

**PEMBINAAN KEPEMIMPINAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM
(L P I)
(Faktor, Kiat dan Pihak yang Terkait dalam Meningkatkan
Kualitas Pimpinan LPI)**

Oleh: Adnan, Rahmatullah, Rawandi

A. Pendahuluan

Perkembangan zaman dewasa ini menuntut sebuah organisasi atau lembaga pendidikan khususnya Lembaga Pendidikan Islam (LPI) baik formal maupun non formal membutuhkan pemimpin yang ideal (memiliki kompetensi dan kualifikasi) yang sesuai dengan jabatan kepemimpinannya..

Seorang pimpinan yang baik diharapkan dapat memahami segala aspek perilaku kepemimpinan dan mengetahui kapan fungsi kepemimpinan diperlukan. “Pemimpin yang baik perlu memiliki tiga macam kesadaran, yaitu; *pertama*, sadar kapan pemimpin itu diperlukan dalam situasi tertentu. *Kedua*, sadar akan perubahan dan tata nilai baik dalam lingkungan unit kerjanya maupun dalam masyarakat. *Ketiga*, sadar betapa pentingnya kepemimpinan yang efektif yang mampu menggerakkan orang lain bekerja seefektif mungkin”.¹

Untuk mendapatkan pimpinan LPI yang baik dimasa sekarang dan akan datang maka perlu adanya pembinaan kepemimpinan yang berkualitas sehingga akan menghasilkan pemimpin-pemimpin yang mampu dan bertanggungjawab atas lembaga pendidikan yang dipimpinya, dan mampu membawa lembaga itu sendiri ke arah yang lebih baik serta dapat mengikuti perkembangan dengan tuntutan zaman baik bidang sosial, budaya, ekonomi dan politik yang terus berkembang secara cepat.

Kepemimpinan pada LPI tidak sama halnya dengan kepemimpinan yang ada pada lembaga pemerintah pada umumnya, mereka memiliki lembaga khusus yang dapat menghasilkan pemimpin yang profesional dan kompeten. Sehingga diperlukan pembinaan pada setiap pemimpin LPI, hal ini dikarenakan adanya

¹Telah disampaikan dalam diskusi kelas, Mata Kuliah Kepemimpinan LPI, Prodi. PAI Pascasarjana IAIN Antasari Banjarmasin tahun 2014.

¹Viethzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2003), hal.81

persaingan antara lembaga dan budaya mutu yang menjadi symbol saat ini. Inilah yang mengharuskan Pimpinan LPI baik formal dan non formal memiliki kompetensi profesional dalam jabatannya sebagai pemimpin di lembaga pendidikan Islam. Dengan demikian dapat melahirkan solusi atau alternatif yang bisa dilakukan pemerintah dalam membuat program pembinaan yang berkelanjutan dan menghasilkan pemimpin yang sesuai dengan harapan.

Makalah ini ingin mendiskripsikan, faktor yang melatar belakangi pembinaan LPI sehingga diperlukan pembinaan serta pihak yang bertanggungjawab dalam pembinaan Pimpinan LPI.

B. Faktor-faktor yang menyebabkan pentingnya pembinaan kepemimpinan pada LPI

Tuntutan profesionalitas mewajibkan seorang pimpinan / kepala madrasah untuk memenuhi kompetensi sebagai administrator, supervisor dan manajerial yang merupakan tugas pokok kepala sekolah/madrasah. Dalam fungsinya sebagai supervisor akademik, kepala sekolah berkewajiban untuk membantu tenaga pendidik atau guru agar dapat meningkatkan kualitas pembelajaran. Sedangkan sebagai supervisor manajerial, berkewajiban membantu guru / pengajar agar mencapai pembelajaran efektif. Selain itu, kepala madrasah memiliki peran evaluator pendidikan dimana kepala madrasah harus memiliki kompetensi mengevaluasi kinerja guru. Hal ini dalam rangka menjaga mutu pendidikan serta meningkatkan kualitas pendidikan pada sekolah/madrasah yang dipimpinnya.

Agar peran kepala sekolah/madrasah semakin baik maka sangat dibutuhkan sebuah pembinaan tidak lain juga dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan sekolah/madrasah hal ini telah diperkuat juga kedudukannya melalui peraturan-peraturan Menteri Agama seperti:

1. Peraturan Menteri Agama Republik Indonsia No. 29 Tahun 2014 tentang kepala madrasah
2. Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknis di Lingkungan Kementerian Agama.

3. Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 345 Tahun 2004 Tentang Susunan Organisasi dan tata Kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Keagamaan.
4. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 193/XIII/10/6/2011 Tahun 2011 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS.²

Perundang-undangan di atas memberikan jaminan terhadap peningkatan kompetensi profesional seorang pimpinan sekolah/madrasah sehingga selain menjadi sebuah kebutuhan tuntutan juga sudah menjadi ketetapan mutlak yang diidharuskan untuk dilaksanakan berdasarkan petunjuk pelaksanaan teknis.

Pembinaan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai “usaha dan kegiatan yang dilakukan secara efektif dan efisien untuk mendapatkan hasil yang jauh lebih baik dari sebelumnya”.³ Definisi lain menyebutkan bahwa: “Pembinaan adalah suatu proses untuk membantu tenaga kerja untuk membentuk, meningkatkan dan mengubah pengetahuan, keterampilan sikap dan tingkah lakunya agar dapat mencapai standar tertentu sesuai dengan apa yang dituntut oleh jabatannya”.⁴ Sementara kepemimpinan merupakan “seni dan keterampilan orang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk mempengaruhi orang lain agar melaksanakan aktivitas tertentu yang diarahkan kepada tujuan yang telah ditetapkan”.⁵

Defenisi tentang pembinaan tenaga kependidikan ialah “Pembinaan tenaga kependidikan merupakan usaha mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja setiap tenaga kependidikan yang ada di seluruh tingkatan manajemen organisasi dan jenjang pendidikan/sekolah”.⁶

Pembinaan kepemimpinan LPI dimaknai sebagai sebuah usaha yang ditempuh dalam meningkatkan kualitas seorang pemimpin sehingga dia benar-

²Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, *Pedoman Pembinaan Pengawas Sekolah*, (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2014), hal.10.

³ Depertemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2001), hal. 375.

⁴Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, *Pedoman Pembinaan Pengawas Sekolah*, (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2014), hal.10.

⁵Saefullah, M, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), hal.139

⁶Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, *Pedoman Pembinaan Pengawas Sekolah...*, hal.10.

benar mampu dalam melaksanakan tugas kesehariannya sebagai pimpinan LPI yang pada pada gilirannya dapat meningkatkan mutu pendidikan yang ada pada sebuah lembaga pendidikan.

Kunci keberhasilan suatu lembaga pendidikan sekolah / madrasah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan seorang kepala sekolah. Karena keberhasilan sebuah lembaga sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah demikian juga sebaliknya. Namun saat ini masalahn pimpinan lembaga sekolah/madrasah merupakan suatu peran yang menuntut persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat. Bahkan telah berkembang menjadi tuntutan yang meluas dari masyarakat, sebagai kriteria keberhasilan sekolah / madrasah diperlukan adanya kepemimpinan kepala sekolah/madrasah yang berkualitas.

Betapa perlunya kualitas kepemimpinan kepala sekolah / madrasah, sehingga selalu ditekankan pentingnya beberapa kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh kapala sekolah / madrasah yaitu : “*conceptual skills, human skill, administrative skill dan technical skill*”.⁷

Ketika kepala sekolah / madrasah sudah memiliki kemampuan dasar maka diharapkan mampu dalam hal:

- Menentukan tujuan sekolah
- Mengorganisasikan atau mengatur sekolah
- Menanamkan pengaruh atau kewibawaan kepemimpinannya
- Memperbaiki pengambilan keputusan
- Melaksanakan perubahan (perbaikan) pendidikan.⁸

Disamping keterampilan dasar yang harus dimiliki oleh kepala sekolah / madrasah juga perlu memahami dan mewujudkan, prinsip pelaksanaan atau praktek dan prosedur dalam:

- Memperbaiki program pengajaran
- Bekerja secara efektif dengan staf dan para siswa

⁷M. Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan Islam, Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan yang Unggul (Tinjauan Umum dan Islami)*, Cetakan Pertama, (Lombok: Holistika, 2012), hal. 127-128.

⁸Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2003), hal. 349.

- Mengelola segala sumber daya sekolah
- Meningkatkan hubungan kerja sama antara kepala sekolah dan masyarakat.⁹

Mengacu kepada tugas dan kewajiban yang telah dibebankan kepada kepala sekolah / madrasah di atas tentu bukan sebuah pekerjaan yang mudah dan pasti membutuhkan pengetahuan-pengetahuan yang baru. Agar efektif dan efisien pekerjaan yang dilakukan oleh kepala sekolah ada beberapa cara yang dapat dilaksanakan yaitu:

- Memberikan perhatian secara sistematis dan terus menerus terhadap siklus kegiatan: rekrutmen, seleksi, pegangkatan, penempatan, pembinaan dan evaluasi terhadap kepala sekolah/madrasah.
- Komputerisasi sekolah.¹⁰

Berdasarkan paparan di atas dapat dipahami bahwa betapa pentingnya pembinaan bagi kepemimpinan LPI khususnya lembaga pendidikan madrasah untuk dilaksanakan, yaitu dalam rangka meningkatkan kemampuan profesional kepala madrasah sehingga dia mampu dalam mengelola lembaga pendidikan yang berkualitas.

Faktor yang menyebabkan perlunya pembinaan pada Pimpinan LPI tidak terlepas dari perubahan, perkembangan dan kemajuan situasi saat ini. Tuntutan-tuntutan keadaan mengharuskan pimpinan pada lembaga pendidikan islam harus mampu mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan-perubahan. Seperti halnya dalam perubahan yang terjadi pada aspek sosial, budaya, ekonomi, politik dan perkembangan teknologi, sehingga kesiapan seorang pemimpin khususnya lembaga pendidikan Islam seperti madrasah harus ikut ambil bagian dalam melakukan pembinaan terhadap kemampuan profesional yang dimilikinya.

Winardi menyebutkan dalam bukunya kepemimpinan dalam manajemen bahwa: "Dunia kita berkembang dengan cepat, perkembangan yang cepat tersebut menyebabkan terjadinya perkembangan yang cepat pula dalam bidang pengetahuan informasi, teknik-teknik untuk mendapatkan dan mengolah informasi

⁹Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala sekolah...*, hal. 349.

¹⁰Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala sekolah...*, hal. 350.

berkembang pula dan begitu pula halnya dengan teknologi sendiri. Setiap pemimpin formal / non formal sedapat mungkin harus mengikuti perkembangan-perkembangan tersebut dan menyesuaikan diri dengannya”.¹¹

Faktor lain yang mengharuskan dilaksanakannya pembinaan pada kepemimpinan Lembaga pendidikan Islam seperti Madrasah yaitu pengembangan kemampuan kompetensi profesional dalam hal kepribadian, manajerial, kewirausahaan dan supervisi serta kompetensi sosial. Seperti halnya dalam peraturan Kementerian Agama RI disebutkan bahwa pimpinan/kepala madrasah wajib memiliki kompetensi seperti:

- a. Kepribadian
- b. Manajerial
- c. Kewirausahaan
- d. Supervisi
- e. Sosial.¹²

1). Kompetensi kepribadian meliputi:

- a. Mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas Madrasah;
- b. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin;
- c. Memiliki keinginan yang kuat di dalam pengembangan diri sebagai Kepala Madrasah;
- d. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya;
- e. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah sebagai Kepala Madrasah;
- f. Memiliki bakat dan minat sebagai pemimpin pendidikan.

