

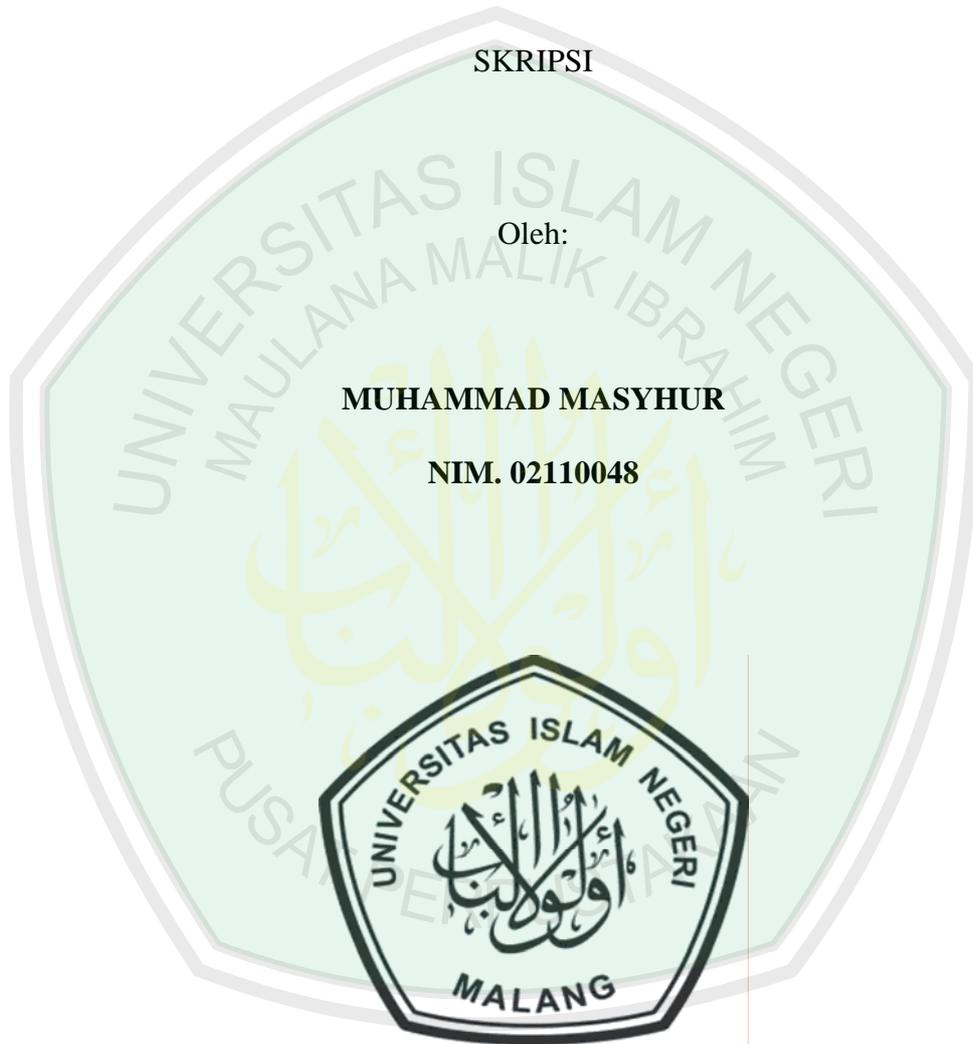
**PERGANTIAN KEPALA MADRASAH  
DALAM UPAYA PENINGKATAN ETOS KERJA  
(Studi Kasus di Madrasah Ibtida'iyah Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan)**

SKRIPSI

Oleh:

**MUHAMMAD MASYHUR**

**NIM. 02110048**



**JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM  
FAKULTAS TARBIYAH  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG**

**Maret, 2008**

**PERGANTIAN KEPALA MADRASAH  
DALAM UPAYA PENINGKATAN ETOS KERJA  
(Studi Kasus di Madrasah Ibtida'iyah Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan)**

**SKRIPSI**

*Diajukan Kepada Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri (UIN)*

*Malang*

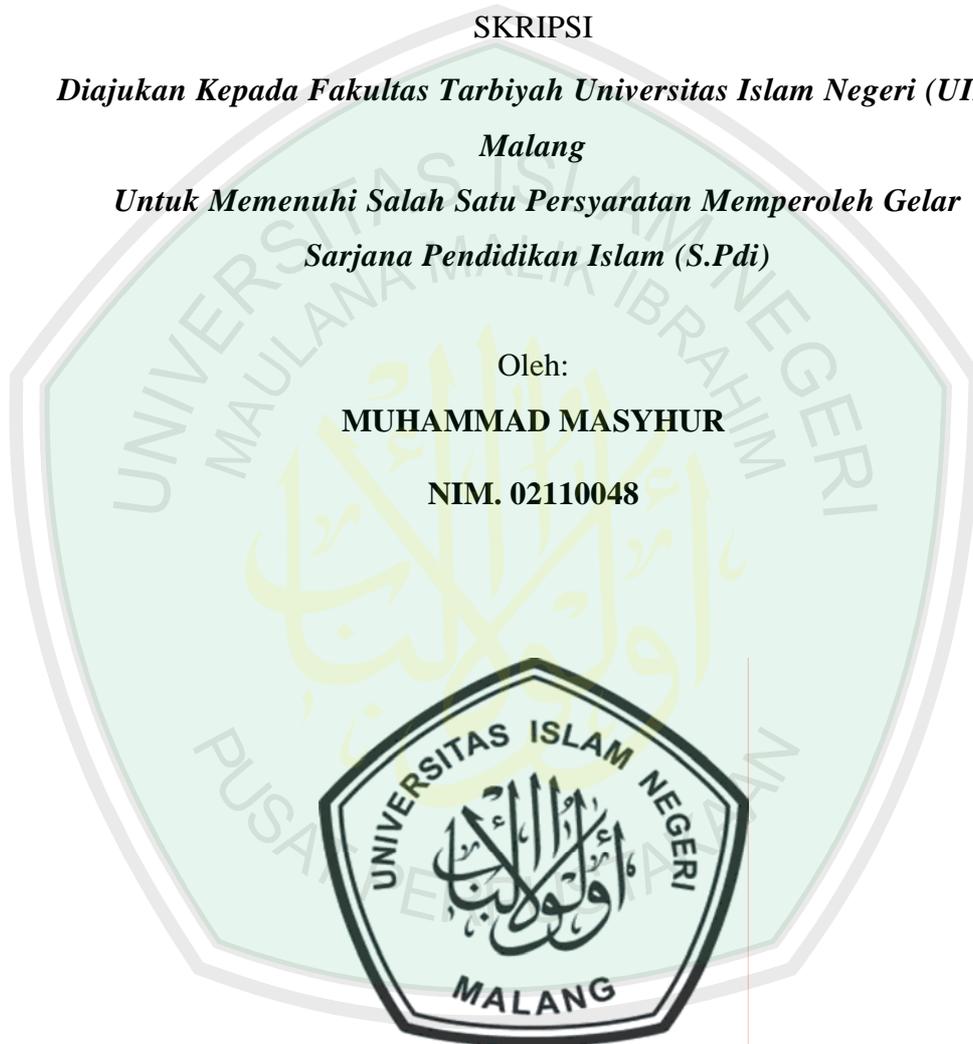
*Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Memperoleh Gelar*

*Sarjana Pendidikan Islam (S.Pdi)*

Oleh:

**MUHAMMAD MASYHUR**

**NIM. 02110048**



**JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM  
FAKULTAS TARBIYAH  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG**

**Maret, 2008**

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Masyhur  
Tempat/ Tanggal Lahir : Lamongan, 13 Agustus 1983  
NIM : 02110048  
Fakultas/ Progam Studi : Tarbiyah/ Pendidikan Agama Islam

Menyatakan bahwa karya ilmiah/ skripsi yang berjudul “ Pergantian Kepala Madrasah dalam Upaya Peningkatan Etos Kerja (Studi Kasus di MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan)” adalah bukan hasil karya tulis orang lain sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam bentuk kutipan yang telah peneliti sebutkan sumbernya.

Demikian, surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar- benarnya, dan apabila pernyataan ini tidak benar, saya bersedia mendapatkan sanksi akademis.

Malang, 4 April 2008

Hormat Saya,

Muhammad Masyhur

## MOTTO

Setiap orang adalah pemimpin, dan setiap orang akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. (Al-Hadist)



## PERSEMBAHAN

**Skripsi ini kupersembahkan**

**untuk keluarga kami khususnya kedua orang tua (Bapak dan Mak) yang tidak henti-hentinya terus mendukung dan mensupport kami.**

***Kedua* untuk Agama kami semoga bisa bermanfaat.**

***Ketiga* untuk semua guru-guru kami yang telah memberikan bimbingan kepada kami,**

***Keempat* untuk Negara Republik Indonesia tercinta, semoga karya ilmiah ini bisa memberikan sumbangan pemikiran untuk pembangunan bangsa yang lebih baik khususnya dalam hal pendidikan.**

**Dan *Kelima*, untuk sedulur HIMMMABA, konco-konco IKAMALA, sahabat-sahabat PMII dan OMIK Universitas Islam Negeri (UIN) Malang**

## KATA PENGANTAR

Bismillaahirrahmaanirrahiim,

Tiada ungkapan yang terucap dengan sepenuh hati selain lantunan syukur alhamdulillah atas limpahan taufiq dan inayah-Nya skripsi ini dapat terselesaikan. Adapun skripsi ini berjudul “Pergantian Kepala Madrasah dalam Upaya Peningkatan Etos Kerja di MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan” dengan sebaik-baiknya. Salam sejahtera tercurahkan kepada Nabi Muhammad saw, keluarga dan para sahabat yang telah membimbing manusia dari zaman yang penuh kejahiliyahan menuju zaman yang berperadaban Islam.

Penulisan skripsi ini, tentunya tidak terlepas dari peran serta berbagai pihak, dan hanya Allahlah yang bisa membalas segala amalnya. Ucapan terima kasih dan iringan do'a dengan setulus hati, yang dapat disampaikan sebagai penghargaan atas setiap pengorbanan dan jasa-jasanya. Ucapan terima kasih tersebut disampaikan kepada:

1. Bapak dan Ibu terhormat dan teramat kami cintai yang selama ini telah mencurahkan rasa kasih sayangnya sebagai motivasi utama selama menuntut ilmu, khususnya selama menyelesaikan penulisan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Malang atas pembinaan serta penciptaan suasana akademis yang kondusif dan mendukung terselesaikannya penulisan skripsi ini.

3. Bapak Prof. Dr. H. M. Djunaidi Ghony, selaku Dekan Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri (UIN) Malang yang telah menyetujui penulis dalam meneliti manajemen sekolah.
4. Bapak Drs. Moh. Padil, M. Pd. I, selaku Ketua Jurusan Pendidikan Agama Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Malang yang telah menyetujui penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Prof. Dr. H. M. Djunaidi Ghony selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam penulisan skripsi ini hingga selesai.
6. Bapak Kepala Sekolah beserta staf MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan yang telah membantu kelancaran proses penelitian tentang peningkatan motivasi belajar siswa melalui manajemen sekolah berbasis kemandirian.
7. Semua pihak yang telah berjasa dalam penyelesaian skripsi ini dan tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Dengan sepuh hati saran dan kritik dari para pembaca sangat diharapkan demi kesempurnaan penulisan skripsi ini.

Malang, 4 April 2008

Penulis

## DAFTAR ISI

SAMPUL DALAM.....	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI.....	ii
PERSEMBAHAN.....	iii
MOTTO.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
BAB I	
PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Kegunaan Hasil Penelitian.....	8
E. Ruang Lingkup Penelitian.....	9
F. Sistematika Penulisan.....	9
BAB II LANDASAN TEORI.....	11
A. Pembahasan tentang Pergantian Kepala Madrasah.....	11
1. Pengertian Pergantian Kepala Madrasah.....	11
2. Tujuan Pergantian Kepala Madrasah.....	15
3. Prosedur Pergantian Kepala Madrasah.....	20
4. Teori Kepemimpinan.....	29
B. Pembahasan tentang Peningkatan Etos Kerja Madrasah.....	43
1. Pengertian Etos Kerja.....	43
2. Upaya Peningkatan Etos Kerja.....	44
3. Indikasi Keberhasilan Peningkatan Etos Kerja.....	49
BAB III METODE PENELITIAN.....	56
A. Jenis Penelitian.....	56
B. Jenis Data dan Sumber Data.....	59
C. Teknik Pengumpulan Data.....	60

D. Teknik Analisa Data.....	63
BAB IV PAPARAN DATA HASIL TEMUAN PENELITIAN .....	65
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	65
1. Sejarah Singkat berdirinya MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan	65
2. Visi, Misi, dan Tujuan MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan .....	67
3. Struktur Organisasi MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan.....	69
4. Keadaan Guru MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan.....	70
5. Keadaan Murid MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan.....	71
B. Penyajian Data/Temuan Hasil Penelitian.....	72
1. Proses dan Prosedur Pergantian Kepala Madrasah di MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan.....	72
2. Urgensi Pergantian Kepala Madrasah dalam Upaya Peningkatan Etos Kerja di MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan.....	77
BAB V ANALISIS DATA TEMUAN PENELITIAN.....	83
A. Analisis tentang Proses dan Prosedur Pergantian Kepala Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan.....	83
B. Analisis tentang Urgensi Pergantian Kepala Madrasah dalam Upaya Peningkatan Etos Kerja di MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan.....	86
BAB VI	
PENUTUP.....	93
A. Kesimpulan .....	93
B. Saran.....	94
DAFTAR PUSTAKA.....	95
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN.....	98
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	99
LAMPIRAN	

## ABSTRAK

Muhammad Masyhur, 2008

Skripsi: Pergantian Kepala Madrasah dalam Upaya Peningkatan Etos Kerja  
Studi Kasus di Madrasah Ibtida'iyah (MI) Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan.  
Pembimbing : Pror. Dr. H. Muhammad Djunaidi Gony

---

Kepala Madrasah memiliki peran penting dalam mengembangkan madrasah, banyak penelitian dan buku yang menjelaskan tentang kurikulum dan pendidik, namun sedikit yang mengungkap tentang tenaga kependidikan yang di pimpin oleh kepala madrasah.

Keberhasilan madrasah adalah keberhasilan Kepala Madrasah, dan keberhasilan Kepala Madrasah sama juga dengan keberhasilan Madrasah. Untuk menjadi Kepala Madrasah profesional memerlukan banyak hal yang harus dipahami, banyak masalah yang harus dipecahkan, dan banyak strategi yang harus dikuasai. Untuk menjadi Kepala Madrasah profesional harus dimulai dari pengangkatan yang profesional pula, mulai dari rekrutment, pencalonan, pemilihan hingga pengangkatan.

Bukan jamannya lagi menjadi kepala madrasah seumur hidup. Kepala Madrasah perlu dipilih dalam kurun waktu tertentu (3-5 tahun), dan setelah itu dilakukan lagi pemilihan yang baru, kepala madrasah yang lama kembali menjadi guru. Hal ini akan menimbulkan iklim demokratis di sekolah, yang akan mendorong terciptanya iklim yang kondusif bagi terciptanya kualitas pembelajaran yang optimal untuk mengembangkan seluruh potensi peserta didik.

Hanya dengan demikianlah akan tumbuh Kepala Madrasah yang profesional, yang siap mendorong visi menjadi aksi dalam paradigma baru manajemen pendidikan.

Dalam kerangka inilah, skripsi pergantian Kepala Madrasah dalam Upaya Peningkatan Etos Kerja di Madrasah Ibtida'iyah Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan ini hadir sebagai bentuk perhatian penulis pada peningkatan mutu pendidikan Indonesia.



# BAB I

## PENDAHULUAN

### G. Latar Belakang Masalah

Dalam pandangan masyarakat awan, mutasi masih dikonotasikan sebagai sesuatu yang negatif. Bahwa pergantian/mutasi diartikan sama dengan “hukuman” atau “pelemparan” bagi seorang pegawai, mengakibatkan pegawai yang dimutasikan dianggap sebagai orang yang telah melakukan suatu pelanggaran atau setidaknya dipandang sebagai yang tidak becus dalam melaksanakan tugasnya.

Anggapan demikian telah berimbas pada sulitnya pelaksanaan proses mutasi kepegawaian di suatu instansi atau lembaga, tak terkecuali lembaga pendidikan. Padahal mutasi itu tidak lain dimaksudkan demi kelancaran dan perbaikan lembaga yang bersangkutan.

Selain itu, sejauh pengetahuan peneliti, tidak banyak penelitian ilmiah yang secara langsung membahas tentang pergantian pejabat di lembaga/instansi baik negara maupun swasta. Hal tersebut ditengarai oleh tingkat sensitivitas kasus yang satu ini.

Lalu apa sebenarnya yang dimaksud dengan pergantian? Istilah “pergantian”, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, berasal dari kata dasar “ganti” yang berarti berubah, beralih, bergilir, bertukar.<sup>1</sup> Kata dasar tersebut kemudian mendapatkan awalan “pe” dan akhiran “an”, sehingga menjadi kata

---

<sup>1</sup> Balai Pustaka, Kamus Besar Bahasa Indonesia, Jakarta: Balai Pustaka Pers, 2001, hal. 334.

jadian “pergantian”, yang berarti proses bergantinya sesuatu menjadi sesuatu yang baru.

Adapun menurut istilah, pergantian adalah proses perubahan sesuatu dari satu bentuk ke bentuk yang lain dalam kurun waktu tertentu. Pemaknaan demikian mengindikasikan adanya durasi waktu tertentu dalam proses pergantian itu.

Dalam konteks administrasi lembaga atau organisasi, kata tersebut sepadan makna dengan kata “mutasi”, yang oleh Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain.<sup>2</sup>

Disiplin ilmu manajemen menggariskan bahwa pergantian digolongkan dalam pembahasan manajemen administrasi lembaga, yaitu administrasi personal atau administrasi kepegawaian. Administrasi personal atau administrasi kepegawaian di sini diartikan sebagai segenap proses penataan yang bersangkutan paut dengan masalah memperoleh dan menggunakan tenaga kerja untuk dan disekolah dengan efisien, demi tercapainya tujuan sekolah yang telah ditentukan sebelumnya. Tujuan sekolah yang dimaksud adalah tujuan yang tertera sebagai tujuan institusional lembaga.<sup>3</sup>

Pergantian tersebut dalam sebuah proses manajemen dimaknai sebagai usaha yang dilakukan untuk mengisi jabatan tertentu yang masih kosong, baik akibat pembentukan unit baru yang menyebabkan timbulnya kegiatan yang

---

<sup>2</sup> Balai Pustaka, Kamus Besar, Ibid., hal. 768.

<sup>3</sup> Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, Jakarta: CV. Rajawali, 1990, hal. 79.

memerlukan pelaksana, maupun akibat terjadinya mutasi atau pergantian pegawai mulai dari penerimaan (*rekrutment*), pengangkatan (*appointment*), dan penempatan (*placement*) yang selanjutnya masih dapat diperinci lagi menjadi langkah-langkah pengadaan yang lebih mendetail.<sup>4</sup>

Pengadaan tersebut, dalam pedoman umum Administrasi kepegawaian di lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dijelaskan: “Pengadaan pegawai adalah proses kegiatan untuk mengisi informasi yang lowong mulai perencanaan, pengumuman pelamaran, penyaringan sampai dengan pengangkatan menjadi pegawai negeri”. Sehingga pergantian Kepala Madrasah bisa juga diartikan proses pergantian atau mutasi jabatan Kepala Madrasah dalam waktu tertentu untuk menduduki jabatan sebagai pimpinan lembaga pendidikan. Penyebutan Kepala Madrasah sebagai pimpinan lembaga pendidikan bisa disandingkan dengan manajer atau supervisor pendidikan. Kedua istilah tersebut (manajer atau supervisor) mempunyai kesamaan arti, yakni menghadapi/mengepalai kelompok dan keduanya memiliki tanggungjawab.<sup>5</sup> Tanggungjawab menjadi sesuatu yang mutlak harus dimiliki seorang pemimpin atau manajer.

Jika salah satu tugas Kepala Madrasah adalah sebagai seorang manajer atau memimpin, maka pimpinan dapat didefinisikan sebagai seseorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain, dan ia adalah orang yang dalam melaksanakan tugasnya, untuk mencapai tujuan yang ditetapkan,

---

<sup>4</sup> Piet Suhertian, *Dimensi-dimensi Administrasi pendidikan sekolah*, Surabaya: Usaha Nasional, 1994, hal. 163-164.

<sup>5</sup> Burhanuddin, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Mutiara Jakarta, 1984, hal. 36

menggunakan bantuan orang lain.<sup>6</sup> Dalam pada itu, maka pemimpin tidak akan berarti manakala tidak didukung oleh bawahan yang bertipe pekerja keras.

