

## **BAB V**

### **ANALISIS LANJUT**

Dalam bab ini dibahas: (a) pelaksanaan tugas kepala madrasah; (b) tipe dan gaya kepemimpinan kepala madrasah; (d) beberapa kendala penerapan kode etik guru.

Berdasarkan paparan di atas dalam bentuk naratif dan tabel dapat disimpulkan:

#### **A. Pelaksanaan Tugas Kepala Madrasah sebagai *Educator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Innovator, dan Motivator.***

##### **1. Tugas Kepala Madrasah sebagai *Educator***

Kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya harus senantiasa membina dan meningkatkan profesionalisme para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman sebagai guru, wakil kepala madrasah, menjadi anggota kemasyarakatan akan sangat mempengaruhi kemampuannya dalam melaksanakan tugasnya sebagai kepala madrasah.

Dalam hal meningkatkan profesionalisme para guru, kepala madrasah sudah berusaha menciptakan suasana madrasah yang kondusif, mengupayakan dengan memberikan nasehat-nasehat sebagai pembinaan mental dan moral, memberikan dorongan dan melaksanakan pembelajaran yang menarik, memberikan dorongan dan memberikan kesempatan untuk meningkatkan profesinya, namun terdapat beberapa guru yang masih beretos kerja dan kinerja yang rendah dalam menjalankan tugasnya. Kepala madrasah memberikan

berbagai informasi pada rapat bulanan, yaitu rapat setiap tanggal 5. Tema-tema rapat tersebut antara lain, informasi tentang peningkatan profesionalisme, kinerja guru, kebijakan pemerintah bidang pendidikan, seperti Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), Penelitian Tindakan Kelas (PTK), Sertifikasi Guru atau kebijakan-kebijakan lain, atau informasi adanya kegiatan yang harus diikuti oleh guru, seperti seminar, workshop, diklat, apel, halal bil halal atau gerak jalan yang diadakan oleh PGRI. Untuk kegiatan yang diadakan Kementerian agama, seperti Hari Amal Bakti (HAB) Kementerian Agama dengan memberikan dana transport selain kegiatan yang dilaksanakan Dinas Pendidikan, karena beliau beranggapan bahwa kegiatan PGRI bukan kegiatan kemenag. Adapun kebijakan di bidang pendidikan, beliau yang mensosialisasikannya atau mapenda kementerian agama kabupaten. Dalam rapat itu beliau juga menyampaikan harapan-harapan agar para guru dapat saling bekerja sama, saling hormat-menghormati. Informasi dan harapan-harapan serta sindiran-sindiran itu bisa juga disampaikan beliau saat informal agar guru bekerja lebih baik dan lebih profesional.

Berdasarkan paparan di atas, dapat dikatakan bahwa kepala madrasah sudah menjalankan tugasnya sebagai *educator* untuk penerapan poin 1 kode etik guru “Guru berbakti membimbing anak didik seutuhnya untuk membentuk manusia pembangunan yang berpancasila”.dan kode etik guru poin 2 “Guru memiliki dan melaksanakan kejujuran professional dalam menetapkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan anak didik masing-masing”.

Mulyana mengatakan bahwa dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan

kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.<sup>1</sup>

Dalam hal penanganan siswa-siswa yang bermasalah, kepala madrasah meminta kepada wali-wali kelas dan guru Bimbingan Konseling (BK) untuk memberikan penanganan siswa-siswa yang bermasalah itu dengan mencari informasi dari orang tua/walinya agar diketahui masalahnya baik dengan mengunjungi rumah atau meminta orangtua/walinya agar bisa datang ke madrasah sehingga bisa diatasi secara bersama-sama.

Berdasarkan paparan di atas, dapat dikatakan bahwa kepala madrasah sudah menjalankan tugasnya sebagai *educator* untuk penerapan kode etik guru poin 3 “Guru mengadakan komunikasi terutama dalam memperoleh informasi tentang anak didik, tapi menghindarkan diri dari segala bentuk penyalahgunaan”, walaupun dalam pelaksanaannya terdapat kekurangan karena tidak semua siswa dapat dikenali bakat dan minatnya. Kepala madrasah hanya meminta kepada guru agar menangani siswa yang bermasalah saja. Adapun bimbingan ke arah pengenalan bakat dan minat siswa secara keseluruhan belum tergali. Seyogyanya kepala madrasah memberikan arahan dan bimbingan agar guru bisa mengenali bakat dan minat siswa itu secara keseluruhan sehingga mudah melakukan pembinaan yang tepat dan terarah dalam pengembangan kemampuan, bakat dan minatnya.

Kepala madrasah berusaha memberikan kesempatan untuk meningkatkan profesinya dengan mengikuti kuliah yang lebih tinggi seperti S2 atau S3, dan

---

<sup>1</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Kontek Mensukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h. 98

mengikutsertakan para guru dalam kegiatan pelatihan-pelatihan seperti diklat mata pelajaran Fiqih, bahasa Arab, Musawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dengan tema pembuatan program tahunan, program semester, penyusunan pengembangan silabus, penyusunan rencana pelaksanaan pembelajaran, evaluasi belajar, analisis hasil evaluasi dan penetapan Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM), Workshop Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Penelitian Tindakan Kelas (PTK), atau seminar sertifikasi guru, seminar regional pendidikan, seminar olahraga .

Berdasarkan paparan di atas, dapat dikatakan bahwa kepala madrasah kepala madrasah sudah menjalankan kode etik guru poin 6 “Guru secara sendiri-sendiri atau secara bersama-sama mengembangkan dan meningkatkan mutu dan martabat profesinya” dengan memberi kesempatan kepada para guru untuk meningkatkan profesinya baik kuliah ataupun berbagai pelatihan.

## 2. Tugas Kepala Madrasah sebagai *Manajer*

Peran dan fungsi sebagai *manajer*, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat dalam memberdayakan para guru melalui kerjasama melalui kerja sama dalam berbagai kegiatan penyelenggaraan yang diadakan di madrasah, memberikan kesempatan kepada para guru untuk meningkatkan profesinya.

Kepala madrasah memberdayakan guru melalui hubungan kerja sama dalam berbagai kegiatan yang diadakan di madrasah. Kerjasama dengan guru diwujudkan dalam bentuk solidaritas para guru terhadap rekan seprofesinya yang mengalami musibah baik berupa sakit dengan berusaha membantu baik berupa moral ataupun material. menghadiri acara selamatan atau maulidan yang diadakan

oleh guru di rumah pribadinya secara bersama-sama, mengadakan arisan bersama dengan iuran Rp 50.000 perorang dijumpai setiap awal bulan dana yang didapat sebesar Rp1.500.000, dana arisan yang didapat digunakan untuk membantu guru mencukupi keperluan hidupnya, mengadakan acara makan bersama yang biasanya dilakukan setelah rapat setiap bulan, kegiatan berbagi informasi atau ilmu yang didapat dari pelatihan, yang dilaksanakan bulan desember 2010. Kepala madrasah member kesempatan kepada wakamad bidang kurikulum untuk memberikan informasi tentang pembuatan Ketuntasan Kriteria Minimal (KKM) untuk para guru. Dalam rangka kerjasama dengan orangtua/wali siswa diwujudkan dalam bentuk undangan salat hajat menyongsong Ujian Nasional (UN), perbaikan nomor kelulusan atau pembagian ijazah dan pembagian hasil belajar. Kerjasama dengan masyarakat diwujudkan dalam bentuk mengadakan kegiatan pada hari-hari besar Islam seperti maulid rasul, isra mi'raj, atau kegiatan ramadhan dengan mendatangkan penceramah seperti bapak ustadz Arbain, ustadz M. Arsyad yang sering diundang. Kerjasama dengan komite diwujudkan dalam bentuk sumbangsih saran dan pemikiran untuk kemajuan madrasah.