2). Kompetensi manajerial meliputi:

- a. Menyusun perencanaan Madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan;
- b. Mengembangkan Madrasah sesuai dengan kebutuhan;
- c. Memimpin Madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal;

¹¹Winardi, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hal. 33.

¹²Kementerian Agama RI, Peraturan Menteri Agama No. 29 tahun 2014, *tentang Kepala Madrasah*.

- d. Mengelola perubahan dan pengembangan Madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif;
- e. Menciptakan budaya dan iklim Madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik;
- f. Mengelola Guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal;
- g. Mengelola sarana dan prasarana Madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal;
- h. Mengelola hubungan antara Madrasah dan masyarakat dalam rangka mencari dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan;
- i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru dan penempatan pengembangan kapasitas peserta didik;
- j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional;
- k. Mengelola keuangan Madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien;
- l. Mengelola ketatausahaan Madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan Madrasah;
- m. Mengelola unit layanan khusus dalam mendukung pembelajaran peserta didik di Madrasah;
- n. Mengelola sistem informasi Madrasah dalam rangka penyusunan program dan pengambilan keputusan;
- o. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen Madrasah; dan
- p. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan Madrasah dengan prosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjutnya.

3) Kompetensi kewirausahaan meliputi:

- a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi Madrasah;
- b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan Madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif;

- c. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin Madrasah;
- d. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi yang terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi Madrasah; dan
- e. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa Madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

4) Kompetensi supervisi meliputi:

- a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme Guru;
- b. Melaksanakan supervisi akademik terhadap Guru dengan menggunakan pendekatan dan supervisi yang tepat; dan
- c. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap Guru dalam rangka peningkatan profesionalisme Guru.

5) Kompetensi sosial meliputi:

- a. Bekerja sama dengan pihak lain guna kepentingan Madrasah;
- b. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan
- c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Standar kompetensi yang ditetapkan di atas menunjukkan bahwa paradigma kepemimpinan di madrasah mulai mengarah pada perubahan yang positif, walaupun pada prakteknya di lapangan sulit memiliki kepala madrasah yang memiliki kompetensi tersebut secara lengkap. Tentunya pembinaan terhadap para pimpinan menjadi solusi untuk membangun kepemimpinan yang memiliki kompetensi sesuai dengan peraturan peundang-undangan.

Pada lembaga pendidikan seperti sekolah / madrasah pimpinan sekolah/madrasah memiliki kompetensi profesional dalam bidang peran sebagai seorang pemimpin. Adapun peran pimpinan sekolah/madrasah adalah sebagai berikut:

1. Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan
Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertolak dari hakikat administrasi pendidikan adalah mendayagunakan berbagai sumber (manusia, sarana dan prasarana serta berbagai media pendidikan lainnya) secara optimal, relevan, efektif dan efisien guna mencapai tujuan pendidikan.

2. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan
Sekolah sebagai suatu unit organisasi pendidikan formal merupakan wadah kerja sama kelompok orang (guru, staf, kepala sekolah, dan siswa) untuk mencapai tujuan yang diinginkan (ditetapkan). Pencapaian tujuan sekolah, baik kuantitas maupun kualitasnya sangat bergantung pada orang-orang yang terhimpun dalam sekolah (lembaga) itu.
3. Kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan
Kepala sekolah sebagai supervisor dibebani peran dan tanggung jawab memantau, membina, dan memperbaiki proses belajar mengajar di kelas atau sekolah.¹³

Berdasarkan peran kepemimpinan di atas dapat dipahami bahwa seorang pimpinan baik formal dan non formal idealnya telah memiliki kemampuan dalam masing-masing kompetensi yang telah disebutkan, sehingga kemampuan dalam bersaing dan meningkatkan mutu dalam dunia pendidikan dapat terus ditingkatkan sehingga harapan dalam mencapai tujuan pendidikan nasional dapat terwujud.

Viethzal Rivai menyatakan bahwa: “Peningkatan kualitas kepemimpinan berarti suatu upaya untuk meningkatkan kemampuan, kualifikasi dan kompetensi seseorang dalam memimpin suatu organisasi atau yang lainnya”.¹⁴

Meningkatkan kompetensi sama halnya dengan meningkatkan kualitas pada diri seseorang dimana keduanya bermuara pada pengembangan diri ke arah yang lebih baik. Sebagai seorang pemimpin harus memahami bahwa eksistensi dirinya sangat dibutuhkan oleh orang lain, sehingga ia harus berusaha menyesuaikan dirinya dengan tuntutan organisasi dengan memperbaiki dan meningkatkan kualitas dirinya.

C. Kiat Untuk Meningkatkan Kualitas Pimpinan LPI

Usaha dalam meningkatkan kualitas pada diri seorang pemimpin berbagai macam cara dapat dilakukan, baik melalui pengembangan organisasi profesi (formal) melalui pengembangan diri sendiri (informal). Dalam dunia perusahaan Hasibuan mengelompokkan jenis pengembangan menjadi dua yaitu:

- a. Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-

¹³W. Manjta, *Profesionalisasi Tenaga Kependidikan: Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, (Malang: Elang Emas, 2010), hal.46-51.

¹⁴Viethzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi...*, hal. 97.

buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Hal ini menunjukkan karyawan tersebut memiliki keinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya.

- b. Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan dan latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Hal ini dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini atau dimasa yang akan datang, yang sifatnya non karir atau peningkatan karir seorang karyawan.¹⁵

Jika kita hubungkan dengan kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam bahwa kiat pembinaan dapat dilakukan secara formal yaitu dalam bentuk pengembangan melalui diri sendiri dan pengembangan melalui organisasi profesi.