Adapun yang dimaksud dengan mutasi disini ialah mutasi yang dilakukan dengan memindahkan pegawai yang bersangkutan kepada jabatan yang lebih tinggi atau lebih rendah dalam jenjang organisasi kepegawaian. Misalnya, seorang pimpinan sekolah dipindahkan dan diangkat menjadi kepala kantor wilayah. Untuk menggantikan jabatan pimpinan sekolah tersebut, diangkatlah salah seorang wakil pimpinan sekolah maupun seorang guru yang dianggap cakap untuk memangku jabatan tersebut. Atau mungkin juga terjadi mutasi yang sebaliknya, bukan diangkat keatas melainkan diserahi jabatan yang lebih rendah.<sup>7</sup>

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia pengangkatan dalam suatu jabatan tertentu diatur dalam Undang-undang nomor 8 tahun 1974 pasal 19 berbunyi sebagai berikut: "Pengangkatan dalam jabatan didasarkan atas prestasi kerja, disiplin kerja, pengabdian, pengalaman, dapat dipercaya, serta syarat-syarat obyektif lainnya."<sup>8</sup>

Jadi dalam hal ini prinsip "*the right man on the right place*" (penempatan secara tepat pada tempat yang tepat) diperhatikan benar. Masa kerja, pangkat, kemampuan kerja adalah aspek yang dipertimbangkan. Sebagai

---

<sup>6</sup> Heidjrachman Ranupandojo & Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, Cet. 6, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 1996, hlm. 217.

<sup>7</sup> Burhanuddin, *Administrasi*, op.cit, hal. 73

<sup>8</sup> Suryo Subroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Bina Aksara, 1988, hal. 58-59.

contoh pengangkatan dalam jabatan misalnya dari jabatan guru biasa diangkat menjadi Kepala Madrasah.

Mengapa mutasi itu penting? Kita semua mengerti dan dapat merasakan, bahwa setiap manusia memiliki “penyakit” kebosanan. Bahkan mungkin dapat dikatakan bahwa kebosanan itu pada manusia merupakan sifat. Manusia lekas merasa bosan terhadap sesuatu yang monoton, yang begitu-begitu juga setiap saat, apa lagi dalam jangka waktu yang terlalu lama.

Selain itu, pergantian Kepala Madrasah juga harus mempertimbangkan beberapa sikap yang harus dimilikinya sebagai seorang pemimpin, antar lain sebagai berikut :

1. Memahami dan melaksanakan kebijakan yang telah digariskan oleh pimpinan;
2. Menghargai peraturan-peraturan serta melaksanakannya;
3. Menghargai cara berpikir yang rasional, demokratis, dinamis, kreatif, dan terbuka terhadap pembaharuan pendidikan serta bersedia menerima kritik yang membangun; dan
4. Saling mempercayai sebagai dasar dalam pembagian tugas.<sup>9</sup>

Kriteria yang menegaskan bahwa seorang pemimpin harus bisa memahami, menghargai, dan mempercayai beberapa hal di atas adalah sebagai wujud aplikasi demokratisasi dalam ruang pendidikan.

Banyak pakar yang berpendapat, kegairahan dan semangat kerja seseorang dalam memangku jabatan/pekerjaan dapat mencapai titik

---

<sup>9</sup> <http://www.ditplb.or.id/2006/index.php?menu=profile&pro=54>

kulminasinya diantara tahun kedua dan kelima dari masa jabatannya. Itulah sebabnya maka banyak jabatan dalam pemerintahan maupun instansi swasta yang ditentukan masa jabatannya antara 2-5 tahun. Hal ini menunjukkan kepada kita, bahwa sesuatu jabatan yang lebih dari lima tahun akan menimbulkan kebosanan bagi sipenjabat, yang selanjutnya menyebabkan kemerosotan dan makin berkurangnya hasil kerja.<sup>10</sup>

Hal ini berlaku pula bagi jabatan pimpinan/Kepala Madrasah. Pimpinan sekolah/yang lebih dari lima tahun memegang jabatannya mulai terlihat adanya kemalasan, tidak/kurang adanya inisiatif dan kreatifitas baru yang diperlukan bagi pengembangan dan inovasi pendidikan. Oleh karena itu, adanya mutasi sangat diperlukan.<sup>11</sup>

Dilihat dari aspek penataan pegawai secara kronologis menurut proses penanganannya, maka aspek tersebut meliputi: (1) Cara memperoleh tenaga kerja yang tepat, (2) Cara penempatan dan penugasan, (3) Cara pemeliharaannya, (4) Cara pembinaanya, (5) Cara mengevaluasi, dan (6) Cara menangani pemutusan hubungan kerja.<sup>12</sup>

Terkait dengan obyek penelitian ini, Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional juga menegaskan tentang kriteria menjadi kepala MI, yang meliputi: berstatus sebagai guru MI, memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku, memiliki pengalaman mengajar minimal lima tahun di MI, dan

---

<sup>10</sup> Burhanuddin, *Administrasi*, op.cit, hal. 73.

<sup>11</sup> Burhanuddin, *Ibid* 73

<sup>12</sup> Suharsimi Arikunto, *Organisas*, op.cit, hal. 80

memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang pendidikan.<sup>13</sup>

Beranjak dari pembahasan landasan faktual dan konseptual tentang pergantian Kepala Madrasah, sebab utama yang melatarbelakangi mengapa peneliti memilih tema Pergantian Kepala Madrasah adalah karena minimnya perbincangan publik terkait dengan kasus yang satu ini. Disinyalir minimnya pembahasan tersebut, baik dalam forum kajian ilmiah atau literatur yang beredar, karena kasus pergantian merupakan satu hal yang sensitif. Disamping itu banyaknya lembaga pendidikan di yang tidak melakukan pergantian kepala sekolah atau dilakukan pergantian tapi melebihi periode yang ditetapkan.

Padahal persoalan pendidikan bukan hanya terkait masalah pembelajaran, kurikulum, penyediaan fasilitas fisik, tetapi juga tentang bagaimana satu lembaga pendidikan harus dikelola sedemikian rupa dalam satu tatanan yang terencana dan terstruktur. Tujuan dari pengelolaan tersebut adalah peningkatan mutu pendidikan, baik layanan maupun pembelajarannya.

Berdasar pada uraian diatas, peneliti akan meneliti tentang "Pergantian Kepala Madrasah dalam Upaya Peningkatan Etos Kerja di MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan". Problem kepala Madrasah, terutama dalam proses pergantian dan regulasi jabatannya yang menjadi obyek utama penelitian ini.

---

<sup>13</sup> Dirjen Pendidikan Islam Departemen Agama RI, *Kumpulan Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*, Jakarta: Dirjen Pendidikan Islam, 2007, hal. 161.

## **H. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang penulis kemukakan di atas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses dan prosedur pergantian kepala madrasah di MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan?
2. Bagaimana urgensi pergantian kepala madrasah dalam upaya peningkatan etos kerja di MI Thoriqotul Hidayah Laren?

## **I. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin penulis capai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengkaji proses dan prosedur pergantian Kepala Madrasah di MI Ibtida'iyah Kecamatan Laren Kabupaten Lamongan
2. Untuk mengetahui urgensi proses dan prosedur pergantian kepala madrasah di MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan dalam upaya peningkatan etos kerja kelembagaannya.

## **J. Kegunaan Hasil Penelitian**

Penelitian ini disusun guna memenuhi hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk menumbuhkan kreatifitas penulis dalam rangka menambah wawasan pengetahuan sesuai dengan fakultas dan jurusan yang ditekuni yaitu pendidikan agama islam.
2. Untuk meningkatkan profesionalitas Kepala Madrasah dalam mengelola lembaga pendidikan sesuai dengan sistem suatu lembaga pendidikan yang

berorientasi pada kualitas alam mencetak output (generasi) yang kompeten dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan tetap berpegang pada ajaran agama, serta skil sebagai bekal dalam menghadapi tantangan zaman.

3. Sebagai bahan acuan untuk memperbaiki dan memahami suatu sistem organisasi lembaga pendidikan sehingga lembaga pendidikan dalam proses metodologi serta sistemnya lebih efektif, efisien serta dapat tepat guna dalam menghasilkan manusia kreatif dengan pola pikir intelektual dan berahlakul karimah.

#### **K. Ruang Lingkup Penelitian**

Dalam melakukan penelitian, kami meneliti Madrasah Ibtida'iyah MI thoriqotul Hidayah Desa Laren Kecamatan Laren Kabupaten Lamongan. Madrasah Ibtida'iyah (MI) Thoriqotul Hidayah laren menjadi obyek penelitian kami dengan pertimbangan madrasah tersebut telah melakukan pergantian Kepala Madrasah.

Obyek penelitian Madrasah Ibtidai'iyah (MI) Thoriqotul Hidayah meliputi Kepala Madrasah yang baru dipilih atau menjabat, Kepala Madrasah yang lama, guru dan karyawan. Disamping beberapa tenaga kependidikan kami juga menggali data dan informasi dari Pengurus Madrasah, Pengurus Yayasan, Komite Madrasah dan Masyarakat.

#### **L. Sistematika Penulisan**

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis membagi atas beberapa bab. Pada tiap-tiap bab dibagi atas beberapa sub-bab yang mana isinya antara yang

satu yang lain saling berkaitan, dengan maksud agar mudah dipahami. Adapun sistematika penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

Pendahuluan berada pada BAB I yang memuat: latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan hasil penelitian, Sistematika Penulisan

Landasan Teori berada pada BAB II yang memuat: *Pertama*, tinjauan tentang manajemen madrasah, meliputi: pengertian manajemen madrasah, karakteristik pendidikan madrasah, posisi madrasah dalam sistem pendidikan nasional, dan pengembangan mutu pendidikan madrasah. *Kedua*, tinjauan tentang kepemimpinan kepala madrasah, meliputi: pengertian kepemimpinan kepala madrasah, posisi kepala madrasah dalam manajemen madrasah, dan standar kompetensi kepala madrasah. *Ketiga*, tinjauan tentang urgensi peoses dana prosedur pergantian kepala madrasah dalam upaya peningkatan etos kerja.

Metode penelitian yang memuat tentang pendekatan data dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, sumber data, prosedur pengumpulan data, analisis data, pengecekan dan keabsahan data.

Laporan hasil penelitian yang memuat tentang Penyajian data dan temuan hasil penelitian, serta analisis data.

Penutup yang meliputi kesimpulan dan saran-saran.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### C. Pembahasan tentang Pergantian Kepala Madrasah

##### 1. Pengertian Pergantian Kepala Madrasah

Istilah “pergantian”, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, berasal dari kata dasar “ganti” yang berarti berubah, beralih, bergilir, bertukar. Kata dasar tersebut kemudian mendapatkan awalan “pe” dan akhiran “an”, sehingga menjadi kata jadian “pergantian”, yang berarti proses bergantinya sesuatu menjadi sesuatu yang baru.<sup>14</sup>

Adapun menurut istilah, pergantian adalah proses perubahan sesuatu dari satu bentuk ke bentuk yang lain dalam kurun waktu tertentu. Pemaknaan demikian mengindikasikan adanya durasi waktu tertentu dalam proses pergantian itu.

Istilah mutasi, menurut arti katanya juga berarti pemindahan yang meliputi segala perubahan jabatan seorang pegawai dalam arti umum. Jadi ke dalam istilah tersebut termasuk bukan saja promosi, penurunan tetapi pula perubahan jabatan yang setingkat yang tidak mengurangi atau menaikkan baik kekuasaan maupun tanggungjawabnya.<sup>15</sup>

Dalam konteks administrasi lembaga atau organisasi, kata tersebut sepadan makna dengan kata “mutasi”, yang oleh Kamus Besar Bahasa

---

<sup>14</sup> Balai Pustaka, Kamus Besar Bahasa Indonesia, Jakarta: Balai Pustaka Pers, 2001, hal 334.

<sup>15</sup> Bambang Widagdo & Herman Julianto, *Manajemen Personalia*, Malang: UMM Pers, 1992, hal. 92.

Indonesia diartikan sebagai pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain.<sup>16</sup>

Disiplin ilmu manajemen menggariskan bahwa pergantian digolongkan dalam pembahasan manajemen administrasi lembaga, yaitu administrasi personal atau administrasi kepegawaian. Administrasi personal atau administrasi kepegawaian di sini diartikan sebagai segenap proses penataan yang bersangkutan paut dengan masalah memperoleh dan menggunakan tenaga kerja untuk dan dikelola dengan efisien, demi tercapainya tujuan sekolah yang telah ditentukan sebelumnya. Tujuan sekolah yang dimaksud adalah tujuan yang tertera sebagai tujuan institusional lembaga.<sup>17</sup>

Pergantian tersebut dalam sebuah proses manajemen dimaknai sebagai usaha yang dilakukan untuk mengisi jabatan tertentu yang masih kosong, baik akibat pembentukan unit baru yang menyebabkan timbulnya kegiatan yang memerlukan pelaksana, maupun akibat terjadinya mutasi atau pergantian pegawai mulai dari penerimaan (*rekrutment*), pengangkatan (*appointment*), dan penempatan (*placement*) yang selanjutnya masih dapat diperinci lagi menjadi langkah-langkah pengadaan yang lebih mendetail. Pengadaan tersebut, dalam Pedoman Umum Administrasi Kepegawaian di lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dijelaskan: “Pengadaan pegawai adalah proses kegiatan untuk mengisi informasi yang lowong mulai perencanaan, pengumuman

---

<sup>16</sup> Balai Pustaka, Kamus, op.cit, hal. 768.

<sup>17</sup> Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, Jakarta: CV. Rajawali, 1990, hal. 78.

pelamaran, penyaringan sampai dengan pengangkatan menjadi pegawai negeri”.<sup>18</sup>

Mutasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia dapat mencakup dua pengertian, yaitu:

- a. Kegiatan pemindahan karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang baru yang sering disebut dengan “alih tempat” (tour of area).
- b. Kegiatan pemindahan karyawan dari tugas yang satu ke tugas yang lain dalam 1 unit kerja yang sama, atau dalam perusahaan, yang sering pula disebut dengan istilah “alih tugas” (tour of duty).<sup>19</sup>

Sehingga pergantian Kepala Madrasah bisa juga diartikan proses pergantian atau mutasi jabatan Kepala Madrasah dalam waktu tertentu untuk menduduki jabatan sebagai pimpinan lembaga pendidikan.

Penyebutan Kepala Madrasah sebagai pimpinan lembaga pendidikan bisa disandingkan dengan manajer atau supervisor pendidikan. Kedua istilah tersebut (manajer atau supervisor) mempunyai kesamaan arti, yakni menghadapi/mengepalai kelompok dan keduanya memiliki tanggungjawab.<sup>20</sup> Tanggungjawab menjadi sesuatu yang mutlak harus dimiliki seorang pemimpin atau manajer.

Menurut E. Mulyasa, mutasi merupakan kegiatan manajemen tenaga kependidikan yang berhubungan dengan suatu proses pemindahan fungsi, tanggungjawab, dan status ketenagakerjaan dari tenaga

---

<sup>18</sup>Piet Suhertian, *Dimensi-dimensi Administrasi pendidikan sekolah*, Surabaya: Usaha Nasional, 1994, hal. 163-164.

<sup>19</sup>Gouzali Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Djambatan, 1996, hal. 545.

<sup>20</sup>Burhanuddin, *Administrasi pendidikan*, op.cit, hal. 36.

kependidikan pada situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kependidikan yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam, dapat memberikan prestasi kerja semaksimal mungkin pada suatu lembaga pendidikan.<sup>21</sup>

Mutasi itu sendiri berlangsung dalam dua jalur: vertikal dan horisontal. Mutasi vertikal ialah mutasi yang dilakukan dengan memindahkan pegawai yang bersangkutan kepada jabatan yang lebih tinggi atau lebih rendah dalam jenjang organisasi kepegawaian. Adapun mutasi horisontal adalah mutasi yang dilakukan dengan jalan memindahkan pimpinan sekolah itu ke sekolah yang lain, yang sejenis, tanpa mengubah status jabatannya. Dengan kata lain, mutasi horisontal ialah mutasi yang dilakukan dengan mengadakan pertukaran pimpinan sekolah antar sekolah yang sejenis.<sup>22</sup>

## **2. Tujuan Pergantian Kepala Madrasah**

Adanya anggapan bahwa pergantian/mutasi diartikan sama dengan “hukuman” atau “pelemparan” bagi seorang pegawai, mengakibatkan pegawai yang dimutasikan dianggap sebagai orang yang telah melakukan suatu pelanggaran atau setidaknya dipandang sebagai yang tidak becus dalam melaksanakan tugasnya.

---

<sup>21</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006, hal. 155.

<sup>22</sup> Burhanudin, *Administrasi*, op.cit, hal. 72-73.

Anggapan demikian telah berimbas pada sulitnya pelaksanaan proses mutasi kepegawaian di suatu instansi atau lembaga, tak terkecuali lembaga pendidikan. Padahal mutasi itu tidak lain dimaksudkan demi kelancaran dan perbaikan lembaga.

Gouzali Saidam, dalam bukunya “Administrasi Sumber Daya Manusia” coba menjelaskan pentingnya mutasi sebagai usaha untuk menghilangkan kejenuhan seorang karyawan. Menurutnya, karyawan yang telah bekerja sekian lama di suatu unit kerja, pada suatu waktu akan menjadi jenuh dan bosan. Rasa bosan ini bila tidak dicarikan jalan keluarnya dapat mengarah pada menurunnya motivasi kerja dan semangat kerja. Bila kondisi ini sudah mulai melilit para karyawan, produktivitas kerja mereka akan cepat merosot dan pegawai tersebut dapat dihindari penyakit stres (tekanan mental), yang amat membahayakan. Oleh sebab itu, seyogyanya pimpinan harus dapat memperhatikan situasi yang amat tidak menguntungkan ini, dan berusaha untuk memutasikan karyawan tersebut ke tempat lain.<sup>23</sup>

Apa pun tujuannya, suatu program tentu punya latar belakang. Latar belakang itu sekaligus yang bisa menjelaskan tujuan dilakukannya mutasi. Adapun faktor yang menyebabkan terjadi mutasi dalam tubuh suatu lembaga atau organisasi, antara lain:

- a. Keinginan lembaga atau organisasi itu sendiri;
- b. Keinginan karyawan yang bersangkutan

---

<sup>23</sup> Gouzali Saidam, *Manajemen* opcit, hal 545

Faktor pertama adalah faktor yang paling banyak terjadi. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan-pertimbangan antara lain sebagai berikut sebagai berikut:

- a. Usaha lembaga untuk menghilangkan kejenuhan tenaga administratif atau karyawan;
- b. Kemampuan yang dimiliki karyawan kurang serasi dengan kualifikasi yang dituntut lembaga;
- c. Lingkungan pekerjaan yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan;
- d. Diri karyawan yang sudah mengalami perubahan;
- e. Sistem dan prosedur kerja yang berubah;
- f. Sebagai sanksi bagi karyawan yang bersangkutan.<sup>24</sup>

Berdasarkan beberapa faktor tersebut, maka beberapa tujuan dilakukannya pergantian jabatan adalah:

- a. Penciptaan kondusivitas lingkungan kerja

Tujuan ini dibuat sebagai bentuk penyikapan atas lingkungan kerja yang monoton. Kondisi demikian, dalam konteks pendidikan, jika berlangsung dalam durasi yang sangat lama akan berpengaruh pada psikis dan berimbas pula pada produktivitas kerja pendidik dan tenaga kependidikan.

Hal tersebut sebagaimana ditegaskan Burhanudin dalam bukunya “Administrasi Pendidikan”, yang menilai pentingnya mutasi

---

<sup>24</sup> Gouzali Saidam, Ibid., hal. 545.

terutama karena sifat manusia yang mudah bosan terhadap hal yang monoton. Apalagi jika kondisi monoton tersebut berlangsung dalam durasi waktu yang sangat lama.<sup>25</sup>

- b. Menyelaraskan kualifikasi karyawan sebagaimana tuntutan perusahaan

Pada proses ini prinsip *"the right man on the right place"* (penempatan secara tepat pada tempat yang tepat) menjadi pertimbangan utama. Setiap orang ditempatkan pada kualifikasi bidang kerja yang kuasanya.

- c. Improvisasi atas perubahan sistem dan prosedur kerja

Pergantian juga dimaksudkan sebagai bentuk adaptasi/improvisasi adanya perubahan sistem dan prosedur kerja. Sebab sistem dan prosedur kerja tersebut dengan sendirinya meniscayakan adanya perubahan pada bagian pelaksana teknis masing-masing lini.

