Selain itu mempersiapkan kemampuan siswa agar mampu beradaptasi di dalam masyarakat.

e) Fungsi Pemilihan

Fungsi tersebut mengandung makna bahwa kurikulum sebagai alat pendidikan harus mampu memberikan kesempatan kepada siswa untuk memilih program-program belajar yang sesuai dengan kemampuan dan minatnya. Fungsi pemilihan ini sangat erat hubungannya dengan fungsi diferensiasi karena pengakuan atas adanya perbedaan individual siswa berarti pula diberinya kesempatan bagi siswa tersebut untuk memilih apa yang sesuai dengan minat dan kemampuannya.

f) Fungsi Diagnostik

Fungsi diagnostik mengandung makna bahwa kurikulum sebagai alat pendidikan harus mampu membantu dan mengarahkan siswa untuk dapat memahami dan menerima kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Apabila siswa sudah mampu memahami kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan yang ada pada dirinya, maka diharapkan siswa dapat mengembangkan sendiri potensi yang dimilikinya atau memperbaiki kelemahan-kelemahannya.

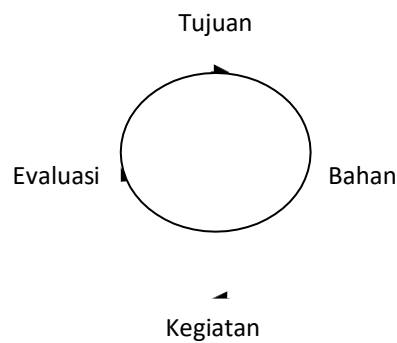
Keenam fungsi yang telah dikemukakan tersebut harus dimiliki oleh suatu kurikulum lembaga pendidikan secara menyeluruh. Dengan demikian kurikulum dapat memberikan pengaruh bagi pertumbuhan dan perkembangan siswa dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan.

5. Komponen Kurikulum

Pengembangan kurikulum merupakan bagian yang sangat esensial dalam keseluruhan kegiatan pendidikan. Kurikulum untuk suatu lembaga pendidikan tertentu pada umumnya sudah ada, artinya telah disusun sebelumnya oleh para

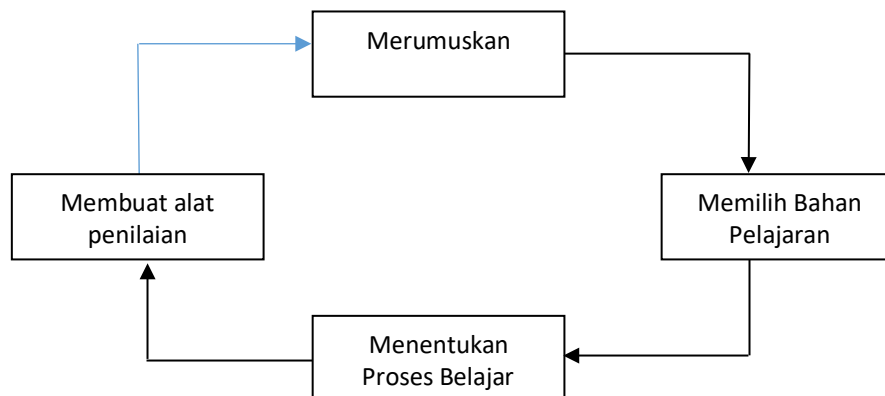
perencana kurikulum. Biasanya guru hanya melaksanakan, membina, dan dalam batas-batas tertentu mengembangkannya.

Pengembangan kurikulum pada dasarnya merupakan suatu proses yang berkelanjutan dan merupakan suatu siklus dari beberapa komponen, yaitu tujuan, bahan, kegiatan, dan evaluasi (Hamalik, 1990). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komponen kurikulum terdiri dari tujuan, bahan atau materi, kegiatan dan evaluasi. Secara siklus dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Siklus komponen Kurikulum.

Menurut Nasution (1990: 15), melukiskan proses pengembangan kurikulum dimulai dari perumusan tujuan kurikulum, diikuti oleh penentuan atau pemilihan bahan pelajaran, proses belajar mengajar, dan alat penilaian pembelajaran. Proses pengembangan kurikulum tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2: Proses Pengembangan Kurikulum

Berdasarkan komponen-komponen kurikulum dan proses pengembangan kurikulum sebagaimana terlihat pada gambar 1 dan 2, dapat dijelaskan masing-masing komponen tersebut secara mendalam sebagai berikut:

1) Komponen Tujuan

Dalam kegiatan pengembangan kurikulum, baik tingkat kecil maupun tingkat besar, peran tujuan sangat menentukan. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Hasan, bahwa “tujuan dalam suatu kurikulum akan menggambarkan kualitas manusia yang diharapkan terbina dari suatu proses pendidikan”(Hasan, 1988:5). Berdasarkan hal tersebut, suatu tujuan memberikan petunjuk mengenai arah perubahan yang dicita-citakan dari suatu kurikulum yang sifatnya harus merupakan sesuatu yang final.

Dalam komponen tujuan, dijelaskan beberapa tujuan dalam komponen kurikulum. Di antaranya sebagaimana dijelaskan oleh Hasan, bahwa “tujuan kurikulum yang dirumuskan menggambarkan pula pandangan para pengembang kurikulum mengenai pengetahuan, kemampuan, serta sikap yang ingin dikembangkan”. Sementara menurut Nasution (1990), bahwa “tujuan memberikan pegangan mengenai apa yang harus dilakukan, bagaimana cara melakukannya, dan merupakan patokan untuk mengetahui hingga mana tujuan itu dicapai”.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut, bahwa tujuan yang jelas akan memberi petunjuk yang jelas pula terhadap pemilihan isi atau bahan ajar, strategi, media pembelajaran, dan evaluasi. Bahkan dalam berbagai model pengembangan kurikulum, tujuan ini dianggap sebagai dasar, arah, dan patokan dalam menentukan komponen-komponen yang lainnya.

Menurut Nasution, mengemukakan tujuh kriteria yang harus dipenuhi dalam merumuskan tujuan kurikulum, yaitu: (a) Tujuan kurikulum harus menunjukkan hasil belajar yang spesifik dan dapat diamati; (b) tujuan harus konsisten dengan tujuan kurikulum, artinya tujuan-tujuan khusus itu dapat mewujudkan dan sejalan dengan tujuan yang lebih umum; (c) Tujuan harus ditulis dengan tepat, bahasanya jelas sehingga dapat memberi gambaran yang

jelas bagi para pelaksana kurikulum; (d) Tujuan harus memperlihatkan kelayakan, artinya bahwa tujuan itu bukanlah suatu standar yang mutlak melainkan harus dapat disesuaikan dengan situasi; (e) Tujuan harus fungsional, artinya tujuan itu menunjukkan nilai bagi peserta didik dan masyarakat; (f) tujuan harus signifikan dalam arti bahwa tujuan itu dipilih berdasarkan nilai yang diakui kepentingannya; (g) tujuan harus tepat dan serasi, terutama harus dilihat dari kepentingan dan kemampuan peserta didik termasuk latar belakang, minat dan tingkat perkembangannya.

Berdasarkan beberapa kriteria tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam memenuhi komponen tujuan perlu memperhatikan kriteria untuk mencapai tujuan kurikulum, antara lain: menunjukkan hasil belajar yang spesifik dan dapat diamati, konsisten dengan tujuan kurikulum, bahasanya jelas sehingga dapat memberi gambaran yang jelas bagi para pelaksana kurikulum, memperlihatkan kelayakan, fungsional, dan harus signifikan.

Inti dari komponen tujuan adalah tujuan kurikulum menggambarkan kualitas manusia yang diharapkan terbina dari suatu proses pendidikan. Dengan demikian satu tujuan memberikan petunjuk mengenai arah perubahan yang dicita-citakan dari suatu kurikulum. Tujuan yang jelas akan memberi petunjuk yang jelas pula terhadap pemilihan bahan ajar, strategi pembelajaran, media, dan evaluasi.

2) Komponen Isi/Materi

Komponen kedua setelah tujuan yaitu isi atau materi kurikulum. Pengkajian masalah isi kurikulum ini menempati posisi yang penting dan turut menentukan kualitas suatu kurikulum lembaga pendidikan. Dengan demikian, isi kurikulum harus disusun sedemikian rupa sehingga dapat menunjang tercapainya tujuan kurikulum.

Saylor dan Alexander, mengemukakan bahwa isi kurikulum, meliputi fakta-fakta, observasi, data, persepsi, penginderaan, pemecahan masalah, yang berasal dari pikiran manusia dan pengalamannya yang diatur dan

diorganisasikan dalam bentuk gagasan, konsep, generalisasi, prinsip-prinsip dan pemecahan masalah (Hamalik, 1990).

Menurut Sudjana, secara umum sifat bahan/isi ke dalam beberapa kategori, yaitu fakta, konsep, prinsip, dan keterampilan (2004:6). Sementara menurut Zais, menentukan empat kriteria isi/materi kurikulum, yaitu a) isi kurikulum memiliki tingkat kebermaknaan yang tinggi; b) isi kurikulum bernilai guna bagi kehidupan; c) isi kurikulum sesuai dengan minat siswa; d) isi kurikulum harus sesuai dengan perkembangan individu.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kriteria penentuan isi/materi kurikulum antara lain memiliki makna yang kuat, bernilai bagi kehidupan siswa, sesuai dengan minat siswa, dan sesuai dengan perkembangan individu.

Dalam mengkaji isi atau materi kurikulum, sering dihadapkan dengan masalah ruang lingkup isi kurikulum . ruang lingkup yang dimaksudkan untuk menyatakan keluasan dan ke dalaman bahan. Berkaitan dengan hal tersebut sebagaimana dikemukakan oleh S. Nasution (1990), bahwa pengurutan kurikulum tersebut dapat dilakukan dengan cara, antara lain: urutan secara kronologis, yaitu menurut terjadinya suatu peristiwa; urutan secara logis yang dilakukan menurut logika, urutan bahan dari sederhana menuju yang lebih kompleks, urutan bahan dari yang mudah menuju yang lebih sulit, urutan bahan berdasarkan psikologi unsur, yaitu dari bagian-bagian kepada keseluruhan, urutan bahan berdasarkan psikologi Gestalt, yaitu dari keseluruhan menuju bagian-bagian.

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa isi/materi kurikulum menempati posisi yang penting dan turut menentukan kualitas pendidikan. Secara umum isi/materi kurikulum merupakan pengetahuan ilmiah yang terdiri atas fakta, konsep, prinsip dan keterampilan yang perlu diberikan kepada siswa.

3) Komponen Strategi Pembelajaran

Strategi pembelajaran sangat penting dikaji dalam studi tentang kurikulum, baik secara makro maupun mikro. Strategi pembelajaran ini berkaitan dengan masalah cara atau sistem penyampaian isi kurikulum dalam rangka pencapaian tujuan yang telah dirumuskan.

Pengertian strategi pembelajaran dalam hal ini meliputi pendekatan, prosedur, metode, model, dan teknik yang digunakan dalam menyajikan bahan/ isi kurikulum. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Sudjana, bahwa strategi pembelajaran pada hakikatnya adalah tindakan nyata dari guru dalam melaksanakan pembelajaran melalui cara tertentu yang dinilai lebih efektif dan lebih efisien. Dengan kata lain, strategi ini berhubungan dengan siasat atau taktik yang digunakan guru dalam melaksanakan kurikulum secara sistemik dan sistematis (Sudjana, 1990). Sistematis mengandung arti adanya saling keterkaitan di antara komponen kurikulum, sehingga terorganisasikan secara terpadu dalam mencapai tujuan, sedangkan sistematis mengandung pengertian bahwa langkah-langkah yang dilakukan guru secara berurutan sehingga mendukung tercapainya tujuan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi pembelajaran merupakan bagian integral dalam pengkajian tentang kurikulum. Strategi pembelajaran ini berkaitan dengan siasat, cara atau sistem penyampaian isi kurikulum. Pada dasarnya ada dua jenis strategi pembelajaran, yaitu strategi berorientasi kepada guru dan berorientasi kepada siswa. Dalam kegiatan pembelajaran memiliki dua strategi, yaitu strategi pertama disebut model ekspositori, atau model informasi. Sedangkan strategi kedua, disebut model inkuiri atau problem solving. Kedua strategi tersebut diserahkan sepenuhnya kepada guru dengan mempertimbangkan hakikat tujuan, sifat bahan/isi, dan kesesuaian dengan tingkat perkembangan siswa.

4) Aspek Evaluasi

Kegiatan evaluasi merupakan bagian yang tak terpisahkan di dalam pengembangan suatu kurikulum, baik pada level makro maupun mikro.

Komponen evaluasi ini ditujukan untuk menilai pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditentukan, termasuk juga menilai kegiatan evaluasi itu sendiri.

Hasil dari evaluasi kegiatan evaluasi ini dapat dijadikan sebagai umpan balik untuk mengadakan perbaikan dan penyempurnaan pengembangan komponen-komponen kurikulum. Pada akhirnya hasil evaluasi dapat berperan sebagai masukan bagi penentuan kebijakan-kebijakan dalam pengambilan keputusan kurikulum khususnya dan pendidikan pada umumnya, baik bagi para pengembangan kurikulum dan para pemegang kebijakan pendidikan, maupun bagi para pelaksana kurikulum pada tingkat lembaga pendidikan, seperti guru, dan kepada sekolah.

Evaluasi lebih diarahkan atau berorientasi kepada perubahan perilaku, dan lebih mementingkan hasil atau produk belajar, kurang memperhatikan proses dan kondisi-kondisi belajar yang mempengaruhi hasil belajar. Dalam komonen evaluasi memiliki konsep dasar. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Hasan (2004:9), bahwa evaluasi berpegang pada satu konsep dasar, yaitu adanya pertimbangan. Dengan pertimbangan inilah ditentukan nilai dari sesuatu yang sedang dievaluasi. Dengan demikian, pengertian evaluasi harus diarahkan pada suatu proses pemberian pertimbangan mengenai nilai dan arti dari sesuatu yang dipertimbangkan, yaitu bisa berupa orang, benda, kegiatan atau satu kesatuan tertentu.

Berdasarkan beberapa argumen di atas dapat disimpulkan bahwa komponen evaluasi ditujukan untuk menilai pencapaian tujuan kurikulum dan menilai proses implementasi kurikulum secara keseluruhan. Hasil evaluasi kurikulum dapat dijadikan umpan balik untuk mengadakan perbaikan dan penyempurnaan kurikulum. Selain itu hasil evaluasi dapat dijadikan sebagai masukan dalam penentuan kebijakan-kebijakan pengambilan keputusan tentang kurikulum dan pendidikan. Gambaran yang komprehensif mengenai kualitas suatu kurikulum dapat dilihat dari komponen program, komponen proses pelaksanaan dan komponen hasil yang dicapai.

E. Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kurikulum

Kepemimpinan kepala sekolah adalah kepemimpinan pendidikan. secara khusus kepala sekolah berperan strategis merencanakan, mengarahkan dan mengevaluasi kurikulum. Ditegaskan bahwa: *'Curriculum leadership is important, but it is the daily operation of a school building that will make or break the principal. The authors firmly believe that the knowledge of both roles-curricular and building management-is essential for the modern principal who should be considered as the chief executive officer of the school* (Sharps dan Walter, 2004).

Kouzes dan Posner (1993:xvii) menjelaskan *"Leaders cannot do it a lone"*. Di sini ditegaskan bahwa para pemimpin tidak dapat melakukan suatu pekerjaan, sebab dia hanya akan berarti bila bekerjasama dengan anggota organisasi.

Selanjutnya Dirawat, dkk (1986:33) menjelaskan: Kepemimpinan pendidikan sebagai suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungan dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran agar supaya kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif di dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan yang sangat menentukan adalah kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan tersebut berlangsung sebagai suatu proses mempengaruhi personil yang terlibat dalam pengelolaan lembaga pendidikan dan kegiatan belajar mengajar dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Di sini berisikan adanya peranan sejumlah orang yang bertindak sebagai manajer atau pimpinan lembaga pendidikan yang sangat menentukan perubahan sebuah organisasi formal pendidikan, baik sekolah, madrasah atau pesantren.

Para pemimpin lembaga pendidikan adalah orang-orang yang menjalankan kepemimpinan pendidikan. Adapun mereka yang tergolong sebagai pemimpin pendidikan yaitu: Rektor, Dekan, Direktur, para ketua-ketua jurusan, sekretaris jurusan (program studi/konsentrasi), kepala sekolah, kepala madrasah, Kyai atau ustaz sebagai pimpinan pesantren, supervisor, para

administrator seperti Menteri Pendidikan Nasional, para Direktur Jenderal di Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas), Sekretaris Jenderal, Kepala Kanwil DepDiknas, Kepala Dinas Pendidikan provinsi, Kabupaten/ kota dan semua pejabat eselon Depdiknas sebagai perangkat pengambil kebijakan di bidang pendidikan. Mereka yang menduduki jabatan tersebut memiliki peranan sebagai pemimpin pendidikan yaitu bertanggung jawab mempengaruhi, mengajak, mengatur, mengkoordinir para personil atau pegawai ke arah pelaksanaan dan perbaikan mutu pendidikan dan pengajaran, sehingga dapat menjalankan fungsi kepemimpinan pendidikan sebagaimana diharapkan.

Kepala sekolah atau madrasah adalah pimpinan tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Oleh karena itu, dalam pendidikan modern, kepemimpinan kepala sekolah perlu mendapat perhatian secara serius.

Untuk meraih kepemimpinan yang sukses dalam sepekan, menurut Connors, mencakup upaya-upaya berikut sejak hari minggu sampai sabtu, dijelaskannya:

- 1) Membangun Kesadaran

Untuk meraih kepemimpinan yang sukses maka langkah pertama adalah membangun kesadaran pada diri sendiri. Para pemimpin harus menyediakan waktu untuk memikirkan kekuatan dan kelemahan diri sendiri. Hal ini menjadi dasar untuk memperbaiki prestasi kerjanya dengan meningkatnya rasa percaya diri maupun pemahaman terhadap orang lain.

- 2) Memahami orang lain.