1. Pengembangan Melalui Diri Sendiri

Proses pembinaan kepemimpinan dalam diri seorang pemimpin itu sendiri merupakan usaha untuk menemukan/ menjadi pemimpin yang sejati. Menurut Joe Reynold ada tujuh karakteristik umum yang sama dimiliki oleh para pemimpin yang baik yaitu integritas, empati, pengertian, keberanian, komitmen, keyakinan, dan komunikasi. Sifat-sifat itu meresap keseluruhan budaya pemimpin, atau organisasi.¹⁶

1. Integritas, adalah perjuangan yang gigih untuk mencari apa yang benar, bukannya siapa yang benar. Memiliki integritas berarti bersedia menerima tanggung jawab. Tanda dari integritas adalah tingkah laku yang mengungkapkan hati nurani dan keyakinan. Integritas kepemimpinan menuntut agar sang pemimpin mengatakan pada masyarakat apa yang perlu didengarkan, meskipun mereka tidak ingin mendengarnya.
2. Empati/ kasih sayang, merupakan hasil dari keseimbangan yang produktif dan bertanggung jawab antara individualisme dan kerjasama tim.
3. Pengertian/pemahaman, yaitu kekuatan persepsi yang arif sehingga membuat seseorang mampu menggunakan informasi secara efektif. Pemahaman mencakup mencegah kelangkaan informasi dan juga kelebihan informasi. Pemahaman mencakup pengertian masa lalu, kesadaran akan masa sekarang, dan visi tentang masa depan. Pemimpin harus mampu mengintegrasikan masa sekarang dengan masa yang akan datang, kemudian memproyeksikannya untuk membentuk masa yang akan datang.

¹⁵Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Gunung Agung, 1997), hal. 72-73

¹⁶Joy Reynold, *Kepemimpinan Garis Terdepan*, (Yogyakarta: Aditya Media), hal. 14

4. Keberanian, merupakan keberanian untuk menindak lanjuti keyakinan-keyakinan dengan keteguhan untuk menghadapi tantangan yang terus menerus. Keberanian untuk berkorban dan mengambil resiko serta tidak mementingkan diri sendiri. Keberanian juga merupakan mengatasi berbagai kesulitan dengan gigih. Keberanian bukan berarti tiadanya ketakutan, keberanian adalah mengakui adanya ketakutan akan tetapi menghadapi ketakutan itu secara positif dan bertanggung jawab. Berani berarti mencari tantangan dan mengatasinya.
5. Komitmen, seorang yang memiliki komitmen itu lebih kuat dibandingkan banyak orang yang hanya memiliki minat. Tingkat komitmen merupakan kunci yang sangat menentukan dalam mencapai keberhasilan. Seorang pemimpin harus memiliki komitmen dan menciptakan komitmen pada diri orang lain dengan persetujuan, bukan paksaan.
6. Keyakinan, merupakan ketergantungan yang kuat pada nilai-nilai, kepercayaan, dan kompetensi diri sendiri maupun orang lain. Keyakinan memang termasuk keberanian, tetapi keyakinan juga merupakan kelanjutan dari keberanian. Pemimpin yang baik mengerti bahwa keyakinan yang diperlihatkan dengan tindakan dapat memberi inspirasi. Keyakinan datang dari perjuangan-perjuangan menghadapi tantangan-tantangan yang kemudian dapat diatasinya. Yang terpenting adalah tekad yang kuat dan akan melahirkan keyakinan yang tinggi.
7. Komunikasi, merupakan keyakinan membentuk pandangan yang kuat, dan kemampuan berkomunikasi seorang pemimpin terkait dengan pandangan-pandangannya. Sebagaimana dalam kompetensi tidak efektif tanpa nurani, demikian juga tidak efektif kata-kata tanpa perbuatan. Seorang pemimpin yang baik memimpin dengan memberikan contoh, dan mendukung tingkah lakunya dengan persuasi verbal. Komunikasi kepemimpinan terletak pada kekuatan persuasi yang dibarengi otoritas. Segala macam bentuk komunikasi merupakan alat bagi pemimpin untuk memberikan inspirasi pada orang lain untuk meraih yang lebih tinggi dengan harapan, hati, pikiran, dan tangan mereka.

Uraian di atas memberikan gambaran bahwa kiat dalam melakukan pembinaan melalui pengembangan diri sendiri hendaknya mampu dilakukan sehingga dengan mudah dalam menjalankan roda kepemimpinan pada sebuah lembaga pendidikan baik lembaga formal maupun non formal, di samping itu juga peningkatan kualitas dapat dilakukan dan mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya.

Pengembangan secara informal merupakan keinginan keras seorang pemimpin untuk maju dengan meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi lembaga atau organisasi karena prestasi kerja seseorang pimpinan itu semakin besar, efisien dan produktivitasnya semakin baik.

Menurut Sudarwan Danim dan Suparno menyatakan bahwa usaha/ kegiatan dalam pembinaan diri dapat dilakukan berupa¹⁷:

1. Peningkatan kemampuan berkomunikasi

Hampir sebagian besar waktu kerja kepala sekolah adalah berkomunikasi, baik dengan diri sendiri (intrapersonal) maupun dengan anggota komunitasnya (antarpersonal). Dilihat dari aspek antarpersonal, kemampuan kepala sekolah berkomunikasi secara persuasif senantiasa perlu ditumbuhkembangkan. Upaya yang dapat dilakukan untuk ini antara lain dengan cara-cara berikut:

- a. Pemberian dan penerimaan informasi. Jenis upaya yang dilakukan adalah melalui peningkatan kemampuan daya baca, terutama membaca situasi dan keinginan warga sekolah, serta makna peraturan dan perundang-undangan pendidikan. Salah satu sistem yang dapat digunakan adalah "sistem Griese" berupa cara untuk menentukan kemampuan membaca praktis dan menunjukkan makna, serta bagaimana perubahan gaya bahasa dapat dilakukan agar bermanfaat. Membaca situasi adalah memahami perilaku seseorang, alasan seseorang berperilaku, dan tujuannya berperilaku tertentu. Dengan pemahaman mengenai ketiga hal ini, kepala sekolah akan mampu menyelami lebih dalam perilaku seseorang. Untuk itu kepala sekolah sebaiknya juga menguasai ilmu psikologi atau ilmu perilaku terapan agar dapat berperilaku secara persuasif terhadap anak buahnya atau teman sejawat
- b. Menggunakan metode dan pendekatan yang tepat. Kemampuan memilih metode dan pendekatan yang tepat perlu dikuasai oleh kepala sekolah untuk mencapai efektivitas komunikasi dengan guru, tenaga administrasi, siswa, dan orang tua peserta didik. Pengetahuan ini sangat penting dalam rangka persiapan dan penyebaran informasi yang berkaitan dengan peraturan dan kebijakan sekolah. Kemampuan dimaksud dapat ditingkatkan dengan menggunakan bahan bacaan yang berkaitan dengan pendekatan-pendekatan berkomunikasi atau dengan memberikan buku praktis tentang teknik

¹⁷Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 79-86

berkomunikasi. Buku praktis ini untuk membantu kepala sekolah dapat lebih memahami apa yang harus dan tidak boleh dilakukan dalam berkomunikasi, bagaimana menghindari situasi yang menimbulkan konflik individual maupun kelompok yang mungkin muncul.

Metode komunikasi yang sering diterapkan dan menampakkan hasil adalah yang sistemik dan fleksibel. Disebut sistemik karena memiliki pola yang jelas dan bertujuan, ada informasi dan umpan balik yang jelas, serta tidak sekedar basa-basi. Dikatakan fleksibel, karena cara penyampaian disesuaikan dengan kondisi dan kepribadian lawan bicara.

- c. Meningkatkan kemampuan memahami isi pesan dan memberikan umpan balik. Upaya ini dapat dilakukan melalui diskusi interaktif untuk menetapkan kebijakan pendidikan dan mengkoordinasikan pelbagai aspek program sekolah. Di samping itu, kemampuan memahami isi pesan dapat digunakan juga untuk membahas sikap masyarakat terhadap sekolah, efek perubahan dalam kebijakan atau opini warga sekolah dan keefektifan sekolah dalam mencapai mutu pendidikan. Dalam hal berlatih berdiskusi, sebaiknya dimulai dari diskusi kecil hingga diskusi yang melibatkan banyak orang, karena yang utama adalah berlatih keberanian mengemukakan pendapat dan menerima pendapat orang lain. Dengan latihan berdiskusi, keterampilan berbicara, menghargai pendapat orang dan memahami alasan orang memiliki pendapat yang berbeda dapat selalu diasah.
- d. Meningkatkan kejujuran dan keterbukaan dalam melaksanakan tugas mengelola sekolahnya. Upaya yang dapat dilakukan adalah pembinaan mental dan rohani bagi kepala sekolah. Selain itu diperlukan aturan yang jelas mengenai keharusan untuk menerapkan prinsip keterbukaan serta persyaratan moral atau sikap mental bagi kepala sekolah. Adanya aturan yang jelas, termasuk mengenai imbalan dan sanksinya, kepala sekolah akan terdorong mematuhi aturan mengenai keterbukaan dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengelola sekolah.

2. Peningkatan motivasi

Bagi kepala sekolah motivasi berprestasi sangat penting perannya dalam mewujudkan mutu pendidikan. Tanpa motivasi berprestasi dari diri pribadi dan stafnya, sekolah tidak akan mampu bersaing dengan sekolah-sekolah lainnya dalam peningkatan kualitas guru, implementasi program sekolah, dan keluaran yang berkualitas. Memberikan reward atau penghargaan sangat penting untuk meningkatkan kegiatan yang produktif dan mengurangi kegiatan yang kontraproduktif. Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi berprestasi kepala sekolah adalah dengan cara berikut:

- a. Kejelasan jenjang karir. Bagi kepala sekolah, jenjang karir yang dapat membantah pendapat yang mengatakan bahwa karirnya terbatas kepada lingkungan sendiri dan kecil kemungkinan merintis karir di luar persekolahan. Setelah menjadi kepala sekolah, kembali menjadi guru, atau katakanlah dipromosikan menjadi pengawas sekolah. Setiap kepala sekolah yang potensial jangan dihalangi apabila hendak diangkat pada jalur struktural karir kepala sekolah untuk menjadi pengawas sekolah, kepala subdinas dan bahkan kepala disdik harus terbuka dengan seleksi yang objektif, fair dan transparan.
- b. Menyelenggarakan program seleksi untuk pemilihan kepala sekolah teladan atau kepala sekolah berprestasi. Cara tersebut diharapkan berpengaruh pada peningkatan persepsi dan penilaian masyarakat terhadap sekolah yang dipimpinnya, juga memberikan dampak untuk peningkatan kebanggaan pada diri kepala sekolah.
- c. Memberikan otonomi yang luas kepada kepala sekolah dalam mengelola pendidikan. Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan/kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Untuk itu, kemandirian harus didukung oleh sejumlah kemampuan yaitu kemampuan mengambil keputusan, berdemokrasi, menghargai pendapat orang lain, memobilisasi

sumber daya, memilih cara pelaksanaan yang terbaik, berkomunikasi secara efektif, memecahkan persoalan sekolah, serta kemampuan adaptif dan antisipatif dalam melakukan kalaborasi guna memenuhi kebutuhannya sendiri.