- d. Sebagai bentuk penghargaan atas karyawan yang berprestasi, dan sebagai hukuman bagi karyawan yang tidak mampu memenuhi batas minimal ideal kualifikasi

Sedikit berbeda dengan beberapa tujuan yang telah disebutkan di atas, Bambang Widagdo memaparkan beberapa tujuan pergantian jabatan yang meliputi hal-hal sebagai berikut:<sup>26</sup>

- a. Kebutuhan untuk menyesuaikan sementara (sebagai pengganti sementara);
- b. Mengatasi keadaan darurat karena fluktuasi volume pekerjaan;

---

<sup>25</sup> Burhanudin, *Administrasi*, op.cit, hal. 72.

<sup>26</sup> Bambang Widagdo, *Manajemen Personalia*, Malang: UMM Press, 1992, hal. 93.

- c. Kebutuhan latihan (misalnya rotasi jabatan);
- d. Untuk menjamin kepercayaan pegawai/karyawan/anggota organisasi bahwa mereka tidak akan diberhentikan karena kekurangcakapan dalam jabatan yang lama;
- e. Untuk menghindarkan rasa bosan pegawai/karyawan/anggota yang bersangkutan, baik karena macam pekerjaan ataupun karena lingkungan kerjanya.

Lebih lanjut, Burhanudin mengutip pandangan para ahli, bahwa kegairahan dan semangat seseorang dalam memangku jabatan/pekerjaan dapat mencapai titik kulminasinya di antara tahun kedua dan kelima dari masa jabatannya.<sup>27</sup>

Berdasarkan paparan di atas, dapat ditarik benang merah: bahwa suatu jabatan yang lebih dari lima tahun akan menimbulkan kebosanan bagi si pejabat, yang selanjutnya menyebabkan kemerosotan dan makin berkurangnya hasil kerja.

Dalam konteks lembaga pendidikan, masa jabatan kepala sekolah yang telah berlangsung lama, tidak saja mempengaruhi kreativitas dan inisiasi produktif dari si kepala sekolah, namun kondisi itu juga berdampak pada psikis para pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga bersangkutan. Walhasil, etos kerja dari pendidik dan tenaga kependidikan itu pun kemudian mengalami penurunan.

---

<sup>27</sup> Burhanuddin, *Administrasi*, op.cit, hal. 72.

Menyikapi SK. Mendikbud Nomor 085/U/1994 Tanggal 14 April 1994 tentang Pergantian Kepala Sekolah, Wahjosumidjo mengungkapkan beberapa tujuan atau harapan dari proses pergantian kepala sekolah sebagai berikut:<sup>28</sup>

- a. Pengangkatan jabatan kepala sekolah diharapkan dapat dilaksanakan lebih objektif dalam arti didasarkan pada persyaratan atau kriteria calon yang mengacu kepada kompetensi kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah;
- b. Akan menghilangkan citra dominasi seseorang yang menduduki jabatan kepala sekolah tanpa batas masa jabatan, sehingga membuka kesempatan bagi para guru-guru yang telah memenuhi persyaratan untuk diangkat menjadi kepala sekolah sesuai dengan prosedur yang berlaku;
- c. Pembatasan masa jabatan kepala sekolah empat tahun akan memotivasi para kepala sekolah yang bersangkutan untuk tampil sebaik mungkin selama melaksanakan tugas kepala sekolah. Waktu empat tahun harus dimanfaatkan, serta dikelola secara efisien. Satu tahun awal untuk orientasi sosialisasi dan penyusunan langkah-langkah dan program kepemimpinan, dua tahun berikutnya untuk pelaksanaan atau operasional kepemimpinan yang telah direncanakan dan satu tahun terakhir untuk program lanjutan, pemantapan dan evaluasi hasil kepemimpinan yang telah dilaksanakan;

---

<sup>28</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2007, hal. 378

d. Mengacu kepada satu konsepsi dilaksanakan pola kebijaksanaan pengangkatan kepala sekolah melalui satu prosedur dan mekanisme terpadu persyaratan, seleksi pengangkatan, pemberhentian dan evaluasi. Serta yang tidak kalah pentingnya, bahwa salah satu persyaratan pengangkatan kepala sekolah, calon harus telah mengikuti pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah.

### **3. Prosedur Pergantian Kepala Madrasah**

Prosedur pergantian Kepala Madrasah pada skripsi ini dimaknai sebagai sejumlah tata aturan, baik perundangan, peraturan pemerintah, atau peraturan lokal yang dibuat oleh lembaga atau instansi tersebut.

Menurut Undang-Undang Republik BAB XI Pasal 41 ayat 2 disebutkan: “Pengangkatan, penempatan, dan penyebaran pendidik dan tenaga kependidikan diatur oleh lembaga yang mengangkatnya berdasarkan kebutuhan untuk menjadi satuan pendidikan formal.”<sup>29</sup>

Adapun tentang tata cara pengangkatan, terdapat perbedaan antara lembaga pendidikan negeri dengan lembaga pendidikan swasta. Tata cara pengangkatan lembaga pendidikan yang berstatus negeri peneliti paparkan dalam BAB II ini sebagai bahan acuan tentang bagaimana pergantian (termasuk di dalamnya pengangkatan) itu harus dilakukan.

Terkait dengan prosedur pergantian, Wahjo Sumidjo, dalam bukunya “Menjadi Kepala Sekolah Profesional” mengutip Surat

---

<sup>29</sup> Biro Mental Spritual Propinsi Jawa Timur, *UU Sisdiknas*, Surabaya: Biro Mental Spritual Press, 2003, hal. 23.

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 085/U/1994, tentang: Pengangkatan dan Pemberhentian kepala sekolah di lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan tanggal 14 April 1994 sebagai berikut:<sup>30</sup>

a. Syarat-syarat pengangkatan kepala sekolah

Pegawai negeri sipil yang diangkat sebagai kepala sekolah harus memenuhi 2 jenis persyaratan

1) Persyaratan Umum:

- Beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa
- Berkedudukan sebagai guru dan aktif mengajar
- Usia setinggi-tingginya 52 tahun
- DP3 serendah-rendahnya memperoleh nilai amat baik untuk unsur kesetiaan dan nilai baik untuk unsur penilaian lainnya dalam dua tahun terakhir
- Sehat jasmani dan rohani
- Mampu melaksanakan wawasan wiyatamandala.

2) Persyaratan Khusus (persyaratan yang tertera di bahwa ini adalah persyaratan untuk Calon Kepala Sekolah Dasar)

- Berijazah serendah-rendahnya SPG jurusan SD yang sederajat
- Berpengalaman mengajar di SD sekurang-kurangnya lima tahun sejak diangkat menjadi calon pegawai negeri sipil

---

<sup>30</sup> Wahjo Sumidjo, *Menjadi*, op.cit, hal. 367.

b. Identifikasi lowongan, pengadaan calon dan pengangkatan kepala Sekolah Dasar

1) Identifikasi lowongan meliputi identifikasi jabatan kepala sekolah yang benar-benar sudah lowong dan yang diperkirakan lowong.

2) Pengadaan calon

Pengadaan calon yang dimaksud adalah proses penentuan calon yang memenuhi persyaratan, untuk disampaikan ke kakancam yang selanjutnya secara hierarki disampaikan ke menteri

Adapun tentang tata cara pengadaan kepala sekolah untuk SD/SDLB adalah sebagai berikut:

- Kepala Sekolah dan penilik TK/SD mengidentifikasi calon yang memenuhi syarat, dan menyampaikan ke kakandep
- Kakandep memilih calon kepala sekolah sebanyak 1,45 kali jumlah lowongan dan membuat daftar urut calon berdasarkan tingkat pemenuhan persyaratan yang dimiliki kemudian menyampaikan ke kakandep Kab./ Kotamadya
- Kakandep Kab./Kotamadya menghimpun dan menelaah calon dan menyampaikan daftar urut calon ke kakanwil
- Kakanwil menyampaikan daftar urut calon kepala Gubernur Kepala Daerah Tk.1 setempat.

3) Tata Cara Pengangkatan SD/SDLB

- Kakancam berdasarkan input dari penilik TK/SD selambat-lambatnya enam bulan setelah terjadi lowongan kepala sekolah

menyampaikan daftar kepala sekolah yang lowong kepada kakandep kab./Kotamadya.

- Kakandep kab/Kotamadya membuat daftar kepala sekolah yang lowong dan menyampaikan kepada kakanwil selambat-lambatnya lima bulan sebelum terjadi lowongan kepala sekolah.
- Kakanwil membuat daftar kepala sekolah yang kosong di wilayahnya dan menyampaikan kepada Gubernur Daerah Tk. 1 setempat, selambat-lambatnya empat bulan sebelum terjadi lowongan kepala sekolah
- Gubernur Kepala Daerah Tk.1 atau pejabat lain yang ditunjuk, dengan memperhatikan input dari Kakanwil, memilih calon yang paling memenuhi syarat untuk ditetapkan menjadi kepala sekolah
- Gubernur Kepala Daerah Tk. 1 atau pejabat lain yang ditunjuk menetapkan kepala sekolah dengan keputusan dan dengan mencantumkan masa jabatan selambat-lambatnya dua bulan sebelum terjadi lowongan kepala sekolah.

Karena banyaknya faktor yang mempengaruhi dan menghambat dalam pelaksanaannya, untuk dapat melaksanakan mutasi itu dengan baik demi suksesnya tujuan pendidikan, perlu diperhatikan beberapa syarat antara lain sebagai berikut:

- a. Dilakukan dengan rencana yang matang, sistematis, dan praktis
- b. Berdasarkan hasil supervisi yang kontinyu dan teliti
- c. Diketahui benar-benar kelemahan dan atau kelebihan masing-masing pemimpin sekolah yang akan dimutasikan
- d. Diketahui benar kekurangan dan atau kelebihan masing-masing sekolah
- e. Para pimpinan sekolah mengetahui dan menyadari mengapa dan untuk apa mereka dimutasikan
- f. Mutasi vertikal dan horisontal dapat dilakukan bersama-sama, sesuai dengan tuntutan pengembangan pendidikan
- g. Lebih baik jika mutasi itu dilaksanakan secara periodik, misalnya setiap 4 atau 5 tahun sekali. Kecuali mutasi yang terpaksa atau mendadak karena suatu hal.<sup>31</sup>

Terkait dengan dua jalur mutasi (vertikal dan horisontal), maka prosedur pelaksanaannya juga berbeda. Pada mutasi vertikal, mutasi dilakukan dengan memindahkan pegawai yang bersangkutan kepada jabatanyang lebih tinggi atau yang lebih rendah dalam jenjang organisasi kepegawaian. Untuk melaksanakannya, dilakukan pengangkatan seorang wakil pimpinan ataupun seorang guru yang dianggap cakap untuk memangku jabatan tersebut. namun bisa jadi sebaliknya, yakni bukan diangkat ke atas melainkan disertai jabatan yang lebih rendah. Kelebihan dari proses mutasi vertikal ini adalah memberikan kesempatan bagi para

---

<sup>31</sup> Burhanudin, *Administrasi*, op.cit, hal. 73.

pegawai untuk dapat mengembangkan kariernya dan juga mendorong para pegawai untuk bekerja lebih giat, jujur dan mempertinggi prestasi.

Adapun mutasi horisontal adalah mutasi yang dilakukan dengan jalan memindahkan pimpinan sekolah itu ke sekolah yang lain, yang sejenis, tanpa mengubah status jabatannya.<sup>32</sup> Proses ini bukan tanpa hambatan. Beberapa kesulitan yang mungkin dialami dalam mengadakan mutasi horisontal ini pada umumnya timbul dari kepentingan pribadi masing-masing pimpinan sekolah yang akan dimutasikan, antara lain masalah perumahan/tempat tinggal, masalah menyekolahkan anak, harta benda atau pekerjaan di luar dinas.

Dalam konteks penelitian ini, berdasarkan dua jalur mutasi di atas, yang terjadi adalah mutasi vertikal, karena mutasi itu dilakukan dari bawah ke atas dan begitu pula sebaliknya.

Bagi lembaga pendidikan yang berstatus negeri, mutasi horisontal kepala sekolah bisa melibatkan lebih dari satu lembaga pendidikan. Misalnya, kepala SMA Negeri di kabupaten tertentu dimutasi ke SMA Negeri di kabupaten lain.

Sementara mutasi horisontal kepala sekolah di lembaga pendidikan swasta terjadi bila lembaga pendidikan (satuan pendidikan) itu berada dalam payung Yayasan yang sama dengan satuan pendidikan lain. Misalnya kepala Madrasah Ibtidaiyah dimutasi menjadi kepala Madrasah Tsanawiyah dalam satu Yayasan yang sama.

---

<sup>32</sup> Burhanudin, Administrasi, ibid., hal. 73.

Selain prosedur, yang patut dipertimbangkan dalam melakukan usaha pergantian adalah adanya tolok ukur kompetensi personal orang yang akan menduduki jabatan kepala madrasah di satu lembaga pendidikan.

Berdasarkan ketentuan yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, terdapat empat komponen yang menjadi tolok ukur kompetensi Kepala Madrasah: kompetensi profesional, kompetensi wawasan kependidikan dan manajemen, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial.<sup>33</sup>

Setiap komponen kompetensi tersebut disesuaikan dengan tingkat satuan pendidikannya: mulai dari TK, SD, SMP, hingga SMA. Dalam konteks penelitian ini, yang akan peneliti paparkan adalah tentang standar kompetensi kepala madrasah, sebagai berikut:

a. Kompetensi Profesional

Standar kompetensi ini dibagi dalam beberapa poin berdasarkan peran kepala sekolah.

*Pertama*, kepala sekolah sebagai pemimpin. Peran ini terdisei atas beberapa unit kompetensi: bahwa kepala sekolah harus mampu menyusun perencanaan sekolah; mengorganisasikan kelembagaan sekolah; dan menerapkan kepemimpinan dalam pekerjaan.

---

<sup>33</sup> Direktur Tenaga Kependidikan, *Kompetensi Kepala Sekolah*, Jakarta, BP Cipta Jaya, 2006 hal. 32

*Kedua*, kepala sekolah sebagai manajer. Peran ini terdiri atas beberapa unit kompetensi: bahwa kepala sekolah harus bisa mengelola tenaga kependidikan; mengelola kesiswaan; mengelola sarana dan prasarana; dan mengelola hubungan sekolah dengan masyarakatnya.

*Ketiga*, kepala sekolah sebagai pendidik. Peran ini terdiri atas satu unit kompetensi: mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar-mengajar.

*Keempat*, kepala sekolah sebagai administrator. Peran ini terdiri atas satu unit kompetensi: mengelola ketatausahaan dan keuangan sekolah.

*Kelima*, kepala sekolah sebagai wirausahawan. Peran ini terdiri atas satu unit kompetensi: menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan.

*Keenam*, kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja. Peran ini terdiri atas satu unit kompetensi: menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif.

*Ketujuh*, kepala sekolah sebagai penyelia. Peran ini terdiri atas dua unit kompetensi: melakukan supervisi dan melakukan evaluasi dan pelaporan.<sup>34</sup>

b. Kompetensi Wawasan Kependidikan dan Manajemen

Terdapat tiga poin pada kompetensi ini::

- 1) Menguasai landasan pendidikan;

---

<sup>34</sup> Direktur Tenaga Kependidikan, Ibid Hal 33

- 2) Menguasai kebijakan pendidikan;
- 3) Menguasai konsep kepemimpinan dan manajemen pendidikan.

c. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi ini mengandung beberapa poin penting sebagai berikut:

- 1) Bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa
- 2) Berakhlak mulia
- 3) Memiliki etos kerja yang tinggi
- 4) Bersikap terbuka
- 5) Berjiwa pemimpin
- 6) Mampu mengendalikan diri
- 7) Mampu mengembangkan diri
- 8) Memiliki integritas kepribadian<sup>35</sup>

d. Kompetensi Sosial

Sama halnya dengan beberapa komponen kompetensi di atas, kompetensi kepribadian juga dibagi dalam tiga poin utama, yakni: kemampuan bekerja sama dengan orang lain; berpartisipasi dalam kegiatan kelembagaan/sekolah; dan berpartisipasi dalam kegiatan kemasyarakatan.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Ibid Hal 33

<sup>36</sup> Ibid Hal 34

#### 4. Teori Kepemimpinan

Pembahasan tentang teori kepemimpinan dalam BAB II ini dimaksudkan untuk menjelaskan beberapa pandangan tentang beberapa konsepsi ideal seorang pemimpin. Ini terkait dengan obyek penelitian ini yang menjadikan pergantian kepala madrasah (pemimpinan lembaga pendidikan) sebagai obyek kajian utamanya.

Istilah pemimpin adalah terjemahan leader/head/manajer, yang juga disebut manajer/kepala/ketua/presiden, dan lain sebagainya, dan itu tergantung pada kebiasaan atau kesepakatan setiap organisasi. *Leader* dan *head* adalah termasuk manajer atau pemimpin, tetapi sebagian kalangan menilai bahwa keduanya ada dua hal yang berbeda.

*Leader* didefinisikan sebagai pemimpin yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan dan *personality/authority* (berwibawa); disegani/berwibawa terhadap bawahannya atau pengikutnya karena kecakapan dan kemampuannya serta didukung oleh perilakunya yang baik, dan falsafahnya dalam memimpin adalah "pimpinan adalah untuk bawahan". Adapun *head* (kepala) adalah seorang pemimpin, yang dalam praktek kepemimpinannya hanya berdasarkan kekuasaan atau *authority* formalnya saja. Bawahan menuruti perintah atasannya, dan falsafahnya dalam memimpin adalah "bawahan adalah untuk pemimpin".<sup>37</sup>

Kartini Kartono mendefinisikan kepemimpinan sebagai dampak interaktif dari faktor individu/pribadi dengan faktor situasi. Pemimpin

---

<sup>37</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001, hal. 45.

adalah seseorang yang mempunyai keahlian tertentu, yang dengan kemampuannya ia bisa menggerakkan orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.<sup>38</sup>

Bisa jadi, kelebihan yang dimiliki seorang pemimpin adalah suatu kemampuan bawaan atau bakat, atau kelebihan tersebut tercipta melalui proses panjang aktualisasi dengan lingkungannya. Dengan pengakuan kultural, kelebihan yang dimilikinya, seorang pemimpin kemudian menyangang kewibawaan yang bisa digunakan untuk membimbing dan mengarahkan orang lain.

Selain itu masih banyak definisi dalam literatur yang menjelaskan tentang kepemimpinan. George R. Terry, misalnya, mengatakan bahwa *“leadership is the relationship in which one person, the leader, influences others to work together willingly on related task to attain that which the leader desire.”*<sup>39</sup>

Jika salah satu tugas seorang manajer adalah memimpin, maka pimpinan dapat didefinisikan sebagai seseorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain, dan ia adalah orang yang dalam melaksanakan tugasnya, untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, menggunakan bantuan orang lain.<sup>40</sup> Mengapa demikian? Sebab pemimpin

---

<sup>38</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal itu?*, Cet. 8, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1998, hal. 33.

<sup>39</sup> Soehardi Sigit, *Teori Kepemimpinan dalam Manajemen*, Cet. 1, Yogyakarta: Armurrita, 1998, hal. 2.

<sup>40</sup> Heidjrachman Ranupandojo & Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, Cet. 6, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 1996, hal. 217.

tidak akan berarti manakala tidak didukung oleh bawahan yang bertipe pekerja keras.

Sementara itu, pemimpin dalam pengertian luas ialah seorang yang memimpin, dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Dalam pengertian terbatas, pemimpin ialah seorang yang membimbing dan memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuafisnya, dan penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya.<sup>41</sup>

Prestise dan kekuasaan yang dimiliki pemimpin, diakui atau tidak, berefek luar biasa terhadap tingkat kepatuhan atau kesadaran para bawhaannya, sebab tidak semua orang bisa sadar dengan sendirinya atas kewajiban dan haknya tanpa mengetahui terlebih dahulu tentang konsekuensi yang ia dapatkan ketika berjasa, atau bahkan sebaliknya (melakukan pelanggaran). Konsekuensi tersebut berkuat pada dua sisi berlainan, yakni antara penghargaan dan hukuman.

Ada beberapa sebab yang melatari mengapa pemimpin dibutuhkan dalam proses kehidupan manusia, yang oleh Kartini Kartono hal tersebut dijelaskan dalam beberapa teori: teori genesis, teori sosial, dan teori ekologis.<sup>42</sup>

Teori genetis menyatakan bahwa pemimpin itu tidak dibuat, namun lahir menjadi seorang pemimpin oleh bakat-bakat alami yang luar biasa

---

<sup>41</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 1998, hal. 33.

<sup>42</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin*, Ibid., hal. 29.

sejak lahirnya; dia ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi dan kondisi yang bagaimanapun juga; dan secara filsafi, teori tersebut menganut pandangan determinasi.

Sementara itu, teori sosial menyatakan bahwa pemimpin itu harus disiapkan, dididik, dan dibentuk, tidak terlahirkan begitu saja; dan setiap orang bisa menjadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan, serta dorongan oleh kemanusiaan sendiri.