Untuk meraih kepemimpinan sukses adalah dengan memahami orang lain. Hal ini menekankan pentingnya mengenali perbedaan individu dari semangat, cita-cita dan ambisinya. Seorang pemimpin harus berhati-hati dengan kepercayaan yang berpendapat bahwa semua orang sama. Mereka berbeda namun tidaklah demokratis untuk bersikeras bahwa semua orang sama. Untuk mengembangkan pemahaman orang lain, maka perlu dipahami lebih mendalam tentang motivasi, hadiah dan nilai serta inspirasi.

3) Memahami kekuasaan dan wewenang.

Untuk meraih sukses dalam kepemimpinan maka yang harus dilakukan pemimpin adalah memahami kekuasaan dan wewenang. Ketika individu menerima tanggung jawab kepemimpinan, maka tantangan yang dihadapi adalah memahami kekuasaan secara bijak demi kepentingan kelompok. Dalam konteks ini, pemahaman terhadap kekuasaan dan wewenang secara bijak dengan memfokuskan pada masalah menangani kekuasaan, gaya kepemimpinan, menyesuaikan diri dengan berbagai keadaan, mendelegasikan kekuasaan.

Dalam melaksanakan kurikulum sebagai tanggung jawab kepala sekolah secara manajerial dan leadership, maka fokus ini perlu diperhatikan. Dalam konteks ini fokus pemimpin pendidikan dalam pelaksanaan tugasnya mencakup, yaitu:

- 1) Memberikan kesempatan kepada anggota untuk berpartisipasi dalam proses perubahan guna merefleksikan praktik dan mengembangkan pemahaman personal tentang sifat dan implikasi perubahan terhadap diri mereka,
- 2) Mendorong mereka yang terlibat dalam implementasi perbaikan untuk membangun tradisi saling mendukung selama proses perubahan,
- 3) Membuka peluang *feedback* positif bagi semua pihak yang terlibat dalam perubahan, dan
- 4) Harus sensitive terhadap outcomes proses pengembangan dan menciptakan kondisi yang kondusif bagi *feedback* yang dibutuhkan kemudian menindaklanjutinya dengan melibatkan beberapa pihak dalam mendiskusikan ide-ide dan praktiknya (Bush dan Coleman, 2011:81).

Para pemimpin di dunia pendidikan harus lebih terlibat dalam upaya membentuk sekolah yang tanggap terhadap kebutuhan yang muncul dalam komunitas dan masyarakat, tidak hanya yang berkaitan dengan perubahan konteks dunia kerja maupun pekerjaan, tetapi juga memperhatikan masalah politis, kultural, dan perubahan sosial yang berlangsung. Dalam merancang ulang sekolah, para pemimpin baru ini harus memadukan kecakapan organisatoris dan sosial. Mereka harus tanggap terhadap perkembangan

kebijakan sosial baik di sektor swasta maupun negara, dan berpartisipasi membentuk kebijakan tersebut.

Kepala sekolah dalam perannya menjalankan kepemimpinan pendidikan, atau disebut juga kepemimpinan instruksional. Menurut Wahab (2011:133) kepemimpinan pendidikan adalah suatu kualitas kegiatan-kegiatan dan integrasi di dalam situasi pendidikan. Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksana pendidikan sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah adalah agen berbagai komponen. Salah satu dari unsure tersebut adalah negara. Kepala sekolah memiliki tanggungjawab untuk melaksanakan kebijakan dan haluan Negara dalam mengupayakan pendidikan paling baik bagi anak-anak sekolah. Walaupun begitu, kepala sekolah bukanlah robot yang tidak berfikir, melainkan anggota komunitas pendidik. Komunitas tersebut harus berpartisipasi aktif mendiskusikan berbagai kebijakan sebelum hal itu ditentukan oleh negara. Para kepala sekolah perlu terus menerus mengikuti perkembangan prakarsa kebijakan yang sedang dipertimbangkan oleh pemerintah. Melalui asosiasi pendidikan local dan nasional, para kepala sekolah memiliki suara dalam mempertimbangkan kebijakan tersebut. Kepala sekolah juga agen komunitas local yang melayani orangtua yang mengirim putra-putrinya kesekolah dan berusaha memelihara lingkungan pendidikan yang bisa menjawab kebutuhan anak-anak mereka. Para orang tua berhak mengeluh apabila putra-putrinya terpengaruh kondisi sekolah yang negatif. Bersama orang tua murid, kepala sekolah dan guru harus bekerja sebagai tim untuk menjawab kebutuhan anak-anak (Robert J. starratt,2011 : 15).

Lebih jauh dijelaskannya bahwa kepala sekolah juga harus menanggapi komponen lain, yakni para pendidik. Mereka bertanggungjawab untuk meningkatkan profesionalitas kerja di sekolah, mengatasi praktik-praktik buruk dan tidak layak para staf, baik di ruangan kelas maupun di lingkungansekolah, mengapresiasi hasil kerja yang istimewa dari para siswa maupun guru, dan menyediakan kesempatan pengembangan profesi bagi staf-stafnya. Tanggungjawab kepala sekolah adalah menjaga agar komunitas sekolah memusatkan diri pada fungsi esensial sekolah, yakni kegiatan belajar mengajar

yang bermutu tinggi. Akhirnya, para kepala sekolah harus menjadi pendukung anak-anak. Kepala sekolah merupakan figur yang sering kali harus menemukan model pendampingan yang tepat bagi anak-anak tertentu yang tidak memenuhi standar prosedur operasi atau yang berisiko gagal karena situasi keluarganya.

Pengambilan keputusan adalah bahagian aktivitas penting dalam proses kepemimpinan dalam organisasi. Apa sebenarnya hakikat pengambilan keputusan? Robbins (1984:57) menjelaskan bahwa hakikat pengambilan keputusan ialah proses memilih dua alternatif atau lebih. Pilihan yang ditetapkan didasarkan pada pertimbangan rasional yang memiliki keutamaan lebih banyak bagi organisasi daripada alternatif lainnya”. Proses pengambilan keputusan mencakup, mengenali masalah, menganalisis masalah, mengembangkan alternatif, memutuskan solusi terbaik dan melaksanakan keputusan kedalam tindakan efektif” (Owens, 1995:174).

Proses kepemimpinan di dalamnya melekat wewenang dan tanggung jawab menyusun program kerja, melaksanakan dan mengevaluasi dengan mengarahkan personil sekolah dalam melakukan program kurikulum sekolah. Dijelaskan Morphet, (1982:123) pimpinan setiap organisasi harus mempermudah proses pengambilan keputusan dan komunikasi keputusan terhadap semua anggota organisasi serta masyarakat untuk mendapat dukungan pelaksanaan keputusan.

Menurut Bush dan Coleman (2006:67), secara khusus, pemimpin diasosiasikan dengan pengembangan dan pengkomunikasian sebuah visi sekolah. Mengkomunikasikan sesuatu yang ada dalam visi menyiratkan tentang sifat kepemimpinan. Karena itu pemimpin diharapkan dapat mendorong dan meningkatkan keterlibatan dan pemahaman staf. Tanggung jawab kepemimpinan tersebut juga ditegaskan dengan hubungan antara efektivitas dan perbaikan sekolah dan kualitas kepemimpinan terhadap staf dengan maksud tertentu oleh kepala sekolah”.

2. Komunikasi Kepala Sekolah

Organisasi tidak dapat eksis tanpa adanya komunikasi. Tentu saja merupakan hal yang pokok bagi organisasi tertentu adalah komunikasi yang terjadi di dalam dan dari luar organisasi. Factor komunikasi menjadi salah satu

aspek yang sangat penting sehingga memungkinkan satu organisasi untuk melakukan apapun yang diinginkan. Dengan begitu, tanpa komunikasi pegawai tidak akan dapat mengetahui apakah pegawai mereka bekerja atau tidak, sebab manajemen tidak akan menerima masukan informasi, dan supervisor dan tim pimpinan akan memperoleh kesulitan untuk mengatur dan memberikan perintah. Begitu juga pelaksanaan koordinasi kerja menjadi mustahil, dan organisasi mengalami kebangkrutan tanpa komunikasi. Kerjasama diantara pegawai juga akan menjadi sulit jika orang-orang tidak mampu mengkomunikasikan kebutuhan dan perasaan mereka satu sama lain. Setiap tindakan komunikasi mempengaruhi organisasi dalam berbagai cara. Komunikasi membantu untuk mencapai semua fungsi dasar manajemen; perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan sehingga organisasi dapat mencapai sasaran dan mengenali apa saja tantangan mereka. Ketika komunikasi efektif, hal itu cenderung untuk meninggikan kinerja dan kepuasan kerja. Pemahaman orang terhadap pekerjaan mereka lebih baik dan merasa lebih dilibatkan dalam organisasi. Dalam hal dicontohkan bahwa para pegawai akan secara sukarela melibatkan dirinya untuk kemajuan yang dibutuhkan organisasi. Respon positif dari pegawai akan mendukung proses pekerjaan dengan komunikasi yang terbuka dan aktif dari system yang dikembangkan.

Dalam pengaruhnya jika pegawai mengetahui masalah yang dihadapi organisasi sebagaimana halnya manajer/pimpinannya maka mereka berusaha memecahkannya secara bersama. Dalam konteks ini mereka memberikan respon dengan senang dan mencoba membantu memecahkannya. Keberadaan komunikasi secara absolut merupakan hal esensial bagi organisasi. Begitu pula dijelaskan bahwa komunikasi adalah sebagai esensi dari aktivitas organisasi dan sebagai esensi dasar dalam semua fungsi lain yang diturunkannya.

Kata komunikasi berasal dari bahasa latin *cum*, yaitu kata depan yang berarti dengan dan bersama dengan, *unus*, yaitu kata bilangan yang berarti satu. Dari kedua kata itu terbentuk kata benda *communio* yang dalam bahasa

Inggris menjadi *communion* dan berarti kebersamaan, persatuan, perseketuan, gabungan, pergaulan, hubungan (Nai, 2011).

Menurut Hardjana (2011), komunikasi dapat didefinisikan sebagai proses-proses penyampaian makna dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain melalui media tertentu. Pertukaran makna merupakan inti dari yang terdalem kegiatan komunikasi karena yang disampaikan orang dalam komunikasi bukan kata-kata melainkan arti dari kata-kata. Karena interaksi komunikasi merupakan kegiatan yang dinamis.

Jika melihat makna komunikasi, dapat diketahui bahwa komunikasi merupakan hal yang besar sekali peranannya dalam kehidupan, terutama dalam sebuah dunia pendidikan. Di lembaga pendidikan formal, peran komunikasi sangat berpengaruh terhadap efektivitas atau proses pembelajaran terutama komunikasi antara guru dengan siswa, siswa dengan siswa atau komponen yang satu dengan yang lainnya. Peranan tersebut akan berjalan dengan baik apabila ada komunikasi yang baik antara komponen-komponen terkait.

Istilah komunikasi berasal dari kata Latin *Communicare* atau *Communis* yang berarti sama atau menjadikan milik bersama. Kalau kita berkomunikasi dengan orang lain, berarti kita berusaha agar apa yang disampaikan kepada orang lain tersebut menjadi miliknya (Mulyana, 2007).

Komunikasi secara etimologi berasal dari bahasa latin *communivcate* yang berarti berbiacara, menyampaikan pesan, informasi, fikirn, gagarsan dan ependapat yang dilakukan oleh eseriang kepada orang lain dengan mengahrapkan jawaban, tangga[an, atau arus bail (feedback) (Muis, 2001). Menurut Onong Uchjana Effendi (2005), komunikasi mempunyai arti pembertitahuan atau pertukaran pikiran. Dalam kamus Besar Bahasa Indoensia komunasi memiliki arti sebagai pengiriman atau oenerimaan pesan atau berita.

Beberapa ahli mengemukakan defeinisi komunikaia sebagai berikut: Himstreet dan Baty dalam *Business Communication: Principles and Methods*, yang dikutip daro Djoko Purwanto (2011) mengemukakan bahwa “komunikasi adalah sutua proses pertukataran informasi antar inbdibvisdu melalui sutua sistem yang biasa (lazim), baik dengan sinbol-sinbol, sinyal-sinyakl, maupaun, perilaku atau tindakan.

A.A. Anwar mengemukakan bahwa “komunikasi adalah pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada orang lain”. Sedangkan Edwin B. Flippo berpendapat bahwa “komunikasi adalah aktivitas yang menyebabkan orang lain meninterpretasikan suatu ide, terutama yang dimaksudkan oleh pembicara atau penulis.

Beberapa definisi komunikasi adalah:

1. Komunikasi adalah kegiatan pengoperan lambang yang mengandung arti/makna yang perlu dipahami bersama oleh pihak yang terlibat dalam kegiatan komunikasi (Astrid).
2. Komunikasi adalah kegiatan perilaku atau kegiatan penyampaian pesan atau informasi tentang pikiran atau perasaan (Roben.J.G).
3. Komunikasi adalah sebagai pemindahan informasi dan pengertian dari satu orang ke orang lain (Davis).
4. Komunikasi adalah berusaha untuk mengadakan persamaan dengan orang lain (Schram,W)
5. Komunikasi adalah penyampaian dan memahami pesan dari satu orang kepada orang lain, komunikasi merupakan proses sosial (Modul PRT, Lembaga Administrasi).

Hohenberg menyatakan komunikasi (communicare, latin) artinya berbicara atau menyampaikan pesan, informasi, pikiran, perasaan yang dilakukan seseorang kepada yang lain dengan mengharapkan jawaban, tanggapan dari orang lain. Komunikasi bermula dari sebuah gagasan yang ada pada diri seseorang yang diolah menjadi sebuah pesan dan disampaikan atau dikirimkan kepada orang lain dengan menggunakan media tertentu. Dari pesan yang disampaikan tersebut kemudian terdapat timbal balik berupa tanggapan atau jawaban dari orang yang menerima pesan tersebut. Dari proses terjadinya komunikasi itu, secara teknis pelaksanaan, komunikasi dapat dirumuskan sebagai kegiatan di mana seseorang menyampaikan pesan melalui media tertentu kepada orang lain dan sesudah menerima pesan serta memahami sejauh kemampuannya, penerima pesan menyampaikan tanggapan melalui media tertentu pula kepada orang yang menyampaikan pesan itu kepadanya (Handjana, 2002).

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu proses di mana seseorang menyampaikan pesan, baik dengan lambang bahasa maupun dengan isyarat, gambar, gaya, yang di antara keduanya sudah terdapat kesamaan makna sehingga keduanya dapat mengerti apa yang sedang dikomunikasikan. Jelaskan bahwa dalam komunikasi melibatkan sejumlah orang, dimana seseorang menyampaikan pesan berupa lambang-lambang kepada orang lain melalui saluran yang disebut media.

Sebagaimana telah dijelaskan di atas bahwa komunikasi adalah proses penyampaian informasi kepada orang lain dengan tujuan untuk memberitahu atau mengubah sikap, persepsi baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam teori komunikasi, ada beberapa bentuk komunikasi yaitu:

a. Komunikasi Intrapersonal

Komunikasi intrapersonal merupakan komunikasi intrapribadi yang artinya komunikasi yang dilakukan kepada diri sendiri. Proses komunikasi ini terjadi dimulai dari kegiatan menerima pesan/informasi, mengolah dan menyimpan, juga menghasilkan kembali. Contoh kegiatan yang dilakukan pada komunikasi intrapersonal adalah berdoa, bersyukur, tafakkur, berimajinasi secara kreatif dan lain sebagainya.

b. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal adalah komunikasi antarpribadi. Komunikasi ini juga dapat diartikan sebagai proses pertukaran makna dari orang yang saling berkomunikasi antara satu individu dengan individu lainnya. Suatu komunikasi interpersonal dapat terjadi apabila:

1. Melibatkan perilaku verbal dan non verbal
2. Adanya umpan balik
3. Terjadi hubungan / interaksi yang berkesinambungan
4. Bersifat saling persuasif

c. Komunikasi kelompok

Komunikasi kelompok dapat diartikan sebagai tatap muka dari tiga atau lebih individu guna memperoleh maksud dan tujuan yang dikehendaki. Seperti berbagi informasi, pemeliharaan diri atau pemecahan masalah. Komunikasi

kelompok merupakan komunikasi yang dilakukan oleh beberapa orang lain atau sekelompok orang.

Contoh komunikasi kelompok antara lain kuliah, rapat, briefing, seminar, workshop dan lain-lain. Dalam komunikasi kelompok, setiap individu yang terlibat dalam kelompok masing-masing berkomunikasi sesuai dengan peran dan kedudukannya dalam kelompok tersebut. Pesan atau informasi yang disampaikan juga menyangkut kepentingan seluruh anggota kelompok dan bukan bersifat pribadi (Mulyana, 2008).

d. Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi adalah komunikasi antar manusia yang terjadi dalam hubungan organisasi. Komunikasi organisasi merupakan proses komunikasi yang berlangsung secara formal maupun informal dalam sebuah sistem yang disebut organisasi. Komunikasi organisasi sering dijadikan sebagai objek studi sendiri karena luasnya ruang lingkup komunikasi tersebut. Pada umumnya komunikasi organisasi membahas tentang struktur dan fungsi organisasi, hubungan antar manusia, komunikasi dan proses pengorganisasian, serta budaya organisasi.

e. Komunikasi Massa

Komunikasi massa merupakan bentuk komunikasi yang menggunakan saluran (media) dalam menghubungkan komunikator dan komunikan secara massal, berjumlah banyak, bertempat tinggal yang jauh, sangat heterogen, dan menimbulkan efek tertentu. Jadi, komunikasi massa sebagai pesan yang dikomunikasikan melalui media massa pada sejumlah besar orang (Shirley, 2010).

Adapun ciri-ciri komunikasi massa adalah sebagai berikut:

- a. Komunikator biasanya suatu lembaga media massa
- b. Hubungan antara komunikator dan pemirsa bukan bersifat pribadi
- c. Menggunakan media massa
- d. Mediumnya dapat digunakan oleh banyak orang
- e. Komunikan adalah massa, yang bersifat heterogen
- f. Penyebaran pesan serentak pada saat yang bersamaan
- g. Umpan balik bersifat tidak langsung

- h. Pesan yang disebarkan cenderung tidak langsung berpengaruh terhadap massa.