Pembinaan dan peningkatan profesionalisme guru yang dilakukan oleh kepala madrasah dapat dilihat dalam merencanakan, mengorganisasi, menata, mengawasi, mengendalikan, dan mengevaluasi sudah cukup terlaksana. Namun dalam hal melakukan tindak lanjut untuk perbaikan belum terlaksana sepenuhnya. Seyogianya kepala madrasah dapat melakukan tindak lanjut terhadap hasil yang didapat dari usaha pembinaan dan peningkatan profesionalisme guru itu dengan mencari strategi yang tepat dan mengadakan perubahan dari kelemahan yang

menjadi permasalahan yang menjadi kendala dari program yang dibuat. Seperti yang terjadi pada salah seorang oknum guru yang dilibatkan sebagai wakamad bidang Hubungan Masyarakat (HUMAS) kurang melaksanakan tugasnya sebagai wakamad bidang HUMAS. Kegiatan-kegiatan yang diadakan di madrasah terkait tugas-tugas bidang kehumasan dilakukan oleh kepala madrasah bersama guru-guru dibantu pengurus osis yang seharusnya diperankan oleh wakamad bidang Hubungan Masyarakat (HUMAS). Oleh karena itu kepala madrasah harus bisa mencari strategi yang tepat sehingga ia bisa menggerakkan dan memberdayakan wakamad HUMAS itu sesuai dengan job deskripsi tugas-tugas HUMAS dan dapat bekerja dengan tim manajemen madrasah.

Kepala sekolah hendaknya memberdayakan sumberdaya sekolah dengan cara berusaha menggali potensi-potensi sumberdaya sekolah yang dapat dikembangkan, menentukann cara-cara memmberdayakan sekolah, melakukan pemberdayaan serta menilai bagaimana keberdayaan sekolah yang dilaksanakan.<sup>2</sup>

Kepala madrasah memberikan kesempatan kepada para guru untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai kegiatan seperti seperti diklat mata pelajaran fiqih diikuti bapak Bukhari Muslim, bahasa Arab bapak M. Khatim yang dilaksanakan di Balai diklat keagamaan Banjarbaru, workshop Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Penelitian Tindakan Kelas (PTK) dilaksanakan di Madrasah diikuti oleh seluruh guru, dan Diklat Di Tempat Kerja PTK diikuti oleh bapak Yusuf, seminar dengan tema sertifikasi guru, seminar regional pendidikan, seminar olahraga dan MGMP dengan tema-tema pembuatan

---

<sup>2</sup> Sudarman Danim, *op.cit*, h. 89

program tahunan, program semester, penyusunan pengembangan silabus, penyusunan rencana pelaksanaan pembelajaran, evaluasi belajar, analisis hasil evaluasi dan pembuatan dan penetapan Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM),. Kegiatan pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) yang dilaksanakan oleh Balai Diklat sangat jarang diikuti oleh guru karena sedikitnya peluang dan kesempatan bagi guru untuk mengikutinya. Kegiatan workshop dengan tema Penelitian Tindakan Kelas (PTK) biasa diadakan di madrasah dengan mendatangkan nara sumber bapak Husain, M.Pd kepala Madrasah Tsanawiyah Pagat Batu Benawa bulan Nopember 2011, namun kegiatan itu hanya bisa terlaksana jika ada dana yang memungkinkan untuk mengadakan acara itu biasanya bulan Nopember atau Desember. Juga mengikuti Diklat Di Tempat Kerja (DDTK) PTK tahun 2012 yang diadakan Balai Diklat Keagamaan Banjarbaru yang diikuti oleh bapak Yusuf di Kementerian Agama Kabupaten Hulu Sungai Tengah. Kegiatan seminar jarang diadakan kecuali hanya pada momen-momen tertentu baik yang diadakan kementerian agama atau pihak swasta. Adapun kegiatan Musawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang secara rutin diadakan hanya beberapa kelompok mata pelajaran seperti bahasa Inggris, bahasa Arab, fiqih, sedangkan kelompok mata pelajaran yang lainnya tidak terlaksana dengan baik.

Pendekatan yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan profesionalitas guru adalah pendekatan struktural yaitu pendekatan dengan cara menggerakkan sesuatu yang dimulai dari atas dengan memberdayakan personel-personel yang ada dalam organisasi. Pendekatan ini membutuhkan kepemimpinan yang demokratis dalam menentukan kebijakan dan aturan, komitmen yang tinggi

serta berjiwa besar. Model pengembangan seperti ini harus dibarengi dengan inbalan atau kesejahteraan yang signifikan dan perlu ditindaklanjuti untuk dievaluasi dan perlu adanya pengendalian mutu dari Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) yang ada di sekolah sehingga minat guru untuk mengembangkan diri menjadi lebih efektif. Dan pendekatan psikologis dengan cara memberikan sebuah rangsangan dan stimulus kepada guru untuk membangkitkan motivasi baru. Pendekatan ini bersifat halus karena lebih menyentuh pada kesadaran dan perasaan jiwa seseorang.<sup>3</sup>

Berdasarkan paparan di atas, dapat dikatakan bahwa kepala madrasah sudah menjalankan tugasnya sebagai educator untuk penerapan poin 1 “Guru berbakti membimbing anak didik seutuhnya untuk membentuk manusia pembangunan yang berpancasila”.

Untuk meningkatkan keprofesionalan dalam bekerja guru disuruh untuk mengikuti kegiatan-kegiatan seperti diklat, workshop, seminar, dan Musawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Untuk mewujudkan itu, kepala madrasah memberikan dorongan melalui rapat bulanan yaitu rapat yang rutin dilakukan setiap bulan biasanya dilaksanakan setiap tanggal 5 minggu pertama. Tema-tema yang dibicarakan dalam rapat itu seperti informasi tentang adanya seminar, workshop, diklat agar para guru dapat mengikuti kegiatan-kegiatan tersebut, keuangan, sosialisasi peraturan kebijakan, peningkatan profesional, kinerja guru dan hubungan komunikasi antar guru dan masyarakat,. Kepala madrasah juga mendorong agar guru bisa kuliah S2. Kepala madrasah memberikan contoh

---

<sup>3</sup> Mujahid, *Pengembangan Profesi Guru*, (Malang:UIN Maliki Press, 2011), cet-2, h. 68-70

dengan mengikuti pendidikan S2 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STEI) PancaSetia Banjarmasin dengan perkuliahan jarak jauh yang dilaksanakan di Barabai, hanya 1 orang guru yang bisa mengikuti jejak beliau, yaitu bapak Masrifani yang sudah kuliah sebelum dipindahtugaskan ke madrasah tersebut dan sebagian guru yang lain belum walaupun sebagian besar guru di madrasah tersebut sudah bersertifikas dan menerima tunjangan sertifikasi itu, hanya satu orang guru yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang belum bersertifikasi yaitu bapak Masrifani dan guru yang berstatus honor.