Adapun teori ekologis atau sintesis menegaskan bahwa seseorang akan sukses menjadi pemimpin manakalah sejak lahir ia memiliki bakat-bakat memimpin, yang bakat-bakat tersebut diasahnya terus menerus lewat proses pendidikan dan pengalaman mengaktualisasi diri.

Tentang pendekatan dalam memandang seorang pemimpin, Heidjachman Ranupandojo menentukan tiga pendekatan. *Pertama*, pendekatan yang mendasarkan atas *traits* (sifat, perangai) atau kualitas yang dibutuhkan seseorang untuk menjadi seorang pemimpin. *Kedua*, pendekatan yang didasarkan atas dasar perilaku (*behavior*). Adapun pendekatan yang *ketiga* adalah pendekatan *contingency* yang didasarkan atas faktor-faktor situasional, untuk menentukan gaya kepemimpinan yang efektif.<sup>43</sup>

Meski tidak secara langsung bersinggungan dengan model kepemimpinan kepala sekolah, Kartini Kartono menyebut delapan tipe kepemimpinan: tipe deserter (pembelot), birokrat, misionaris, developer

---

<sup>43</sup> Heidjachman Ranupandojo, *Manajemen*, op.cit. hal. 217.

(pembangun), otokrat, benevolent autocrat (otokrat yang bijak), compromiser (kompromis), dan eksekutif (motivatoris).<sup>44</sup>

Selain itu, disebutkan juga oleh Kartini Kartono, bahwa kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu: kekuasaan, kewibawaan, dan kemampuan.<sup>45</sup>

Dalam falsafah Jawa disebutkan “*ing ngarso sung tulodo, ing madya mangun karso...*” (di depan memberikan teladan, dan di tengah merancang tujuan). Bahwa pemimpin adalah orang yang bisa memberikan contoh yang baik buat bawahannya, dan bersedia bekerja bersama bawahan.

Tipe pemimpin demikian dapat disebut sebagai seorang pemimpin yang inklusif, bahwa ia bukanlah “makhluk asing” yang berjarak dengan stafnya. Tipe ini berbeda seratus delapan puluh derajat dengan tipe pimpinan yang eksklusif, yang menempatkan diri sebagai pihak tunggal penentu semua kebijakan yang berlaku dalam organisasi atau lingkungan yang dipimpinnya.

Winardi, dalam bukunya “Kepemimpinan dalam Manajemen” mengutip delapan teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh G.R. Terry dalam “*Prinsiples of Manajemen*” sebagai berikut:

a. Teori Otokratis

Menurut teori ini, kepemimpinan didasarkan atas perintah-perintah, pemaksaan dan tindakan yang agak arbitrer dalam hubungan antara

---

<sup>44</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin*, op.cit, hal. 30-31.

<sup>45</sup> Kartini Kartono, *Ibid.*, hal. 31.

pemimpin dengan pihak bawahan. Pemimpin tersebut cenderung mencurahkan perhatian sepenuhnya pada pekerjaan; ia melaksanakan pengawasan seketat mungkin dengan maksud agar pekerjaan dilaksanakan sesuai rencana. Pemimpin otokratis menggunakan perintah-perintah yang biasanya diperkuat oleh adanya sanksi-sanksi dimana disiplin adalah faktor utama yang dijadikan pijakan.<sup>46</sup>

b. Teori Psikologis

Dengan tegas, teori ini menggarisbawahi bahwa fungsi seorang pemimpin adalah mengembangkan sistem motivasi terbaik. Pemimpin merangsang bawahannya untuk bekerja ke arah pencapaian sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan individual.<sup>47</sup>

c. Teori Sosiologis

Teori ini menyebutkan, bahwa salah satu usaha dalam rangka meningkatkan efektifitas dan efisiensi aktivitas manajerial diantaranya adalah dengan penyikapan terhadap konflik internal yang terjadi dalam pola interaksi antar maupun intra lini. Salah satu usaha yang bisa dilakukan seorang pemimpin dalam meminimalisir konflik yakni dengan turut melibatkan para bawahan dalam pengambilan beberapa keputusan yang sudah seharusnya melibatkan bawahan. Karenanya, evaluasi berkelanjutan perlu senantiasa dilakukan oleh seorang

---

<sup>46</sup> Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Cet. 1, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1990, hal. 62

<sup>47</sup> Ibid, hal 63

pemimpin guna melakukan koreksi dan menginiasi organisasi dalam mewujudkan tujuan-tujuan taktis maupun strategis.<sup>48</sup>

d. Teori Suportif

Teori ini meniscayakan adanya seorang pemimpin yang mampu membantu usaha-usaha bawahannya dalam beraktivitas. Guna mewujudkannya, pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja yang dapat membantu menguatkan keinginan pada setiap bawahan untuk melaksanakan tugas secara maksimal, bekerjasama dengan pihak lain, serta mampu mengaktualisasikan kemampuan diri. Dorongan seorang pemimpin menjadi sangat urgen, terutama ketika ada sinyal bahwa bawahannya punya keinginan kuat untuk maskimalisasi kerja.<sup>49</sup>

e. Teori Laissez Faire

Seorang pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam hal menentukan aktivitas mereka. Ia tidak berpartisipasi, atau apabila hal itu dilakukannya, maka partisipasi tersebut hampir tidak berarti. Pendekatan ini merupakan kebalikan langsung dari teori otokrasi.<sup>50</sup>

f. Teori Perilaku Pribadi

Salah satu sumbangsih penting teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin tidak berkelakuan sama ataupun melakukan tindakan identik dalam setiap situasi yang dihadapi olehnya. Dalam hal

---

<sup>48</sup> Ibid, hal 63

<sup>49</sup> Ibid , hal 64

<sup>50</sup> Ibid, hal, 64

ini fleksibilitas dalam menentukan usaha yang paling pas dalam mencari jalan keluar atas masalah yang dihadapinya.

g. Teori Sosial / Sifat

Teori ini menyebutkan beberapa sifat yang dianggap mutlak harus dimiliki oleh seorang pemimpin, antara lain: intelegensi, inisiatif, energi atau rangsangan, kedewasaan emosional, persuasif, skill komunikatif, kepercayaan pada diri sendiri, perseptif, kreativitas, dan partisipasi sosial.<sup>51</sup>

h. Teori Situasi

Fleksibilitas menjadi dasar utama. Selain itu teori ini juga bersifat multidimensi. Adapun untuk mengukur tingkat efektivitas pemimpin meliputi: tingkat kepercayaan para pengikut terhadap pemimpin, tingkat hingga dimana pekerjaan para pengikut para pengikut hanya bersifat rutin atau terstrukturisasi kurang baik, dan tingkat kekuasaan yang inheren dengan posisi kepemimpinan.<sup>52</sup>

Tentang kategori pemimpin, Muhammad Tolchah Hasan membagi seorang pemimpin menjadi dua kategori:<sup>53</sup> *Pertama*, kepemimpinan yang bersifat "elite", yang merupakan lapisan teratas dalam kedudukan terkemuka dalam organisasi. Ciri utama kepemimpinan ini adalah pemberian laku yang terbatas bagi anggotanya. *Kedua*, kepemimpinan yang bersifat pelopor (*vanguard*), dimana kelompok ini mencapai

---

<sup>51</sup> Ibid Hal 66

<sup>52</sup> Ibid hal 69

<sup>53</sup> Muhammad Tolchah Hasan, *Diskursus Islam dan Pendidikan: Sebuah Wacana Kritis*, Cet. 1, Jakarta: Bina Wiraswasta Insan Indonesia, 2000, hal. 61-62

kemajuan dan kedudukan terkemuka karena jasa-jasa dan prestasi atau keahliannya.

Peranan kepala sekolah, dalam pandangan Wahjosumidjo, ditegaskan bahwa kunci keberhasilan suatu sekolah hekekatnya terletak pada efisiensi dan efektifitas penampilan seorang kepala sekolah. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Dan keberhasilan kepala sekolah adalah keberhasilan sekolah.<sup>54</sup>

Seorang pemimpin sekolah diharapkan memiliki pengetahuan tentang administrasi pendidikan/sekolah yang meliputi kegiatan mengatur: (a) kesiswaan, (b) kurikulum, (c) ketenagaan, (d) sarana-prasarana, (e) keuangan, (f) hubungan dengan masyarakat, (h) kegiatan belajar-mengajar.<sup>55</sup> Kegiatan-kegiatan tersebut terkait langsung dengan beberapa wilayah kerja yang ditangani oleh para wakil kepala sekolah.

Seorang kepala sekolah juga harus memiliki keterampilan dalam bidang: (a) perencanaan, (b) pengorganisasian, (c) pengarahan, (d) pengkoordinasian, (e) pengawasan, dan (f) penilaian pelaksanaan kegiatan yang ada di bawah tanggungjawabnya.<sup>56</sup>

Tentang beberapa tugas pemimpin, antar lain kami menyebutkannya sebagai berikut:

- a. Manajerial cycle adalah siklus pengambilan keputusan, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penilaian, dan palaporan.

---

<sup>54</sup> Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan*, op.cit, hal.349.

<sup>55</sup> <http://www.ditplb.or.id/2006/index.php?menu=profile&pro=54>

<sup>56</sup> <http://www.ditplb.or.id/2006/index.php?menu=profile&pro=54>

- b. Memotivasi atau mendorong para bawahannya untuk bekerja giat dan membina bawahan dengan baik, sehingga tercipta suasana kerja yang baik dan harmonis.
- c. Berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan para bawahannya supaya loyalitas dan partisipasinya meningkat.
- d. Menciptakan kondisi yang akan membantu bawahannya mendapatkan kepuasan dalam profesinya.
- e. Berusaha membina bawahannya, agar dapat bekerja secara efektif dan efisien.<sup>57</sup>

Selain itu, kepala sekolah harus memiliki sikap-sikap yang menunjang profesionalitas dirinya, antara lain:

- a. Memahami dan melaksanakan kebijakan yang telah digariskan oleh pimpinan;
- b. Menghargai peraturan-peraturan serta melaksanakannya;
- c. Menghargai cara berpikir yang rasional, demokratis, dinamis, kreatif, dan terbuka terhadap pembaharuan pendidikan serta bersedia menerima kritik yang membangun; dan
- d. Saling mempercayai sebagai dasar dalam pembagian tugas.<sup>58</sup>

Bagi Hendiyat Soetopo, seorang pemimpin pendidikan yang berfungsi sebagai supervisor dalam melaksanakan tugasnya hendaknya bertumpu pada prinsip-prinsip sebagai berikut:<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar Pengertian dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001, hal. 46.

<sup>58</sup> <http://www.ditplb.or.id/2006/index.php?menu=profile&pro=54>

1. Ilmiah, yang mencakup unsur-unsur:
  - a. Sistematis, artinya dilaksanakan secara teratur, berencana, dan kontinyu.
  - b. Obyektif, artinya data yang didapat pada observasi yang nyata bukan tafsiran pribadi.
  - c. Menggunakan alat (instrumen) yang dapat memberi informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses belajar mengajar.
2. Demokratis, yaitu menjunjung tinggi asas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain.
3. Kooperatif, seluruh staf dapat bekerja bersama, mengembangkan usaha secara bersama dalam menciptakan situasi belajar mengajar yang baik.
4. Konstruktif, dan kreatif, yaitu membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk aktif menciptakan suasana dimana tiap orang merasa nyaman dan dapat menggunakan potensi-potensinya.

Agar proses inovasi di sekolah dapat berjalan dengan baik, kepala sekolah perlu dan harus bertindak sebagai pemimpin (leader) dan bukan bertindak sebagai bos. Karenanya, menjadi keharusan dalam kepemimpinan kepala sekolah untuk menghindari terciptanya pola hubungan dengan guru yang hanya mengandalkan kekuasaan, dan sebaliknya perlu mengedepankan kerja sama fungsional. Ia juga harus menghindarkan diri dari *one man show*, sebaliknya harus menekankan

---

<sup>59</sup> Hendiyat Soetopo & Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: PT. Bina Aksara, 1988, hal. 41

pada kerja sama kesejawatan; menghindari terciptanya suasana kerja yang serba menakutkan, dan sebaliknya perlu menciptakan keadaan yang membuat semua guru percaya diri.<sup>60</sup>

Posisi demikian meniscayakan adanya kepala sekolah yang punya kecakapan bertindak. Tidak sebatas kemampuan retorika belaka. Selain itu ia juga harus punya kelebihan potensi diri untuk menginisiasi dan berkreasi.

Mengutip Sondang P. Siagian, kemampuan diagnostik menjadi syarat penting bagi seorang pemimpin agar pola kepemimpinan menjadi efektif. Proses diagnostik tersebut diartikan sebagai ketrampilan yang tinggi untuk mengenali secara mendalam bukan saja sesuatu kekurangan di dalam organisasi, akan tetapi tidak kalah pentingnya adalah kemampuan untuk mencari dan menemukan sebab musyabab timbulnya ketidakberesan tersebut.<sup>61</sup>

Lebih lanjut, Y.W. Sunindhia merumuskan proses diagnostik tersebut paling tidak dalam lima kegiatan mental sebagai berikut:<sup>62</sup> *Pertama*, harus dibedakan antara bahasa yang dipergunakan dengan peristiwa yang sesungguhnya terjadi. *Kedua*, harus diketahui dengan pasti ketepatan dari informasi informasi yang tersedia. *Ketiga*, harus dibedakan antara fakta dan opini. *Keempat*, melakukan verifikasi pendapat orang lain.

---

<sup>60</sup> Suyanto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, TIM Komite Reformasi Pendidikan, <http://endang965.wordpress.com/2007/06/02/kepemimpinan-kepala-sekolah/>

<sup>61</sup> Y.W. Sunindhia & Ninik Widiyanti, *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern*, Jakarta: PT. Bina Aksara, 1988, hal. 94.

<sup>62</sup> Y.W. Sunindhia, *Kepemimpinan*, *ibid.*, hal. 94.

Adapun yang *kelima* adalah, bahwa harus diketahui secara jelas penyebab yang sesungguhnya tanpa bernada menyalahkan orang per-orang.

Dari rumusan yang dibuat Y.W. Sinindhia di atas, ada benang merah yang bisa diambil, betapa bahasa sebagai alat komunikasi memainkan peran yang sangat penting.

Ada anggapan pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu memberi tanggapan atas kebutuhan-kebutuhan bawahannya. Artinya, pemimpin tersebut harus punya kemampuan untuk membaca keinginan-keinginan kelompok, membantu dalam kondisi kerja yang diinginkan, membantu menentukan tujuan-tujuan yang realistis, dan mendorong kelangsungan hidup dan pengaruh kelompok. Sebab, pemimpin hanya satu person dan sekian person lain yang sama-sama dibutuhkan guna kelangsungan proses organisasi, baik organisasi yang bergerak di bidang produksi, jasa, dan layanan lain (semisal yang bergerak dalam dunia pendidikan).

Namun berbagai nilai/konsep ideal dalam manajemen lembaga pendidikan sendiri tidak akan berhasil optimal, manakala kendala struktural dan kultural belum bisa diselesaikan melalui agenda tindakan oleh berbagai komponen pendukung proses pembelajaran.<sup>63</sup> Bahkan keduanya harus berjalan beriring. Hal ini dilatari oleh pandangan bahwa tidak semua persoalan bisa terselesaikan hanya dengan jalur struktural.

---

<sup>63</sup> Kusmanto, *Menyoal Manajemen Berbasis Sekolah*, Republika: Jakarta, 2004, <http://www.freelists.org/archives/ppi/03-2004/msg00306.html>

Untuk beberapa kasus tertentu bahkan pendekatan kultural dinilai sebagai solusi terbaik.

Problem kultural bisa mencuat oleh beragam faktor, salah satunya karena belum adanya i'tikad kuat penyelenggara pendidikan mulai dari tingkat pusat, daerah, sampai sekolah untuk mengedepankan demokratisasi. Ini menjadi penting karena terkait dengan proses interaksi, baik antar maupun intra birokrasi lembaga pendidikan.

Terkait budaya korupsi yang mewabah di negeri ini, ada sinyalir keterlibatan lembaga pendidikan dalam praktik korupsi tersebut. Karena kepala sekolah memegang peranan sentral dalam manajemen lembaga pendidikan, maka sinyalir korupsi itu pun kemudian banyak dilarikan pada rendahnya kesadaran kepala sekolah atas pentingnya membangun hubungan dengan masyarakat umum, sehingga akuntabilitas lembaga sulit diwujudkan.

Budaya patronatif yang masih sangat kental dipegang masyarakat Timur (terutama Jawa) juga menjadi latar di balik problem kultural kelembagaan dalam manajemen sekolah. Beberapa keputusan penting kadang hanya dirancang dan ditentukan oleh pemegang tunggal kekuasaan. Situasi demikian menjadikan pihak yang harusnya terlibat dalam pembuatan rancangan kebijakan bersikap "Ewuh pakewuh" (Jawa: Merasa tidak enak, atau sungkan).

Problem struktural dan kultural di atas memerlukan revitalisasi tugas dan fungsi "institusi" komunikasi multi-stakeholder sekolah dalam

mengontrol dan membantu kebutuhan sekolah.<sup>64</sup> Usaha ini bisa dijumpai, misalnya, dengan adanya Komite Sekolah atau Dewan Pendidikan.

Namun fakta di lapangan tidak se-ideal yang dibayangkan. Masih kuatnya kepentingan politik birokrasi pendidikan dalam berbagai intervensi dalam pengambilan kebijakan mengenai sekolah dan proses belajar-mengajar di sekolah, maka fungsi Komite Sekolah atau Dewan Pendidikan belum optimal.

#### **D. Pembahasan tentang Peningkatan Etos Kerja Kepala Madrasah**

##### **4. Pengertian Etos Kerja**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, etos adalah pandangan hidup yang khas dari suatu golongan sosial. Etos kerja adalah semangat kerja yang menjadi ciri khas dan keyakinan seseorang atau suatu kelompok.<sup>65</sup>

Menurut Jansen H. Sinamo, etos kerja dapat diartikan sebagai: keyakinan yang berfungsi sebagai panduan tingkah laku bagi seseorang, sekelompok orang atau sebuah institusi; etos kerja merupakan perilaku khas suatu komunitas atau organisasi, mencakup motivasi yang menggerakkan, karakteristik utama, spirit dasar, pikiran dasar, kode etik, kode moral, kode perilaku, sikap-sikap, aspirasi, keyakinan, prinsip, dan standar-standar; dan sehimpuan perilaku positif yang lahir sebagai buah

---

<sup>64</sup> Kusmanto, *Menyoal, ibid.*,

<sup>65</sup> Balai Pustaka, Kamus Besar Bahasa Indonesia, op.cit, hal. 309-310.

keyakinan fundamental dan komitmen total pada sehimpunan paradigma kerja yang integral.<sup>66</sup>

Berdasarkan pengertian di atas, yang perlu digarisbawahi adalah bahwa etos kerja merupakan perilaku positif yang lahir dari satu keyakinan dan komitmen total yang bermuara pada integritas dalam bekerja guna mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian etos tidak sebatas dipahami sebagai spirit psikis semata, sebab spirit psikis dan motivasi yang ada akan diejawantahkan dalam bahasa kerja.

## **5. Upaya Peningkatan Etos Kerja**

Etos kerja ini secara langsung berhubungan dengan motivasi personal tiap orang yang mengaktualisasi diri pada satu bidang kerja tertentu.

Untuk meningkatkan motivasi tersebut, peran kepala madrasah berada pada fungsinya yang signifikan, karena sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara

---

<sup>66</sup> [www.posindonesia.co.id/promo/foto2007/etos.pdf](http://www.posindonesia.co.id/promo/foto2007/etos.pdf) -

efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar guna peningkatan mutu pendidikan<sup>67</sup>

Untuk itu ada beberapa hal yang harus dilakukan dalam rangka peningkatan etos kerja, antara lain:

a. Pengaturan lingkungan fisik

Penumbuhan motivasi tenaga kependidikan dalam meningkatkan etos kerja dapat dilakukan dengan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Atas dasar inilah, kepala madrasah diharapkan mampu membangkitkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Beberapa tindakan kepala madrasah untuk mencapai tujuan itu antara lain: pengaturan lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan, penciptaan ruang kerja yang kondusif, ruang belajar yang nyaman, ruang perpustakaan yang memadai, ruang laboratorium yang fungsional dan bernuansa rekreatif, dan lain sebagainya.<sup>68</sup>

b. Pengaturan suasana kerja

Suasana kerja di sini tidak dipahami sebatas suasana fisik semata. Lebih dari itu, penciptaan suasana kondusif yang menyentuh ranah psikis bahkan lebih penting. Sebagaimana disinggung Gouzali Saidam, dalam bukunya “Administrasi Sumber Daya Manusia” tentang mutasi sebagai usaha untuk menghilangkan kejenuhan seorang

---

<sup>67</sup> E. Mulyasa, *Menjadi*, op.cit, hal. 120.