Pada dasarnya komunikasi digunakan untuk menciptakan atau meningkatkan aktifitas hubungan antara manusia atau kelompok. Jenis komunikasi terdiri dari:

a Komunikasi Verbal mencakup aspek-aspek berupa ;

1. *Vocabulary* (perbendaharaan kata-kata). Komunikasi tidak akan efektif bila pesan disampaikan dengan kata-kata yang tidak dimengerti, karena itu olah kata menjadi penting dalam berkomunikasi.
2. *Racing* (kecepatan). Komunikasi akan lebih efektif dan sukses bila kecepatan bicara dapat diatur dengan baik, tidak terlalu cepat atau terlalu lambat.
3. *Intonasi suara*: Akan mempengaruhi arti pesan secara dramatik sehingga pesan akan menjadi lain artinya bila diucapkan dengan intonasi suara yang berbeda. Intonasi suara yang tidak proposional merupakan hambatan dalam berkomunikasi.
4. *Humor*: Dapat meningkatkan kehidupan yang bahagia. Dugan memberikan catatan bahwa dengan tertawa dapat membantu menghilangkan stress dan nyeri. Tertawa mempunyai hubungan fisik dan psikis dan harus diingat bahwa humor adalah merupakan satu-satunya selingan dalam berkomunikasi.
5. *Singkat dan jelas*. Komunikasi akan efektif bila disampaikan secara singkat dan jelas, langsung pada pokok permasalahannya sehingga lebih mudah dimengerti.
6. *Timing* (waktu yang tepat) adalah hal kritis yang perlu diperhatikan karena berkomunikasi akan berarti bila seseorang bersedia untuk berkomunikasi, artinya dapat menyediakan waktu untuk mendengar atau memperhatikan apa yang disampaikan (Suranto, AW, 2011).

Penggunaan komunikasi verbal dalam supervisi pendidikan Islam bisa membantu supervisor dan guru dalam pelaksanaan supervisi. Di mana dari ke enam komponen yang ada dalam komunikasi verbal sangat dibutuhkan supaya pesan yang berupa pembinaan yang diberikan oleh supervisor benar-benar dapat

dipahami dan dikerjakan oleh guru yang disupervisi, tentunya sistem komunikasi yang digunakan harus jelas dan terarah dan tidak kaku. Artinya kesan yang ditimbulkan dari proses supervisi itu sendiri benar-benar bermakna dan memberikan perubahan bagi guru.

b. Komunikasi Non Verbal

Komunikasi non verbal adalah penyampaian pesan tanpa kata-kata dan komunikasi non verbal memberikan arti pada komunikasi verbal. Yang termasuk komunikasi non verbal:

1. *Ekspresi wajah*, wajah merupakan sumber yang kaya dengan komunikasi, karena ekspresi wajah cerminan suasana emosi seseorang.
2. *Kontak mata*, merupakan sinyal alamiah untuk berkomunikasi. Dengan mengadakan kontak mata selama berinteraksi atau tanya jawab berarti orang tersebut terlibat dan menghargai lawan bicaranya dengan kemauan untuk memperhatikan bukan sekedar mendengarkan. Melalui kontak mata juga memberikan kesempatan pada orang lain untuk mengobservasi yang lainnya
3. *Sentuhan* adalah bentuk komunikasi personal mengingat sentuhan lebih bersifat spontan dari pada komunikasi verbal. Beberapa pesan seperti perhatian yang sungguh-sungguh, dukungan emosional, kasih sayang atau simpati dapat dilakukan melalui sentuhan.
4. *Postur tubuh dan gaya berjalan*. Cara seseorang berjalan, duduk, berdiri dan bergerak memperlihatkan ekspresi dirinya. Postur tubuh dan gaya berjalan merefleksikan emosi, konsep diri, dan tingkat kesehatannya.
5. *Sound (Suara)*. Rintihan, menarik nafas panjang, tangisan juga salah satu ungkapan perasaan dan pikiran seseorang yang dapat dijadikan komunikasi. Bila dikombinasikan dengan semua bentuk komunikasi non verbal lainnya sampai desis atau suara dapat menjadi pesan yang sangat jelas.
6. *Gerak isyarat*, adalah yang dapat mempertegas pembicaraan. Menggunakan isyarat sebagai bagian total dari komunikasi seperti

mengetuk-ngetukkan kaki atau mengerakkan tangan selama berbicara menunjukkan seseorang dalam keadaan stress bingung atau sebagai upaya untuk menghilangkan stress.

Di samping komunikasi verbal, komunikasi non verbal juga tidak kalah pentingnya dalam supervisi pendidikan Islam. Setiap gerakan dan *gesture* dari supervisor bisa melahirkan makna komunikasi tersendiri bagi guru yang disupervisi. Guru tidak hanya butuh pujian dan dukungan dalam bentuk komunikasi langsung, namun *gesture* seorang supervisor yang ditampilkan dalam ekspresi wajah yang berseri dan ceria bisa menumbuhkan kenyamanan tersendiri bagi guru. Demikian juga intonasi suara yang dikeluarkan oleh supervisor bisa menjadikan penilaian tersendiri, singkatnya komunikasi non verbal yang berupa ekspresi dan gerak tubuh bisa mendukung proses komunikasi verbal dalam proses pendidikan.

E. Komunikasi Efektif

1. Pengetian komunikasi efektif

Komunikasi merupakan bagian teroendting dalam kehidupan manusia, hal ini dikarenakan manusia sebagai prediat makhluk sosial, yang secara ototmtasis tidak dapat hidup tanpa adanya orang lain artinya manusia sebagai makhluk sosial pasti memerlukan sosialisasi. Dalam proses sosialisasi inilah komunikasi memegang peranan yang urgen.

Kadar Nurjaman dan Khaerul Umam dalam bukunya “ Komunikasi & Public Relation” mengatakan komunikasi efektif dapat diartikan sebagai penerimaan pesan oleh komunikan atau *receiver* sesuai dengan pesan yang dikirim oleh sender atau komunikator, kemudian *receiver* atau komunikan memberikan respons yang positif sesuai dengan yang diharapkan. Suksesnya komunikasi efektif bagi pengawasan lembaga pendidikan berangkat dari lima prinsip dasar atau hukum komunikasi yang efektif (*The Five Inevitable Laws of Effective Communication*) meliputi *Respect*, *Empathy*, *Audible*, *Clarity* dan *Humble* disingkat dengan REACH (Nurjaman, 2012).

- a. Hukum *Respect*, yaitu sikap hormat dan menghargai lawan bicara. Seorang supervisor harus mengembangkan sikap ini sehingga terjadi saling *respect* karena pada prinsipnya manusia itu ingin dihargai dan dianggap penting. Jika

ini terbangun maka kerjasama yang menghasilkan sinergi akan meningkatkan kualitas hubungan antar manusia.

- b. Hukum *Empathy*, yaitu kemampuan seorang supervisor untuk menempatkan diri pada situasi atau kondisi yang dihadapi oleh orang lain. Rasa empati akan memudahkan penerima pesan menangkap dan menginterpretasikan pesan dan rasa empati merupakan sifat penuh perhatian. Salah satu prasyarat utama dalam memiliki sikap empati adalah kemampuan seorang supervisor untuk mendengar atau mengerti terlebih dahulu sebelum didengarkan atau dimengerti oleh orang lain. Supervisor dapat membangun keterbukaan dalam kesejajaran dan kepercayaan yang diperlukan dalam membangun kerjasama atau sinergi dengan pihak lembaga pendidikan.
- c. Hukum *Audible*, yaitu dapat didengar atau dapat dimengerti dengan baik. Jika *empathy* seorang supervisor harus mendengar terlebih dahulu, maka *audible* pesan yang dikomunikasikan oleh supervisor dapat diterima oleh penerima pesan atau guru secara khusus dan lembaga pendidikan umumnya.
- d. Hukum *Clarity*, yaitu kejelasan dari pesan itu sendiri. Sejatinya supervisor yang profesional tidak menyampaikan pesan yang dapat menimbulkan interpretasi atau berbagai penafsiran yang berlainan. Untuk itu supervisor sebaiknya menggunakan bahasa-bahasa yang jelas atau menggunakan istilah-istilah yang familiar, hindari penggunaan istilah-istilah yang tidak populer di kalangan guru khususnya dan umumnya lembaga pendidikan.
- e. Hukum *Humble*, yaitu sikap rendah hati. Sikap rendah hati yang ditampilkan seorang supervisor tidak membuat dirinya jatuh atau menurunkan kewibawaannya di hadapan komunikan, bahkan sebaliknya dia semakin terhormat dan secara otomatis ini dapat memuluskan tugas-tugas kepengawasannya di lembaga pendidikan.

E. Hambatan dalam Komunikasi

1. Hambatan Teknis

Keterbatasan fasilitas dan peralatan komunikasi. Dari sisi teknologi, semakin berkurang dengan adanya temuan baru dibidang kemajuan teknologi komunikasi dan informasi, sehingga saluran komunikasi dapat diandalkan dan

efisien sebagai media komunikasi. Menurut Cruden dan Sherman dalam bukunya, “*Personel Management*” jenis hambatan teknis dari komunikasi:

- a. Tidak adanya rencana atau prosedur kerja yang jelas
- b. Kurangnya informasi atau penjelasan
- c. Kurangnya ketrampilan membaca
- d. Pemilihan media (saluran) yang kurang tepat.

2. Hambatan Semantik

Gangguan semantik menjadi hambatan dalam proses penyampaian pengertian atau secara efektif. Definisi semantik sebagai studi idea atas pengertian yang diungkapkan lewat bahasa. Kata-kata membantu proses pertukaran timbal balik arti dan pengertian (komunikator dan komunikan), tetapi seringkali proses penafsirannya keliru. Tidak adanya hubungan antara Simbol (kata) dan apa yang disimbolkan (arti atau penafsiran), dapat mengakibatkan kata yang dipakai ditafsirkan sangat berbeda dari apa yang dimaksudkan sebenarnya. Untuk menghindari mis komunikasi semacam ini, seorang komunikator harus memilih kata-kata yang tepat sesuai dengan karakteristik komunikannya dan melihat kemungkinan penafsiran terhadap kata-kata yang dipakainya.

3. Hambatan Manusiawi

Terjadi karena adanya faktor emosi dan prasangka pribadi, persepsi, kecakapan atau ketidakcakapan, kemampuan atau ketidakmampuan alat-alat pancaindera seseorang, dan lain-lain.

Menurut Cruden dan Sherman jenis hambatan ini adalah:

- a. Hambatan yang berasal dari perbedaan individual manusia.

Perbedaan persepsi, perbedaan umur, perbedaan keadaan emosi, ketrampilan, mendengarkan, perbedaan status, pencairan informasi, penyaringan informasi

- b. Hambatan yang ditimbulkan oleh iklim psikologis dalam organisasi.

Suasana iklim kerja dapat mempengaruhi sikap dan perilaku staf dan efektifitas komunikasi organisasi.

F. Pentingnya Komunikasi

Komunikasi merupakan seni atau cara untuk menyampaikan sesuatu agar orang lain dapat memahami kita. Apalagi syarat seorang pemimpin selain ia harus berilmu, berwawasan luas ke depan, ikhlas, tekun, berani, jujur, sehat jasmani dan rohani, ia juga harus memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik. Kemampuan berkomunikasi akan sangat menentukan berhasil tidaknya seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya. Setiap pemimpin memiliki pengikut guna merealisasikan gagasannya dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Disinilah pentingnya kemampuan berkomunikasi bagi seorang pemimpin, khususnya dalam usaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain.

Komunikasi memiliki hubungan yang sangat erat dengan kepemimpinan, bahkan dapat dikatakan bahwa tiada kepemimpinan tanpa komunikasi. Dalam kehidupan seorang pemimpin, keberhasilannya ditentukan dari cara bagaimana dia dapat berkomunikasi dengan anak buahnya atau pekerjanya. Dan keberhasilannya dalam berkomunikasi itu dapat menjadi indikator bagi keberhasilan / kemajuan perusahaan yang dipimpinnya. Lingkaran pusat kepemimpinan adalah komunikasi. Komunikasi merupakan seni atau cara untuk menyampaikan sesuatu agar orang lain dapat memahami kita.

Seperti yang dilakukan oleh orang lain, setiap tindakan, keputusan, dan arahan yang diambil atau diberikan oleh seorang pemimpin, juga dilakukan dengan berkomunikasi. Hanya saja, setiap pemimpin dituntut untuk lebih efektif dan efisien dalam berkomunikasi, mengingat krusialnya implikasi dari setiap tindakan, keputusan dan perilaku seorang pemimpin. Komunikasi kepemimpinan atau *leadership communication*, adalah sebuah model komunikasi bagi para pemimpin, di mana bentuk komunikasi disesuaikan dengan posisinya sebagai pemimpin. Ini berarti, ada spesifikasi khusus dari elemen bahasa yang digunakannya.

Kepala sekolah memiliki peranan sentral dalam mencapai keberhasilan suatu sekolah. Keberhasilan suatu sekolah merupakan tuntutan besar dari masyarakat yang dihadapi oleh setiap kepala sekolah. Untuk mencapai keberhasilan yang diinginkan, berupa kinerja, kualitas, kepuasan dan kebanggaan, maka diperlukan kepemimpinan yang kuat dengan dukungan berbagai penguasaan

atas keterampilan kepemimpinan efektif, baik komunikasi, kredibilitas, integritas maupun etika dan moral kepemimpinan (Syafaruddin, dkk, 2016).

Pemimpin yang efektif harus memahami pentingnya komunikasi yang baik. Komunikasi dapat didefinisikan sebagai penyampaian informasi antara dua orang atau lebih. Komunikasi merupakan suatu proses yang vital dalam organisasi karena komunikasi diperlukan untuk mencapai efektivitas dalam kepemimpinan, perencanaan, pengendalian, koordinasi, latihan, manajemen konflik serta proses-proses organisasi lainnya. Lalu bagaimana mungkin komunikasi bisa berjalan dengan baik jika seorang pemimpin tidak memberikan kenyamanan malahan yang ada adalah ketakutan bagi bawahannya dalam menyampaikan informasi kepadanya. Jika komunikasi berjalan dengan baik, dua orang tidak lagi menjadi objek yang mati satu sama lainnya, melainkan telah membukakan celah bagi satu sama lain untuk menjadi pribadi dan dua pribadi yang saling mengungkapkan penghargaannya.

Banyak hal yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah. Dalam Panduan Manajemen Sekolah (Depdiknas, 1999) dikemukakan yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah yaitu: (1) Kepribadian yang kuat, yaitu pribadi yang percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial, (2) Memahami tujuan pendidikan dengan baik. Karena dengan pemahaman yang baik, kepala sekolah dapat menjelaskan kepada guru, stafnya, murid-murid dan pihak terkait tentang strategi pencapaian tujuan sekolah, (3) Memiliki pengetahuan yang luas. Kepala sekolah harus memiliki pengetahuan yang luas tentang bidang tuangnya maupun bidang lain yang terkait, (4) Memiliki keterampilan profesional, yaitu keterampilan yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah yaitu; keterampilan teknis (menyusun jadwal pelajaran, memimpin rapat, melakukan supervisi), keterampilan hubungan kemanusiaan (memotivasi, mendorong guru dan staf untuk berprestasi), keterampilan konseptual (mengembangkan konsep pengembangan sekolah mengidentifikasi dan memecahkan masalah serta mengantisipasi masalah yang akan timbul dari semua kemungkinan).

Thomp (1993:40) menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah korang yang sangat penting dalam sistem sekolah. Mereka mengusahakan, memelihara aturan dan disiplin, menyediakan barang-barang yang diperlukan, melaksanakan dan meningkatkan program sekolah, serta memilih dan mengembangkan pegawai/personil.

Kepala sekolah harus dapat memahami semua situasi yang ada di sekolah agar dia dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi sekolahnya. Karena itu, menurut para ahli suatu gaya kepemimpinan dapat efektif untuk situasi tertentu dan kurang efektif bagi situasi yang lain. Adapun gaya kepemimpinan tersebut yaitu: Otoriter, demokratis, dan *laissezfaire*.

Dari tiga gaya kepemimpinan ini muncul pula tipe instruktif, konsultatif, partisipatif dan delegatif yang dapat ditampilkan oleh kepala sekolah dalam mengarahkan aktivitas pengajaran dan fungsi sekolah. Praktik kepemimpinan kepala sekolah efektif dinyatakan dalam wujud, yaitu; (1) peningkatan mutu dan efektivitas sekolah, (2) membangun harga diri, (3) kapasitas organisasi, (4) kompleksitas dan intensifikasi sekolah (Wood, 2005:30). Itu artinya kepemimpinan kepala sekolah menggambarkan cara kepala sekolah mempengaruhi sumberdaya personil untuk secara bersama mengarahkan perubahan sekolah kepada yang lebih efektif dan berkualitas.

Dalam kenyataannya kurikulum berisikan sejumlah mata pelajaran yang digolongkan pada program inti, yaitu: pelajaran untuk hidup dan mencari kehidupan atau upah, jiwa, pelajaran pokok untuk menentukan identitas suatu bangsa dalam negara tertentu dengan budaya khususnya. Kemudian pelajaran tambahan adalah pelajaran yang patut dimiliki manusia agar kemanusiaannya tidak hilang. Pelajaran hanya merupakan alat untuk mengembangkan kecerdasan, daya nalar, identitas dan mencari upah. Dengan pernyataan lain untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang semuanya diperlukan untuk hidup atau menghidupi yang menjadi tanggungjawab kemanusiaan.

Kecenderungan pengembangan kurikulum agar saat ini ialah meningkatkan sifat dan mutu pengalaman dalam belajar siswa untuk membantunya mencapai tujuan pengembangan dan pertumbuhan yang diinginkan. Oleh karena itu, pemilihan pengalaman belajar yang cocok dengan kebutuhan dan minat anak serta sesuai dengan perkembangan lingkungan masyarakat adalah menjadi tuntutan utama pada era informasi ini.