Berdasarkan paparan di atas, dapat dikatakan bahwa kepala madrasah sudah menjalankan tugasnya sebagai manajer dalam penerapan kode etik poin 6 “Guru secara sendiri-sendiri atau secara bersama-sama mengembangkan dan meningkatkan mutu dan martabat profesinya”

Para orang tua/wali siswa ikut berpartisipasi bagi terlaksananya berbagai kegiatan di madrasah dengan memberikan saran dan pendapat untuk kemajuan pendidikan dan kegiatan pembelajaran di madrasah agar anak-anak mereka diberikan pelajaran tambahan berupa bimbingan salat jenazah, tahlilan, yasinan, habsyi. Kegiatan itu dapat terlaksana karena adanya dukungan orangtua/wali siswa. Orangtua/wali siswa sewaktu-waktu diundang ke madrasah untuk keperluan-keperluan tertentu, seperti menyongsong Ujian Nasional (UN) dengan mengadakan shalat hajat, tetapi mengundang orangtua/wali siswa tidak secara rutin dilakukan. perpisahan kelas IX, perbaikan nomor kelulusan jika ada kesalahan, pembagian raport dan ijazah, kelulusan siswa atau ada permasalahan dengan anaknya di madrasah seperti sering tidak hadir, melanggar disiplin

sekolah. Seyogianya kepala madrasah memprogramkan pertemuan-pertemuan itu secara berkala sebulan atau enam bulan sekali dalam penanganan permasalahan-permasalahan yang ditemui dalam kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di madrasah sehingga terjalin komunikasi dan hubungan yang baik dalam bentuk kerjasama yang saling berperan dalam melakukan tindakan pencegahan (*preventif*) dari hal-hal yang mengancam siswa melakukan tindakan-tindakan negatif yang akan merugikan dirinya, keluarganya, masyarakat dan bangsanya serta agamanya.

Berdasarkan paparan di atas, dapat dikatakan bahwa kepala madrasah sudah menjalankan tugasnya sebagai *manajer* dalam penerapan kode etik poin 4 “Guru menciptakan suasana di sekolah dan memelihara hubungan dengan orang tua murid dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan anak didik”

Di lingkungan madrasah sudah tercipta solidaritas para guru dalam suasana saling membantu baik moral atau material apabila ada di antara mereka yang terkena musibah, mengabdikan hajat untuk menghadiri acara tertentu yang dilaksanakan oleh rekan sejawatnya, mengadakan arisan bersama yang tujuannya saling membantu keperluan antar guru. Selain itu diwujudkan dalam bentuk berbagi informasi atau ilmu seperti seorang guru yang pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan memberikan informasi atau ilmu yang didapat dari pelatihan tersebut agar guru yang lain juga mendapatkan informasi atau ilmu tersebut, namun kegiatan berbagi ini hanya diwakilkan kepada wakamad kurikulum. Seyogianya semua guru berbagi dengan guru yang lain apabila pernah ikut diklat sementara ini belum tercipta kegiatan berbagi informasi dan ilmu itu.

Kepala madrasah berusaha mewujudkan suasana kekeluargaan dengan saling harga menghargai, mempercayai. melakukan berbagai kerjasama dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif melibatkan secara langsung warga madrasah. Suasana kekeluargaan dan kerjasama itu diwujudkan dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan seperti kerjasama pada penanganan siswa yang bermasalah, kegiatan-kegiatan keagamaan, kegiatan pengembangan profesi guru, kegiatan perpindahan siswa kelas IX, shalat hajat menyongsong Ujian Nasional (UN), atau kegiatan-kegiatan lain yang sewaktu-waktu diadakan di madrasah.

Dalam hal komunikasi dan hubungan dengan guru, kepala madrasah kurang mendengar permasalahan-permasalahan para guru, seperti apakah ada kecemburuan, ketidakadilan, atau bagaimana pandangan-pandangan para guru terhadap kemajuan madrasah. Hendaknya kepala madrasah mau mendengar permasalahan-permasalahan itu sehingga dapat diketahui apa masalah-masalahnya untuk dijadikan sebagai dasar kebijakan dalam membuat keputusan guna perbaikan ke depan. Hubungan madrasah dengan masyarakat dan orangtua/wali siswa jarang diadakan hanya setahun sekali yaitu saat rapat komite pada tahun pelajaran baru.

Berdasarkan paparan di atas, dapat dikatakan bahwa kepala madrasah sudah menjalankan tugasnya sebagai manajer dalam penerapan kode etik poin 7 “Guru menciptakan dan memelihara hubungan hubungan antar sesama guru, baik berdasarkan lingkungan kerja, maupun dalam hubungan keseluruhan”.

Kegiatan Peringatan Hari Besar Islam (PHBI) di madrasah diadakan secara rutin sebagai kegiatan untuk memperingati hari-hari besar Islam, berfungsi

sebagai syiar Islam untuk memberikan pengetahuan dan sikap, sekaligus pengalaman pada siswa dalam mengelola kegiatan Peringatan Hari Besar Islam (PHBI) tersebut seperti kegiatan peringatan isra mi'raj, peringatan Maulid Rasul dengan mendatangkan dai' ke madrasah, perpindahan siswa kelas IX, dan kegiatan Pesantren Kilat (SANLAK) yaitu kegiatan pesantren yang dilaksanakan pada liburan bulan Ramadhan. Pelaksanaan pesantren kilat dilakukan selama 3 atau 5 hari sesuai dengan kebutuhan, situasi, kondisi dan potensi madrasah. Kegiatan-kegiatan itu diisi dengan mendatangkan penceramah (dai'). Namun untuk kegiatan ceramah di bulan Ramadhan tidak secara rutin dilaksanakan. Kegiatan tersebut terkadang hanya diisi dengan tadarrus al-Qur'an, shalat dhuha, shalat dzuhur dan bimbingan keagamaan seperti, bimbingan shalat (wajib/sunat) dan puasa yang diasuh oleh guru mata pelajaran agama dengan dibantu oleh guru yang lain dalam rangka Pembiasaan Akhlak Mulia (SALAM). Pada kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler seperti karate, Pramuka juga dilibatkan orang luar dalam mengisi kegiatan tersebut. Adapun rapat Komite bersama para orangtua/wali siswa biasa dilaksanakan setahun sekali yaitu pada tahun pelajaran baru. Program-program untuk kemajuan madrasah biasanya dibicarakan pada acara pertemuan itu, seperti pada tahun 2012 telah dibangun musalla madrasah hasil dari pertemuan tersebut, walaupun belum selesai. Pertemuan Komite dan orangtua/wali siswa ini hendaknya diprogramkan secara berkala satu bulan atau enam bulan sekali dalam menyusun program-program untuk kemajuan dan peningkatan madrasah.