3. Peningkatan pengetahuan

Peningkatan pengetahuan kepala sekolah tidak hanya dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Masih banyak strategi lain yang dapat diterapkan untuk mencapai tujuan ini. Upaya peningkatan pengetahuan kepala sekolah harus dimulai dari pemahaman yang mendalam tentang tugas dan fungsinya dikaitkan dengan peran yang dapat dijalankannya sebagai seorang pemimpin. Pemahaman tugas dan fungsi kepala sekolah dapat dilakukan melalui berbagai diskusi yang intensif dan komprehensif antara mereka, pengawas sekolah, kepala Disdik, dan pemangku kepentingan dilengkapi dengan melibatkan instansi dan pakar terkait guna pengembangan wawasan.

- a. Pemahaman tugas dan fungsi, dimana kepala sekolah harus mengembangkan kemampuan bekerja sama dalam membahas secara mendalam ketentuan yang berlaku, implikasinya dengan program, relevansinya dengan visi dan misi, serta korelasinya dengan masalah yang dihadapi dan potensi yang dimiliki sekolah. Hasil pemahaman bersama perlu dituangkan ke dalam program yang terukur dengan tujuan yang jelas, agar mudah melaksanakan dan mengukur tingkat keberhasilan yang dicapai.
- b. Peningkatan kreativitas. Semakin kreatif kepala sekolah, makin berkualitas sekolah tersebut. Dengan demikian, berarti pengembangan kreativitas merupakan kunci keberhasilan sekolah yang sangat penting. Kreativitas akan muncul dan berkembang apabila iklim kerja di sekolah cukup kondusif. Iklim kerja yang disarankan adalah dilaksanakannya pendelegasian tugas dan wewenang kepada kepala sekolah cukup luas, sehingga tugas berjalan secara efektif.

- c. Magang, dimana kepala sekolah dituntut untuk mempunyai nilai lebih agar mampu menciptakan dan mengembangkan pendidikan yang berkualitas tinggi.
- d. Pelatihan, dimana proses pembelajaran melalui kegiatan ini biasanya berlangsung sangat singkat dengan materi tertentu. Mengingat keterbatasan waktu, pelatihan merupakan crash program yang diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan kepala sekolah sesuai tuntutan kebutuhan perkembangan dan kemajuan manajemen pendidikan yang mutakhir.
- e. Kursus, dimana melalui kegiatan ini, baik tertulis maupun langsung, kepala sekolah akan belajar lebih intensif dengan hasil yang diharapkan lebih positif dan konstruktif. Seperti bahasa Inggris, komputer, statistik, penulisan karya ilmiah, dan lain-lain.
- f. Izin belajar/tugas belajar. Program ini merupakan alternatif yang positif untuk meningkatkan pengetahuan kepala sekolah.
- g. Pendidikan penjenjangan yang merupakan salah satu persyaratan agar seseorang dapat memangku jabatan struktural. Tanpa pelatihan penjenjangan, secara logika tertutup kesempatan untuk menduduki jabatan struktural di kantor Disdik.
- h. Peningkatan kemampuan berkomunikasi. Kemampuan berkomunikasi sangat diperlukan kepala sekolah guna mencapai efektivitas dalam melaksanakan kebijakan-kebijakan yang diambil dan ditetapkannya. Sejalan dengan itu, kepala sekolah harus membantu membimbing dan memotivasi guru agar memiliki kemampuan berkomunikasi yang terus menerus ditingkatkan pelbagai upaya dapat disarankan kepada kepala sekolah dalam rangka peningkatan kemampuan berkomunikasi secara persuasif. Diantaranya adalah a) memberikan kesempatan kepada warga sekolah untuk mengemukakan pendapatnya secara bebas dan terbuka, b) meningkatkan intensitas dalam mengadakan dialog dengan warga sekolah termasuk dengan dewan sekolah, c) melakukan pendekatan interpersonal untuk mencoba lebih memahami dan berempati terhadap permasalahan

yang dialami warga sekolah guna memberikan jalan keluar yang terbaik dalam penyelesaian masalah yang dihadapinya dan terkait dengan sekolah.

Uraian di atas merupakan beberapa usaha yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mengembangkan potensi yang dimiliki agar mampu mengarahkan dan mengandalikan lembaga pendidikan yang dipimpin supaya lebih maju dan berkembang baik dalam kualitas maupun kuantitas.

2. Pengembangan Organisasi Profesi

A). Kaderisasi

➤ Kaderisasi Bentuk Formal

Perkataan formal menunjukkan bahwa usaha mempersiapkan seorang sebagai calon pemimpin dilakukan secara berencana, teratur dan tertib, sistematis, terarah dan disengaja. Usaha itu bahkan dapat diselenggarakan secara melembaga, sehingga semakin jelas sifat formalnya. Untuk itu proses kaderisasi mengikuti suatu kurikulum yang harus dilaksanakan selama jangka waktu tertentu dan berisi bahan-bahan teoritis dan praktek tentang kepemimpinan serta bahan-bahan lain sebagai pendukungnya.

Kaderisasi tersebut di atas memiliki nilai positif karena mempunyai daya dorong bagi peningkatan prestasi melalui kompetisi atau persaingan sehat seperti jujur dan sportif. Sebaliknya juga akan berfungsi sebagai motivasi untuk menumbuhkan dan mengembangkan kerja sama, karena untuk berprestasi tidak mungkin dapat diwujudkan sendiri.