Kepala sekolah menjadi tokoh kunci yang bertanggung jawab sangat besar dalam pelaksanaan program kurikulum, wakil kepala sekolah bidang kurikulum harus mampu mengelola pengalaman belajar sebaik-baiknya. Sedangkan guru-guru yang menduduki posisi yang strategis dituntut untuk memiliki kemampuan yang dapat mengubah pengalaman dari para siswa. Karena program pendidikan ini merupakan pusat kegiatan yang penting, maka semua daya dan upaya personil sekolah, baik pegawai, maupun guru yang melayani program pembelajaran.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan memakai metode fenomenologis. Adapun penelitian fenomenologis adalah menjelaskan atau mengungkap makna konsep atau fenomena pengalaman yang disadari dalam situasi yang alami pada beberapa individu (Ahmad Nizar Rangkuti, 2014:101).

Alasan menggunakan metode fenomenologis adalah karena peneliti berusaha memahami arti peristiwa dan kaitannya dengan orang-orang dalam situasi tertentu (Ahmad Nizar Rangkuti, 2014:10). Dari penelitian ini dijelaskan perilaku kepala madrasah memimpin guru-guru baik dalam mengkomunikasikan visi dan misi, mengambil keputusan, perilaku keteladanan, maupun memotivasi guru dalam pelaksanaan program kurikulum di MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan.

Penggunaan penelitian fenomenologis mempertimbangkan yaitu; *pertama*, data dikumpulkan berdasarkan peristiwa yang dilakukan dalam situasi yang alami berbentuk kata-kata dan hasil pengamatan yang peneliti lakukan. *Kedua*, melalui penelitian ini peneliti berusaha untuk mendapatkan informasi yang lengkap mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan program kurikulum di MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan. Pengungkapan data penelitian ini tidak sekedar menjelaskan apa, siapa, dan bagaimana, tetapi kepada penjelasan untuk apa dan mengapa kepemimpinan kepala madrasah terjadi dalam pelaksanaan program kurikulum di MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan.

Dalam proses kepemimpinan kepala madrasah di MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan, informasi dan data diperoleh melalui wawancara dan observasi mendalam terhadap informan. Dari observasi ini, diharapkan mampu memahami kepemimpinan kepala madrasah dengan benar dalam pelaksanaan program kurikulum madrasah tersebut.

Hal tersebut dilakukan supaya sasaran atau objek penelitian diperoleh secara fenomenologis (benar-benar terjadi) serta menghindarkan rekayasa dalam kepemimpinan kepala madrasah. Itu artinya penelitian ini bertujuan untuk

mendesripsikan cara atau perilaku kepala madrasah memipin guru dalam pelaksanaan program kurikulum di MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan.

B. Latar Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan yang dilaksanakan pada bulan Oktober 2021 s/d Desember 2021. Adapun kegiatan yang diteliti adalah perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan kurikulum. Perilaku kepemimpinan kepala madrasah mencakup mengkomunikasikan visi, misi dan tujuan, keteladanan kepala madrasah, dan pengambilan keputusan yang dilakukan dalam konteks pelaksanaan kurikulum di MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan. Konteks alami penelitian ini adalah berlangsung di kantor kepala madrasah, ruang guru, ruang rapat dan pembelajaran di kelas dan luar kelas. Sedangkan aktor atau subjek penelitian mencakup kepala madrasah, wakil kepala madrasah, tatausaha, dan para guru.

C. Informan Penelitian

Informan atau subjek penelitian ini terdiri dari data dan sumber data. Data penelitian ini adalah hasil observasi di lapangan, hasil wawancara dengan informan, dan studi dokumen. Sumber data penelitian ini adalah praktisi pendidikan di MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan, meliputi: Kepala madrasah, wakil kepala madrasah. Guru-guru, dan siswa MTs AL Ittihadiyah Medan.

D. Teknik Pengumpulan Data

Prosedur pengumpul data merupakan langkah penting utama dalam penelitian karena dalam rangka mengumpulkan data. Penelitian kualitatif menggunakan teknik dan prosedur pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi.

Data observasi adalah objek dan kegiatan yang diamati dan relevan dalam penelitian merupakan data yang diperoleh dari observasi. Misalnya; hasil pengamatan dari kegiatan kepemimpinan dan pelaksanaan program kurikulum dalam aktivitas pembelajaran, aktivitas di dalam kelas, dan lain sebagainya.

Selanjutnya untuk mengkonfirmasi kembali data yang diperoleh dari observasi, maka dilakukan wawancara terhadap informan. Kemudian hasil dari observasi dan wawancara dikomparasi serta diselaraskan dengan data yang diperoleh dari studi dokumen.

Adapun ketiga prosedur pengumpulan data tersebut di antaranya:

1. Observasi

Dalam penelitian peneliti melakukan observasi dengan memahami situasi untuk memudahkan dengan menyesuaikan diri dengan sekolah. Berkeliling lingkungan sekolah dan berkenalan dengan kepala sekolah, guru-guru beserta staf-staf lainnya terkhusus adalah mengutarakan tujuan peneliti kepada kepala madrasah, wakil kepala, dan guru-guru atau MGMP dalam konteks kepemimpinan dan pelaksanaan kurikulum madrasah. Adapun tahap ini banyak dimanfaatkan untuk membangun hubungan baik dengan tempat penelitian. Selanjutnya peneliti berperan aktif dengan melakukan pengamatan yang menggunakan alat tulis. Sehingga diperoleh data lebih tepat.

2. Wawancara

Kajian tekstual menegaskan bahwa pendekatan fenomenologi menggunakan wawancara mendalam (Irving Seidman 2008:10). Wawancara merupakan percakapan dengan maksud tertentu. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam. Peneliti melakukan wawancara dengan mengajukan sejumlah pertanyaan kepada guru-guru mata pelajaran dan siswa-siswi MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan yang berkaitan dengan penelitian. Penelitian ini dilakukan secara terbuka. Sehingga data yang diperoleh dari informan melalui wawancara lebih aktual dan relevan dengan fenomena yang terjadi pada berbagai perilaku kepemimpinan dan kegiatan pembelajaran sebagai aktualisasi program kurikulum.

3. Dokumentasi

Setelah seluruh data terkumpul maka selanjutnya dilakukan dokumentasi untuk melengkapi penelitian. Berbagai dokumentasi yang akan diperoleh seperti deskriptif MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan, foto kegiatan rapat mengambik keputusan, keteladanan kepala madrasah dan mengajar guru, foto kegiatan belajar siswa dan dokumen lainnya berupa buku kurikulum, rencana

pelaksanaan pembelajaran, buku sumber pelajaran, dan surat keputusan atau dokumen keputusan.

Dalam konteks ini dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini diperoleh dengan cara melakukan observasi atau pengamatan di kelas dalam beberapa waktu, kemudian wawancara yang dilakukan kepada sumber data yang terpilih melalui teknik *snowball sampling*. Wawancara dilakukan secara mendalam (*depth interview*) dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, para guru dan tatausaha sebagai sumber data.

E. Teknik Analisis Data

Pendekatan untuk melakukan analisis data adalah lebih memahami berbagai fenomena yang diteliti dan untuk menjelaskan apa yang dikaji dan diinterpretasi. Perlu dikembangkan pernyataan proposisi dari fakta induktif yang bertolak dari analisis sistematis dari data, bagaimana para partisipan merasakan, pikir dan perilaku sebagaimana ditetapkan dalam fokus penelitian (Pamela Maykut and Richard Morehouse, 1994:116).

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun urutan data secara sistematis yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Data yang diolah menggunakan analisis data menurut Miles dan Huberman (1994), yaitu:

1. Reduksi Data

Reduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dalam mereduksi data setiap penelitian akan dipandu oleh tujuan yang akan dicapai. Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah pada temuan sebagai jawaban atas fokus, rumusan dan tujuan penelitian.

Merangkum data yang dimaksudkan dalam pereduksian data ialah mentabulasi setiap informasi atau data-data yang telah diperoleh dari pengumpulan data sebelumnya (observasi, wawancara, dan studi dokumen). Selanjutnya memilih atau memilah hal-hal pokok dalam penelitian merupakan langkah mencari data yang relevan terhadap penelitian nantinya, sehingga data-data yang telah ditabulasi dapat dipilah sesuai data relevan yang dibutuhkan dalam penelitian. Berdasarkan tahapan sebelumnya, maka dapat diperoleh data yang

penting dan dibutuhkan dalam penelitian sebagai tema dan polarisasi penelitian sesuai dengan tujuan dari penelitian itu sendiri yakni mencari temuan baru dalam konteks kepemimpinan kepala madrasah untuk pelaksanaan program kurikulum di MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan.

Temuan baru dari hasil penelitian merupakan hal unik yang diperoleh peneliti dibanding dengan penelitian-penelitian relevan sebelumnya. Sehingga temuan ini yang menjadi data *up to date* yang akan disajikan pada tahap berikutnya.

2. Penyajian data

Penyajian data adalah susunan informasi yang memungkinkan dapat ditariknya suatu kesimpulan penelitian dan data bisa dilakukan dengan teks yang bersifat naratif (Effi Aswita Lubis, 2012:21). Dengan melihat sajian data, peneliti akan memahami apa yang terjadi serta memberi peluang bagi peneliti untuk mengerjakan sesuatu pada analisis.

Pada tahap ini, data sebelumnya disajikan kembali oleh peneliti dalam bentuk narasi untuk memungkinkan penganalisaan dan penarikan kesimpulan dari penelitian.

3. Kesimpulan

Kesimpulan merupakan hasil gagasan yang didapat dari observasi, wawancara, dan studi dokumen, dan metode-metode pencarian data lainnya.

Kesimpulan pada tahap pertama bersifat longgar dan tetap terbuka (Salim dan Syahrur, 2007:150) Kesimpulan akhir tergantung pada besarnya kumpulan catatan lapangan, pengkodeannya, penyimpanannya dan metode pencarian ulang, kecakapan peneliti dalam menarik kesimpulan.

Sifat longgar dan tetap terbuka dalam kesimpulan tahap pertama menunjukkan fleksibelnya kesimpulan awal dalam penelitian. Selanjutnya pada tahap akhir dalam membuat kesimpulan penelitian mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan program kurikulum di MTs Al Ittihadiyah Medan sudah mulai ketat namun tetap fleksibel terhadap data-data relevan yang didapat. Tentunya data-data yang ditarik sebagai suatu kesimpulan sudah direduksi dan dianalisa berdasarkan catatan lapangan, *coding* (pengkodean), dan selanjutnya diinterpretasikan oleh peneliti.

Suatu kesimpulan dari hasil penelitian selain memperoleh temuan baru, akan lebih menarik bila ‘dikemas’ dengan bahasa yang benar dan ‘santun’ menurut Ejaan yang Disempurnakan (EYD) dalam manajemen kata sesuai dengan kecakapan para peneliti dalam menarik kesimpulan.

F. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Dalam penelitian ini, data-data yang diperoleh sebelumnya melalui observasi, wawancara, dan studi dokumen diperiksa kembali keabsahan dari data tersebut supaya benar-benar diyakini sebagai suatu kebenaran yang dapat diterima sebagai benar secara ilmiah.

Nusa Putra dan Ninin Dwilestari (2012) dalam bukunya *Penelitian Kualitatif Pendidikan Anak Usia Dini* menyebutkan, data penelitian diperiksa keabsahannya dengan menggunakan teknik triangulasi. Teknik triangulasi adalah menjaring data dengan berbagai metode dan cara dengan menyilangkan informasi yang diperoleh agar data yang didapatkan lebih lengkap dan sesuai dengan yang diharapkan.

Penggunaan teknik triangulasi dimaksudkan supaya data yang diperoleh adalah sesuatu yang benar. Karena itu, triangulasi data dimaknai baik triangulasi atau pemeriksaan silang antara data yang diperoleh dari wawancara, dengan yang diperoleh dari observasi, dan data dari dokumentasi. Begitu pula data yang diperoleh dari kepala madrasah Tsawiyah Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan, diperiksa kebenarannya dengan data yang diperoleh dari wakil kepala madrasah, atau data yang diperoleh dari guru, tenaga kependidikan dan pengawas pendidikan.

Untuk memperkuat keabsahan data hasil temuan dan untuk menjaga validitas penelitian, pada peneliti mengacu pada empat standar validitas yang disarankan oleh Lincoln dan Guba (1989), terdiri dari: Kredibilitas, Keteralihan, Ketergantungan, dan Ketegasan.

1. Kredibilitas (*Credibility*)

Kredibilitas yaitu peneliti melakukan pengamatan dengan hal-hal yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan program kurikulum di MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan. Sehingga tingkat kepercayaan proses dan hasil penelitian benar-benar meyakinkan. Selanjutnya

peneliti menunjukkan derajat kepercayaan hasil penelitian ini. Hasil penelitian dengan penemuan yang ada adalah melakukan pembuktian pada kenyataan yang sedang diteliti. Hal ini dapat dilakukan dengan ketekunan pengamatan data dan objek empiric dengan berulang-ulang memeriksa data wawancara, observasi dan dokumentasi ke lokasi penelitian serta kemudian pemeriksaan dengan sejawat yang tidak terlibat dalam penelitian ini melalui diskusi.

2. Keteralihan (*Transfrability*)

Generalisasi dalam penelitian kualitatif tidak mempersyaratkan asumsi-asumsi seperti rata-rata populasi dan rata-rata sampel atau asumsi norma. Transferabilitas memperhatikan kecocokan arti fungsi unsur-unsur yang terkandung dalam fenomena lain di luar ruang lingkup studi ini mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan kurikulum madrasah di MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan.

Cara yang ditempuh untuk menjalin keteralihan ini adalah dengan melakukan uraian rinci dan data teori, atau kasus ke kasus lain, sehingga pembaca dapat menerapkannya dalam konteks yang hampir sama.

3. Kebergantungan (*Defendability*)

Kebergantungan pada penelitian ini dilakukan dari pengumpulan data, menganalisis data, sampai penyajian data. Dalam hal ini, dilakukan pengecekan ulang terhadap temuan mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan program kurikulum madrasah yang terdapat di MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan. Proses ini dilakukan dengan peninjauan kembali data yang dikumpulkan, kecukupan dan kecocokannya, kredibilitas dapat dikatakan tercapai kebergantungan data, yaitu jika konteks data yang sebelumnya sesuai dengan data yang baru setelah melakukan peninjauan kembali.

4. Konfirmabilitas (ketegasan)

Konfirmabilitas dalam penelitian ini merupakan upaya yang dilakukan peneliti dalam menguji keabsahan penelitian dalam pengumpulan data dan penarikan kesimpulan mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan program kurikulum di MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan. Uji konfirmabilitas menekankan pada objektivitas penelitian. Penelitian dikatakan objektif bila hasil penelitian memenuhi kategori konsensusitas atau

kesepakatan dari banyak orang yang menjadi sumber data, dan konsultasi dengan dua pembimbing mini riset.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Umum Penelitian

1. Sejarah dan Perkembangan MTs Al Ittihadiyah

Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al Ittihadiyah berawal dari pemberian Tanah Wakaf dari seorang Hamba yang bernama H. Saji' dengan ukuran 18 x 18 M, Tanah tersebut beralamat di Jalan Karya Jaya Gang Karya VIII No. 7A Pangkalan Masyhur Medan.

Pada Tahun 1982 M, tanah wakaf tersebut diserahkan kepada Masyarakat melalui beberapa orang yang ditunjuk oleh masyarakat sebagai Nazir yang dipercaya untuk mengurus tanah tersebut, yaitu Alm KH. Nawawi, Alm. H. Hasan Tanjung dan H. Iwan Kliwon.

Pada tahun itu juga tanah wakaf tersebut dibangun madrasah atas swadaya masyarakat, yang hanya berdinding tepas dan santrinya dibawa dari Mushallah Al Munawaroh sekarang menjadi masjid Al Munawaroh, yang berada di Jalan Karya Utama Pangkalan Masyhur Medan.

Para nazir tersebut juga adalah sebagai pengurus Al Ittihadiyah, lalu kemudian mereka menamakan Madrasah tersebut dengan nama Madrasah Ibtidaiyah Al Ittihadiyah sekarang Madrasah Diniyah Takmiliyah Awaliyah (MDTA) Al Ittihadiyah.

Seiring dengan perkembangan Madrasah ini, pada tahun 1996 Pengurus membuka Madrasah untuk tingkat Tsanawiyah dan yang menjadi Kepala Madrasah adalah Al Ustaz H. Hamdan Yazid, S.Ag sampai tahun 2006, karena kesibukannya, pengurus kemudian memberhentikan Hamdan Yazid dengan hormat dan mengangkat Pamoronan Siregar, M.PdI sebagai Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Ittihadiyah sampai sekarang dan Alhamdulillah siswanya sudah sampai 1.059 orang.

2. Visi dan Misi MTs Al Ittihadiyah

Adapun visi dan misi MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan, yaitu:

VISI :

Adapun visi MTs Al Ittihadiyah ini yaitu: “UNGGUL DALAM PRESTASI YANG BERDASARKAN KEPADA IMTAQ DAN IPTEK “.

Indikator dari visi ini, yaitu:

1. Disiplin yang tinggi
2. Dalam penerimaan siswa baru ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi mendapat prioritas.
3. Dalam pelayanan administrasi dan tata usaha sekolah menjadi percontohan.
4. Pelayanan bimbingan dan konselling yang memuaskan.
5. Kegiatan krearifitas yang berkualitas.
6. Unggul dalam kegiatan olah raga dan seni.
7. Pengamalan siswa dalam bidang keagamaan dan social sangat tinggi.

Sedangkan misi MTs Al Ittihadiyah ini, yaitu:

1. Melaksanakan peraturan dan tata tertib secara tegas.
2. Melaksanakan kegiatan pembelajaran dan bimbingan sacara efektif.
3. Melaksanakan administrasi tata usaha secara tertib.
4. Melaksanakan bimbingan dan konselling kepada siswa.
5. Melaksanakan pengolahan perpustakaan.
6. Menumbuh kembangkan potensi siswa sesuai dengan bakatnya.
7. Meningkatkan mutu lulusan yang berdaya saing.
8. Menjalin kerja sama yang harmonis antar warga madrasah, masyarakat dan lembaga terkait dalam peningkatan mutu lulsan.
9. Meningkatkan keterampilan siswa melalui kegiatan produktif dan ekstrakurikuler
10. Meningkatkan sarana dan prasarana pembelajaran berkualitas secara berkesinambungan.