Terkait pengelolaan hubungan sekolah dengan orangtua dan masyarakat, kepala sekolah hendaknya berusaha memfasilitasi dan memberdayakan Komite

sekolah untuk pengembangan sekolah, mencari dan mengelola dukungan dari masyarakat baik dana, pemikiran, moral, tenaga dan sebagainya untuk pengembangan sekolah, menyusun perencanaan dan program pelibatan orangtua siswa dan masyarakat, mempromosikan sekolah kepada masyarakat, membina kerjasama dengan pemerintah dan lembaga pemerintah, membina hubungan yang harmonis dengan orangtua siswa.<sup>4</sup> Kepala madrasah hendaknya memperluas hubungan itu tidak hanya hubungan sekolah dengan masyarakat seperti kegiatan yang telah dilaksanakan di madrasah itu tetapi perlu memperluas hubungan itu baik dengan madrasah lain, dengan pemerintah setempat, dengan instansi dan jawatan lain. Hubungan itu hendaknya merupakan kerjasama yang bersifat paedagogis, sosiologis dan produktif yang mendatangkan keuntungan dan perbaikan bagi kedua belah pihak<sup>5</sup>. Kepala madrasah hendaknya melibatkan guru berpartisipasi secara aktif dan konstruktif dalam menjalin hubungan yang harmonis dengan pihak luar agar tercapai dan terbinadengan baik, antara lain melaksanakan pengabdian kepada masyarakat dengan memberikan ceramah-ceramah, bekerjasama dengan masyarakat sekitar, duduk dalam kepanitiaan tertentu bersama warga masyarakat, menyusun laporan pendidikan untuk instansi atasan atau kepada orangtua siswa dan ikut menjaga dan mempertahankan nama baik sekolah di mata masyarakat melalui kegiatan nyata.<sup>6</sup>

Menurut Ibrahim Bafadal, ada empat pendekatan yang dapat digunakan dalam kegiatan humas antara sekolah dan masyarakat, yaitu *Pertama*, komunikasi dengan memanggil orangtua ke sekolah, guru berkunjung ke rumah peserta didik,

---

<sup>4</sup> Sudarman Danim, *op.cit*, h. 92

<sup>5</sup> B. Suryosubroto, *op.cit*, h. 160

<sup>6</sup> *Ibid*, h. 173

memberikan informasi ke masyarakat melalui telepon, buletin-buletin sekolah, madding sekolah, surat dan lain sebagainya. *Kedua*, peragaan yaitu mengadakan acara-acara dengan menampilkan kreasi sekolah seperti pameran-pameran sekolah, acara-acara keagamaan, perlombaan-perlombaan antara peserta didik, pagelaran kesenian. *Ketiga*, pelibatan seperti sekolah perlu melibatkan masyarakat dalam membantu menyukseskan program-program pendidikan seperti dalam rapat perlu meminta pendapat masyarakat, pemberian bantuan dari masyarakat berupa jasa atau barang, gotong royong memperbaiki dan membersihkan sekolah. *Keempat*, penggunaan fasilitas sekolah oleh masyarakat agar masyarakat mempunyai rasa memiliki akan sarana prasarana sekolah, masyarakat perlu diberi hak untuk memanfaatkan sarana dan prasarana tersebut, namun penggunaannya tidak secara bebas dengan tetap dsalam pengawasan dan pengkoordinasian dengan sekolah.<sup>7</sup>

Berdasarkan paparan di atas, dapat dikatakan bahwa kepala madrasah sudah menjalankan tugasnya sebagai manajer dalam penerapan kode etik poin 5 “Guru memelihara hubungan baik dengan masyarakat sekitar sekolah maupun masyarakat yang lebih luas untuk kepentingan pendidikan.

Berdasarkan hal di atas maka dapat dikatakan bahwa pelaksanaan tugas kepala madrasah dalam pengelolaan guru cukup baik. Namun hendaknya pengelolaan guru harus direncanakan, diorganisasi, ditata, dilaksanakan, diawasi, dikendalikan, dievaluasi, dan dilakukan tindak lanjut sehingga dapat bekerja sesuai dengan tugas yang diwakilkan agar program kegiatan terlaksana dengan

---

<sup>7</sup> Sri Minarti, *Manajemen Sekolah, Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*:Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), cet-1, h. 291-293

baik. Kepala madrasah juga hendaknya mendengar permasalahan-permasalahan dan apa yang menjadi aspirasi dari para guru.

Karena paling tidak ada dua tugas sebagai manajer yaitu (1) memberdayakan tenaga pendidikan melalui kerjasama atau kooperatif (2) memberikan kepada para tenaga pendidikan untuk meningkatkan profesinya.<sup>8</sup>

### 3. Kepala Madrasah sebagai *Administrator*

Berkenaan dengan tugas kepala madrasah sebagai administrator dalam membina profesionalisme para guru. Kepala madrasah senantiasa mendorong guru untuk menyusun perencanaan persiapan mengajar agar dapat melaksanakan pembelajaran yang baik dan terarah. Pembinaan kepala madrasah dengan mendorong guru untuk menyusun perencanaan dan persiapan mengajar sudah dilaksanakan. Namun dalam hal, mengevaluasi dan mengadakan tindak lanjut terhadap perencanaan dan persiapan mengajar itu belum dilakukan. Seyogianya kepala madrasah dapat melakukan evaluasi perencanaan pembelajaran yang dibuat oleh guru dengan memeriksa desain perangkat pembelajaran yang dibuat itu. Tujuan dari evaluasi itu adalah untuk mengetahui kekurangan-kekurangan yang terdapat pada desain pembelajaran yang dibuat. Hasil dari evaluasi itu digunakan sebagai bahan tindak lanjut untuk perbaikan desain pembelajaran yang dibuat oleh guru tersebut, sehingga kemampuannya dalam membuat persiapan pembelajaran baik, silabus, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), Program Semester (PROMES), Program Tahunan (PROTAN) menjadi lebih baik sesuai pembelajaran dikehendaki .

---

<sup>8</sup> Khairuddin S. Amrudin dan M. Irwan, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Quantum To Aching, 2006), h. 34

Berdasarkan paparan di atas, dapat dikatakan bahwa kepala madrasah sudah menjalankan tugasnya sebagai administrator untuk penerapan poin 1 kode etik guru “Guru berbakti membimbing anak didik seutuhnya untuk membentuk manusia pembangunan yang berpancasila”.

#### 4. Kepala Madrasah sebagai *Supervisor*

Berkenaan tugas kepala madrasah sebagai supervisor dalam membina profesionalisme guru, ia harus melakukan pengawasan terhadap aneka tugas pokok dan fungsi yang dilakukan oleh guru. Kepala madrasah seharusnya mampu menyusun supervisi kelas, melakukan pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja guru sehingga pengawasan dan pengendalian terarah pada tujuan yang ditetapkan.

Dilihat dari pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala madrasah terhadap kinerja guru baik dalam kelengkapan mengajar belum terawasi dengan baik karena ia hanya menghimbau tanpa melihat kelengkapan mengajar guru tersebut, seharusnya ia mengawasi dengan mengetahui desain perangkat, baik silabus, RPP atau kelengkapan penunjang lainnya yang dibuat guru itu sehingga dapat melakukan pengendalian bagaimana seharusnya kelengkapan itu dibuat guru. Di samping itu juga dalam hal pengawasan terhadap pelaksanaan tugas guru di kelas, kepala madrasah hanya melakukan pemantauan kegiatan yang dilakukan oleh guru di luar kelas. Kepala madrasah hendaknya menyusun perencanaan program supervisi akademik, melaksanakan supervisi akademik dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat dan menindaklanjuti supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan

profesionalisme guru. Seyogianya kepala madrasah ikut mengawasi kegiatan mengajar guru dengan melakukan kunjungan dan memonitor kegiatan pengajaran guru di kelas untuk mendorong dan mendukung pelaksanaan Pembelajaran Aktif Inovatif Kreatif dan Menyenangkan (PAIKEM) dan memanfaatkan hasil supervisi dan monitoring untuk meningkatkan kinerja guru.