Usaha kaderisasi intern yang bersifat formal, dapat ditempuh dengan beberapa cara sebagai berikut:

- a) Memberi kesempatan menduduki jabatan pemimpin pembantu
Kaderisasi ini dilakukan dengan cara mengangkat atau memberikan kesempatan secara formal pada seorang calon pemimpin yang berusia muda, untuk memangku jabatan pimpinan.
- b) Latihan kepemimpinan di dalam atau di luar organisasi
Latihan kepemimpinan yang dimaksud adalah memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk mengikuti suatu program mempersiapkan calon pemimpin, yang diselenggarakan dalam jangka waktu tertentu, yang ditempuh dengan dua cara yaitu: *pertama*, dilakukan melalui kegiatan magang di lingkungan organisasi yang lebih besar dalam bidang yang

sama. *Kedua*, dilakukan melalui kegiatan penataran atau pelatihan yang disebut dengan istilah "*upgrading atau in-service training*" kepemimpinan yang diprogramkan secara khusus dengan mengikuti suatu kurikulum tertentu.

c) Memberikan tugas belajar

Untuk mempersiapkan calon pemimpin yang berkualitas dalam suatu organisasi, perlu dilakukan kegiatan kaderisasi dengan memberikan tugas belajar pada lembaga pendidikan yang jenjangnya lebih tinggi, bagi anggotanya yang potensial, yang diharapkan seorang kader akan meningkatkan pengetahuan, wawasan dan keterampilannya dalam memimpin, sehingga pada suatu saat dinilai sanggup menduduki suatu jabatan kepemimpinan, sesuai jenjangnya masing-masing

d) Penugasan sebagai pucuk pimpinan suatu unit

Di lingkungan suatu organisasi besar yang berpusat di ibu kota Negara dengan memiliki banyak cabang atau perwakilan di daerah, dapat diselenggarakan kaderisasi dengan menugaskan seorang anggota menjadi pucuk pimpinan pada salah satu cabang atau perwakilannya di daerah.¹⁸

Kaderisasi kepemimpinan secara formal dan bersifat ekstren dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Menyeleksi sejumlah generasi muda lulusan lembaga pendidikan jenis dan jenjang tertentu, untuk diangkat memimpin suatu unit yang sesuai atau ditugaskan magang sebelum memimpin unit dimaksud.
2. Menyeleksi sejumlah generasi muda lulusan lembaga pendidikan jenis dan jenjang tertentu, kemudian ditugaskan belajar pada lembaga pendidikan yang lebih tinggi, di dalam atau di luar negeri. Tugas belajar itu dilakukan dengan memberikan ikatan dinas atau beasiswa atau diberi status pegawai atau karyawan yang mendapat penghasilan, meskipun tidak dipekerjakan. Setelah selesai ditempatkan sebagai pimpinan unit sesuai dengan jenjangnya masing-masing.
3. Memesan sejumlah generasi muda dari lembaga pendidikan formal dengan program khusus atau spesialisasi, sesuai dengan bidang yang dikelola organisasi pemesan. Pemesan mendapatkan syarat-syarat tertentu, misalnya syarat nilai di atas rata-rata dan sebagainya. Generasi muda yang telah tamat dan memenuhi persyaratan, langsung diberi pekerjaan, pada jalur yang kelak akan memberi peluang menjadi pimpinan unit.
4. Menerima jumlah generasi muda dari suatu lembaga pendidikan untuk melakukan kerja praktik di lingkungan organisasi. Dari pengamatan bilamana ditemukan generasi muda yang dinilai memenuhi persyaratan untuk dikaderkan menjadi pemimpin, dapat ditawarkan pekerjaan setelah tamat.
5. Memberikan beasiswa atau tunjangan belajar pada anak-anak yatim piatu atau yang orang tuanya tidak mampu, sebagai siswa atau mahasiswa yang

¹⁸ Viethzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi...*, hal.87

berprestasi, di lingkungan sekolah atau perguruan tinggi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Setelah tamat langsung ditempatkan pada jalur yang memberi peluang baginya untuk melatih dan mempersiapkan diri menjadi pimpinan secara bertahap.¹⁹

➤ **Kaderisasi bentuk Informal**

Untuk melahirkan seorang pemimpin yang berkualitas diperlukan proses dengan jangka waktu yang cukup lama. Seluruh kehidupan seseorang sejak masa kanak-kanak dan remaja merupakan masa kaderisasi untuk menjadi pemimpin dalam upaya membentuk pribadi, agar memiliki keunggulan dalam aspek-aspek yang dibutuhkan untuk mampu bersaing. Kaderisasi disebut juga proses pendidikan termasuk proses belajar di sekolah, peluang yang diberikan orang tua (pendidikan keluarga), peluang dalam kurikulum dan program ekstra kurikulum serta lingkungan.

Kepribadian positif harus dipupuk sejak dini, dan seumur hidup. Dari proses disebut seseorang dapat mengurangi, mengubah, menghilangkan aspek-aspek negatif. Usaha mengembangkan kepribadian positif itu sebagian besar tergantung kepada orang tua, karena di sekolah terfokus pada kurikulum, waktu belajar dan pengajar terbatas, dan hanya berorientasi pada intelektual.

Faktor yang mempengaruhi kegagalan seorang pemimpin, pertama berada di luar diri yang bersangkutan yaitu peluang menjadi pemimpin. Yang kedua, faktor dan dalam diri sendiri yaitu keberanian dan kemampuan menciptakan dan merebut kesempatan menjadi pemimpin.

Dalam kaderisasi informal terdapat beberapa indikator atau kriteria kelebihan calon pemimpin yang berkepribadian positif dalam merebut kepemimpinan yang dilakukannya secara gigih berdasarkan prestasi, loyalitas dan dedikasi pada kelompok/organisasi, memiliki sifat dan sikap pasrah kepada Tuhan Yang Maha Esa sebagai penentu yang mutlak. Oleh karena itu generasi terdahulu dan generasi muda yang sedang berada dalam proses kaderisasi, harus sama-sama aktif mengerjakan segala sesuatu yang baik dan bermanfaat guna menghasilkan calon-calon pemimpin yang berkualitas. Sebaliknya harus aktif pula menghindari

¹⁹Viethzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi...*, hal.89

atau tidak mengerjakan segala sesuatu yang akan berakibat dihasilkannya calon-calon pemimpin yang buruk kualitasnya. Dengan demikian setiap generasi yang terdahulu, terutama yang banyak berkomunikasi dengan generasi muda atau yang menduduki posisi kepemimpinan yang penting, selalu harus memberikan contoh dan keteladanan, bimbingan dan pengarahan agar generasi muda menyerap secara sengaja atau tidak sengaja sesuatu yang baik, untuk mempersiapkan dirinya menjadi pemimpin dengan memperlihatkan sikap dan akhlak yang baik seperti yang dicontohkan Muhammad Rasulullah.