<sup>68</sup> E. Mulyasa, *Ibid.*, hal. 120.

karyawan. Menurutnya, karyawan yang telah bekerja sekianlama di suatu unit kerja, pada suatu waktu akan menjadi jenuh dan bosan.<sup>69</sup>

Selain itu, Burhanudin dalam bukunya “Administrasi Pendidikan”, juga menilai pentingnya mutasi terutama karena sifat manusia yang mudah bosan terhadap hal yang monoton. Apalagi jika kondisi monoton tersebut berlangsung dalam durasi waktu yang sangat lama.<sup>70</sup>

Dengan sendirinya pengaturan suasana kerja tersebut akan mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan.

Selain masalah kejenuhan yang diakibatkan oleh lamanya masa jabatan seorang pemimpin dan pegawai atas satu unit kerja tertentu, komunikasi yang harmonis antar dan intra lini juga menjadi problem serius dalam penciptaan suasana kerja yang kondusif.

c. Peningkatan disiplin

Dalam bahasa publik, disiplin seringkali dikonotasikan dengan urusan waktu. Sehingga, pegawai yang tidak bisa menepati waktu – sebagaimana yang di atur lembaga/instansi tertentu—dinilai sebagai orang yang tidak disiplin.

Bahkan signifikansi motivasi dalam etos kerja berada pada peran yang sangat penting, baik motivasi yang tumbuh dari kesadaran diri tiap personal maupun motivasi yang sengaja ditimbulkan oleh pimpinannya.

---

<sup>69</sup> Gouzali Saidam, *Administrasi*, op.cit, hal. 545.

<sup>70</sup> Burhanudin, *Administrasi*, op.cit, hal. 72.

Dalam konteks lembaga pendidikan yang berkewajiban memompa motivasi, tak lain dan tak bukan, adalah kepala madrasah.

Ada beberapa alasan mengapa motivasi harus dilakukan pimpinan terhadap bawahannya. Mengutip pandangan Malayu S.P. Hasibuan, hal itu didasarkan pada beberapa alasan, sebagai berikut:<sup>71</sup>

- a. Karena pimpinan membagi-bagikan pekerjaannya kepada para bawahannya untuk dikerjakan dengan baik
- b. Karena ada bawahan yang mampu untuk mengerjakan pekerjaannya, tetapi ia malas atau kurang bergairah mengerjakannya
- c. Untuk memelihara dan atau meningkatkan kegairahan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya
- d. Dan untuk memberikan penghargaan dan kepuasan kerja kepada bawahannya.

Pengembangan lembaga pendidikan dalam konteks skripsi ini tidak bisa dilepaskan begitu saja dari Manajemen (berbasis) Sekolah. Konsep MBS tersebut lahir dari adanya desentralisasi pendidikan.

Menurut Wohlstetter dan Mohrman (1993) ditegaskan adanya empat sumber daya yang harus didesentralisasikan yaitu: power/authority, knowledge, information dan reward. <sup>72</sup> Termasuk dalam penegasan tersebut adalah menyangkut pengangkatan dan pemberhentian kepala sekolah, guru dan staff sekolah.

---

<sup>71</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen*, op.cit, hal. 216.

<sup>72</sup> <http://re-searchengines.com/nurkolis.html>

Dalam Manajemen (berbasis) sekolah, kepada Kepala Sekolah diberi wewenang penuh untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi, dan mengevaluasi komponen-komponen pendidikan suatu sekolah, yang meliputi input siswa, kurikulum, tenaga kependidikan, sarana-prasarana, dana, manajemen, lingkungan, dan kegiatan belajar-mengajar.<sup>73</sup>

Saat ini, keberlangsungan pendidikan (terutama yang berbasis agama) yang diselenggarakan madrasah dinilai sebagian kalangan sebagai pendidikan yang tidak bermutu. Stigma tersebut tentu didasarkan sekian pertimbangan. Namun apakah benar bahwa pendidikan madrasah jauh tertinggal dibandingkan model pendidikan lain? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, patut ditelaah dahulu tentang apa sebenarnya yang terjadi dalam dunia pendidikan kita, terutama pendidikan formal.

Pendidikan formal membuat rumusan konseptual tentang tujuan, muatan isi materi, metode, hingga evaluasi, yang semuanya termaktub dalam desain kurikulum pendidikan. Lalu untuk apa sebenarnya kurikulum dan pendidikan formal itu dilaksanakan, atau sejauh mana indikasi tingkat keberhasilan pendidikan formal? Jawaban atas pertanyaan tersebut setidaknya ada tiga: Pertama, agar siswa dapat melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi; Kedua, bagaimana siswa mampu memecahkan persoalan diri secara mandiri; dan yang ketiga, bagaimana siswa mampu hidup di tengah masyarakat sebagai warga negara, bagian dari bangsa, dan pemeluk

---

<sup>73</sup> <http://www.ditplb.or.id/2006/index.php?menu=profile&pro=54>

agama yang mengerti aturan-aturan, baik aturan yang merujuk pada hukum negara, adat, maupun hukum agama yang dipeluknya.

## 6. Indikasi Keberhasilan Peningkatan Etos Kerja

Indikasi keberhasilan peningkatan etos kerja dalam rangka pengembangan lembaga pendidikan, terutama khususnya madrasah, paling tidak dapat dilihat melalui antara lain:<sup>74</sup>

- a. Proses perubahan, dalam hal ini tentunya kegiatan belajar mengajar berjalan secara terkendali, tertib, lancar dan berhasil guna;
- b. Administrasi sekolah dan guru terselenggarakan sesuai aturan dan peraturan yang berlaku dan tertata baik;
- c. Keamanan, ketertiban, kebersihan, kekeluargaan dan keasrian/kenyamanan sekolah nampak dan sungguh terasa, kondusif untuk bekerja yang kreatif dan berprestasi;
- d. Hubungan sekolah dengan masyarakat terjalin baik dan menunjang;
- e. Citra sekolah secara jelas mencerminkan ciri khasnya.

Indikasi lain mutu pendidikan juga dapat dilihat melalui beberapa aspek, antara lain:

- a. Aspek akademik

Indikasi dari keberhasilan aspek ini adalah dengan melihat Nilai Ujian Akhir Nasional. Namun anggapan bahwa nilai UAN adalah representasi keberhasilan proses pendidikan masih saja menemukan kritik. Salah satunya, dengan munculnya dugaan kecurangan atau

---

<sup>74</sup> <http://www1.bpkpenabur.or.id/kwiyata/78/pokok1.htm>

manipulasi yang dilakukan pihak sekolah agar siswa-siswanya punya nilai bagus. Manipulasi itu dilakukan dengan adanya kerjasama antar sekolah dalam satu wilayah pengawasan. Mengapa harus memanipulasi? Karena tingginya nilai UAN masih menjadi salah satu tolok ukur masyarakat umum bahwa lembaga pendidikan bersangkutan bermutu.<sup>75</sup>

b. Aspek non-akademik

Aspek non-akademik ini meliputi banyak hal: mulai dari kedisiplinan, moral dan etika, kreativitas, kemandirian, dan sikap demokratis yang tidak mencerminkan tingkat kualitas yang diharapkan oleh masyarakat luas.<sup>76</sup>

c. Aspek kemampuan guru

Aspek kemampuan ini tidak hanya dilihat dari sisi legal atribut, semisal jenjang pendidikan dan gelar. Karena legal atribut tersebut tidak cukup menjadi jawaban atas sejauh mana kemampuan atau mutu guru. Sebab, pendidik ibarat pelayan restoran yang harus memberikan service memuaskan terhadap pelanggannya. Guru harus mampu menjadi mitra belajar yang baik bagi peserta didiknya. Bukan sekadar mentranfer pengetahuan gaya bank.<sup>77</sup>

---

<sup>75</sup> Indra Djati, *Menuju Masyarakat Belajar: Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*, Cet. 2, Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu, 2003, hal. 71

<sup>76</sup> Indra Djati, *Ibid*, hal 71

<sup>77</sup> Indra Djati, *Ibid*, hal 72

d. Aspek kondisi lingkungan

Kondisi lingkungan diartikan sebagai sesuatu yang bersifat non-akademik, antara lain: kreativitas, kemandirian, dan demokrasi. Walaupun ada sebab rendahnya mutu lingkungan, itu lebih dikarenakan kualitas pelaksana, terutama tenaga pendidik yang relatif rendah.<sup>78</sup>

Keempat aspek tersebut di atas, tidak bisa dipandang secara parsial. Semuanya saling terkait dan saling melengkapi. Jika ada satu aspek yang kurang, maka itu menjadi cacat mutu.

Selain itu, relevansi dan efisiensi pendidikan dapat dilihat dari beberapa indikator, antara lain sebagai berikut:

- a. Adanya kesenjangan antara tamatan lembaga pendidikan dengan dunia kerja.
- b. pengelolaan pendidikan terlalu sentralistik sehingga pengelola pendidikan di tingkat sekolah sangat tergantung pada birokrasi dan kurang kreatif.
- c. Belum optimalnya pendayagunaan program pembangunan untuk mendukung pembelajaran siswa di level sekolah.<sup>79</sup>

Ketiga indikasi tersebut, masih sangat kental dengan nuansa adanya keterkaitan antara pendidikan dengan dunia kerja; sentralisasi yang kerap dinilai sebagai biang dari rendahnya mutu pendidikan di negeri ini; dan kurang adanya optimalisasi program pembangunan dalam hubungannya dengan peningkatan mutu pembelajaran peserta didik.

---

<sup>78</sup> Indra Djati, *Ibid*, hal 72

<sup>79</sup> Indra Djati, *Ibid*, hal 73

Ada yang memandang mutu pendidikan melalui amatan atas output sekolah. Output sekolah diukur dengan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah pencapaian/prestasi yang dihasilkan oleh proses/perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari efektivitasnya, kualitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya dengan keterangan seperlunya diantaranya sebagai berikut.<sup>80</sup>

- a. Efektivitas adalah ukuran yang menyatakan sejauhmana sasaran (kuantitas, kualitas, waktu) telah dicapai. Dalam bentuk persamaan, efektivitas sama dengan hasil nyata dibagi hasil yang diharapkan.
- b. Kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa, yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat. Mutu barang atau jasa dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan seperti disain, operasi produk atau jasa dan pemeliharannya.
- c. Produktivitas adalah hasil perbandingan antara output dibagi input. Baik output maupun input adalah dalam bentuk kuantitas. Kuantitas input berupa tenaga kerja, modal, bahan, dan energi. Kuantitas output dapat berupa jumlah barang atau jasa, tergantung pada jenis pekerjaan.

---

<sup>80</sup> Sumarno dkk, *Otonomi Pendidikan*, dikelola oleh Pusat Statistik Pendidikan, Balitbang - Depdiknas [http://www.depdiknas.go.id/jurnal/27/manajemen\\_berbasis\\_sekolah.htm](http://www.depdiknas.go.id/jurnal/27/manajemen_berbasis_sekolah.htm)

Adapun Komite Sekolah bisa dikatakan berhasil manakala, paling tidak, memenuhi indikator keberhasilan, antara lain sebagai berikut ini:

- a. Proses pembentukan Komite Sekolah di masa depan tidak lagi dilakukan secara instan, melainkan melalui proses dan mekanisme yang demokratis, transparan, dan akuntabel.
- b. Proses pembentukan Dewan Pendidikan Kabupaten/Kota dan Provinsi secara tidak langsung juga telah dilaksanakan secara demokratis, transparan, dan akuntabel.
- c. Tidak lagi Komite Sekolah “stempel” dan Komite Sekolah “eksekutor”. Dengan kata lain, Komite Sekolah yang berhasil dibentuk adalah yang memiliki semangat kemitraan dengan sekolah.
- d. Jika ada permasalahan antara sekolah dan Komite Sekolah dapat diselesaikan secara mandiri oleh Tim Fasilitator, atau setidaknya dapat diselesaikan pada tingkat Dewan Pendidikan Kabupaten/Kota.
- e. Secara bertahap diharapkan agar Komite Sekolah segera dapat melaksanakan peran dan fungsinya secara optimal untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan di sekolahnya masing-masing.<sup>81</sup>

Sementara itu, keberhasilan pendidikan dengan melihat ciri-ciri seorang terdidik yang telah selesai menempuh seluruh jenjang pendidikannya, seharusnya diasumsikan telah memiliki beberapa karakteristik tertentu. Karakteristik itu adalah:

- a. Mengetahui suatu bidang ilmu secara utuh;

---

<sup>81</sup> <http://www.dikdasmn.org/?hal=6&id=5>

- b. Mampu mengkomunikasikan ilmunya kepada pihak lain;
- c. Mampu menerapkan dan mengembangkan ilmu pada situasi yang berubah; dan
- d. Mampu bekerjasama dengan pihak lain.<sup>82</sup>

Empat karakteristik di atas terutama pada level pendidikan tinggi, dimana kemandirian dan inisiasi diri dalam proses penempatan bisa dilakukan dengan tidak bergantung penuh pada instruktur atau tenaga pendidik.

Untuk meningkatkan mutu pendidikan, dalam kaitannya dengan pengembangan lembaga pendidikan, Indra Djati merumuskan beberapa langkah yang bisa ditempuh, yakni:

- a. Pembinaan kurikulum pendidikan yang dapat memberikan kemampuan dan keterampilan dasar minimal, menerapkan konsep belajar tuntas, dan membangkitkan sikap kreatif, inovatif, demokratis dan mandiri bagi peserta didik.
- b. Peningkatan kualifikasi, kompetensi dan profesionalisme tenaga pendidikan sesuai dengan kebutuhan mereka melalui pendidikan dan pelatihan, melalui lembaga pendidikan tenaga kependidikan dan lembaga diklat profesional.
- c. Penetapan standar kelengkapan dan kualitas sarana dan prasarana pendidikan.

---

<sup>82</sup> Sanusi Uwes, *Visi dan Pondasi Pendidikan dalam Perspektif Islam*, Jakarta: Logos, 2003, hal. 14.

- d. Pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah (MPMBS) sebagai upaya pemberian otonomi kepada guru dan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya.
- e. Menciptakan iklim dan suasana kompetitif dan koperatif antar sekolah dalam memajukan dan meningkatkan kualitas siswa dan sekolah.<sup>83</sup>



---

<sup>83</sup> Indra Djati, *Menuju*, op.cit, hal. 74-75.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

Setiap penelitian ilmiah dilakukan dengan menggunakan metode penelitian ilmiah yang memungkinkan ditemukannya kebenaran obyektif. Bukan sekadar kebenaran sebagaimana yang dikehendaki oleh si peneliti, tetapi kebenaran itu harus didasarkan pada sejumlah landasan yang bisa membuktikan obyektivitas satu hasil penelitian.

Lalu apa sebenarnya yang dimaksud dengan penelitian? Penelitian itu sendiri bisa diterjemahkan dalam beberapa pengertian, antara lain:<sup>84</sup>

1. Penelitian adalah usaha untuk mengumpulkan, mencari, dan menganalisis fakta-fakta mengenai sangkut paut masalah.
2. Penelitian adalah suatu bidang ilmu pengetahuan yang dijalankan untuk memperoleh fakta-fakta atau prinsip-prinsip dengan sabar, hati-hati serta sistematis.
3. Penelitian adalah usaha untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu pengetahuan yang dilakukan dengan menggunakan metode ilmiah.

Dalam metode penelitian ini, terdapat empat poin utama yang akan dipaparkan satu per-satu, mulai jenis penelitian, jenis data dan sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisa data.

---

<sup>84</sup> Hermawan Wasito, dkk, *Pengantar Metodologi Penelitian*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1995, hal. 6.

## E. Jenis Penelitian

Berdasarkan pada segi peninjauannya, terdapat bermacam jenis penelitian, Hermawan Wasito membagi dalam beberapa kriteria sebagai berikut:<sup>85</sup>

1. Berdasarkan hasil yang diperoleh terbagai menjadi dua, yakni penelitian dasar dan penelitian terapan.
2. Berdasarkan bidang yang diteliti terbagai menjadi dua, yakni penelitian bidang sosial dan penelitian bidang eksakta.
3. Berdasarkan tempat penelitian terbagai menjadi tiga, yakni penelitian laboratorium, penelitian kepustakaan, dan penelitian lapangan.
4. Berdasarkan cara dan taraf pembahasan masalahnya, penelitian terbagai menjadi dua jenis: penelitian deskriptif, penelitian inferensial.

Adapun jenis penelitian skripsi ini, berdasarkan pada cara dan taraf pembahasan masalahnya termasuk penelitian deskriptif. Dimana penelitian deskriptif itu sendiri dapat diartikan sebagai penelitian untuk mengungkapkan suatu masalah dan keadaan sebagaimana adanya, sehingga hanya merupakan penyingkapan fakta.

Secara definitif, pendekatan tersebut juga dapat dipahami sebagai sebuah penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa gambaran fisik atau non-fisik, kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang terkait, serta database yang menggambarkan bagaimana sesuatu telah diterapkan.

---

<sup>85</sup> Hermawan Wasito, dkk, *Pengantar*, ibid., hal. 9.

Berdasarkan prosedur penelitiannya, penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Sebuah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.<sup>86</sup>

Maka obyek yang hendak dikaji lebih dalam dalam penelitian ini terdiri dari place, paper, dan person. Ketiga sumber data tersebut diperoleh langsung dari tempat obyek penelitian, dalam hal ini tentang Pergantian Kepala Madrasah dalam Upaya Peningkatan Etos Kerja di MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan.

Menurut Lexy J. Moleong, metode penelitian kualitatif digunakan dengan beberapa pertimbangan: menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan-ganda; metode penelitian ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responde; dan metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.<sup>87</sup>

Atas dasar itulah mengapa peneliti memilih untuk menggunakan metode penelitian kualitatif. Selain itu, pilihan ini juga didasarkan pada obyek kajian penelitian, yakni sesuatu yang tidak berhubungan dengan angka-angka yang bisa distatistikkan. Namun penelitian ini adalah penelitian tentang program, tentang pergantian Kepala Madrasah dalam kaitannya dengan upaya peningkatan etos kerja yang melibatkan diri person-person dalam lembaga pendidikan tempat penelitian ini dilakukan.

---

<sup>86</sup> Lexy J. Moleoang, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1999, hal. 3

<sup>87</sup> Lexy J. Moleoang, *Metodologi*, *ibid.*, hal. 5

## **F. Jenis Data dan Sumber Data**

Terdapat dua jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini: data yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Pengertian dari dua jenis data tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Data kualitatif, yakni data yang digambarkan dengan kata-kata atau kalimat dan dipisah-pisahkan menurut kategori untuk memperoleh kesimpulan, seperti data tentang keadaan sekolah, prosedur dan mekanisme perencanaan, dan lain-lain.

Data tersebut dibutuhkan karena adanya penerapan metode kualitatif. Data tersebut dikumpulkan sebagai kunci atas obyek kajian yang diteliti.

- b. Data kuantitatif, yakni data yang berwujud angka-angka seperti jumlah siswa, guru, dan lain-lain.

Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Sumber data tersebut, dalam penelitian ini, diklasifikasikan sebagai berikut:

- a. Person, yakni sumber data yang bisa memberikan data berupa jawaban lisan, mulai wawancara atau jawaban tertulis berubah data base. Dalam penelitian ini, pihak yang bisa diwawancarai atau dimintai data adalah kepada sekolah, guru, karyawan dan beberapa perwakilan masyarakat.
- b. Place, yakni sumber data yang menyajikan tampilan data berupa keadaan tempat, baik itu gedung ataupun inventaris sekolah lainnya. Sumber data ini merupakan obyek yang bisa digali dengan teknik observasi. Adapun

setelah didapat data yang dimaksud, maka akan disampaikan secara tertulis dengan pemaparan deskriptif.

- c. Paper, yakni sumber data yang menyajikan tanda-tanda berupa huruf, angka, gambar, atau simbol-simbol lain. Sumber data ini sesuai untuk penggunaan metode dokumentasi. Misalnya, data tentang profil lembaga pendidikan, jumlah guru dan karyawan, jumlah siswa, dan dokumen-dokumen lain yang ada kaitannya dengan penelitian ini.

### **G. Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian apapun mengharuskan adanya validitas data. Guna memperoleh data-data akurat yang dibutuhkan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data sebagai berikut:

- a. Observasi

Observasi atau pengamatan diartikan sebagai kegiatan guna memperoleh tolak ukur, atau menggunakan pengamatan dengan indera penglihatan, yang berarti tidak mengajukan pertanyaan-pertanyaan.<sup>88</sup>

Atau dalam pengertian lain, observasi ialah metode pengumpulan data dengan jalan pengamatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena ada.<sup>89</sup>

Hubungannya dengan pokok permasalahan yang dibahas dalam skripsi ini, metode observasi dipakai untuk memperoleh data terkait

---

<sup>88</sup> Irawan Suhartono, *Metode Penelitian Sosial*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 1996, hal. 69.