Peran pemimpin dalam mengawasi pelaksanaan pekerjaan mulai perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sangat besar pengaruhnya terhadap kelangsungan hidup sebuah organisasi.<sup>9</sup>

Terkait pembinaan kurikulum, tugas kepala sekolah sebagai supervisor, sangat penting dan merupakan faktor yang strategis untuk menentukan keberhasilan pendidikan. Beberapa langkah yang perlu dikerjakan kepala sekolah antara lain:

1. Membimbing guru agar dapat memilih metode mengajar yang tepat.
2. Membimbing dan mengarahkan guru dalam pemilihan bahan pelajaran sesuai dengan perkembangan anak dan tuntutan kehidupan masyarakat.
3. Mengadakan kunjungan kelas yang teratur, untuk observasi pada saat guru mengajar dan selanjutnya didiskusikan dengan guru.
4. Pada awal tahun pelajaran baru, mengarahkan penyusunan silabus sesuai dengan kurikulum yang berlaku.
5. Menyelenggarakan rapat rutin untuk membawa kurikulum pelaksanaannya di sekolah.

---

<sup>9</sup> Mulyadi, op.cit, h. 59

6. Setiap akhir pelajaran menyelenggarakan penilaian bersama terhadap program sekolah.<sup>10</sup>

Bentuk pengawasan dan bimbingan terhadap guru untuk mencari informasi dalam mengetahui bakat dan minat siswa hanya dilakukan terhadap siswa-siswa yang bermasalah saja, seharusnya kepala madrasah membimbing guru agar mengetahui dan mencari informasi dengan serius keadaan seluruh siswanya sehingga dapat diketahui kemampuan, bakat dan minat masing-masing siswanya.

Berdasarkan paparan di atas, dapat dikatakan bahwa kepala madrasah sudah menjalankan tugasnya sebagai supervisor untuk penerapan poin 1 kode etik guru “Guru berbakti membimbing anak didik seutuhnya untuk membentuk manusia pembangunan yang berpancasila”.

##### 5. Tugas kepala Madrasah sebagai *Leader*

Berkenaan tugas kepala madrasah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.

Usaha yang dilakukan dalam mewujudkan hubungan kekeluargaan antar warga madrasah kepala madrasah mewujudkannya dalam suasana saling menghargai, dan saling mempercayai. Kepala madrasah juga melibatkan para guru dalam berbagai tugas tambahan seperti tugas wakamad, wali kelas dan tugas tambahan lainnya dan memberikan contoh tepat waktu dalam mengajar sebagai sarana kerjasama dan usaha untuk menumbuhkan kemauan para guru dalam

---

<sup>10</sup> B, Suryosubroto, *op.cit*, h. 188

melaksanakan tugas. Dalam pengambilan keputusan, kepala madrasah juga melibatkan secara langsung warga madrasah. Apabila terdapat guru yang nakal, beliau berusaha memanggilnya untuk memberikan nasehat agar ia bisa menjalankan tugasnya dengan baik lagi. Dan terkadang beliau memberikan sindiran agar para guru bekerja lebih baik dan disiplin. Pelibatan para guru pada setiap bidang lingkup administrasi madrasah sesuai dengan tugas dan kemampuan mereka dan diputuskan dalam rapat madrasah baik bidang kurikulum, sarana dan prasarana, kesiswaan, Hubungan Masyarakat (HUMAS) sudah dilaksanakan. Namun dalam hal, kemampuan memberdayakan semua guru untuk melaksanakan tugasnya baik terkait tugas wajibnya sebagai pendidik dan pengajar atau pun tugas tambahan masih belum optimal seperti masih terdapatnya oknum guru yang kurang memperdulikan tugas yang dilibatkan tersebut. Kepala madrasah semestinya berusaha keras mencari strategi yang tepat untuk bisa menangani masalah tersebut.

Menurut Spanbauner ada beberapa aspek kunci peran kepemimpinan dalam pendidikan adalah memberdayakan para guru untuk memberikan kesempatan secara maksimum guna mengembangkan belajar siswanya yaitu melibatkan guru dalam aktivitas penyelesaian masalah, menanyakan pemikiran mereka tentang bagaimana suatu proyek dapat dilakukan, berbagi dengan mereka tentang informasi manajemen sebanyak mungkin, menanyakan sistem dan prosedur mana yang dapat menghalangi mereka untuk memberikan mutu kepada pelanggan (siswa, orangtuadan karyawan pembantu), memahami pendekatan manajemen *top down* tidak cocok untuk pengembangan guru, memindahkan

tanggungjawab dan control secara langsung dalam meremajakan pertumbuhan professional kepada para guru, menerapkan komunikasi secara sistematis dan terus menerus dengan orang-orang yang terlibat di dalam sekolah, mengembangkan keahlian untuk penyelesaian konflik, masalah dan negosiasi dengan bertoleransi, ringan tangan tanpa mengharapkan imbalan dan merendahkan diri, menyediakan pendidikan dengan konsep dan subyek mutu, seperti pembentukan tim, manajemen proses, pelayanan pelanggan, komunikasi dan kepemimpinan, menjadi model dan menghabiskan waktu berkeliling serta mendengarkan guru dan pelanggan lainnya, belajar untuk menjadi pelatih daripada seorang bos, memberikan otonomi dan mengizinkan tindakan mengambil resiko, bertindak seimbang dalam menerapkan mutu bagi pelanggan eksternal (siswa, orangtua) dan memberikan perhatian pada kebutuhan pelanggan internal (guru dan karyawan lain).<sup>11</sup>

Berdasarkan paparan di atas, dapat dikatakan bahwa kepala madrasah sudah menjalankan tugasnya sebagai leader untuk penerapan poin 1 kode etik guru “Guru berbakti membimbing anak didik seutuhnya untuk membentuk manusia pembangunan yang berpancasila”.

#### 6. Tugas Kepala Madrasah sebagai *Innovator*

Berkenaan tugas kepala madrasah sebagai innovator harus memiliki strategi yang tepat dalam menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan yang dilakukan,

---

<sup>11</sup> Rohiat, *Managemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2009, cet-2, h. 38

memberikan keteladanan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Dilihat dari tugasnya sebagai sebagai innovator, kepala madrasah sudah mengadakan kegiatan-kegiatan sebagai Pembiasaan Akhlak Mulia (SALAM) yaitu kegiatan mengkondisikan yang dilakukan oleh madrasah dalam membangun karakter keagamaan dan akhlak mulia peserta didik sebagai internalisasi nilai-nilai keagamaan sebagai upaya mendidik dan melatih agar peserta didik terbiasa berbicara, bersikap, dan berperilaku terpuji dalam kehidupan sehari-hari, namun tidak dilaksanakan secara rutin dan berkelanjutan. Kegiatan yang dilakukan adalah pembacaan asmaul husna, pembacaan ayat-ayat pendek, yasin, dan tahlil di tiap-tiap kelas, dan shalat dhuha yang dilaksanakan 15 menit setiap hari dimulai jam 07.45 s/d 08.00 dan shalat berjamaah dhuhur, (belum rutin dilaksanakan), habsyi diadakan pada hari senin dan selasa dibimbing oleh bapak Rihli, Yusuf, Ahmad Hidayat, Saiful Rahman jam 03.00, *muhadharah* (pidato) bahasa Indonesia pada sore hari rabu dan kamis jam 03.30 dibimbing oleh bapak guru Rihli dan Ahmad Hidayat, kegiatan pramuka setiap hari jum'at dibimbing oleh latihan tari setiap minggu. latihan pramuka 1 minggu sekali (*camping* di dalam) dibimbing bapak Yusuf, Reza Septianor dan Fitria, dan sewaktu-waktu mengadakan *camping* di luar, latihan tari yang diadakan dalam setiap minggu, terlaksananya kegiatan bimbingan salat kifayah atas permintaan atau saran dari orangtua/wali siswa.