3. Keadaan Guru dan Tenaga Kependidikan

Keberadaan guru dan tenaga kependidikan merupakan komponen utama yang sangat menentukan penyelenggaraan pendidikan di setiap sekolah atau madrasah. Oleh tu semua sekolah harus mengangkat guru yang diperulkan untuk mengajar sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Untuk mengetahui

perkembangan Madrasah Tsanawiyah Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur dapat diketahui sebagai berikut:

TABEL 2
KEADAAN GURU

NO	Kualifikasi Pendidikan	Jumlah	Keterangan
1	S2	9	7 sertifikasi
2	S1	44	32 sertifikasi
3	Jumlah	53	39 sertifikasi

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 53 orang guru tetap, ada 39 orang guru yang sudah tersertifikasi atau menjadi guru profesional. Bahkan ada 9 orang guru berpendidikan magister.

3. Keadaan Siswa

Siswa merupakan komponen sumberdaya manusia yang memerlukan layanan pendidikan dan pembelajaran di setiap lembaga pendidikan. Keadaan siswa MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan tahun pelajaran 2020/2021 dapat diketahui sebagai berikut:

TABEL 3
KEADAAN SISWA

NO	Kelas	Jumlah	Keterangan
1	Kelas VII	329	9 Rombel
2	Kelas VIII	325	9 Rombel
3	Kelas IX	306	8 Rombel
	Jumlah	950	26 Rombel

Tabel di atas menunjukkan bahwa siswa MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan yang paling banyak adalah kelas VII yaitu mencapai 329 orang, itu artinya ada peningkatan pendaftar 4 orang meskipun masih suasana pandemic covid 19.

4. Sarana dan Prasarana

Keadaan sarana dan prasarana sekolah menjadi faktor yang mendukung pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran. Karena itu setiap sekolah juga harus memperhatikan sarana dan prasarana, dan MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur memiliki sarana dan prasarana sebagai berikut:

TABEL 4
SARANA DAN PRASARANA

1. Data Prasarana

No	Jenis Prasarana	Jumlah Ruang	Jumlah Ruang Kondisi Baik	Jumlah Ruang Kondisi Rusak	Kategori Kerusakan		
					Rusak Ringan	Rusak Sedang	Rusak Berat
1	Ruang Kelas	20	20	-	0	0	0
2	Ruang Perpustakaan	1	1	-	-	-	-
3	Ruang Laboratorium IPA	-	-	-	-	-	-
4	Ruang Lab Komputer	1	1	-	-	-	-
5	Ruang Lab Bahasa	-	-	-	-	-	-
6	Ruang Pimpinan	1	1	-	-	-	-
7	Ruang Guru	1	1	-	-	-	-
8	Ruang Tata Usaha	1	1	-	-	-	-
9	Ruang Konseling	1	1	-	-	-	-
10	Tempat Beribadah	1	1	-	-	-	-
11	Ruang UKS	1	1	-	-	-	-
12	Jamban	4	4	-	-	-	-
13	Gudang	1	1	-	-	-	-
14	Ruang Sirkulasi	-	-	-	-	-	-
15	Tempat Olah Raga	1	1	-	-	-	-
16	Ruang Organisasi	1	1	-	-	-	-

	Kesiswaan						
17	Ruang Lainnya	-	-	-	-	-	-

2. Data Sarana

No	Jenis Sarana	Jumlah	Kondisi			Keterangan
			Baik	Rusak Sedang	Rusak Berat	
1	Lab. IPA	-	-	-	-	
2	Lab. Komputer	1	√	-	-	
3	Lab. Bahasa	-	-	-	-	
4	Lab. Pembelajaran Lainnya	-	-	-	-	

Tabel di atas menunjukkan bahwa sarana dan prasarana MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan sudah mencukupi, karena gedung lantai V sebagai sarana utama kantor madrasah dan pembelajaran sudah cukup menampung kegiatan pembelajaran, manajerial dan pembinaan kesiswaan, bahkan laboratorium madrasah.

B. Temuan Khusus Penelitian

1. Kepala madrasah Mengkomunikasikan visi, dan misi dalam Pelaksanaan Program Kurikulum Pendidikan di MTs Al Ittihadiyah

Komunikasi merupakan kegiatan yang menghubungkan antarindividu, baik perorangan maupun kelompok. Untuk mengetahui perilaku kepala madrasah mengkomunikasikan visi dan misi di madrasah Tsanawiyah Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan dalam penelitian ini dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumen.

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 16 Oktober berkenaan dengan proses komunikasi visi dan misi dengan staf, guru dan tenaga kependidikan dijelaskannya sebagai berikut:

Dalam mengkomunikasikan visi dan misi ini sesungguhnya sebagai tugas *leader* dan tanggung jawab seseorang dalam memimpin. Seluruh jajaran yang bergabung di madrasah ini merupakan hal yang utama dalam

proses mengkomunikasikan terkait visi, dan misi madrasah. Sejak tahun 2006 visi dan misi madrasah ini sudah dibuat diantaranya terkait dengan Visi Madrasah yaitu, menjadi madrasah yang unggul dibidang IPTEK dan IMTAQ. Salah satu misi madrasah juga, menjadi madrasah yang unggul di kota Medan dengan indikasi atau indikator jumlah siswa terbanyak dan alhamdulillah itu sudah tercapai. Visi dan misi madrasah ini dijelaskan kepada seluruh jajaran yang berkepentingan pada madrasah. Bahkan visi dan misi madrasah juga dijelaskan kepada orang tua siswa dengan mengundang mereka pada berbagai pertemuan, dan menjelaskan hal-hal apasaja yang ingin dicapai pada madrasah ini. Dengan demikian, orangtua siswa dapat bekerjasama dengan baik untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Hal senada juga disampaikan wakil kepala madrasah MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan pada tanggal 18 Oktober 2021, dijelaskannya berikut ini:

Selama ini kepala madrasah menyampaikan visi, misi dan tujuan MTs Al Ittihadiyah dalam rapat-rapat, atau pidato ketika upacara bendera, upacara nasional sehingga setiap momentum yang ada di madrasah, selalu saja kepala madrasah berusaha dan intensif menyampaikan visi, misi dan tujuan yang akan dicapai. Hal ini dikomunikasikan juga dalam rangka membangun komitmen dalam mendukung pelaksanaan kurikulum madrasah sesuai kurikulum madrasah fokus Kurikulum Nasional, yaitu Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) sebagaimana K13 yang disempurnakan.

Dalam wawancara dengan salah seorang guru madrasah berkenaan dengan proses komunikasi visi dan misi dan tujuan madrasah dijelaskannya pada tanggal 18 Oktober 2021` dalam wawancara sebagai berikut:

Kami di madrasah Tsanawiyah Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan ini komunikasi visi, misi dan tujuan madrasah sangat terbuka, bercirikan keakraban, terbuka dan kepala madrasah sangat peduli, mau bertanya kepada staf, guru dan tenaga kependidikan berkenaan dengan keadaan madrasah. Dengan semakin banyaknya peminat madrasah ini, visi, misi

dan tujuan madrasah juga disosialisasikan melalui cetakan map madrasah, dan plang nama madrasah.

Fakta di atas dijelaskan dari wawancara dan observasi, bahwa kegiatan kepala madrasah melakukan komunikasi visi dan misi madrasah Tsanawiyah Al Ittihadiyah melalui kegiatan, yaitu: (1) kegiatan upacara bendera pada setiap hari senin dalam setiap bulan. Pada saat kepala madrasah menjadi Pembina upacara, maka dalam pidato pengarahannya selalu ditekankan untuk meningkatkan disiplin dan kinerja pembelajaran sebagai upaya mewujudkan target kurikulum madrasah yang diajarkan kepada siswa madrasah, (2) selain kegiatan tersebut kepala madrasah juga sudah biasa mengungkapkan visi dan misi madrasah sebagai suatu yang akan diwujudkan setiap kali rapat madrasah, baik rapat pimpinan, rapat perencanaan, maupun rapat evaluasi pembelajaran, (3) kepala madrasah juga mengkomunikasikan visi dan misi madrasah tsanawiyah melalui ketika pembukaan acara-acara pelatihan dan pembinaan guru. Kepala madrasah selalu mengungkapkan visi, dan misi madrasah untuk memberikan arah jalan yang dituju seluruh komponen madrasah di MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan.

Mendukung hal di atas, Dedi Mahyudi ketika diwawancarai menerangkan hal tersebut sebagai berikut:

“Yang dilakukan kepala madrasah dalam mengkomunikasikan visi dan misi madrasah dalam rangka pelaksanaan program kurikulum untuk peningkatan kualitas lulusan madrasah dengan cara melakukan Rapat bersama seluruh komponen yang bertugas di madrasah, dalam kesempatan tersebut kepala madrasah menyampaikan apa saja yang menjadi visi dan misi madrasah yang akan dijadikan acuan untuk mengembangkan dan memajukan. Kemudian kepala madrasah menyampaikan kepada seluruh dewan guru untuk segera mempersiapkan segala perangkat kurikulum dan hal ini akan dipantau atau didiskusikan kepada bidang kurikulum dalam hal ini PKM I. Dan kepala madrasah juga menyampaikan bahwa setiap kegiatan pembelajaran akan dilakukan kegiatan supervisi langsung oleh kepala madrasah. Kepala madrasah juga menyampaikan kepada dewan guru, bahwa kinerja para guru akan mempengaruhi perolehan reward

yang akan diberikan kepala madrasah kepada guru yang memiliki kinerja yang baik.



Gambar 1: Persiapan Tahun Baru Hijrah



Gambar 2: Pembinaan Siswa

Senada dengan wawancara di atas, Siti Khodijah dan Prima menuturkan hal yang sama, berikut kutipan wawancara dengan Siti Khodijah:

“Kepala madrasah memberikan penjelasan yang memadai tentang visi, misi dan tujuan madrasah untuk senantiasa dijadikan orientasi untuk diterapkan pada berbagai kegiatan pembelajaran dan ekstra kurikuler, seperti kepramukaan, kesenian dan peringatan hari-hari besar Islam. Kemudian kepada madrasah menyampaikan kepada guru untuk memiliki Perangkat Kurikulum sebelum mengajar di dalam kelas, sebelum melakukan kegiatan mengajar terlebih dahulu kepala madrasah akan melihat kesesuaian perangkat kurikulum dengan acuan yang berlaku, dan kepala madrasah juga mengatakan bahwa semua perangkat kurikulum ini akan selalu disupervisi kesesuaian isinya saat melaksanakan kegiatan mengajar di dalam kelas.

Kemudian salah seorang guru, yaitu Prima dalam wawancara tanggal 20 Oktober 2021, menjelaskan sebagai berikut:

“sepengalaman saya, kepala madrasah dalam mengkomunikasikan mengenai visi, misi dan tujuan madrasah ini dilakukan ketika mengadakan kegiatan rapat pada seluruh guru. Kepala madrasah juga memberikan motivasi bahwa untuk mencapai tingkat lulusan yang berkualitas sangat dipengaruhi oleh berkualitasnya perangkat kurikulum yang dipersiapkan.

Perangkat kurikulum yang dibuat oleh guru akan dievaluasi ketika akhir semester dilaksanakan. Kepala madrasah juga membuka peluang kepada guru untuk menyampaikan hal apa saja yang menjadi kendala dalam penyusunan perangkat kurikulum. Kepala madrasah juga mengutus dewan guru yang memiliki kompetensi yang baik dalam penyusunan perangkat kurikulum untuk mendampingi guru-guru yang membutuhkan pendampingan.

Fakta di atas didukung hasil wawancara dengan kepala madrasah, ketika wawancara bulan Oktober 2021 dan ditanya tentang pengembangan kurikulum sesuai dengan visi dan misi madrasah, dijelaskannya sebagai berikut:

Sebagai pemimpin di madrasah ini saya berusaha semaksimal mungkin mewujudkan visi menjadi madrasah unggul melalui pengembangan kurikulum. Kurikulum mata pelajaran bahasa Arab dan Inggris kami alokasikan pembelajarannya menjadi 3 jam pelajaran di luar program kurikuler. Tingkat kemampuan mengingat atau hafalan anak usia pendidikan dasar masih kuat, karena itu strategi ini sangat penting. Sedangkan pembelajaran alqur'an kami tambah dengan tahfiz 3 jam pelajaran. Hal ini dimaksudkan untuk menyiapkan anak-anak didik terbiasa mendengar dan berbicara bahasa arab karena focus pada percakapan, sedangkan tahfiz qur'an target lulusan benar-benar hafal juz 'amma ketika tamat kelas IX.

Berdasarkan kutipan wawancara di atas, dipahami bahwa kepala madrasah MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan menunjukkan kecakapan dalam upaya mengkomunikasikan visi dan misi madrasah tsanawiyah ini. Hal ini terlihat dari bentuk keterlibatan berbagai pihak dalam menyepakati program kurikulum pendidikan yang dilaksanakan di madrasah. Kepala madrasah menganggap komunikasi visi dan misi madrasah merupakan tanggungjawab yang penting untuk disampaikan karena wajib diwujudkan dalam program kurikulum sebagaimana halnya dengan pembelajaran bahasa Arab dan Inggris, serta tahfiz qur'an sebagai upaya mengenalkan program pendidikan dan pembelajaran madrasah kepada pihak-pihak yang berkepentingan, juga dengan orangtua siswa.

Hal ini juga dipandang menjadi jalinan silaturahmi dan upaya membina kerjasama baik antara madrasah dengan berbagai pihak.

2. Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Program Kurikulum Pendidikan di MTs Al Ittihadiyah

Sebagai runtutan proses pengambilan keputusan di MTs Al Ittihadiyah ini adalah tugas kepala madrasah sebagai pemimpin di madrasah ini. Selama ini kepala madrasah sudah menunjukkan suatu kebijakan yang ditetapkan secara sistemik dan terukur dalam mengembangkan mutu madrasah. Dalam praktiknya, Kepala madrasah MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan menerangkan secara ringkas proses pengambilan keputusan di madrasah, berikut kutipan wawancaranya:

“Dalam proses pengambilan keputusan hal itu dilakukan rapat terlebih dahulu, melakukan rapat dengan guru, dan dilakukan rapat dengan tim pengembangan kurikulum, serta dengan tim pengkajian/pertimbangan dari semua yang terlibat lalu kemudian diambil keputusan. Jadi, memang dalam pengambilan keputusan di madrasah ini menerapkan sistem musyawarah, dan dari hasil musyawarah yang sudah diputuskan tidak ada lagi yang boleh berbeda. Pengambilan keputusan di MTs Al Ittihadiyah ini berkenaan perencanaan dengan mewajibkan adanya RPP, pelaksanaan program kurikulum mencakup evaluasi pelaksanaan program kurikulum yang dilaksanakan dalam pembelajaran setiap satu semester, kemudian penyusunan roster, rapat persiapan dan pelaksanaan ujian semester, kenaikan kelas dan kelulusan.

Hal senada dikemukakan wakil kepala madrasah bidang kurikulum dalam wawancara tanggal 20 Oktober 2021, berkenaan dengan pengambilan keputusan dalam pelaksanaan kurikulum dijelaskannya sebagai berikut:

Selama ini kami di MTs Al Ittihadiyah ini sudah mempedomani cara musyawarah dalam mengambil keputusan, baik mengambil keputusan yang bersifat operasional maupun yang strategis. Misalnya dalam hal operasional, yaitu menetapkan dan melaksanakan keputusan mengenai program pembelajaran sesuai kurikulum madrasah, termasuk program pengembangan kurikulum, bahasa arab dan inggris dan tahfiz qur'an maka

ada rapat persiapan pada setiap semester dan awal tahun pelajaran baru setiap tahun, atau rapat evaluasi pembelajaran. Oleh sebab itu, bidang kurikulum sudah tahu tugas pokok dan fungsinya, menyusun roster sebagai jadwal pembagian tugas guru dalam mengajar baik guru tetap yayasan, maupun guru tidak tetap yang juga diberikan tugas sesuai kekurangan tenaga guru.

Berdasarkan kutipan wawancara di atas, pengambilan keputusan dilakukan secara sistemik dan terukur oleh kepala madrasah. Dalam upaya mengambil suatu keputusan, maka kepala madrasah melakukan sistem musyawarah, sehingga hasil yang diputuskan adalah kesepakatan bersama yang diakui dan dipertanggungjawabkan pula secara bersama. Dari dokumen Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) setiap mata pelajaran sudah disiapkan oleh guru. RPP ini berisikan tentang identitas mata pelajaran, standar kompetensi, standar kompetensi dasar, materi pokok, metode/strategi, media, dan evaluasi pembelajaran.



Gambar 3: Latihan Komputer



Gambar 4: Latihan Thowaf

Mendukung hal di atas, Dedi dan Prima ketika diwawancarai menjawab hal yang sama, seperti tertera dalam kutipan wawancara di bawah ini Dedi Mahyudi menjelaskan:

“kepala madrasah mengambil keputusan dalam pelaksanaan program kurikulum untuk peningkatan kualitas lulusan selalu dilaksanakan secara musyawarah dan setelah hasil musyawarah itu mendapatkan kesepakatan barulah kepala madrasah memberikan keputusan untuk dijadikan pedoman

kegiatan yang ditempuh bersama bagi kalangan guru ketika membelajarkan siswa secara kurikuler, atau pada kegiatan ekstra kurikuler madrasah ini.

Kemudian salah seorang guru, Prima, S.Pd, menjelaskan:

“Pengambilan keputusan yang dilakukan kepala madrasah dalam pelaksanaan program kurikulum untuk peningkatan kualitas lulusan madrasah yaitu berdasarkan ketentuan yang sudah diberlakukan dan diterapkan di madrasah berdasarkan ketentuan yang telah diberikan oleh Kemenag. Dan keputusan kepala madrasah akan diputuskan jika sudah mendapatkan hasil musyawarah terlebih dahulu. Keputusan kepala madrasah juga mempertimbangkan masukan yang diberikan tim pengembang madrasah, diantaranya pihak, yayasan, komite, PKM serta Pengawas Madrasah.