<sup>89</sup> Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, Jakarta: Rineka Cipta, 1987, hal. 136.

dengan kondisi lingkungan sekolah di MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan.

b. Dokumentasi

Secara definitif, dokumentasi yaitu pengumpulan, pengolahan, pemilihan, dan penyimpanan informasi dalam bidang pengetahuan. Namun secara lebih detail ada yang mengartikan dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data yang diperoleh melalui dokumen, seperti buku harian, laporan, catatan kasus dan dokumen-dokumen lain.<sup>90</sup>

Pertimbangan utama penggunaan teknik ini adalah bahwa tidak semua data dapat diperoleh lewat observasi atau wawancara. Teknik ini, misalnya, digunakan untuk memperoleh data tentang program-program pendidikan, struktur kepengurusan, jumlah guru, siswa dan sebagainya.

c. Interview

Metode interview adalah proses tanya jawab secara lisan yang mempertemukan dua orang atau lebih dan terjadi tatap muka. Kemudian agar hasil wawancara dapat ditulis dan dilaporkan dalam bentuk tulisan secara valid, maka saat wawancara berlangsung peneliti memanfaatkan alat bantu perekam atau menulis langsung hasil wawancara itu di sebuah catatan tertulis sebagai bukti.

Terdapat dua macam pedoman wawancara dalam prosedur pengumpulan data, yaitu: wawancara terstruktur dan tidak terstruktur.. Karena penelitian ini bukanlah penelitian kuantitatif, namun penelitian

---

<sup>90</sup> Irawan Suhartono, *Metode*, op.cit, 70.

kualitatif, peneliti memilih untuk menggunakan wawancara tidak terstruktur, yaitu wawancara yang dalam draft pertanyaan hanya memuat garis besar permasalahan yang hendak digali. Dengan wawancara tidak terstruktur, wawancara dapat berlangsung dengan seluwes mungkin, dan proses tanya-jawab akan berjalan sebagaimana percakapan keseharian.

Harapan dari teknik wawancara ini adalah peneliti bisa mendapatkan data yang berhubungan dengan Pergantian Kepala Madrasah dalam Upaya Peningkatan Etos Kerja di MI Thoriqotul Hidayah Laren.

Ketiga teknik pengumpulan data di atas, dalam penelitian kualitatif menjadi sangat penting karena bahasa memainkan peranan signifikan untuk menggali dan menjelaskan. Data yang diperoleh di lapangan akan dijelaskan dengan deskripsi bahasa dan analisisnya pun didasarkan pada data-data deskriptif tersebut.

Berbeda dengan metode penelitian kuantitatif. Dalam penelitian kualitatif, pengamatan berperan-serta, wawancara mendalam, dan analisis dokumen (metode historis) juga dikenal, tetapi dianggap tidak terlalu penting. Tetapi dalam penelitian kualitatif, ketiga metode tersebut bersifat fundamental dan sering digunakan bersama-sama, seperti dalam studi kasus.<sup>91</sup>

Mengutip Pandangan Denzin, Deddy Mulyana juga berpandangan, bahwa dibandingkan dengan metode-metode lain (kuantitatif), dilihat dari perspektif interaksi simbolik, pengamatan berperan-serta, wawancara, dan

---

<sup>91</sup> Deddy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002, hal. 155.

metode dokumentasi unggul dalam arti bahwa metode-metode tersebut memungkinkan peneliti memadukan simbol dan interaksi yang terbangun di dalamnya dan berujung pada pembuatan konsep yang lebih terarah.<sup>92</sup>

## H. Teknik Analisa Data

Analisis induktif peneliti pilih sebagai teknik analisa data dalam penelitian ini. Artinya, analisa dilakukan mulai dari data yang diperoleh langsung dari lapangan berupa fakta empiris, coba mengkaji dan mempelajari lebih rigid, mencatat, menafsirkan, kemudian menarik kesimpulan-kesimpulan dari proses tersebut untuk dianalisa.

Rangkaian proses analisa data dalam penelitian ini, berkiblat pada apa yang disampaikan Noeng Muhajir adalah dimulai dengan mengelola data verbal yang beragam tersebut untuk diringkas dan disistematisasikan. Data tersebut adalah data hasil observasi, wawancara dan data-base lain. Proses selanjutnya yakni mengedit, mengklasifikasi, dan menelaah berdasarkan teori pakar, dan diakhiri dengan proses untuk menyajikannya sebagai sebuah karya ilmiah.<sup>93</sup>

Untuk menjelaskan mengapa dipilih analisis induktif, peneliti mengutip pandangan Lexy J. Moleong, bahwa analisis induktif dalam penelitian kualitatif digunakan dengan beberapa alasan:<sup>94</sup> (1) proses induktif lebih dapat menemukan kenyataan-kenyataan ganda sebagai yang terdapat

---

<sup>92</sup> Deddy Mulyana, *Metodologi*, hal. 156.

<sup>93</sup> Noeng Muhajir, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Pendekatan Positivistik, Rasionalistik, Phenomenologik dan Realisme Metephisik: Telaah Studi Teks dan Penelitian Agama*, Yogyakarta: PT. Bayu Indra Grafika, 1996, hal. 29.

<sup>94</sup> Lexy J. Moleong, *Metode*, hal. 5.

dalam data; (2) Analisis induktif lebih dapat membuat hubungan peneliti-responden menjadi eksplisit, dapat dikenal dan akontabel; (3) analisis demikian lebih dapat mengurasikan latar secara penuh dan dapat membuat keputusan-keputusan tentang dapat-tidaknya pengalihan kepada suatu latar lainnya; dan (4) analisis induktif lebih dapat menemukan pengaruh bersama yang mempertajam hubungan-hubungan nilai secara eksplisit sebagai bagian dari struktur analitik.

Selain metode tersebut juga digunakan teknik deskriptif, artinya memberikan gambaran tentang bagaimana perencanaan partisipatori diterapkan. Berdasarkan data yang didapat dilakukan interpretasi, yaitu menerangkan data yang diperoleh dari hasil penelitian.

Butuh ditegaskan di sini, bahwa dalam penelitian kualitatif, analisa dilakukan terus menerus dan berkelanjutan bersamaan dengan pengumpulan data di lapangan. Jadi, analisa terhadap data tidak hanya dilakukan di akhir.

## BAB IV

### PAPARAN DATA HASIL TEMUAN PENELITIAN

#### C. Gambaran Umum Obyek Penelitian

##### 1. Sejarah Singkat berdirinya MI Thoriqotul Hidayah Laren

###### Lamongan<sup>95</sup>

Pada tahun 60-an di Desa Laren belum ada lembaga yang bernaung di bawah LP. Ma'arif NU. Pada saat itu yang ada hanya Sekolah Dasar Negeri dan Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah, sehingga masyarakat NU yang ingin menyekolahkan anaknya ke lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan LP. Ma'arif terpaksa harus ke MINU Pangkatrejo (desa seberang bengawan, tepatnya sebelah selatan Bengawan Solo), kondisi ini berlangsung puluhan tahun.

Tahun 1969, Kyai Muhyiddin yang waktu itu beliau bertugas di Kecamatan Laren sebagai pegawai KUA mempunyai gagasan ingin mendirikan Madrasah Ma'arif, untuk menampung anaknya orang-orang NU khususnya dan masyarakat Laren pada umumnya. Gagasan tersebut didukung oleh tokoh-tokoh masyarakat Laren.

Sehingga pada tahun tersebut (1969) Madrasah Ma'arif NU di Laren resmi didirikan dengan nama Madrasah Ibtidaiyah Mambaud Dalalah, dan untuk sementara berlokasi di halaman Masjid Jami'

---

<sup>95</sup> Sejarah singkat ini dikutip dan diolah dari hasil wawancara dengan Kepala Madrasah dan Ketua Yayasan Darul Rohmah, 13 Januari 2008.

Kecamatan Laren, sedangkan gedungnya mendapat wakaf dari Mbah Kasmirah Laren.

Pada tahun 1972 sewaktu Kortan Ma'arif Kecamatan Laren dijabat oleh KH. Nawawi Bulubrangsi, semua lembaga yang ada di bawah naungan Ma'arif NU Kecamatan Laren 80% namanya diganti menjadi Thoriqotul Hidayah. Pada tahun itu pula Madrasah Ibtidaiyah Thoriqotul Hidayah Laren pindah lokasi (yang saat ini untuk lokasi TK Muslimat Laren).

Sebagai legitimasi legalitas lembaga, pada tahun 1978 Madrasah Ibtidaiyah Thoriqotul Hidayah Laren mendapat Piagam Terdaftar dari Departemen Agama Propinsi Jawa Timur tertanggal 20 Maret, dengan nomor: L.M/3/9254/1978.

Karena lokasi Madrasah sudah dirasa tidak cukup menampung jumlah siswa yang terus bertambah, sehingga tidak mungkin dilakukan penambahan gedung baru, pada tahun 1985 Madrasah Ibtidaiyah Thoriqotul Hidayah Laren pindah ke lokasi baru, tepatnya di Timur Jalan Raya Laren-Blimbing Jl. KH. Hasyim Asy'ari 52 Laren.

Kemudian pada tahun 1993 Madrasah Ibtidaiyah Thoriqotul Hidayah Laren masuk pagi, dengan alasan setiap murid MI/SD wajib mengikuti EBTANAS bersama dan wajib memilih salah satu lembaga, tidak boleh merangkap. Atas dukungan masyarakat Laren dan tokoh-tokoh yang ada di Desa Laren 95% murid yang merangkap memilih ke Madrasah Ibtidaiyah Thoriqotul Hidayah Laren.

Sebelum tahun 1993 itu, sebagian murid banyak yang sekolah rangkap, pagi mereka sekolah di SDN Laren dan siangya masuk sekolah di MI Thoriqotul Hidayah Laren. Keadaan yang sama juga dialami murid-murid di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah I Laren yang terletak tak lebih dari 500 meter arah selatan MI Thoriqotul Hidayah Laren.

Pada tahun 1993 MI Thoriqotul Hidayah Laren mendapat Piagam Terdaftar dari Departemen Agama Kabupaten Lamongan, tertanggal 23 April 1993, dengan nomor: MN.21/06.00/PP/03/2/124/1993.

Pada tahun 1995 mendapat Piagam dari Kandepag Lamongan dengan status diakui, yang tertanggal 25 Januari 1995, dengan nomor: MN.21/06.00/PP/03/2/0104/1995.

Pada tahun 1999 mendapat Piagam Disamakan dari Kandepag Kabupaten Lamongan, yang tertanggal 6 Desember 1999, dengan nomor: MN.21/06.0/PP.03.2/2800/1999, sampai sekarang.

## **2. Visi, Misi, dan Tujuan MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan**

Visi Madrasah Ibtidaiyah Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan adalah:

- a. Menjadikan Madrasah terkemuka dalam masyarakat;
- b. Mencetak lulusan yang berkualitas;
- c. Memiliki keunggulan dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang berorientasi kepada keimanan dan taqwa.

Misi Madrasah Ibtidaiyah Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan adalah:

- a. Menyelenggarakan pendidikan umum dan pendidikan agama yang berorientasi pada ajaran Islam ala Ahlus Sunnah Wal Jama'ah;
- b. Mengadakan sinergi antar madrasah dan instansi lain, untuk mempercepat kualitas pendidikan;
- c. Memotivasi untuk belajar yang tinggi;
- d. Mendorong siswa untuk memiliki tanggungjawab sosial terhadap masyarakat;
- e. Menumbuhkan kesadaran orang tua dan masyarakat tentang pentingnya pendidikan<sup>96</sup>.

Tujuan Madrasah Ibtidaiyah Thoriqotul Hidayah Laren adalah: “Terciptanya manusia muslim yang beriman, bertaqwa, berakhlaqul karimah, cakap, percaya diri, cinta tanah air, berguna bagi masyarakat dan negara, beramal yang sholeh menuju masyarakat yang adil dan makmur yang diridloi oleh Allah AWT.”<sup>97</sup>

---

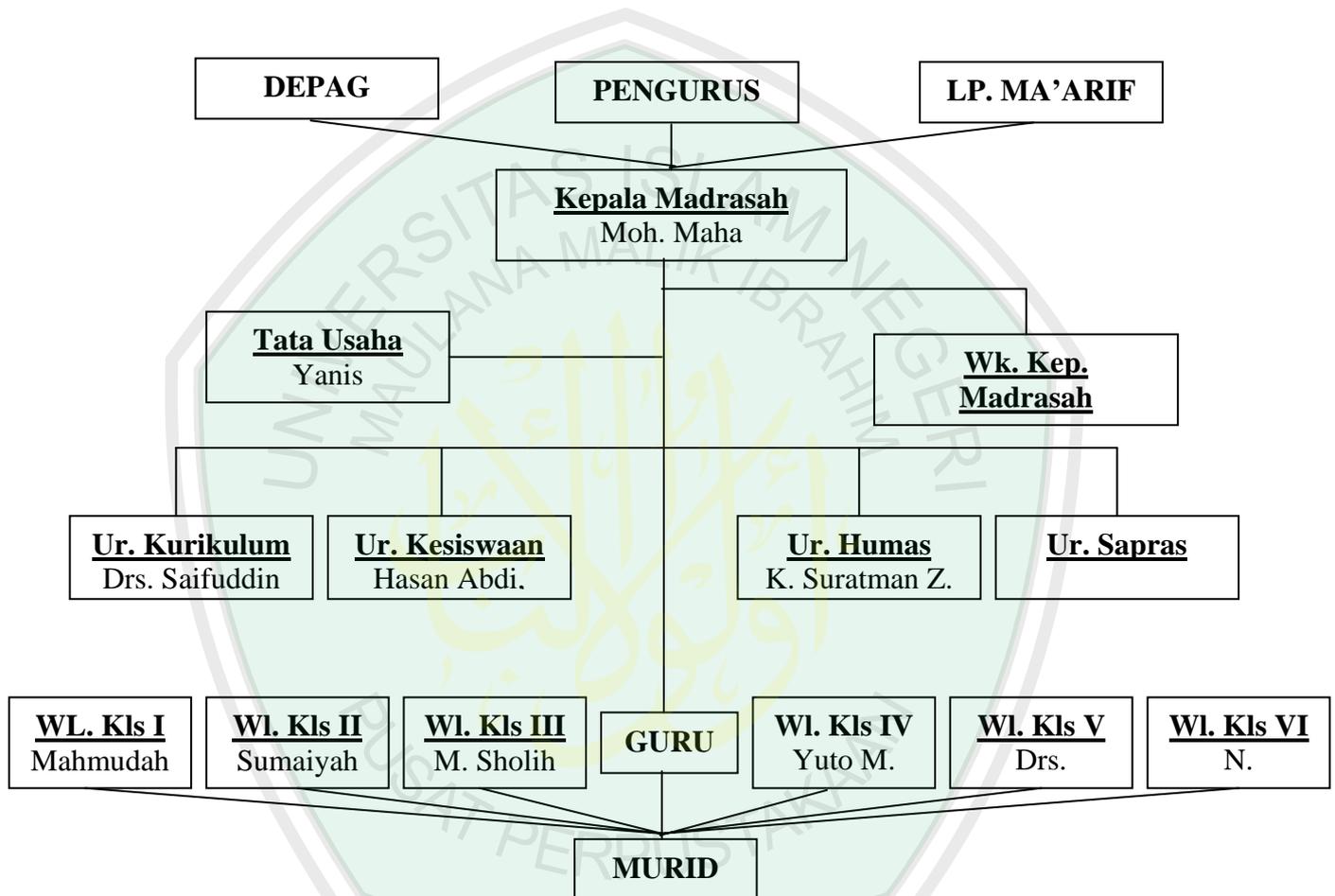
<sup>96</sup> Sumber data: Dokumen Madrasah diambil pada 16 Januari 2008

<sup>97</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah pada 16 Januari 2008 pukul 09:45 am

### 3. Struktur Organisasi MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan

#### STRUKTUR ORGANISASI

MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan



Sumber data: Dokumen Madrasah diambil pada 16 Januari 2008 pukul 11.00 am

## 5. Keadaan Guru MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan

Jumlah guru dan karyawan yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Thoriqorul Hidayah Laren sebanyak 16 orang. Lebih lengkapnya akan peneliti paparkan dengan data tabel di bawah ini.

Tabel I  
Tentang Keadaan Guru dan Karyawan  
MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan

No.	Nama Guru / Karyawan	Ijazah Terakhir	Mengajar Bidang Studi
1.	Slamet Budiyanto	Sarmud, PAI 1983	PPLS/IPS
2.	Mahmudah	PGA	Pelajaran Agama
3.	Hasan, S.Pd	S1 Bhs Indonesia 2000	PPKN
4.	Suratman Khoiri	MA/Ponpes Langitan	Fiqih, Aswaja,
5.	M. Raikhan	MA/Ponpes Langitan	Aqidah Akhlaq, Qurdots
6.	Yuto Mulyo, S.Ag	S1 PAI 1996	Penjaskes, Kertakes
7.	Sumaiyah	PGA 1988	Pelajaran Umum
8.	Drs. Saifuddin	S1 PAI 1990	SKI
9.	Nur Hamidah, S.Ag	S1 PAI 1995	Bhs. Indonesia
10.	Zainal Haris, S.Pd	S1 PLS 1994	IPA/Sains
11.	M. Qomaruddin, S.Ag	S1 Bhs. Arab 1999	Bhs. Arab
12.	Amin Wahyudin, S.Pd.I	S1 Manajemen Pendidikan	Bahasa Indonesia
13.	Muh. Shobari	Ponpes Langitan	Nahwu/Shorof
14.	Luluk Maftukhatul Is. SS	S1 Bhs. Inggris	Bhs. Inggris
15.	Fitriyah, S.Ag	S1 Syariah 2000	Pelajaran Agama
16.	Iin Styowati, SE	S1 Ekonomi 2003	Pelajaran Umum

Sumber data: Dokumen Madrasah diambil pada 16 Januari 2008 pukul 11.00 am

## 6. Keadaan Murid MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan

Jumlah murid yang ada di MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan pada tahun ajaran 2006/2007 sebanyak 133, yang terdiri atas 69 siswa dan 64 siswi. Sebagai perbandingan, peneliti juga sekaligus memaparkan jumlah siswa pada tahun ajaran 2004/2005 dan 2005/2006. Lebih lengkapnya akan peneliti paparkan pada tabel di bawah ini.

Tabel II  
Tentang Keadaan Murid  
MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan

No	Keadaan Siswa	Kelas 1		Kelas 2		Kelas 3		Kelas 4		Kelas 5		Kelas 6		Kls 1-6		
		LK	PR	LK	PR	LK	PR	LK	PR	LK	PR	LK	PR	LK	PR	Jml
		<b>TAHUN PELAJARAN 2004-2005</b>														
1	Jumlah Siswa	1	1	8	4	1	1	1	1	7	8	1	2	6	7	14
		2	3			5	1	1	8			4	1	7	5	2
	Rombel	1		1		1		1		1		1		6		
<b>TAHUN PELAJARAN 2005-2006</b>																
	Jumlah Siswa	1	7	1	1	8	4	1	1	1	1	7	8	6	6	12
		1		2	2			4	2	1	8			3	0	3
	Rombel	1		1		1		1		1		1		6		
<b>TAHUN PELAJARAN 2006-2007</b>																
	Jumlah	1	1	1	6	9	1	8	3	1	1	1	1	6	6	13

Siswa	6	5	1		2		4	2	1	6	9	4	3
Rombel	1	1	1	1	1	1	1	1	6				

Sumber data: Dokumen Madrasah diambil pada 16 Januari 2008 pukul 11.00 am

#### D. Penyajian Data/Temuan Hasil Penelitian

Guna mendapatkan data tentang “Pergantian Kepala Madrasah dalam Upaya Peningkatan Etos Kerja di MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan, peneliti banyak melakukan kerja-kerja penggalan data dengan teknik wawancara, dan pengumpulan data base. *Key informan* dalam penelitian ini adalah kepala madrasah selaku pimpinan tertinggi di MI Thoriqotul Hidayah Laren.

Penyajian data dalam skripsi ini akan dipaparkan secara beraturan berdasarkan rumusan masalah yang ada. Data yang berhasil peneliti himpun adalah sebagai berikut:

##### 1. Proses dan Prosedur Pergantian Kepala Madrasah di MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan

Sebelum pemaparan data tentang prosedur pergantian kepala madrasah, terlebih dahulu dalam paragraf ini akan dipaparkan sejumlah faktor yang melatarbelakangi dilakukannya pergantian kepala madrasah di MI Thoriqotul Hidayah Laren. Sebab, latar belakang itu adalah bagian integral dalam proses dan perumusan prosedur pergantian kepala madrasah di MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan.