Terkait pembinaan hubungan yang harmonis dengan orang tua, kepala sekolah hendaknya berusaha secara maksimal menggalang partisipasi orang tua

dengan menjalin hubungan yang harmonis dengan membuat program-program sebagai berikut: *Pertama*, melibatkan orang tua secara proporsional dan professional dalam mengembangkan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program sekolah. *Kedua*, menjalin komunikasi secara intensif. *Ketiga*, melibatkan orang tua dalam berbagai program dan kegiatan di sekolah yang bersifat sosial kemasyarakatan seperti bakti sosial, perpisahan, peringatan hari besar nasional, keagamaan dan pentas seni. *Keempat*, melibatkan orang tua dalam mengambil berbagai keputusan agar mereka merasa bertanggung jawab untuk melaksanakannya. Untuk merealisasikan program tersebut kepala sekolah perlu melakukan beberapa hal seperti, mengidentifikasi kebutuhan sekolah dan partisipasi orang tua dalam program dan kegiatan sekolah dengan mengupayakan keterlibatan guru, tenaga kependidikan, wakil dewan pendidikan, dan komite sekolah, menyusun tugas-tugas yang dapat dilakukan bersama orang tua secara fleksibel, membantu mengembangkan program pelibatan orang tua dalam berbagai aktivitas sekolah dan pembelajaran, menginformasikan secara luas program sekolah dan membuka peluang bagi orang tua untuk melibatkan diri dalam program itu, mengundang orang tua untuk menjadi relawan dalam berbagai aktivitas sekolah dan member penghargaan secara proporsional dan profesional terhadap keterlibatan orang tua dalam berbagai program dan kegiatan sekolah.<sup>12</sup>

Dalam pembinaan terhadap para guru, mengadakan kegiatan workshop tentang Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Penelitian Tindakan Kelas (PTK), membuat tulisan-tulisan yang berupa kata-kata motivasi,

---

<sup>12</sup> E, Mulyasa, *Managemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara,2011), cet-1, h.148-149

memberikan keteladanan dalam tugas mengajar dengan mencontohkan masuk lebih awal saat bel masuk berbunyi, perilaku kepala madrasah tersebut oleh beberapa oknum guru belum bisa diikuti dengan baik, mengadakan arisan bersama, melakukan karyawisata yang dilakukan pada akhir tahun pelajaran, tapi tidak rutin dilakukan setiap tahun seperti mengadakan perjalanan ke pantai Takisung (Tanah Laut), Loklaga (Haruyan) , loksado (Kandangan) dan tempat-tempat lainnya dalam rangka penyegaran dalam bertugas, mengadakan koordinasi dan kesepakatan bersama dengan membuat absen jam masuk dan absen jam pulang secara tersendiri yang wajib difaraf sebagai komitmen bersama dalam penegakan disiplin belum terlaksana secara baik, karena pelaksanaannya tidak dijalankan sungguh-sungguh sesuai komitmen bersama, seyogiannya diperlukan kesadaran semua pihak yang terlibat dalam menjalankan penegakan disiplin tersebut. Mengadakan komitmen bersama membentuk Tim Penegakan Disiplin (Tata Tertib) Siswa. Tata tertib peserta didik belum begitu berjalan karena masih umum, perlu jabaran secara rinci dengan sejelas-jelasnya sesuai dengan kondisi madrasah dan belum terbentuknya tim dalam menjalankan tata tertib disiplin siswa tersebut karena sifatnya masih berupa usulan dari wakamad kurikulum.

Terkait hubungan yang harmonis antara sesama guru ini baik berdasarkan lingkungan kerja atau lingkungan secara keseluruhan. Salah satu indikator keberhasilan kepala sekolah dalam mengembangkan guru dan staf adalah sekolah dapat menciptakan hubungan kerja kesejawatan di antara semua guru dan staf dengan seluruh warga sekolah<sup>13</sup>. Kepala sekolah hendaknya memberikan

---

<sup>13</sup> *Ibid*, h. 68

pembinaan yang sungguh-sungguh guna menumbuhkan sikap saling bekerja sama, saling harga menghargai, saling pengertian dan rasa tanggung jawab, saling bantu membantu dalam kesukaran, saling mendorong kemajuan dalam bidang profesi, saling menghormati hasil-hasil karya, saling memberitahu penemuan-penemuan baru untuk meningkatkan profesi, saling mengoreksi dan saling menegur, jika terdapat kesalahan-kesalahan atau penyimpangan yang dapat merugikan profesinya. mengusahakan kelengkapan sarana dan prasarana madrasah, seperti buku-buku , media pembelajaran, ruang kelas, kantor, laboratorium, perpustakaan, tempat parkir, lapangan olah raga dengan menghubungi pihak terkait baik dinas pendidikan, kementerian agama dan masyarakat, terkait sarana dan prasana ini kepala madrasah hendaknya di samping mengupayakan ketersediaan dan kesiapan juga perlu mengelola program perawatan preventif, mengelola administrasi, memonitor dan mengevaluasi sarana dan prasarana tersebut<sup>14</sup>, pemeliharaan dan perbaikan menggunakan komite madrasah sebagai sarana kerja sama dengan warga madrasah dalam menjalankan program-program yang dibuat, sehingga terjalin hubungan yang baik dan saling memahami, melakukan pembaharuan dan pengaturan sumber daya yang ada di komite madrasah, berupa penggantian kepengurusan.

Terkait pembinaan hubungan harmonis dengan masyarakat ini, kepala sekolah hendaknya melakukan berbagai pendekatan untuk menggalang partisipasi masyarakat, yaitu; *Pertama*, melibatkan masyarakat dalam berbagai program dan kegiatan sekolah yang bersifat sosial kemasyarakatan seperti bakti sosial,

---

<sup>14</sup> Sudarman Danim, *op.cit*, h. 91

perpisahan, peringatan hari besar nasional, keagamaan pentas seni. Kedua, mengidentifikasi tokoh masyarakat, yaitu orang-orang yang mempengaruhi masyarakat pada umumnya. Ketiga, melibatkan tokoh masyarakat tersebut dalam berbagai program dan kegiatan sekolah sesuai dengan minatnya. Keempat, memilih waktu yang tepat untuk melibatkan masyarakat sesuai dengan kondisi dan perkembangan masyarakat.<sup>15</sup>

Pengembangan model-model pembelajaran yang inovatif, masih perlu dikembangkan terhadap para guru agar mengajar lebih variatif, tidak hanya menggunakan metode ceramah dan hendaknya guru menggunakan media pembelajaran, baik berupa LCD atau lainnya sehingga siswa senang mengikuti pembelajaran.