Berdasarkan petikan wawancara di atas, dipahami bahwa dalam setiap pengambilan keputusan, kepala madrasah melakukan sistem musyawarah agar berbagai pihak yang dilibatkan merasa bertanggungjawab atas keputusan yang akan diambil nantinya. Apalagi berkenaan dengan kurikulum, maka diharapkan akan muncul komitmen melaksanakan program kurikulum dalam wujud disiplin dalam pembelajaran baik di dalam kelas maupun di luar kelas.

Keputusan yang diambil berdasarkan musyawarah dipandang mendekati kemaslahatan bersama. Dengan demikian, proses pengambilan keputusan yang diterapkan oleh kepala madrasah sebagai pimpinan lembaga merupakan langkah tepat dalam mempertimbangkan kemaslahatan bersama untuk meningkatkan mutu pembelajaran dan pencapaian kurikulum pendidikan.

3. Keteladanan Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Program Kurikulum Pendidikan di MTs Al Ittihadiyah

Keteladanan merupakan aspek penting dari sub-bagian kepemimpinan. Rasa kagum dan kesenangan terhadap figur yang patut diteladani, menjadi seorang pemimpin mudah menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks madrasah, maka seorang kepala madrasah idealnya

memberikan contoh dan berupaya semaksimalnya menjadi figur teladan di madrasah.

Adapun aspek keteladanan yang diterapkan oleh kepala madrasah diprioritaskan terkait perihal kedisiplinan, sebab baginya disiplin adalah modal utama berjalannya proses pembelajaran dan pendidikan yang kondusif. Berikut kutipan wawancara dengan kepala madrasah pada tanggal 22 Oktober 2021, dijelaskannya sebagai berikut:

“Sebagai pimpinan atau *Qiyadah* kita harus mampu menjadi teladan. ketika kita juga menerima guru keteladanan menjadi poin penting, semua guru harus bisa menjadi teladan bagi anak-anaknya. Guru juga bisa menjadi teladan untuk guru-guru yang lain. Sebagai contoh selaku kepala madrasah dalam penerapannya dengan kedisiplinan atau dalam penerapannya sebagai kurikulum kepala madrasah juga harus terlebih dahulu untuk melakukannya. Kalau kaitannya dengan kedisiplinan sebelum guru kepala madrasah harus sudah ada dalam hal itu dan memang dalam menegakkan kedisiplinan termasuk juga kepala madrasah harus tetap menjalankannya. Jadi kepala sekolah tetap akan dihukum dengan sistem yang dibangun karena yang dibangun adalah sistem jadi semua diperlakukan sama. Hal yang selalu disampaikan dan selalu dimotivasi kepada guru-guru kita jangan sampai hanya pandai ngomong saja. Sekali lagi sebagai pimpinan selalu berusaha untuk menjadi teladan bagi guru dan seluruh siswa.

Wakil kepala MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan dalam wawancara tanggal 22 Oktober 2021, berkenaan dengan keteladanan kepala madrasah dalam beribadah, dijelaskannya sebagai berikut:

Setiap hari bertugas di madrasah, maka kepala sekolah termasuk yang disiplin dalam melaksanakan sholat fardhu. Begitu zuhur tiba, azan pun berkumandang beliau langsung bergegas ke masjid Tawwabin, lebih kurang 5 meter dari lokasi madrasah. Begitu juga sewaktu sholat ashar, beliau diikuti beberapa orang guru dan staf langsung ke masjid untuk melaksanakan sholat. Begitupun pula kepala madrasah selalu

melaksanakan puasa sunat rutin senin dan kamis, serta puasa sunat lainnya yang dianjurkan dalam ajaran Islam.

Salah seorang guru juga mengungkapkan hal senada dalam wawancara pada hari yang sama, dikemukakannya sebagai berikut:

Kepala madrasah kami di Al Ittihadiyah ini sangat bisa diteladani, apalagi dalam disiplin kerja, ibadah sholat, dan memakai ketentuan disiplin berpakaian yang diterapkan di madrasah ini. Beliau dapat diteladani dalam disiplin mengajar, bekerkja, ketertiban dalam peraturan, sehingga hal ini menjadi tolok ukur dari yayasan dan orang tua siswa menjadi tertarik dalam menyekolahkan anak-anaknya setiap tahun, sehingga siswa terus mengalami peningkatan jumlahnya.



Gambar 5: Pembinaan Guru



Gambar 6 :Latihan pramuka sebagai ekstra Kurikuler

Ketika observasi terhadap kegiatan harian kepada madrasah, maka pada tanggal 19 Oktober 2021, berlangsung rapat evaluasi pelaksanaan program pembelajaran semester genap tahun pelajaran 2020/2021. Beliau sudah di ruangan rapat madrasah tepat pukul 10.30 wib. Sebab pada jadwal tersebut sudah ditetapkan berlangsungnya rapat madrasah untuk mengevaluasi pembelajaran dengan daring dan melalui pembelajaran tatap muka (PTM). Madrasah ini menggunakan dua model pembelajaran karena masih pada masa pandemic covid 19. Dipustkan dalam rapat evaluasi pelaksanaan pembelajaran supaya difokuskan pada kompetensi inti yang praktis dan terukur dalam keseharian siswa.

Berdasarkan keterangan dari hasil Wawancara dengan Hanifah, Guru MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan, pada tanggal 24 Oktober 2021 pukul 10.44 WIB-Selesai, via *Whatsapp*.. Berdasarkan keterangan yang disampaikan

Hanifah, bahwa perilaku keteladanan yang dicontohkan oleh kepala madrasah yakni ikut mengontrol dan mengevaluasi baik secara langsung maupun tidak terkait pembelajaran yang dilaksanakan guru di madrasah.

Wawancara dengan Mei Linda, M.Pd., Guru MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan, pada tanggal 25 Oktober 2021 pukul 10.51 WIB-Selesai, via *Whatsapp*. Linda juga menerangkan bentuk keteladanan yang diberikan oleh kepala madrasah seperti tertera dalam kutipan wawancara berikut:

“Perilaku keteladanan yang dilakukan oleh kepala madrasah diterapkan pada bidang kedisiplinan dan membangun komunikasi yang baik kepada seluruh guru, dan kepada siswa. Kepala madrasah juga melakukan supervisi kesetiap kelas. Kepada siswa juga kepala madrasah memberikan contoh yang baik, misalnya ketika waktu shalat dzuhur kepala madrasah langsung mengajak para siswa untuk berwudhu dan melaksanakan shalat bersama-sama.

Pemberian keteladanan yang dilakukan oleh kepala madrasah, dapat membantu memudahkan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pimpinan. Irawan berpendapat, keteladanan atau *uswah hasanah* menjadi dimensi penting bagi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru (Irawan, 2019), tentu ini berimplikasi pada pembelajaran dan pelaksanaan kurikulum yang baik.

Menyoroti aspek lain, Jailani & Nasution (2017), menjelaskan bahwa *modeling* atau keteladanan sangat berpengaruh dalam mempertimbangkan penilaian kepemimpinan seorang kepala madrasah. Sebab, sebagai *top leader* kepala madrasah akan diamati oleh berbagai pihak, terutama bawahannya sendiri.

Berdasarkan uraian di atas, dipahami bahwa kepala sekolah hendaknya memiliki sikap teladan yang dapat dijadikan figur model (contoh) di lembaga yang dipimpinnya. Dalam konteks MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur, kepala madrasah menekankan pentingnya kedisiplinan sebagai aspek utama keteladanan yang perlu “ditularkan” kepada setiap “warga madrasah”. Sebab, melalui kedisiplinan, kondusivitas berjalannya kurikulum pendidikan akan terlaksana dengan baik, dan terlihat dalam praktik pembelajaran sebagaimana sudah dijadwalkan.



Gambar 7: Proses Pembelajaran



Gambar 8: Ekstra Kurikuler Menari

4. Proses Memotivasi yang dilakukan Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Program Kurikulum Pendidikan di MTs Al Ittihadiyah

Meskipun tugas-tugas sudah dibagi kepala madrasah kepada staf pimpinan, guru-guru, dan tenaga kependidikan, namun secara manajerial dan kepemimpinan tetap saja dilakukan proses memotivasi sebagai bentuk stimuli kepada personil madrasah. Hal tersebut dijelaskan kepada madrasah sebagaimana disampaikan kepala madrasah MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan ketika diwawancarai pada tanggal 21 Oktober 2021, berikut kutipan wawancaranya:

“Dalam memotivasi guru dan tenaga kependidikan untuk melaksanakan tugasnya yang kita tanamkan adalah balasannya itu dari Allah, artinya pesan-pesan agama itu menjadi dasar kepala madrasah bekerja, ikhlas dan hanya mengharapkan Ridho Allah itu yang ditanamkan dan dimotivasi, Namun begitupun bukan berarti yang penting ikhlas akan tetapi dia bekerja tetap diberikan perhatian. Sehingga para guru tidak hanya berorientasi pada nilai yang akan diterima.

Berdasarkan kutipan di atas, dipahami bahwa keikhlasan menjadi aspek utama penanaman nilai dalam menjalankan program pendidikan di madrasah. Begitupun, upaya profesionalitas dalam meningkatkan kualitas dan menyikapi

berbagai hambatan atau kendala menjalankan misi dan mencapai visi lembaga tetap menjadi perhatian utama kepala madrasah. Senada dengan ini, Dedi ketika diwawancarai pada awal November 2021, menuturkan:

“Kepala madrasah selalu menanyakan apasaja yang menjadi kendala ketika guru melaksanakan kegiatan pembelajaran di dalam kelas. Kepala madrasah juga senantiasa memberikan berbagai masukan terkait upaya yang dapat diterapkan untuk dapat meningkatkan kualitas lulusan madrasah.

Mendukung upaya peningkatan kualitas lulusan madrasah, para guru juga diberikan pengajaran dan pelatihan berupa *workshop* dan seminar sebagai upaya *me-refresh* perkembangan yang ada. Hal ini seperti yang disampaikan Hanifah ketika diwawancarai tanggal 23 Oktober 2021 dijelaskannya:

“Dalam hal memotivasi guru-guru, kepala sekolah pernah menghadirkan orang-orang yang kompeten dari luar dalam bidang mengajar dengan membuat *workshop* dan seminar untuk guru dan lain sebagainya. Hal ini untuk melatih guru agar *up to date* terhadap perkembangan saat ini.

Upaya pembekalan materi dan penyegaran terhadap perkembangan tersebut, diiringi dengan pemberian hadiah sebagai motivasi bagi guru-guru di madrasah. Hal ini dilakukan kepala madrasah secara berkala dan rutin untuk menanamkan pentingnya pendidikan dan motivasi sebagai bagian pendorong kesuksesan pendidikan. Hal ini seperti yang disampaikan Prima ketika diwawancarai pada tanggal 23 Oktober 2021, dikemukakannya:

Salah satu bentuk motivasi yang diberikan kepala madrasah dalam pelaksanaan program kurikulum untuk meningkatkan kualitas lulusan dengan memberi reward uang kerajinan Rp.7.000, setiap hari ketika masuk mengajar dan apresiasi bagi guru-guru yang berprestasi. Namun bila tidak masuk mengajar maka langsung dipotong uang kerajinan yang ditetapkan.

Dalam praktiknya sudah diberikan kepala sekolah melalui manajemen madrasah adalah pemberian pakaian seragam warna kuning, sebagaimana yang setiap hari senin dipakai oleh para guru dan tenaga kependidikan. Perilaku dan pengarahan pemberian motivasi yang dilakukan kepala madrasah merupakan

langkah positif dalam memudahkan terlaksananya program kurikulum pendidikan di MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan.

Upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam perilaku berupa pemberian motivasi sejatinya merupakan cara menanamkan rasa memiliki madrasah dan pengelolaannya kepada para bawahan sebagai suatu tanggungjawab bersama. Dengan demikian, dipahami bahwa pemberian motivasi menjadi bagian penting dari aspek kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah dalam melaksanakan program kurikulum pendidikan di MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Kepala Madrasah Mengkomunikasikan visi dan misi dalam Pelaksanaan Program Kurikulum di MTs Al Ittihadiyah

Temuan pertama menunjukkan bahwa kepala madrasah mengkomunikasikan visi dan misi madrasah dalam pelaksanaan program kurikulum dilakukan dengan cara komunikasi bersifat aktif, terbuka dan peduli baik komunikasi formal dan nonformal. Komunikasi formal dengan menyampaikan visi, dan misi dalam upacara dan rapat perencanaan dan persiapan tahun pelajaran baru dan semester baru, serta rapat evaluasi. Selain itu komunikasi kepala madrasah juga dilakukan melalui upacara resmi hari senin, upacara nasional, dan upacara hari besar Islam. Sedangkan komunikasi interpersonal ditunjukkan dengan kebiasaan bertanya, sikap aktif, dan terbuka sebagai manifestasi kepedulian dan perhatian terhadap personil, bawahan atau warga madrasah.

Mendukung hal ini, Marzuki (2017), menyebutkan bahwa komunikasi adalah poin kunci dari kerjasama dan kemitraan yang baik antara madrasah dan orangtua.

Komunikasi menjadi poin penting dari terwujudnya kemitraan madrasah dengan berbagai pihak. Dalam konteks ini, berbagai kelemahan dalam pengimplementasian kurikulum pendidikan di madrasah akan dapat diminimalisir dengan dukungan dan kerjasama melalui komunikasi baik yang diterapkan oleh kepala madrasah.

Berdasarkan uraian di atas dipahami bahwa kepemimpinan kepala madrasah MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan dalam bentuk

komunikasi terjalin baik dengan berbagai pihak. Hal ini ditandai dengan keterlibatan pihak terkait dan kesepakatan bersama dalam perencanaan program kurikulum pendidikan di madrasah, pembagian tugas mengajar di kalangan guru untuk memastikan bahwa pelaksanaan program kurikulum menjadi tugas pokok madrasah dalam membelajarkan siswa dan pengembangan potensinya untuk meraih prestasi belajar.

Dalam kepemimpinan di suatu lembaga pendidikan, kepala madrasah idealnya mampu berinteraksi dan berkomunikasi baik dengan para kolega dan bawahannya (Assingkily dan Mesiono, 2019). Bentuk komunikasi yang baik dari kepala madrasah sebagai pimpinan lembaga, memberi dampak baik pula bagi kelancaran pelaksanaan program kurikulum pendidikan (Ahmad Fauzi, 2017).

Pada setiap lembaga pendidikan maupun organisasi bisnis telah membuktikan bahwa pemimpin harus memiliki visi. Hanya dengan visi yang dimilikinya itu pimpinan organisasi pendidikan dalam melaksanakan kemampuannya menciptakan hal baru, berkomunikasi dan membangun komitmen. Menurut Locke (1997), fungsi utama seorang pemimpin adalah memantapkan sebuah visi untuk organisasi tersebut dan mengkomunikasikannya dalam era yang mendesak bagi para pengikutnya. Karena itu mengelola adalah memimpin, memimpin orang lain menuntut suatu upaya yang membuat orang lain merasa bersama-sama ada dalam satu visi dengan pimpinannya". Dijelaskan oleh Kouzes & Posner (1993:49) bahwa: " *shared vision and values are impendent to future success of the organization* Membagi visi dan nilai-nilai terhadap para pegawai atau karyawan dalam organisasi perlu dilakukan agar mereka mengetahui arah dan budaya organisasi yang menjadi pedoman perilaku anggota.

Sebenarnya fungsi visi yang dibagi pimpinan dalam organisasi sangat strategis, sebagaimana dijelaskan Nanus dan Dobs (1999:79), yaitu:

- I) Membagi visi memberikan fokus, membimbing keputusan dan tindakan serta membolehkan untuk menyaring isu-isu berkompetisi yang menyita waktu dan perhatian.
- 2) Membagi visi mendorong cara-cara baru dalam berpikir tentang berbagai tantangan yang mendorong orang-orang untuk belajar mencoba pendekatan-pendekatan baru dan mengambil risiko.

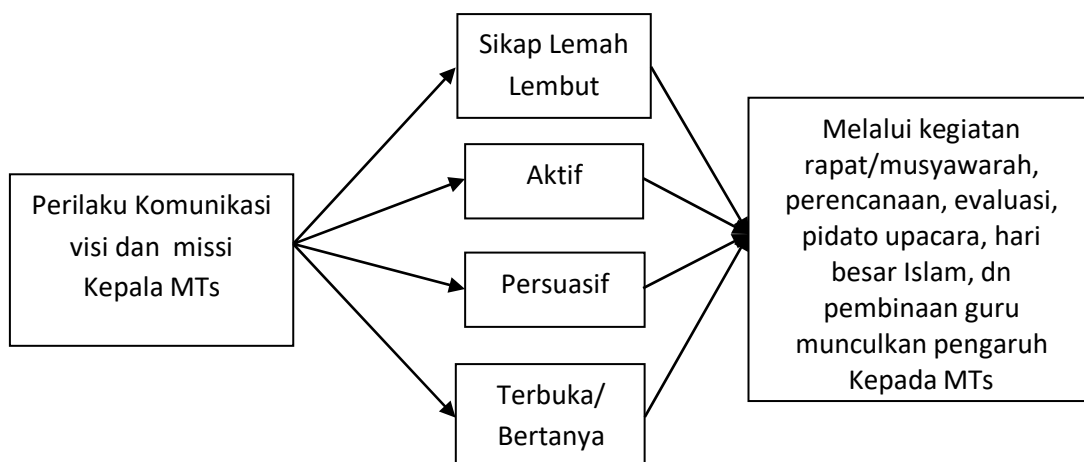
- 3) Membagi visi dapat dicapai dengan mengedepankan proses perencanaan strategik atau meluncurkan usaha utama untuk memperbaiki atau revitalisasi suatu organisasi.
- 4) Membagi visi dapat digunakan untuk memercikkan peluncuran dari pendanaan utama lembaga.