Menurut Slamet Budiyanto, Kepala Madrasah sejak 1972–2007, pergantian kepala madrasah tersebut dilatarbelakangi oleh usulan sebagian

besar pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di MI Thoriqotul Hidayah Laren.

“Pergantian ini tidak lepas dari usulan yang dilayangkan oleh sejumlah guru di sini. Mungkin mereka sudah menginginkan perubahan pemimpin. Ini tidak ada hubungannya dengan korupsi atau mosi tidak percaya kepada kepala madrasah, tapi mungkin karena mereka ingin perubahan dan nuansa baru dengan adanya pergantian kepala madrasah di lembaga ini.” (Data Wawancara dengan Slamet Budiyo, 12 Januari 2008 di Madrasah Ibtidaiyah Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan pukul 09:35 am).

Senada dengan paparan yang disampaikan Slamet Budiyo, Nur Hamidah, salah seorang pendidik yang sudah mengabdikan sejak tahun 1994 di MI Thoriqotul Hidayah mengungkapkan alasan mengapa guru berharap adanya pergantian pemimpin. Menurutnya, pergantian itu murni karena kehendak pendidik dan tenaga kependidikan atas berbagai perubahan di dunia pendidikan. Pergantian tersebut, baginya, meniscayakan adanya seorang pemimpin yang peka jaman. Namun bukan berarti kepala madrasah yang sudah tidak layak lagi sebagai kepala madrasah.

“Kami berharap terjadi pergantian, karena diakui atau tidak masa jabatan yang sangat lama akan berpengaruh terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga ini. Nah, karena dunia pendidikan sudah banyak mengalami perubahan, kami pun berharap pemimpin di lembaga pendidikan ini adalah orang-orang terkini yang punya kecakapan untuk membaca keadaan. Lagian, kan banyak orang muda yang bisa dipotensikan.” (Wawancara dengan Nur Hamidah, 12 Januari 2008 di Madrasah Ibtidaiyah Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan pukul 10:01 am)

Untuk mencari latar di balik dilakukannya pergantian kepala madrasah di MI Thoriqotul Hidayah, peneliti juga sempat melakukan wawancara dengan Amin Wahyudin, salah seorang tenaga pendidik baru

yang masa pengabdianya kurang dari satu tahun yang juga alumni MI Thoriqotul Hidayah Laren lulus tahun 1994.

Menurut pria lulusan IAIN Sunan Amplel Surabaya tahun 2007 ini bahwa pergantian itu memang sudah semestinya. Karena sejak yang bersangkutan masih duduk di bangku Madrasah Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan pada tahun 1989-1994, pada saat itu kepala madrasah nya adalah Bapak Slamet Budiyanto.

“Saya adalah orang baru di sini. Tapi bukan berarti saya tidak mengerti dengan keadaan Madrasah ini di masa lalu, karena saya juga alumni sini. Sejak saya masih duduk di bangku Madrasah, yang mengajar saya waktu adalah orang-orang yang sama sebagaimana yang saat ini mengajar bareng saya. Kepala Madrasah nya waktu itu pun juga Pak Slamet. Oia, bukannya saya meragukan kualitas kepemimpinan Pak Slamet, sebab beliau adalah orang yang banyak berjasa di madrasah ini. Tapi menurut saya, memang sudah waktunya bagi kaum tua untuk bisa memberi ruang bagi generasi kami kaum mudah. Dan atas dilakukannya pergantian kepala madrasah di lembaga ini, saya optimis akan terjadi banyak perubahan, baik yang berhubungan dengan sistem administratif, pembelajaran, hubungan sekolah dengan masyarakat, dll. yang semuanya itu diharapkan akan meningkatkan prestasi siswa yang kami ajar.” (Wawancara dengan Amin Wahyudin, 15 Januari 2008 di Madrasah Ibtidaiyah Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan pukul 09:36 am).

Selain dari unsur pejabat lama, tenaga pendidik, peneliti juga melakukan interview dengan komite sekolah, dalam hal ini adalah Bapak Saiful, SH. Menurut Ketua Komite Sekolah yang sekaligus Kepala Desa Laren ini, pergantian kepala sekolah juga menjadi usulan banyak wali murid yang menyekolahkan anaknya di Madrasah Thoriqotul Hidayah Laren.

“Kami selaku komite yang melakukan fungsi sebagai jembatan antara lembaga pendidikan dan masyarakat banyak menerima masukan dari wali agar dilakukan pergantian kepala

sekolah. Entah apa yang mendasari keinginan itu, tapi sepertinya mereka hanya menginginkan dilakukan perubahan saja. Dan perubahan itu bisa diawali dengan bergantinya kepala madrasah. Dan alhamdulillah, atas kesepakatan bersama kami sudah bisa melakukan proses pergantian kepala sekolah itu pada 8 Nopember 2007 yang lalu. Pembicaraan tentang akan dilakukannya pergantian kepala madrasah ini sebenarnya sudah kami lakukan sejak tahun 2006 yang lalu, namun karena satu dua hal, baru bisa dilaksanakan akhir tahun 2007. Selain itu ada periodisasi ini adalah agar yang bersangkutan tidak merasa *digandoli* oleh sekolahan. Yang kedua, biar tidak merasa menguasai. Dan yang ketiga, memiliki petanggungjawaban. Menurut saya, empat tahun itu sudah cukup untuk menempah diri sebagai seseorang untuk pembinaan bagi seseorang dalam melaksanakan tugas.” (Wawancara dengan Saiful, 16 Januari 2008 di kedimaannya pada pukul 05:01 pm).

Ketika ditanya tentang mengapa baru sekarang dilakukan pergantian. Dijawab oleh Saiful, karena adanya masalah kucuran dana dari pemerintah untuk lembaga pendidikan. Yang menyebabkan masyarakat merasa perlu melakukan pengawasan.

“Karena kepedulian masyarakat saat itu tidak sama saat ini. Apalagi sekarang sekolah mendapatkan bantuan dari pemerintah sehingga tanggungjawabnya semakin besar. Kemudian masyarakat mulai berpikir tentang bagaimana melakukan kontrol terhadap pemegang kebijakan pengelolaan dana pendidikan, meskipun swasta.” (Wawancara dengan Saiful, 16 Januari 2008 di kedimaannya pada pukul 05:01 pm).

Adapun terkait dengan rumusan masalah pertama dalam penelitian ini, yakni tentang proses dan prosedur pergantian kepala madrasah di MI Thoriqotul Hidayah Larena Lamongan akan peneliti paparkan pada beberapa paragraf di bawah ini. Data tersebut peneliti peroleh dengan melakukan teknik penggalan data interview dan data-base.

Berawal dari usulan masyarakat dan para guru, terlebih desakan itu semakin menguat pada tahun 2006, akhirnya, sejumlah guru dan pengurus

melakukan rapat informal di kediaman Bapak H. Madzkur, HA. Dalam rapat tersebut dibahas tentang reformasi Yayasan dan seluruh Kepala Madrasah di bawah naungan Yayasan Darul Rohmah Laren Lamogan. Namun rapat tersebut tidak menghasilkan titik terang, hal ini dikarenakan Yayasan tidak memiliki statuta atau AD/ART dan satuan pendidikan yang ada di bawahnya. Akhirnya, dalam forum tersebut disepakati untuk merancang AD/ART baru yang akan mengatur tentang bagaimana pergantian kepala madrasah harus dilakukan.

Sejak rapat tersebut hingga awal Nopember 2007, AD/ART yang dimaksud di atas belum juga selesai dibuat. Namun ketiadaan AD/ART bukan berarti memutuskan rantai proses pergantian kepala madrasah yang telah dibahas dan direncanakan sebelumnya.

Akhirnya, pada tanggal 8 Nopember tersebut, dalam sebuah rapat yang dihadiri sejumlah 16 orang yang terdiri atas 14 dari unsur guru, 1 dari unsur bagian pendidikan, 1 dari unsur komite sekolah, dan 1 orang dari unsur peninjau, dilakukanlah Rapat Pemilihan Calon Kepala Madrasah masa bakti 2007-2011.

Pada sesi pemilihan calon kepala madrasah tersebut jumlah suara yang masuk sebanyak 14 suara. Dengan rincian sebagai berikut: Moh. Maha Khomaruddin, S.Ag (9 suara), Yuto Mulyo, S.Ag (4 suara), dan Nur Hamidah, S.Ag (1 suara).

Berdasarkan hasil perolehan suara di atas, maka Moh. Maha Khomaruddin, S.Ag diputuskan sebagai kepala madrasah MI Thoriqotul Hidayah masa bakti 2007-2011.<sup>98</sup>

## **2. Urgensi Pergantian Kepala Madrasah dalam Upaya Peningkatan Etos Kerja di MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan**

Setelah diputuskan sebagai kepala Madrasah Ibtidaiyah Thoriqotul Hidayah Laren periode 2007-2011 berdasarkan hasil rapat Pemilihan Kepala Madrasah pada tanggal 8 Nopember 2007, Moh. Maha Khomaruddin langsung membuat beberapa program yang tidak ada pada masa sebelumnya. Beberapa perubahan tersebut kemudian, sejauh kajian peneliti, menemukan titik cerah, antara lain: meningkatnya tingkat kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan; tingkat kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan, berubahnya jam aktif sekolah, penegasan visi dan misi, Kepala Madrasah menjadi punya kejelasan tentang apa yang bisa dilakukannya dalam durasi empat tahun masa jabatannya, dan meningkatnya komunikasi masyarakat dengan lembaga pendidikan. Perubahan-perubahan tersebut akan peneliti paparkan lengkap dengan indikasi masing-masing item sebagai berikut:

---

<sup>98</sup> Dokumentasi Berita Acara Rapat Pergantian Kepala Madrasah, 8 Nopember 2007.

a. Meningkatnya kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan

Bukan bermaksud mencurigai rendahnya tingkat kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan pada masa kepemimpinan sebelumnya, sejak masa kepemimpinan Moh. Maha Khomaruddin, tingkat kedisiplinan pendidik dan kepala kependidikan itu mulai menampakkan hasil.

Sebagaimana paparan berikut:

“Kedisiplinan menjadi salah satu masalah penting yang harus segera diatasi. Mulai dari kedisiplinan waktu hingga kedisiplinan yang menyangkut tanggungjawab sebagai pengajar. Salah satu contohnya, jika dulu banyak pengajar yang keluar dari kelas saat pelajaran sedang berlangsung, kini keadaan itu sudah mulai berubah. Tindakan indisipliner tersebut tidak lepas dari adanya LKS. LKS yang seharusnya mampu menjadi media untuk mempermudah siswa dalam belajar, malah banyak disalahgunakan. Sehingga jika guru sedang malas mengajar sering meninggalkan muridnya di dalam kelas dengan memabankan tugas mengerjakan LKS halaman sekian sampai halaman sekian, sementara gurunya enak-enakan di luar kelas. (Wawancara dengan Moh. Maha Khomaruddin, 16 Januari 2008 di Madrasah Ibtidaiyah Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan pukul 09:45 am).

Meningkatnya kesiapan ini, berdasarkan wawancara dengan sejumlah guru disebabkan, salah satunya, karena mereka merasakan adanya situasi baru. Mereka menjadi semakin semangat dengan tugas yang dibebankan kepadanya.

Nur Hamidah, salah satu pendidik di MI Thoriqotul Hidayah mengungkapkan:

“Apa yang ada sekarang dengan adanya kepala sekolah yang baru telah memberikan dampak psikis positif bagi kami para pendidik. Banyak problem kecil yang sebelumnya nyaris dilewatkan begitu saja dan tidak dibahas serta dicarikan solusinya, sekarang semua itu telah berubah. Kami tidak lagi merasa punya

sekat dengan kepala madrasah yang baru ini. Dulu ketika kami hendak mengutarakan *unek-unek* (Jawa: keluhan atau ide masukan), seperti ada beban, mungkin karena kepala madrasah nya orang yang amat senior yang telah banyak berjasa bagi lembaga ini. Sehingga ketika kami hendak mengutarakan sesuatu rasanya sangat gak enak jadinya. Padahal jaman terus berubah, dan banyak hal yang harus diubah.” (Wawancara dengan Nur Hamidah, 19 Januari 2007 di Madrasah Ibtidaiyah Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan pukul 06:50 am).

b. Berubahnya jam aktif sekolah

Jam aktif sekolah juga menjadi bidikan Kepala Madrasah baru sebagai aturan yang harus segera diubah. Pada masa kepemimpinan kepala madrasah sebelumnya, siswa masuk sekolah pada jam 07:30-11:30, sekarang berubah menjadi jam 07:00 dan keluar pada 12:00. Ini dilakukan karena adanya kewajiban apel pagi yang diisi dengan do'a bersama dan pemberian pesan-pesan yang disampaikan oleh guru senior kepada siswa.

Berubaha jam aktif sekolah ini sekaligus dalam rangka meningkatkan kedisiplinan waktu pendidik dan tenaga kependidikan. Sebagaimana dikatakan Moh. Maha Khomarudin:

“Ketika kami mewajibkan siswa untuk datang ke sekolah pada jam 07:00 maka kewajiban itu juga untuk semua pendidik dan tenaga kependidikan. Mereka (para guru dan karyawan) akan malu dengan sendirinya ketika datang lebih dari jam masuk yang ditentukan tersebut.” (Wawancara dengan Moh. Maha Khomaruddin, 16 Januari 2008 di Madrasah Ibtidaiyah Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan pukul 09:45 am)

Perubahan jam aktif sekolah ini juga terkait dengan program hafalan jus ammah untuk siswa MI Thoriqotul Hidayah Laren. Setiap hari semua siswa diwajibkan membawa juz ammah. Sebelum pelajaran

berlangsung, mereka membaca beberapa ayat dari juz ammah tersebut. Harapan dari kewajiban membaca juz ammah ini, menurut Moh. Maha Khomaruddin adalah agar semua siswa lulusan MI Thoriqotul Hidayah bisa hafal semua surat yang ada di Juz ammah tersebut.

“Salah satu ciri madrasah adalah muatan kurikulum yang bercirikan Islam. Bagi kami, amatlah ironi jika ada lulusan Madrasah Ibtidaiyah yang sampai tidak hafal Juz Ammah. Selain itu, mereka juga harus bisa melakukan praktek sholat, mulai dari sholat wajib hingga sholat sunnah. (Wawancara dengan Moh. Maha Khomaruddin 16 Januari 2008 di Madrasah Ibtidaiyah Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan pukul 09:45 am).

c. Dilakukannya penegasan visi dan misi

Sejauh kajian peneliti terkait dengan penegasan visi dan misi, Moh. Maha Khomaruddin menjelaskan:

“Bahwa selama ini kita belum melakukan perubahan atas visi misi yang ada. Namun dalam jangka dekat kami akan melakukan workshop dengan seluruh jajaran dewan guru dan komite untuk melakukan kajian ulang atas visi misi yang ada. Misalnya nanti diarahkan ke bahasa, teknologi, atau *grand oriented* yang lain.” (Wawancara dengan Moh. Maha Khomaruddin 16 Januari 2008 di Madrasah Ibtidaiyah Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan pukul 09:45 am).

d. Revitalisasi fungsi Kepala Madrasah

Sejak beberapa tahun terakhir, tugas pokok dan fungsi kepala madrasah mulai dipertanyakan. Ini terjadi karena mulai berkurangnya semangat pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya.

Tentang hal ini, Moh. Maha Khomaruddin mengatakan:

“Jabatan kepala madrasah adalah amanat yang harus diemban dengan penuh tanggungjawab dengan tetap memperhatikan masukan dari berbagai pihak, baik orang-orang tua ataupun masyarakat. (Wawancara dengan Moh. Maha Khomaruddin 16 Januari 2008 di Madrasah Ibtidaiyah Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan pukul 09:45 am).

e. Meningkatkan komunikasi masyarakat dengan lembaga pendidikan

Dalam salah satu targetan yang ingin diperbaiki Moh. Maha Khomaruddin pada masa awal masa baktinya adalah terkait dengan minimnya komunikasi yang terjalin antara masyarakat (termasuk wali murid) dengan lembaga pendidikan.

Sebagaimana paparannya saat peneliti mewawancarainya:

“Komunikasi harmonis yang terjalin antara lembaga pendidikan dengan masyarakat, terutama wali murid, bagi kami adalah masalah serius yang harus segera dibenahi. Kami tidak ingin para wali murid tidak tahu dengan perkembangan belajar anak-anaknya dan merasa tidak ikut memiliki lembaga pendidikan ini. Sebab mereka adalah bagian penting yang akan mampu memberikan sumbangsuhnya dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.” (Wawancara dengan Moh. Maha Khomaruddin 16 Januari 2008 di Madrasah Ibtidaiyah Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan pukul 09:45 am)

Jika pada masa sebelumnya, orang tua siswa hanya dilibatkan dalam hal pendanaan semata, namun dalam masa kepala madrasah yang baru ini pelibatan itu makin diintensifkan. Menurut Moh. Maha Khomaruddin bahwa keberhasilan pendidikan tidak bisa seutuhnya menggantungkan seratus persen pada pendidik di madrasah.

“Berhasil-tidaknya proses pendidikan, terutama buat anak-anak usia dasar lebih dominan dipengaruhi oleh keseriusan orang tua dan lingkungan di rumah. Berapa jam sich mereka habiskan

waktunya di madrasah, paling cuma 5 jam sehari dan 6 hari dalam seminggu. Nah, waktu yang sesingkat itu tidak sebanding dengan waktu yang mereka habiskan dengan orangtua dan lingkungannya di rumah. Seperti contoh, jika ada seorang siswa yang sampai kelas 4 belum bisa membaca, maka sudah hampir bisa dipastikan sebabnya bahwa orangtua dan orang-orang yang ada di rumahnya tidak pernah mengajarnya membaca atau menulis. Meski itu pun bukan faktor satu-satunya. Atas dasar itulah kami mengambil kesimpulan bahwa keberhasilan belajar seorang siswa lebih dominan dipengaruhi oleh keluarganya. Dan madrasah hanya memfasilitasi seorang anak untuk belajar, tapi tidak bisa memastikan anak tersebut menjadi anak yang pintar. Oleh karenanya, orangtua wajib dilibatkan untuk mendukung proses belajar anak-anaknya.” (Wawancara dengan Moh. Maha Khomaruddin 16 Januari 2007 di Madrasah Ibtidaiyah Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan pukul 09:45 am).

- f. Bisa memberikan harapan dan motivasi bagi pendidik dan tenaga pendidik untuk menjadi kepala madrasah di masa yang akan datang

Adanya aturan pergantian secara periodik dalam empat tahun memberi sejumlah harapan bagi para pendidik dan tenaga kependidikan untuk bisa menjabat sebagai kepala madrasah di masa yang akan datang.

Namun pergantian tersebut bukan tanpa kritik. Salah satunya sebagaimana yang dikatakan Nur Hasan salah seorang wali murid. Menurutnya, bahwa tidak ada perbedaan antara dilakukan pergantian kepala madrasah atau tidak. Pergantian, menurutnya, tidak menjadi jaminan adanya kondisi yang lebih baik dari sebelumnya. Sebab semuanya tergantung pada I'tikad dan tindakan yang dilakukan oleh semua pelaku pendidikan yang ada di lembaga pendidikan tersebut.

## BAB V

### ANALISIS DATA TEMUAN PENELITIAN

#### C. Analisis tentang Proses dan Prosedur Pergantian Kepala Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan

*Pertama, Proses Pergantian Kepala Madrasah dilakukan dengan singkat dan nuansa kekeluargaan*

Berdasarkan data yang peneliti peroleh di atas, bahwa proses dan pergantian Kepala Madrasah di MI Thoriqotul Hidayah Laren ternyata tidak serumit yang dibayangkan peneliti sebelumnya. Proses tersebut lebih bernuansa tradisional daripada berfokus pada rumitnya prosedur dan tata aturan kaku yang harus dilewati. Tidak sebagaimana proses dan prosedur pergantian kepala sekolah di lembaga pendidikan negeri, yang harus melewati banyak proses: mulai dari identifikasi lowongan, pengadaan calon, pembuatan tata cara pengangkatan hingga prosedur birokrasi lain yang sangat panjang.

Berawal dari usulan sebagian besar pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di MI Thoriqotul Hidayah Laren yang menginginkan adanya pergantian pemimpin, proses tersebut dijalankan. Keinginan akan adanya perubahan dengan munculnya sosok pemimpin baru ini tidak ada sangkut pautnya dengan tindak korupsi atau tindakan negatif lain yang dirasa merugikan lembaga, baik secara materiil maupun non materiil.

Selain itu, pergantian itu juga dilatarbelakangi oleh keinginan sejumlah tenaga pendidik agar mereka dipimpin oleh person yang peka jaman. Produk terkini yang memahami bagaimana keadaan kekinian tentang dunia

pendidikan. Bukan stok lama yang patron dan mendasarkan keputusannya hanya atas apa yang pernah diketahuinya dulu semasa mengenyam dunia pendidikan formalnya.