Berdasarkan paparan di atas, maka dapat dikatakan bahwa pelaksanaan tugas kepala madrasah dalam tugasnya sebagai innovator cukup terlaksana, baik terkait penerapan kode etik guru poin 1 “Guru berbakti membimbing anak didik seutuhnya untuk membentuk manusia pembangunan yang berpancasila”. Poin 4 “Guru menciptakan suasana di sekolah dan memelihara hubungan dengan orang tua murid dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan anak didik”, poin 5 “Guru memelihara hubungan baik dengan masyarakat sekitar sekolah maupun masyarakat yang lebih luas untuk kepentingan pendidikan” dan poin 7 “Guru menciptakan dan memelihara hubungan antar sesama guru, baik berdasarkan lingkungan kerja, maupun dalam hubungan keseluruhan”

#### 7. Tugas Kepala Madrasah sebagai *motivator*

---

<sup>15</sup> E. Mulyasa, *op, cit*, h. 141-142

Berkenaan dengan tugas kepala madrasah sebagai motivator, kepala sekolah seharusnya memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada guru dan staf untuk melakukan pelbagai tugas dan fungsinya. Hal ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan fisik. Suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan perlbagai sumber belajar melalui pengembangan sentra belajar.<sup>16</sup>

Dalam hal dorongan, kepala madrasah mencontohkan kuliah S2 di STIE Pancasetia Banjarmasin tahun 2010, melengkapi sarana dan prasarana belajar, mengatur/ mengelola sarana dan prasarana, memberikan tawaran bahan atau alat kelengkapan mengajar yang diperlukan dan membuat himbauan berupa beberapa tulisan yang berisi kata-kata motivasi, juga membagikan job deskripsi tugas guru, wakamad, wali kelas, guru bimbingan konseling kepada setiap guru untuk menginformasikan rincian tugas yang harus diperhatikan dan dijalankan serta bertujuan menggugah agar bekerja lebih baik dan melakukan karyawisata yang dilakukan pada akhir tahun ajaran untuk penyegaran dalam bertugas. Dalam hal pengaturan lingkungan fisik, kepala madrasah menginstruksikan kepada para guru untuk mengatur penataan ruang kantor agar kondusif untuk bekerja setiap saat, mengatur ruang laboratorium praktikum, mengatur ruang perpustakaan. mengatur halaman/lingkungan madrasah penataan parkir guru dan siswa. Dalam hal disiplin, kepala madrasah mengadakan koordinasi dan kesepakatan bersama dengan membuat absen jam masuk dan absen jam pulang secara tersendiri yang wajib difaraf sebagai komitmen bersama dalam penegakan disiplin. Dalam hal

---

<sup>16</sup> Sudarwan Danim, dan Khairil, *op.cit*, h. 83

pengaturan suasana kerja menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara para guru dan karyawan.. Dalam hal penghargaan, kepala madrasah memotivasi guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan guru honorer, kami juga memberikan paket sembako, memberikan kesejahteraan kepada para guru yang berstatus honor dengan memberi insentif dengan jumlah yang bervariasi.

Berdasarkan paparan di atas, maka dapat dikatakan bahwa pelaksanaan tugas kepala madrasah dalam tugasnya sebagai motivator cukup terlaksana, baik terkait kode etik guru poin 1 “Guru berbakti membimbing anak didik seutuhnya untuk membentuk manusia pembangunan yang berpancasila”, kode etik poin 5 “Guru memelihara hubungan baik dengan masyarakat sekitar sekolah maupun masyarakat yang lebih luas untuk kepentingan pendidikan” dan kode etik guru poin 6 “Guru secara sendiri-sendiri atau secara bersama-sama mengembangkan dan meningkatkan mutu dan martabat profesinya”.

## **B. Tipe dan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah**

### **1. Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Tipe Kepemimpinan kepala madrasah dapat digolongkan menjadi tipe kepemimpinan otoriter, demokratis, dan *laissez faire*.<sup>17</sup>

Menurut hemat penulis memang kepala madrasah tidak bisa hanya menetapkan satu tipe kepemimpinan, karena kondisi yang dihadapi mempunyai perubahan yang sangat bervariasi sesuai keadaan dan kondisi yang dihadapi. Hal ini menuntut adanya kepemimpinan yang bervariasi juga sesuai dengan kondisi yang sedang dihadapi.

---

<sup>17</sup>Much Idhochi Anwar, *Kepemimpinan dalam Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Bumi Aksara, 1986), h. 6

Di tinjau dari sisi yang lain, kepemimpinan kepala madrasah harus bisa mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung warga madrasah. Usaha yang dilakukan kepala madrasah dalam penerapan kode etik guru, baik ia memposisikan dirinya sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator* dan *motivator* dapat dikatakan bahwa tipe kepemimpinan yang beliau terapkan kurang demokratis, kurangnya transparansi dalam hal keuangan, beliau lebih banyak berhubungan dengan tata usaha daripada dengan guru, hal itu berpengaruh terhadap kinerja dan etos kerja guru di madrasah tersebut. Salah satu indikator kepemimpinan yang efektif di samping pendekatan situasional yang dilakukan yaitu kepemimpinan yang demokratis, lugas dan terbuka.<sup>18</sup>

Di sekolah perlu adanya keterbukaan dan komitmen transparansi dari kepemimpinan kepala sekolah, perlu adanya program dan proses yang mendorong keterbukaan seluruh warga sekolah, perlu adanya pimpinan dan staf terampil serta memiliki integritas, kepercayaan dan keberanian mengatakan apa yang benar dan memperbaiki apa yang salah, perlunya setiap keputusan dibuat secara tertulis dan tersedia bagi setiap warga sekolah yang membutuhkan, perlunya keputusan yang dibuat memenuhi etika dan nilai-nilai yang berlaku, perlu adanya kejelasan dari sasaran kebijakan yang diambil sesuai dengan visi dan misi sekolah serta standar nasional pendidikan, perlu adanya mekanisme untuk menjamin bahwa standar nasional telah terpenuhi dengan konsekuensi adanya pertanggungjawaban jika hal tersebut tidak dipenuhi, perlu adanya konsistensi dalam mencapai target

---

<sup>18</sup> E, Mulyasa, *op.cit*, h. 20

operasional yang telah ditetapkan maupun prioritas dalam mencapai target tersebut, perlu adanya penyebaran informasi mengenai suatu keputusan, tersedianya informasi yang akurat tentang cara-cara mencapai suatu program, perlu adanya akses publik pada informasi atau suatu keputusan yang dibuat dan mekanisme pengaduan masyarakat, dan adanya sistem informasi manajemen dan monitor hasil yang dicapai sekolah.<sup>19</sup>

Namun dalam kesempatan lain juga kepala madrasah menerapkan tipe otokratis, khususnya dalam tertib madrasah, dan *laissez Faire* ketika kepala madrasah memberi kesempatan kepada para guru menetapkan inovator dalam pembelajaran. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepala madrasah telah melaksanakan tipe kepemimpinan.

## 2. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi bawahannya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan yang harus ditetapkan kepala sekolah sangat tergantung kepada situasi dan kondisi staf yang dipimpinnya.<sup>20</sup> Maksud dari situasi dan kondisi ialah seorang pemimpin selalu menghargai anggota staf dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengembangkan inisiatif dan gaya kreasinya.

Gaya kepemimpinan kepala madrasah yang terbanyak berupa memberikan dukungan kepada tenaga pendidik atau tenaga kependidikan, pendelegasian tugas

---

<sup>19</sup> E. Mulyasa, , *op.cit*, h.119

<sup>20</sup> *Ibid*, h. 108

dan tanggung jawab guru maupun staf yang disesuaikan jabatan dan kemampuan mereka. Didasarkan pada konsep kepercayaan kemampuan akan prestasi anggota stafnya. Tetapi dalam lingkup pengawasan, dorongan, dan bimbingan dari pemimpin. Hal ini merupakan tipe kepemimpinan demokratis yang baik diterapkan pada dunia pendidikan.