Sejatinya, bentuk komunikasi yang teramat penting diberikan oleh kepala madrasah sebagai pimpinan yakni mengkomunikasikan visi dan misi lembaga. Sebab, hal ini merupakan tanggungjawab dan tugasnya sebagai seorang *leader*. (Hermandeni, et al, 2018).

Senada dengan di atas, Walid (2008) menerangkan bahwa keterampilan kepala madrasah dalam menjalin komunikasi baik dengan pihak terkait, meliputi komite, para guru, dan para orangtua/wali siswa merupakan alternatif dalam meningkatkan mutu lembaga, lulusan dan mutu pembelajaran di madrasah. Ini menunjukkan bahwa keterampilan manajerial berupa komunikasi visi dan missi oleh kepala madrasah menjadi hal penting yang harus dimiliki seorang kepala madrasah.

Apa yang sudah dilakukan oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Al Ittihadiyah dengan mengkomunkasikan visi dan misi melalui berbagai kegiatan sudah bermanfaat meningkatkan keterlibatan guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan program kurikulum madrasah.

Temuan penelitian ini menunjukkan kerangka empiric sebagai berikut:



Bagan 1. Kerangka Empiric Hasil Penelitian

Jika kepala madrasah melakukan komunikasi visi dan misi dengan terbuka, persuasive dan aktif maka penyampaian, penerimaan informasi dan

pelaksanaan pekerjaan, pembelajaran dan kinerja guru semakin meningkatkan kepemimpinan dalam pelaksanaan program kurikulum.

2. Pengambilan Keputusan dalam Pelaksanaan Program Kurikulum

Temuan kedua, menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang dilakukan kepala madrasah bersifat kolaboratif, partisipatif, dan musyawarah dalam forum rapat perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program madrasah. Strategi pengambilan keputusan ini menjadi kekuatan dalam membangun komitmen organisasi, bahwa setiap personil madrasah merasa bertanggung jawab dalam pelaksanaan program kurikulum sebagaimana terwujud dalam pembelajaran di dalam kelas dan di luar kelas, baik program kurikuler dan ekstra kurikuler.

Mendukung hal tersebut, Fahriana menerangkan pengambilan keputusan bila didasari sistem musyawarah akan menghasilkan keputusan yang efektif, sebab ini sesuai dengan upaya manajemen pendidikan Islam yang dilandasi *hujjah* al-Qur'an dan hadis (Fahriara, 2018).

Senada dengan ini, Sabri menegaskan bahwa musyawarah merupakan cara efektif yang ditempuh oleh penyelenggara lembaga pendidikan Islam dalam menetapkan suatu kebijakan dan mengambil keputusan (Ahmad Sabri, 2013).

Pelaksanaan musyawarah yang dilaksanakan di MTs Al Ittihadiyah berlangsung dalam bentuk rapat pimpinan, rapat perencanaan awal tahun pelajaran, atau awal semester, dan rapat evaluasi. Selain itu ada rapat evaluasi akhir tahun untuk mencermati keberhasilan capaian program, atau prestasi madrasah.

Saatnya kepala sekolah mengevaluasi visi, misi, kurikulum, kinerja guru dan staf sekolah. Di atas kertas mungkin saja sistem pendidikan dan program yang didisain sudah nampak baik, namun dalam pelaksanaannya bisa jadi menyimpang, karena kendala internal dan eksternal, finansial maupun nonfinansial (Musfah, 2015).

Suatu kebijakan yang ditetapkan oleh madrasah tentu diketahui dan disetujui oleh pimpinan, dalam hal ini kepala madrasah. Mekanisme penyetujuan itu sejatinya diawali dari pengambilan keputusan oleh kepala madrasah. Dalam konteks ini, pengambilan keputusan diarahkan kepada pelaksanaan program kurikulum pendidikan. Kemauan dan keberanian mengambil keputusan dan

kebijaksanaan terkait dengan kepemimpinan seorang kepala madrasah. Apalagi dalam pendidikan Islam di madrasah/ Rasulullah menjelaskan dalam hadisnya sebagai berikut:

Pelaksanaan kepemimpinan sebagaimana yang ada di madrasah ini sejalan dengan sejalan dengan hadis Rasulullah SAW, sebagai berikut:

Artinya:"Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap pemimpin akan diminta pertanggung jawaban atas yang dipimpinnya. Imam (kepala Negara) adalah pemimpin yang akan diminta pertanggung jawaban atas rakyatnya. Seorang suami dalam keluarganya adalah pemimpin dan akan diminta pertanggung jawaban atas keluarganya. Seorang isteri adalah pemimpin di dalam urusan rumah tangga suaminya dan akan diminta pertanggung jawaban atas urusan rumah tangga tersebut. Seorang pembantu adalah pemimpin dalam urusan harta tuannya dan akan diminta pertanggung jawaban atas urusan tanggung jawabnya tersebut (H.R. Bukhori dan Muslim).

Pada prinsipnya, perbuatan memimpin yang dilakukan kepala madrasah dengan niat, yaitu:

Artinya:"Semua perbuatan tergantung niatnya, dan (balasan) bagi tiap-tiap orang (tergantung) apa yang diniatkan; Barangsiapa niat hijrahnya karena dunia yang ingin digapainya atau karena seorang perempuan yang ingin dinikahnya, maka hijrahnya adalah kepada apa dia diniatkan".

Pengambilan keputusan menjadi bagian penting dari implementasi kepemimpinan seorang kepala madrasah. Sebab, berbagai kebijakan yang dihasilkan berawal dari keberanian seorang kepala madrasah dalam mengambil keputusan. Untuk itu, kebijakan yang baik bermula dari keputusan yang bijak.

Secara hakiki, pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala madrasah merupakan tindakan menetapkan kebijakan yang taktis, operasional, dan fungsional dalam memuat program yang ingin dicapai, dalam hal ini yakni program kurikulum pendidikan. Mengacu kepada setiap dokumen kegiatan

perencanaan program kurikulum dalam pelaksanaannya dimulai dari kegiatan: (1) menganalisis dan identifikasi sebaran mata pelajaran pada semester tertentu yang akan dijalani, (2) berapa jumlah mata pelajaran, (3) berapa rombongan belajar setiap tahun pelajaran/semester, (4) jumlah hari aktif belajar, (5) menetapkan tugas guru dalam mengajarkan mata pelajaran, kelas, dan jam pelajaran, (6) membuat SK mengajar, dan membuat roster, serta memberikan surat tugas/SK mengajar para guru untuk satu semester, sesuai dengan dokumen kegiatan yang ada pada tata usaha MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan.

Berdasarkan Adapun bentuk kebijakan yang ditetapkan meliputi strategi pelaksanaan, strategi *problem solving*, dan pemilihan alternatif masalah untuk mencapai tujuan madrasah.

Dalam konteks ini, Sakban *et.al.*, (2019) memandang sebagai suatu upaya manajemen sumber daya manusia.

Usaha kepala sekolah mengarahkan perubahan meningkatkan mutu keunggulan sekolah pada intinya berusaha memenuhi seluruh karakteristik sekolah efektif atau sekolah unggul. Apa sebenarnya ciri yang diberikan kepada sekolah efektif? Sekolah efektif atau sekolah unggul (*excellent School*) berada dalam lapangan manajemen sekolah. Karakteristiknya menurut Edmonds dalam Beare, et al (1997:8) yaitu: (1) Guru-guru memiliki kepemimpinan yang kuat, (2) guru-guru memiliki kondisi pengharapan yang tinggi untuk prestasi murid, (3) atmosfir sekolah yang tidak rigid (kaku), sejuk tanpa tekanan dan proses pengajaran yang kondusif, iklim yang nyaman, (4) sekolah memiliki pengertian yang luas tentang fokus pengajaran, (5) sekolah efektif menjamin kemajuan murid dimonitor secara periodik.

Roe dan Drake (1980:132) berpendapat dari hasil penelitiannya ada lima kewajiban dan tanggung jawab kepala sekolah, yaitu: (1) berinisiatif meningkatkan dalam teknik dan metode pengajaran, (2) melaksanakan kurikulum secara baik sesuai kebutuhan pelajar, (3) mengatur para guru untuk memotivasi para pelajar pada tingkatan yang optimal, (4) memberikan peluang kepada guru-guru untuk mengikuti program pengembangan pribadi guru, (5) mengatur para guru memberikan koordinasi dan menempatkan mereka mengajar mata pelajaran tertentu atas setiap tingkatan yang baik.

Di sinilah diperlukan pimpinan yang kredibel dan visioner pada setiap

lembaga pendidikan untuk menentukan perbaikan melalui kebijakan sekolah. Dijelaskan Hesselbein (1996:211) bahwa memimpin yang mengarahkan kepada perubahan kualitatif tidak hanya memberi inspirasi, tetapi sekaligus mewujudkan visi dan tindakan yang melahirkan kinerja tinggi.

Senada kutipan di atas, Anwar menerangkan bahwa proses pengambilan keputusan terdiri dari tahap perencanaan (kebijakan berupa strategi pelaksanaan, pemecahan masalah, dan alternatif pilihan solusi), tahap pelaksanaan (kebijakan berupa kegiatan rutin, pengendalian kegiatan, dan penyesuaian situasi kondisi), dan tahap pengawasan (kebijakan berupa pemantauan, pemeriksaan, dan penilaian) (Herson Anwar, 2014).

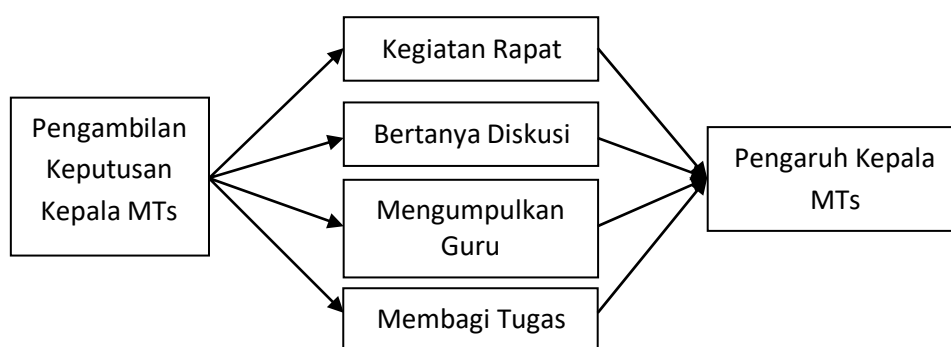
Berkenaan dengan perintah musyawarah dijelaskan Allah dalam surah Ali Imran ayat 159, sebagai berikut: Artinya:”Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sungguh, Allah mencintai orang yang bertawakal (QS.Ali Imran ayat 159).

Dalam tafsir Ibnu Katsir jilid dua dijelaskan bahwa hanya karena hati nabi Muhammad SAW dilembutkan Allah sehingga beliau dalam berdakwah tutur katanya lemah lembut, dan hati orang yang didakwahi beriman kepada Allah maka akhirnya mereka merasa tertarik menerimanya, lembut dalam menerima perintah Allah, dan menjauhi larangannya (As Syaikh, 2008:174). Lebih jauh dipaparkan bahwa Rasulullah senantiasa mengajak sahabatnya bermusyawarah mengenai suatu persoalan yang terjadi untuk menjadikan hati mereka senang dan supaya mereka lebih semangat dalam berbuat. Sebagaimana Rasulullah pernah

mengajak mereka bermusyawarah pada waktu perang Badar sewaktu pemberangkatan menuju perang Badar untuk mengadakan pasukan musuh. Begitu pula Rasulullah pernah musyawarah dengan sahabatnya mengenai di mana harus berkemah dalam peperangan tersebut, maka sahabat Al Munzir bin Amar menyarankan berkemah tempatnya di hadapan musuh/lawan”.

Secara praktis, mengambil keputusan yang selama ini dilakukan oleh kepala MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan memang bermanfaat, yaitu: (1) karena banyak partisipan yang memberikan pendapat dan pemikiran, maka kualitas keputusan semakin tinggi, (2) melibatkan banyak anggota dalam musyawarah meningkatkan komitmen dalam pelaksanaan program kurikulum khususnya dukungan dan pelaksanaan pembelajaran, (3) melibatkan staf, guru dan tenaga kependidikan dalam mengambil keputusan berarti ada penguatan terhadap kemampuan personil madrasah, dan (4), dengan adanya penguatan dalam pengambilan keputusan setiap kali musyawarah maka menambah peningkatan kepuasan kerja, (5) dengan diikutsertakan mengambil keputusan setiap kali musyawarah berarti ada pembelajaran organisasi (*learning organization*) bagi personil madrasah.

Berkenaan dengan cara kepala madrasah mengambil keputusan dalam pelaksanaan program kurikulum diungkapkan peta konsep analisis temuan sebagai berikut:



Bagan 2. Peta Konsep Analisis Temuan Penelitian

3. Keteladanan Kepala MTs Al Ittihadiyah dalam Pelaksanaan Program Kurikulum

Temuan ketiga, menunjukkan bahwa keteladanan kepala madrasah berkaitan dengan perilaku baik yang ditunjukkannya sebagai pemimpin dalam mempengaruhi guru-guru dan tenaga kependidikan untuk keberhasilan pelaksanaan program kurikulum dalam pembelajaran di dalam kelas dan luar kelas dengan menunjukkan disiplin waktu, ketaatan aturan/pakaian seragam, kepatuhan administrasi pembelajaran dan beribadah.

Kurikulum pendidikan sebagai koridor perjalanan jangka pendek dan jangka panjang lembaga pendidikan, tentunya melibatkan berbagai unsur dan komponen pendidikan di suatu lembaga. Upaya menghadirkan “panggilan hati” untuk menimbulkan rasa memiliki madrasah untuk menerapkan kurikulum pendidikan, dibutuhkan pemberian keteladanan dari pimpinan, sehingga para bawahan dengan sukarela menjalankan keputusan yang telah ditetapkan sebagai suatu kebijakan.

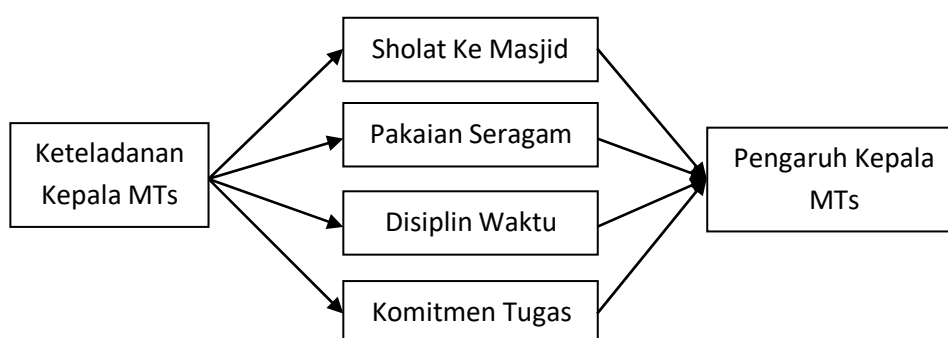
Menurut Manan (2017) aspek keteladanan begitu penting dibiasakan dan ditampilkan kepala madrasah dalam kesehariannya di lingkungan madrasah, maupun di luar madrasah. Sebab, pembinaan keterampilan, akhlak, dan kemampuan anak dapat diperteguh melalui keteladanan dan pembiasaan. Keteladanan ini dapat memberi pengaruh positif bagi pelaksanaan kurikulum pendidikan di madrasah.

Dapat dianalisis bahwa pemimpin yang baik yang dapat mengubah organisasi, pemimpin besar adalah yang mampu mengubah orang. Begitu pula kepala MTs Al Ittihadiyah yang sudah melakukan upaya semaksimal mungkin menunjukkan keteladanan di kalangan guru dan tenaga kependidikan madrasah. Sementara orang-orang adalah dalam jantung organisasi, khususnya sekolah memang harus mengubah orang dapat menjawab tantangan membantu pertumbuhan dan pengembangan menciptakan budaya dalam pembelajaran sehingga sekolah menjadi subur dan menyenangkan. Karena itu kepemimpinan kepala madrasah adalah berkenaan dengan hubungan, dan pemimpin dapat meningkatkan produktivitas kelompok dengan membantu setiap orang dalam kelompok di madrasah semakin efektif, baik guru maupun tenaga kependidikan.

Dari pendapat tersebut dipahami bahwa pemimpin yang baik dia mengubah organisasi, sedangkan pemimpin besar adalah mengubah orang. Sebab keberadaan orang atau personil adalah hatinya organisasi, khususnya sekolah, hanya melalui perubahan orang dapat mengejar atau menjawab tantangan, membantu pertumbuhan dan perkembangan, menciptakan budaya untuk belajar, dengan begitu organisasi menjadi menyenangkan. Kepemimpinan di sini tentang hubungan, karena itu dia meningkatkan produktivitas kelompok dengan membantu setiap orang dalam kelompok menjadi lebih efektif (Hoerr, 2005:1).

Mendukung wawancara di atas, Suriansyah & Aslamiah (2018) menjelaskan bahwa kepala sekolah idealnya bermitra dengan guru, orangtua, dan masyarakat dalam menerapkan kurikulum pendidikan. Lebih lanjut, hal ini akan berdampak baik pada karakter siswa sebagai objek individu yang patut diberikan edukasi/pendidikan.

Berkenaan dengan analisis keteladanan kepala madrasah dalam pelaksanaan program kurikulum dikemukakan sebagai berikut:



Bagan 3. Analisis Keteladanan Kepala Madrasah

Jika kepala madrasah memperhatikan dan mempraktikkan sikap konsistensi pada visi dan misi, maka akan muncul peningkatan kepercayaan dan penerimaan kepala madrasah dalam pelaksanaan program kurikulum dan pencapaian efektivitas pembelajaran sebagai kinerja guru.

4. Kepala Madrasah Memotivasi Guru dan Tenaga Kependidikan untuk Pelaksanaan Kurikulum MTs Al Itthadiyah

Temuan keempat, menunjukkan bahwa kepala madrasah memotivasi guru dan tenaga kependidikan dalam pelaksanaan kurikulum dengan memberikan

reward, pakaian seragam, disiplin masuk kerja, menjelaskan visi, dan misi serta program peningkatan mutu pembelajaran.