Pergantian itu juga dilatarbelakangi oleh usaha untuk melakukan regenerasi pemimpin dan pelaksana aktiv dalam administratif dan tenaga edukatif dari kalangan kaum muda, sehingga dipilihlah Moh. Maha Khomaruddin sebagai kepala madrasah sesuai hasil kesepakatan dalam rapat pemilihan kepala madrasah pada awal Pebruari 2008.

Berdasarkan paparan yang disampaikan Komite Sekolah Bapak Saiful, SH juga diketahui bahwa upaya pergantian itu juga telah banyak disampaikan oleh wali murid. Adanya masukan dari wali murid tentang keberlangsungan lembaga juga telah menjadi bukti tentang betapa pentingnya melibatkan stakeholder pendidikan, dalam hal ini wali murid untuk memberikan sumbangsinya, baik moril maupun sprirituil guna peningkatan mutu pendidikan tempat dimana anak-anaknya mengenyam pendidikan.

***Kedua, Pergantian Kepala Madrasah tidak berdasarkan Prosedur yang ditetapkan Oleh Pemerintah.***

Berdasarkan kronologinya, proses pergantian itu sebenarnya sudah digagas jauh hari, tepatnya pada tahun 2006. Namun saat itu, hanya rapat informal yang dilakukan. Karena yayasan tidak memiliki statuta atau AD/ART dan satuan pendidikan yang ada di bawahnya, maka disepakatilah perumusan AD/ART baru yang akan mengatur tentang bagaimana pergantian kepala madrasah harus dilakukan.

Sejak rapat tersebut hingga awal Nopember 2007, AD/ART yang dimaksud di atas belum juga selesai dibuat. Akhirnya, pada tanggal 8 Nopember tersebut, dalam sebuah rapat yang dihadiri sejumlah 16 orang yang terdiri atas 14 dari unsur guru, 1 dari unsur bagian pendidikan, 1 dari unsur komite sekolah, dan 1 orang dari unsur peninjau, dilakukanlah Rapat Pemilihan Calon Kepala Madrasah masa bakti 2007-2011.

Namun demikian bukan berarti pergantian itu dilakukan asal-asalan. Misalnya, tentang syarat-syarat untuk melakukan mutasi dengan baik sebagaimana yang dijelaskan oleh Burhanuddin, dalam bukunya Administrasi Pendidikan. Proses pergantian kepala madrasa di MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan sedikit-banyak telah menerapkan syarat-syarat tersebut. Indikasinya: bahwa rencana itu dilakukan dengan rencana yang matang, diketahui benar tentang kelemahan dan kekurangan masing-masing calon, pemimpin sadar diri mengapa dan untuk apa ia diganti, dan lain sebagainya.

Adapun tentang mengapa prosedur pemilihan kepala madrasah di MI Thoriqotul Hidayah berbeda dengan prosedur panjang yang harus dilewati lembaga pendidikan yang berstatus negeri, karena semua prosedur internal yang menyangkut mutasi, pemilihan, dan penempatan tenaga kependidikan dan pendidik di suatu lembaga pendidikan swasta tergantung pada keputusan lembaga tersebut sendiri tanpa campur tangan pemerintah.

Barangkali pada wilayah inilah independensi lembaga pendidikan swasta bisa diterapkan. Sebab pada wilayah lain, misalnya standar kelulusan

dan desain kurikulum nasional masih mengacu dan berkiblat pada apa yang ditentukan pemerintah pusat.

Untuk beberapa hal yang masih bergantung pada pemerintah tersebut, menurut hemat peneliti, tidak menjadi masalah. Karena semuanya tergantung pada improvisasi masing-masing satuan pendidikan untuk menerjemahkannya ke dalam lokal kecil bernama sekolah.

#### **D. Analisis tentang Urgensi Pergantian Kepala Madrasah dalam Upaya Peningkatan Etos Kerja di MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan**

Analisa yang dipaparkan peneliti tentang analisa urgensi pergantian kepala madrasah dalam upaya peningkatan etos kerja di MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan ini adalah analisa deskriptif berdasarkan data di BAB V (Laporan Hasil Penelitian).

Berdasarkan data tersebut diketahui adanya beberapa perubahan berarti dalam kelembagaan MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan. Namun demikian tidak berarti keberhasilan tersebut tanpa celah. Lebih lengkapnya akan peneliti uraikan dalam beberapa paragraf di bawah ini.

Adalah fakta bahwa tingkat kemampuan manajemen sekolah berbeda antara sekolah yang satu dengan lembaga pendidikan yang lainnya. Tidak jauh membahas dalam konteks Indonesia, karena perbedaan itu sudah bisa diidentifikasi faktanya dengan pengamatan Lapangan di Lamongan. Apalagi Kabupaten ini adalah daerah tingkat dua dengan jumlah Madrasah Ibtidaiyah terbanyak di Indonesia, yang jumlahnya tak kurang dari 500 (berdasarkan data

yang disampaikan Kepala Mapenda Departemen Agama Kabupaten Lamongan).

Jika di Kabupaten lain, lembaga pendidikan negeri begitu diminati untuk diperebutkan, itu tidak berlaku di Lamongan. Menjamurnya lembaga pendidikan swasta dengan mutu beragam telah menjadikan masyarakat di Kabupaten sentra industri beras ini lebih memilih memilih menyekolahkan anak-anaknya di lembaga pendidikan swasta, terutama yang berciri-khaskan Islam. Dan ciri itu hanya ada di madrasah, yang menjadikan muatan pendidikan agama sebagai program pendidikan yang ditawarkan kepada publik.

Setiap lembaga pendidikan tentu punya keinginan kuat untuk meningkatkan mutu pendidikannya. Tak terkecuali MI Thoriqotul Hidayah Laren Lamongan. Upaya peningkatan mutu terkait, salah satunya, dengan sejauh mana etos kerja orang-orang yang menjadi pelaku di lembaga tersebut, mulai dari pendidik hingga tenaga kependidikan.

Upaya tersebut, berdasarkan data penelitian ini diupayakan dengan melakukan pergantian kepala madrasah. Slamet Budiyanto, yang menjabat sebagai kepala madrasah sejak tahun 1972 telah diganti Moh. Maha Khomaruddin berdasarkan hasil rapat pada awal Nopember 2007.

Upaya peningkatan etos kerja tersebut, meski lambat namun pasti, telah menampakkan hasil. Selanjutnya, beberapa dampak tersebut akan peneliti uraikan dan analisa sebagai berikut:

**Pertama, meningkatnya kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan.**

Kedisiplinan yang dimaksud dalam konteks penelitian ini terlebih tentang kedisiplinan waktu dan tingkat tanggungjawab pendidik terhadap amanat yang dibebankan kepadanya. Sebagai contoh, semasa kepemimpinan sebelumnya, terutama dalam beberapa tahun terakhir banyak guru yang terlalu menganggap *enteng* tanggungjawab mengajarnya. Sehingga kerap absen atau tiba-tiba meninggalkan kelas saat pelajaran masih berlangsung dengan hanya memberikan tugas LKS kepada siswa. Namun keadaan itu, sedikit demi sedikit mulai berubah sejak dilakukan pergantian kepala madrasah.

Hal tersebut, menurut pengakuan beberapa narasumber (terutama guru) dikarenakan para pendidik merasakan adanya situasi baru. Mereka menjadi semakin semangat dengan tugas yang dibebankan kepadanya.

Perubahan kondisi psikis di atas, menurut Gouzali Saidam, dalam bukunya “Administrasi Sumber Daya Manusia” (1996) bahwa karyawan yang telah bekerja sekian lama di suatu unit kerja, pada suatu waktu akan menjadi jenuh dan bosan. Rasa bosan ini bila tidak dicarikan jalan keluarnya dapat mengarah pada menurunnya motivasi kerja dan semangat kerja. Maka menjadi keniscayaan seorang pimpinan harus dapat memperhatikan situasi yang amat tidak menguntungkan ini, dan berusaha untuk memutasikan karyawan tersebut ke tempat lain.

Pandangan senada juga disampaikan Burhanuddin dalam bukunya “Administrasi Pendidikan” (1984), menilai pentingnya mutasi terutama karena

sifat manusia yang mudah bosan terhadap hal yang monoton. Sebab baginya, semangat seseorang dan kegairahan dalam memangku jabatan atau pekerjaan akan mencapai titik kulminasinya di antara tahun ke dua hingga ke lima dari masa jabatannya.

Selain itu, semua person yang terlibat langsung dalam proses pendidikan di lembaga ini mulai menemukan ruang untuk menyampaikan apa saja yang menjadi masalahnya, terutama yang berhubungan proses pembelajaran.

Upaya peningkatan kedisiplinan itu juga menyangkut masalah jam aktif sekolah. Sebelumnya, jam aktif sekolah adalah jam 07:30-11:30, diubah menjadi 07:00 sampai 12:00. Pengubahan jam aktif tersebut juga terkait dengan program baru, yakni pembacaan Juz Ammah untuk semua siswa kelas III-VI lima belas menit sebelum dimulai pelajaran pertama. Program tersebut diadakan untuk semakin menegaskan ciri sebagai lembaga pendidikan yang berciri khas Islam.

***Kedua, meningkatnya hubungan atau jalinan komunikasi antara lembaga pendidikan dengan orangtua siswa.***

Jika pada masa sebelumnya, orang tua siswa hanya dilibatkan dalam hal pendanaan semata, namun dalam masa kepala madrasah yang baru ini pelibatan itu makin diintensifkan.

Mengapa itu dilakukan, berdasarkan paparan yang disampaikan Moh. Maha Khomarudin, karen berhasil-tidaknya proses pendidikan, terutama buat anak-anak usia dasar lebih dominan dipengaruhi oleh keseriusan orang tua dan lingkungan di rumah.

Kusmanto dalam artikelnya “Menyoal Manajemen Berbasis Sekolah”, menegaskan bahwa manajemen lembaga pendidikan sendiri tidak akan berhasil optimal, manakala kendala struktural dan kultural belum bisa diselesaikan melalui agenda tindakan oleh berbagai komponen pendukung proses pembelajaran.

***Ketiga, kesinambungan antar generasi.***

Adapun yang dimaksud kesinambungan itu adalah bahwa dengan dilakukannya pergantian kepala madrasah ini generasi muda tidak mengalami keterputusan dengan generasi tua perihal pengelolaan lembaga. Selain itu, pergantian tersebut juga bisa memberikan harapan dan motivasi bagi pendidik dan tenaga pendidik untuk menjadi kepala madrasah di masa yang akan datang.

Proses regenerasi tersebut, menurut Wahjosumidjo dalam bukunya “Kepemimpinan Kepala Sekolah” (2007), akan menghilangkan citra dominasi

seseorang yang menduduki jabatan kepala sekolah tanpa batas masa jabatan, sehingga membuka kesempatan bagi para guru-guru yang telah memenuhi persyaratan untuk diangkat menjadi kepala sekolah sesuai dengan prosedur yang berlaku.

Namun pergantian tersebut bukan tanpa kritik. Salah satunya sebagaimana yang dikatakan Nur Hasan salah seorang wali murid. Menurutnya, bahwa tidak ada perbedaan antara dilakukan pergantian kepala madrasah atau tidak. Pergantian, menurutnya, tidak menjadi jaminan adanya kondisi yang lebih baik dari sebelumnya. Sebab semuanya tergantung pada I'tikad dan tindakan yang dilakukan oleh semua pelaku pendidikan yang ada di lembaga pendidikan tersebut.

Dalam pandangan peneliti, komentar Nur Hasan tersebut ada benarnya. Bahwa pergantian, serumit apapun prosesnya, sejauh mana kapabilitas dan tingkat kompetensi kepala madrasah yang baru, itu tidak berarti manakala pola hubungan harmonis dan dinamis antara semua lini dan pihak berjalan mulus. Pada posisi ini, komunikasi memainkan peranan pentingnya.

Sebagai analisa umum dalam BAB VI lima ini peneliti mengutip pandangan Wahjosumidjo (2007) tentang peranan kepala sekolah, ditegaskannya bahwa kunci keberhasilan suatu sekolah hekekatnya terletak pada efisiensi dan efektifitas penampilan seorang kepala sekolah. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Dan keberhasilan kepala sekolah adalah keberhasilan sekolah.

Sementara itu, menurut hemat peneliti pergantian kepala madrasah adalah satu hal mutlak diperlukan dalam manajemen lembaga pendidikan saat ini. Sudah bukan saatnya menyandarkan masalah dan menyelesaikannya secara asal-asalan, parsial, dan menggantungkannya pada satu pihak.

Pada proses ini diperlukan keterlibatan semua elemen, baik langsung maupun tidak, dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, yang salah satunya harus dimulai dengan meningkatnya etos kerja pendidik dan tenaga kependidikan.

Sehingga, tidak cukup pergantian itu diserahkan sepenuhnya kepada pemimpin puncak dalam strata kelembagaan. Semua pihak terkait harus dilibatkan. Pemerintah dalam hal ini tidak bisa berpangku tangan dan membiarkan satuan pendidikan swasta buta terhadap aturan dan prosedur ideal yang bisa dijadikan pijakan dalam membuat satu rumusan terkait pergantian, penempatan, penempaan skill kepala sekolah/madrasah.

Jika andaian ideal tersebut terbangun, bukan satu hal yang mustahil, madrasah sebagai lembaga pendidikan yang berciri khasan Islam mampu tampil ke permukaan dengan sejuta kualifikasi yang layak jual.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **C. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisa pada BAB sebelumnya, dengan ini dapat disimpulkan, bahwa:

1. Pergantian Kepala Madrasah tidak berdasarkan Proses dan Prosedur yang ditetapkan Pemerintah, namun menggunakan prosedur yang dibuat berdasarkan rapat Pengurus Madrasah dan Dewan Guru.
2. Urgensi Pergantian Kepala Madrasah bisa dijelaskan dengan menarik satu hubungan sebab-akibat (hubungan kualitatif) antara proses pergantian kepala madrasah dengan meningkatnya etos kerja dengan beberapa indikasi sebagai berikut:
  - a. Meningkatnya kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan
  - b. Meningkatnya hubungan atau jalinan komunikasi antara lembaga pendidikan dengan orangtua siswa
  - c. Terjadinya kesinambungan antar generasi

#### **D. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti menyampaikan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi lembaga pendidikan. Bahwa lembaga pendidikan bukanlah perusahaan produksi atau jasa yang mengejar laba dan keuntungan. Sebab pendidikan ada proses yang sadar dan sistematis dalam rangka meningkatkan harkat dan martabat manusia yang idealnya harus mengesampingkan targetan keuntungan material. Keberhasilan lembaga pendidikan pendidikan adalah ketika berhasil melakukan proses maksimal dalam melahirkan output yang berkualitas dan berkompentensi.
2. Tentang prosedur dan proses yang dilakukan lembaga pendidikan swasta yang kerap kali tidak identik dengan aturan atau kebijakan pemerintah, dalam pandangan peneliti, selagi itu tidak menjadi penghambat jalannya satu proses peningkatan mutu, maka jalankan saja.
3. Bagi para kepala sekolah/madrasah. Penulis mengimbau agar semua kepala sekolah/madrasah punya wawasan dan skill memadai sebagai seorang supervisor, manajer, atau bahkan pelayan dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pimpinan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, Jakarta: CV. Rajawali, 1990
- Balai Pustaka, Kamus Besar Bahasa Indonesia, Jakarta: Balai Pustaka Pers, 2001, hal. 334.
- Biro Mental Spritual Propinsi Jawa Timur, *UU Sisdiknas*, Surabaya: Biro Mental Spiritual Press, 2003.
- Burhanuddin, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Mutiara Jakarta, 1984.
- Dirjen Pendidikan Islam Departemen Agama RI, *Kumpulan Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*, Jakarta: Dirjen Pendidikan Islam, 2007, hal. 161.
- Djati, Indra, *Menuju Masyarakat Belajar: Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*, Cet. 2, Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu, 2003.
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006, hal. 155.
- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research*, Jakarta: Rineka Cipta, 1987.
- Hasan, Muhammad Tolchah, *Diskursus Islam dan Pendidikan: Sebuah Wacana Kritis*, Cet. 1, Jakarta: Bina Wiraswasta Insan Indonesia, 2000.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen: Dasar Pengertian dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001.  
<http://re-searchengines.com/nurkolis.html>
- <http://www.ditplb.or.id/2006/index.php?menu=profile&pro=54>
- <http://www.ditplb.or.id/2006/index.php?menu=profile&pro=54>
- <http://www.bpkpenabur.or.id/kwiyata/78/pokok1.htm>
- Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal itu?*, Cet. 8, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1998.
- Kusmanto, *Menyoal Manajemen Berbasis Sekolah*, Republika: Jakarta, 2004,  
<http://www.freelists.org/archives/ppi/03-2004/msg00306.html>

- Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- Moleoang, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1999.
- Muhajir, Noeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Pendekatan Positivistik, Rasionalistik, Phenomenologik dan Realisme Metephisik: Telaah Studi Teks dan Penelitian Agama, Yogyakarta: PT. Bayu Indra Grafika, 1996.
- Mulyana, Deddy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002.
- Ranupandojo, Heidjrachman & Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, Cet. 6, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 1996.
- Saidam, Gouzali, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Djambatan, 1996.
- Sigit, Soehardi, *Teori Kepemimpinan dalam Manajemen*, Cet. 1, Yogyakarta: Armurrita, 1998.
- Soetopo, Hendiyat & Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: PT. Bina Aksara, 1988.
- Soetopo, Hendiyat, *Pengantar Operasional Administrasi pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1984.
- Subroto, Suryo, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Bina Aksara, 1988.
- Suhartono, Irawan, *Metode Penelitian Sosial*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 1996.
- Suhertian, Piet, *Dimensi-dimensi Administrasi pendidikan sekolah*, Surabaya: Usaha Nasional, 1994.
- Sumarno dkk, *Otonomi Pendidikan*, dikelola oleh Pusat Statistik Pendidikan, Balitbang - Depdiknas  
[http://www.depdiknas.go.id/jurnal/27/manajemen\\_berbasis\\_sekolah.htm](http://www.depdiknas.go.id/jurnal/27/manajemen_berbasis_sekolah.htm)
- Sunindhia, Y.W. & Ninik Widiyanti, *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern*, Jakarta: PT. Bina Aksara, 1988.
- Suyanto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, TIM Komite Reformasi Pendidikan, <http://endang965.wordpress.com/2007/06/02/kepemimpinan-kepala-sekolah/>

Uwes, Sanusi, *Visi dan Pondasi Pendidikan dalam Perspektif Islam*, Jakarta: Logos, 2003.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2007.

Wasito, Hermawan, dkk, *Pengantar Metodologi Penelitian*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1995.

Widagdo, Bambang & Herman Julianto, *Manajemen Personalia*, Malang: UMM Pers, 1992.

Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Cet. 1, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1990.

[www.posindonesia.co.id/promo/foto2007/etos.pdf](http://www.posindonesia.co.id/promo/foto2007/etos.pdf) -



## RIWAYAT HIDUP

Nama : Muhammad Masyhur  
TTL : Lamongan, 13 Agustus 1983  
Alamat : Jl KH Wachid Hasyim no 48 Laren Lamongan 62262

### **Pengalaman Studi Formal:**

1. MTSN Bahrul Ulum Tambak Beras Jombang tahun 1995-1998
2. MA Almaarif Singosari Malang tahun 1998-2001
3. Program Sarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Malang tahun 2002-skrng

### **Pengalaman Studi Agama:**

1. Pesantren Bahrul Ulum Tambak Beras Jombang tahun 1995-1998
2. Pesantren Ilmu Al-Qur'an (PIQ) tahun 1998-2002

### **Pengalaman dalam Organisasi:**

1. Ketua HIMMABA (Himpunan Mahasiswa Malang Alumni Bahrul Ulum) 2005-2006
2. Ketua IKAMALA (Ikatan Mahasiswa Lamongan) tahun 2003-2004
3. Sekretaris HMJ (Himpunan Mahasiswa Jurusan) PAI Fakultas Tarbiyah 2004-2005
4. Sekretaris Umum PMII (Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia) Komisariat Universitas Islam Negeri (UIN) Malang tahun 2006-2007
5. Ketua MPM (Majelis Permusyawaratan Mahasiswa) Republik Mahasiswa Universitas Islam Negeri (UIN) Malang tahun 2006-2007

Selama studi di Perguruan Tinggi mahasiswa aktif di berbagai Organisasi Kemahasiswaan Intra dan Ekstra serta Organisasi Sosial Kemasyarakatan, baik dalam lingkup Perguruan Tinggi maupun dalam lingkup Kota/ Kabupaten. Disela-sela aktifitas dalam berorganisasi, kami juga aktif dalam memberikan pengajian rutin untuk Guru-guru TPQ Masjid Ta'aroful Muslimin Sumbersari Malang.