Hal ini sesuai dengan tingkat kedewasaan bawahan yang berada pada tingkat kedewasaan yang matang yaitu memiliki kemampuan dan kemauan. Kemampuan dapat dilihat dari produktivitas *output* (keluaran) mereka, dan kemauan mereka dapat dilihat dari kedisiplinan yang tinggi.

### **C. Beberapa Kendala Penerapan Kode Etik**

Sebagaimana dari pemaparan di atas, sebagian besar kode etik belumlah terlaksana. Secara umum yang menjadi kendala dalam masalah ini bukanlah belum adanya kode etik guru, melainkan sudah sejauh mana guru-guru di negeri ini mempelajari, memahami, dan mengaplikasikan kode etik guru tersebut, baik dalam mendidik anak bangsa ataupun dalam kehidupan sehari-hari. Sehingga, guru betul-betul menjadi suri teladan bagi seluruh komponen bangsa di mana pun berada. Secara khusus kendala-kendala dalam pelaksanaan kode etik dijelaskan sebagai berikut:

Dilihat dari kesadaran para guru akan kedudukannya sebagai warga negara yang memiliki keteladanan disertai wawasan nusantara dan ketahanan nasional yang tangguh, jiwa patriotisme, kesetiakawanan sosial serta berdisiplin dan jujur masih dirasakan kurang, kesadaran untuk mengembangkan wawasan dan pengetahuan mereka juga masih kurang. Adapun yang berniat untuk

memperbaikinya terkendala masalah waktu dan tenaga, adapun masalah biaya tidak menjadi masalah karena guru sudah bersertifikasi, kesadaran sebagian oknum guru sebagai pahlawan tanpa tanda jasa masih kurang, dan beberapa oknum guru mungkin memilih profesi sebagai seorang guru bukan didasarkan kepada panggilan jiwa dan hati nurani mereka sehingga dalam mengajar masih asal-asalan dan dengan mudah meninggalkan tugasnya, perhatian khusus dari madrasah (pemerintah) maupun instansi terkait untuk menyediakan sarana prasarana bagi guru yang ingin mengembangkan wawasan dan pengetahuannya masih ada yang kurang seperti media LCD hanya punya 2 buah, buku-buku kurang lengkap, guru hanya ikut seminar dan melanjutkan pendidikannya bukan lantaran ingin menambah wawasan dan pengetahuannya melainkan semata-mata karena tuntutan agar bisa lulus sertifikasi ketika masih diberlakukan sistem portopolio dan ingin menambah kredit untuk naik pangkat, sosialisasi kode etik guru untuk para guru masih kurang karena kepala madrasah hanya menyerahkan kepada kesadaran guru itu untuk menghayatinya sendiri sehingga guru belum memahami bagaimana cara mengaplikasikan kode etik tersebut dalam kehidupan sehari-hari, sanksi yang tegas bagi guru yang melanggar kode etik juga belum ada, kecuali hanya berupa nasehat-nasehat. Karena segan dan bahkan takut terhadap guru untuk memberikan sanksi, hendaknya kepala madrasah bersikap tegas dalam memberikan *punishment* ini, tentu saja dengan tidak meninggalkan *reward* bagi guru yang aktif.

Menurut Marihot Tua Efendi Harianja, Kepala madrasah hendaknya melakukan penilaian secara objektif dan akurat serta berfokus pada prestasi dan

peran serta guru tersebut dalam kegiatan kelembagaan sebagai umpan balik dari berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, serta kekurangan untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karer.<sup>21</sup> Kepala madrasah (pemerintah) dan masyarakat hendaknya ikut memikirkan dengan mengusahakan dengan menyediakan semua yang dibutuhkan oleh guru untuk menunjang pengembangan wawasan dan pengetahuannya dan juga kode etik guru itu perlu secara maksimal disosialisasikan sehingga para guru mengetahui, memahami kode etik itu dan pada akhirnya memiliki kesadaran dalam menjalankan tugas dan fungsinya, pemberlakuan sangsi perlu dijalankan dengan dibuat aturan yang mengikat sehingga penerapan kode etik itu dapat terlaksana.

Berdasarkan paparan di atas, maka dapat dikatakan bahwa kendala dalam penerapan kode etik itu adalah karena kurangnya kesadaran guru terhadap tugas dan fungsinya, kurangnya kesadaran guru untuk meningkatkan mengembangkan wawasan dan pengetahuannya, kurangnya sosialisasi dan implementasi tentang kode etik guru tersebut, kurangnya sarana dan prasarana menunjang untuk pengembangan pengetahuannya serta belum adanya sangsi yang tegas bagi guru yang melanggar kode etik itu

### **MATRIK PERAN KEPALA MADRASAH DALAM PENERAPAN KODE ETIK GURU**

<b>PERAN</b>	<b>KODE ETIK GURU</b>	<b>NO</b>
EDUCATOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guru berbakti membimbing anak didik seutuhnya untuk membentuk manusia pembangunan yang berpancasila.</li> </ul>	1
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guru memiliki dan melaksanakan kejujuran professional dalam menetapkan kurikulum</li> </ul>	2

---

<sup>21</sup> Sri Minarti, *op.cit*, h. 139

	sesuai dengan kebutuhan anak didik masing-masing	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guru mengadakan komunikasi terutama dalam memperoleh informasi tentang anak didik, tapi menghindarkan diri dari segala bentuk penyalahgunaan</li> </ul>	3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guru secara sendiri-sendiri atau secara bersama-sama mengembangkan dan meningkatkan mutu dan martabat profesinya</li> </ul>	6
MANAGER	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guru berbakti membimbing anak didik seutuhnya untuk membentuk manusia pembangunan yang berpancasila.</li> </ul>	1
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guru menciptakan suasana di sekolah dan memelihara hubungan dengan orang tua murid dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan anak didik</li> </ul>	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guru memelihara hubungan baik dengan masyarakat sekitar sekolah maupun masyarakat yang lebih luas untuk kepentingan pendidikan</li> </ul>	5
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guru menciptakan dan memelihara hubungan hubungan antar sesama guru, baik berdasarkan lingkungan kerja, maupun dalam hubungan keseluruhan.</li> </ul>	7
ADMINISTRATOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guru berbakti membimbing anak didik seutuhnya untuk membentuk manusia pembangunan yang berpancasila.</li> </ul>	1
SUPERVISOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guru berbakti membimbing anak didik seutuhnya untuk membentuk manusia pembangunan yang berpancasila.</li> </ul>	1
LEADER	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guru berbakti membimbing anak didik seutuhnya untuk membentuk manusia pembangunan yang berpancasila.</li> </ul>	1
INNOVATOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guru berbakti membimbing anak didik seutuhnya untuk membentuk manusia pembangunan yang berpancasila.</li> </ul>	1
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guru menciptakan suasana di sekolah dan memelihara hubungan dengan orang tua murid dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan anak didik</li> </ul>	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guru memelihara hubungan baik dengan masyarakat sekitar sekolah maupun masyarakat yang lebih luas untuk kepentingan</li> </ul>	5

	pendidikan	
MOTIVATOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guru berbakti membimbing anak didik seutuhnya untuk membentuk manusia pembangunan yang berpancasila.</li> </ul>	1
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guru memelihara hubungan baik dengan masyarakat sekitar sekolah maupun masyarakat yang lebih luas untuk kepentingan pendidikan</li> </ul>	5
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guru secara sendiri-sendiri atau secara bersama-sama mengembangkan dan meningkatkan mutu dan martabat profesinya</li> </ul>	6