Efektivitas pengembangan kurikulum kepala madrasah ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala madrasah. Kepemimpinan diperlukan untuk membawa perubahan-perubahan konstruktif dalam program-program pengajaran sesuai dengan nilai dan tujuan pembuat keputusan. Pembejalaran merupakan ujung tombak yang menghasilkan lulusan berkualitas. Pembelajaran harus mendapat perhatian yang lebih besar, terutama pengembangan kurikulum supaya ada fokus peningkatan pada pelaksanaan kurikulum yang diharapkan mempengaruhi lulusan sekolah (Mujammil Qomar, 2008).

Upaya peningkatan pelaksanaan kurikulum sangat ditentukan bagaimana perilaku “warga madrasah” dan motif yang mendorong mereka untuk melakukan aktivitas di madrasah. Dalam konteks ini, kepala madrasah idealnya berinisiasi awal untuk menampilkan perilaku baik (patut diteladani) dan mempunyai motivasi intrinsik agar “menebar energi positif” kepada warga madrasah, sebelum hal ini diimplementasikan oleh guru, tenaga kependidikan, dan siswa.

Memotivasi guru dalam memaksimalkan pelaksanaan program kurikulum madrasah sudah dilakukan kepala madrasah dengan pengaruhnya, yang utama kekuasaan dan kewenangan membagi tugas pokok dan fungsi guru-guru dan tenaga kependidikan. Dengan begitu, guru mengetahui dan termotivasi mengajar dengan keprofesionalnya. Apalagi ada insentif kerajinan dan disiplin kehadiran mengajar sesuai jadwalnya. Lebih dari itu, kepala madrasah tsanawiyah ini mampu mendayagunakan guru dalam menunjukkan kinerjanya dengan baik.

Dekawati berpendapat bahwa kepemimpinan seorang kepala madrasah merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan operasional madrasah (Ipong ewati, 2018). Efektivitas kepemimpinan diawali dari perilaku baik yang ditampilkan kepala madrasah, lebih dari itu, kepala madrasah juga memberikan pengarahan serta motivasi (verbal dan non verbal) kepada para guru dan siswa sebagai upaya meningkatkan kualitas dan kurikulum pendidikan di madrasah.

Kepemimpinan memang memiliki pengaruh untuk mengarahkan, mendorong serta memberi semangat untuk melakukan kegiatan berkualitas,

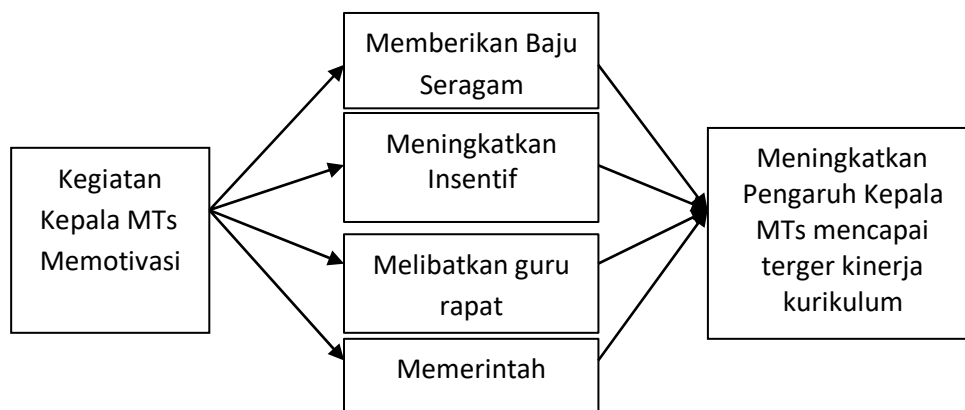
karena dia bekerja dengan berbagai kelebihan dari yang lain. Sejalan dengan tugas pemimpin/khalifah dijelaskan Allah dalam surat al an'am ayat 165

Adapun maksud penguasa-penguasa di muka bumi, dalam Tafsir Ibu Katsir dijelaskan bahwa Allah telah menjadikan kalian pemakmur bumi dari generasi ke generasi, dari satu masa ke masa yang lain, generasi berikutnya setelah sebelumnya (Asy Syaikh, 2008:340).

Dalam surat an Naml ayat 62, kata “al khulafa”, diartikan khaliha atau penguasa-penguasa di bumi sehingga manusia memanfaatkan bumi dengan sela isinya dan hidup nyaman di bumi ini, demikian Shihab (2002:254) menjelaskan dalam Tafsir Al Misbah.

Menyoroti aspek lain dalam hal perilaku dan pemberian motivasi yang dilakukan oleh kepala MTs Al Ittihadiyah Pangkalan Masyhur Medan dengan kekuasaan dan kewenangannya, maka keikhlasan bekerja yang ditunjukkan secara professional menjadi kunci utama dalam mengimplementasikan setiap program madrasah. Hal ini akan mengubah *framework* dalam mendidik anak di madrasah, sedari awal menganggapnya sebagai suatu pekerjaan, beralih menjadi suatu bentuk pengabdian (M.Taher, 2013).

Analisis temuan tersebut digambarkan sebagaimana dalam peta konsep berikut:



Bagan 4. Peta Konsep Analisis temuan

Jika kepala madrasah berusaha memotivasi guru dan tenaga kependidikan dengan menggunakan komunikasi persuasive, keteladanan dan pemberian reward/insentif (baju seragam) akan dapat meningkatkan pengaruh dalam kepemimpinannya untuk mencapai efektivitas pelaksanaan program kurikulum.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Kepala madrasah mengkomunikasikan visidan misidalam pelaksanaan program kurikulum madrasah berjalan baik dengan persuasif, aktif dan terbuka, hal ini ditandai dengan upaya kepala madrasah dalam melibatkan berbagai pihak dalam perencanaan program kurikulum pendidikan yang sesuai dengan visi dan misi madrasah.
2. Pengambilan keputusan kepala madrasah dalam pelaksanaan program kurikulum terlaksana baik melalui sistem musyawarah, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi terutama dalam mendukung pelaksanaan kurikulum madrasah sehingga bermanfaat dalam mewujudkan kurikulum yang efektif.
3. Perilaku keteladanan dalam pelaksanaan program kurikulum madrasah terlaksana baik dengan memprioritaskan aspek kedisiplinan di lingkungan madrasah; dan terutama dalam pelaksanaan disiplin, kerapian dan beribadah.
4. Perilaku kepala madrasah memotivasi guru dalam pelaksanaan program kurikulum madrasah telah terlaksana baik, hal ini ditandai dengan melibatkan guru mengambil keputusan melalui musyawarah/rapat, pembinaan guru/pembekalan *workshop* dan seminar secara berkala bagi guru dalam meningkatkan kompetensi diri, selanjutnya kepala madrasah juga memberi apresiasi, penghargaan dan *reward* bagi guru dan siswa berprestasi di madrasah.

B. Saran-Saran

1. Hendaknya pimpinan Yayasan mengangkat kepala madrasah Tsanawiyah yang berwenang penuh untuk mengarahkan madrasah dalam mewujudkan visi, dan misi jenjang MTs Al Ittihadiyah tidak merangkap jabatan kepala madrasah aliyah.
2. Hendaknya kepala madrasah membentuk struktur khusus memberikan kewenangan kepada yang berwenang untuk menangani pengembangn kurikulum supaya aspek kebutuhan tentang kurikulum dapat

dikembangkan sesuai dengan kebutuhan siswa, orang tua dan masyarakat. Karena itu tanggung jawab pengembangan kurikulum diberikan kepada Tim Pengembang Kurikulum.

3. Kepada kepala madrasah lebih meningkatkan partisipasi guru-guru dan staf pimpinan madrasah Tsanawiyah dalam memaksimalkan pelaksanaan kurikulum pendidikan yang diterapkan madrasah.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Herson. (2014). "Proses Pengambilan Keputusan untuk Madrasah"
Nadwa: Jurnal Pendidikan Islam, 8 (1).
<http://journal.walisongo.ac.id/index.php/Nadwa/article/view/569>.
- Adair, John. (2004). *Handbook of Management and Leadership*. London: Thorogood.
- Desemberana, Emi Ratna, et.al. (2016). "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mewujudkan Pembelajaran Efektif di Madrasah Ibtidaiyyah Rahmah El-Yunusiyyah Diniyyah Puteri Padang Panjang" *Elementary: Islamic Teacher Journal*, 4 (1).
<https://journal.iainkudus.ac.id/index.php/elementary/article/view/1975>.
- Assingkily, Muhammad Shaleh & Mesiono. (2019). "Karakteristik Kepemimpinan Transformasional di Madrasah Ibtidaiyyah (MI) serta Relevansinya dengan Visi Pendidikan Abad 21" *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4 (1).
<https://doi.org/10.14421/manageria.2019.41-09>.
- Asrul, Muhammad Kaulan Karima, dan Muhammad Hasbi Ash-Shiddiqy.ed. (2019). *Eksistensi Organisasi Al Ittihadiyah*. Medan: Perdana Publishing.
- Beare, Hedley, et al.(1994). *Creating Excellent Shool*. London:Routledge.
- Beare, H, dkk.(1989). *Eccellent School*, New York: RoutIedge.
- Beare, H dan W.Lowe Boyd. (1993). *Restructuring School*, London: The Falmers Press.
- Biagi, Shirley. (2010). *Media/Impact Pengantar Media Massa*, Edisi. 9, Jakarta: Salemba Humanika.
- Burton, Neil and Mark Brundrett.(2005). *Leading the Curriculum in the Primary School*, London: Paul Chapman Publishing.
- Cruden& Sherman. (1989). *Personal Management*, Minnesota : Prentice Hall.
- Chapman, J.D. (1990). *School-Based-Decision Making and Management*, New York: The Falmers Press.
- Dalin, Per,. (1995). *School Development: Theohes and Strategies*, London: Redwood Books.
- Depdiknas. (2001). *Laporan Nasional tentang Pembangunan Pendidikan Negara Indonosia*, Jakarta: Balitbang Depdiknas.

- Depdiknas. (1998). *Panduan Manajemen Sekolah*, Jakarta: Ditjen Dikdasmen.
- Dirawat,dkk. (1986). *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional.
- Depdiknas. (2001). *Kurikulum Berbasis Kompetensi Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam Sekolah Lanjutan Tingka Pertama*, (Jakarta: Pusat Kurikulum Balitbang Depdiknas.
- Dekawati, Ipong. (2018). "Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri" *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 25 (2). <https://ejournal.upi.edu/index.php/JAPSPs/article/view/15647>.
- Fahriana, Ava Swastika. (2018). "Pengambilan Keputusan Secara Musyawarah dalam Manajemen Pendidikan Islam: Kajian Tematik Al-Qur'an dan Al-Hadist" *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, 2 (1): 17-46. <https://www.alhayat.or.id/index.php/alhayat/article/view/16>.
- Faiqoh, Dwi. (2019). "Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Al Ittihadiyah 01 Kalijurang dan Al Ittihadiyah 02 Galuh Timur Tonjong Brebes" *Mini riset*. Purwokerto: IAIN Purwokerto. <http://repository.iainpurwokerto.ac.id/6075/>.
- Fauzi, Ahmad. (2017). "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Islam" *Nidhomul Haq*, 2 (2): 53-64. <http://e-journal.ikhac.ac.id/index.php/nidhomulhaq/article/view/22>.
- Ghofarudin, Budi. (2018). "Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah di MTs Al Ittihadiyah 02 Galuh Timur Tonjong Brebes" *Mini riset*. Purwokerto: IAIN Purwokerto. <http://repository.iainpurwokerto.ac.id/3438/>.
- Ghufron, M. A. (2018). "Revolusi Industri 4.0: Tantangan, Peluang dan Solusi Bagi Dunia Pendidikan" *Seminar Nasional dan Diskusi Panel Multidisiplin Hasil Penelitian & Pengabdian Kepada Masyarakat*, Jakarta, 2 Agustus 2018. <http://www.proceeding.unindra.ac.id/index.php/dispanas2018/article/viewFile/73/45>
- Gunter, Helen M. (2001). *Leaders and Leadership in Education*, London: Paul Chapman Publishing.
- Hafiduddin, dan Tandjung. (2003). *Manajemen Syari'ah dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Hamalik, Oemar. (1990). *Administrasi dan Supervisi Pengembangan Kurikulum*, Bandung: Bandar Maju.
- Hardjana, Agus M. (2003). *Komunikasi Intrapersonal dan Interpersonal*, Yogyakarta: Penerbit Kanisius.

- Hersey,P and Blanchard. (1968). K.H, *Management of Organizational Behavior*.New Jersey: Prentice Hall. Englwood Clifts.
- Hernandeni, Denantia Fema, *et.al.*(2018). “Intensitas Komunikasi Kepala Madrasah, Guru, dan Tenaga Kependidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan” *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 1 (2).<http://journal2.um.ac.id/index.php/jamp/article/view/3394>.
- Hesselbein, F, Goldsmith, M dan Somerville, IAN. (1990). *Leading ForInnovation*, New York: Druker Foundation Wisdom to Action Series. 1990.
- Hesselbein, Franciss. (1996). *The Leader of The Future*, San Francisco: Jossey bass Publications.
- Hoerr, Thomas R. (2005). *The Art of School Leadership*, Virginia: ASCD, 2005.
- Irawan. (2019). “Dimensi Uswah Hasanah Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam” *Al-Tarbiyah: Jurnal Pendidikan (The Educational Journal)*, 29 (1). <http://www.syekhnhurjati.ac.id/jurnal/index.php/tarbiyah/article/view/5123>.
- Kadar, Nurjaman, dkk. (2012). *Komunikasi dan Publik Relation*, (Jakarta: PustakaSetia.
- Kouzes, J.M & Posner, Barry.Z. (1993). *Credibility*.San Eransisco: Jose Bass, Inc Pulisher.
- Lewis, Philip.V. (1986). *Organizational Communication: The Essence ofEffective Management*, New York: John Willey & Son.
- Locke, Edwin .A. (1997). *Esensi Kepemimpinan*, (Terjemahan Aris Ananda). Jakarta:Spektrum.
- Lussier, Achua. (2007). *Eeffective Leadership*.Canada: Cengage Learning.
- Moedjiarto. (2003). *Manajemen Sekolah Unggul*,Jakarta: Duta Graha Pustaka.
- Monahan, WG. (1975). *Theory Dimensions of Educational Administration*, NewYork:Macmillan Publishing, co,Inc.
- Monahan, W.G dan Hengst, HR. (1982).*Contemporary Educational Administration*, New York: Macmillan Publishing Co, Inc.
- Manz, Charles C dan Sims, Jr. Henry P. (2001). *The Super Leadership*San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Mondy, R.W and Premaux. S. (1950). *Management*, New Jersey prentice Hall,

Inc.

Morphet, Theodore L, dkk. (1982). *Educational Organization Administration*, New Jersey: Prestice Hall Cliffs, Inc.

Mulyana, Deddy.(2007). *Ilmu Komunkasi Suatu Pengantar*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

----- . (2008). *Komunikasi Efektif: Suatu Pendekatan Lintas Budaya*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, E. (2007). *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya.

Musfah, Jejen. (2015). *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Prenada.

Nanus, Burt and Stephen M Dobbs. (1999). *Leaders Who Make A Difference*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

Newton, C dan TI. (1992). *Managing Change in Schools*, London: Routladge.

Roe, W.H dan T.Drake. (1980). *The Principalship*, NewYork: Macmillan Publishing.

Sallis, Edward. (1993). *Total Quality Management in Education*. London Kogan Page Educational Managenient Series.

Schlechty, PC. (1997). *Inventing Better School*, San Francisco: Jossey Bass Publication.

Senge, Peter, dkk. (2000). *School That Learn*, London: Nicholas Brealey Publishing.

Senge, Peter. (1992). *The Fifth discipline*, London: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.

Sergiovani. Thomas J. (2000). *The Life world of Leadership: Creating Culture Community and Personal Meaning in Our School*, <http://eric.uoregon.edu/publications/roundup>.

Sergiovani, Thomas J. (1994). *Building Community in Schools*, San Francisco: Jossey Bass.

Sergiovani Thomas J. (1992). *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Leadership*, San Francisco: Jossey Bass.

Shelton, Ken. (1997). *The New Paradigm of Leadership*, Amerika: Executive Excellence Publishing.

- Sahertian, A. Piet. (1981). *Prinsip dan Teknik Supervisi*, (Surabaya: Usaha Offset Printing.
- Sharp, Williem L, and James K. Walter. (2003). *The Principalship as Manager*. Oxford: The Scarecrow Press, Inc.
- Scheerens, Jaap, ed. (2012). *School Leadership: Effects Revisited, Review and Meta Analysis of Empirical Studies*, London: Springer.
- Soetopo, Hendiyat dan Soemanto. (1982). *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Suryobroto. (2004). *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Syafaruddin, dkk. (2016). *Administrasi Pendidikan*. Medan: Perdana Publishing.
- Syafaruddin, dkk. (2018). *Inovasi Pendidikan*. Medan: Perdana Publishing.
- Syafaruddin & Amiruddin. MS. (2017). *Manajemen Kurikulum*, Medan: Perdana Publishing.
- Syafaruddin. (2019). *Kepemimpinan Pendidikan: Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan Pada Era Otonomi Daerah*. Depok: Rajawali Pers.
- Syafaruddin dan Erawadi, ed. (2020). *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Medan: Perdana Publishing.
- Taufik, Ali Muhammad. (2004). *Praktik Manajemen Berbasis Alquran*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Townsend, Tony. (1994). *Effective Schooling for the Community*, New York: Routledge.
- Thobani, Shiraz. (2010). *Islam in the School Curriculum*, London: Continuum International Publishing Group.
- Townsend, Tony. (1994). *Effective Schooling for the Community*, New York: Routledge.
- Triwiyanto, Teguh. (2014). *Pengantar Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Wijaya, Candra. (2020). *Keefektifan Kerja*, Jakarta: Prenada.
- Wijaya, Candra, et.al. (2020). *Produktivitas Kerja*. Jakarta: Prenada.