B). Diklat (Pendidikan dan Pelatihan)

Diklat pada hakikatnya merupakan salah satu bentuk kegiatan program pengembangan sumber daya manusia (*personal development*). Pengembangan sumber daya manusia sebagai salah satu mata rantai (*link*) dari siklus pengelolaan personil, sehingga dapat diartikan: “merupakan proses perbaikan staf melalui berbagai pendekatan yang menekankan realisasi diri (kesadaran), pertumbuhan pribadi dan pengembangan diri. Pengembangan mencakup kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk perbaikan dan pertumbuhan kemampuan (*abilities*), sikap (*attitudes*) kecakapan (*skills*) dan pengetahuan dari anggota organisasi”.²⁰

Casteter, William B, dalam Wahjosumidjo memberikan pengertian tentang pendidikan atau pelatihan yaitu: ”Suatu program kesempatan belajar yang direncanakan menghasilkan anggota atau staf demi memperbaiki penampilan seseorang yang telah mendapatkan tugas menduduki jabatan”.²¹

Pendidikan dan pelatihan merupakan bentuk pengembangan sumber daya manusia yang amat strategis. Sebab dalam program pendidikan dan pelatihan selalu berkaitan dengan masalah nilai, norma dan prilaku individu dan kelompok. Program pendidikan dan pelatihan selalu direncanakan untuk tujuan-tujuan seperti pengembangan pribadi, pengembangan profesional, pemecahan masalah, tindakan yang remedial, motivasi, meningkatkan mobilitas keamanan dan anggota organisasi.

²⁰Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala sekolah...*, hal. 381.

²¹Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala sekolah...*, hal. 381

Tujuan utama pendidikan dan pelatihan kepala sekolah adalah untuk memperoleh kecakapan khusus yang diperlukan untuk kepala sekolah dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas kepemimpinan sekolah. Oleh sebab itu langkah utama yang perlu dilaksanakan bagaimana program pelatihan yang mencakup: sosok, program isi, metodologi serta peralatan pelatihan dapat tersedia mendukung tercapainya tujuan pelatihan.

Salah satu tuntutan keberhasilan suatu pelatihan adalah sebagai salah satu alat peningkatan karir peserta (*as a means of advancing their career*). Timbullah tuntutan pragmatis yang secara esensial pendidikan dan pelatihan harus lebih responsive, dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Namun permasalahan yang timbul, yaitu bagaimana membuat pelatihan tersebut menjadi relevan (relevansi pelatihan). Pelatihan harus menjadi lebih relevan dengan kebutuhan yang akan datang dan untuk kepentingan masyarakat dimana organisasi / lembaga itu berada.

Pada saat ini terlalu banyak program pelatihan yang relevan. Oleh sebab itu program-program pelatihan bermacam-macam harus dikemas secara rapi, menarik dilaksanakan, sesuai dengan daya tarik pada zamannya. Program pelatihan harus menjadi kebutuhan nyata yang mendesak dan amat diperlukan.

Salah satu langkah yang perlu diambil bagaimana caranya pelaksanaan program pelatihan terhindar dari keusangan, agar para peserta dapat tertarik, dinamis penuh semangat mengikuti pelatihan. Oleh sebab itu setiap program pelatihan secara ideal proses belajar harus diintegrasikan dengan melakukan tugas-tugas studi dan praktek harus saling menjalin.

Pelatihan harus menjadi sesuatu yang berkelanjutan atau paling tidak merupakan suatu bagian kehidupan dan pelaksanaan tujuan yang diulang kembali.

Dalam pelatihan juga harus dipergunakan metodologi dan sistem penyampaian baru; program studi lapangan, diskusi, seminar konferensi, performans, role playing, simulasi studi kasus dan sebagainya.

Demikianlah program pelatihan calon kepala sekolah merupakan program yang kompleks, tetapi menarik, mendesak dan amat diperlukan dalam kepangkatan / jabatan kepala sekolah.

C). Workshop / Seminar

Pembinaan pimpinan LPI dapat dilakukan juga melalui kegiatan dalam bentuk Workshop dimana kegiatan ini merupakan “suatu wadah / kegiatan yang dirancang atau dilaksanakan oleh suatu lembaga dengan cara memberdayakan para pakar ataupun tenaga-tenaga potensial dalam lembaga tersebut, untuk mencari solusi terhadap berbagai permasalahan yang aktual serta mendesak, masalah yang terkait dengan situasi, kondisi, dan kebutuhan lembaga”.²²

“Workshop penguatan kompetensi adalah kegiatan pembinaan dilaksanakan melalui aktivitas organisasi atau kelompok yang dilakukan secara berkala minimal dua kali setiap semester. Tujuan workshop penguatan kompetensi adalah meningkatkan kemampuan profesional sehingga dapat mempertinggi kinerjanya di bidang masing-masing”.²³

Bentuk Kegiatan dalam workshop difokuskan pada suatu kegiatan di mana setiap peserta terlibat langsung atau tidak langsung dan saling bekerjasama untuk menghasilkan sesuatu yang menjadi sasaran dari workshop. Dalam hal ini ada saatnya di mana peserta akan bekerja secara individu dan ada waktunya ketika peserta bekerja dalam kelompok. Hasil akhir dari kegiatan workshop ini diinformasikan kepada peserta untuk disepakati serta dielaborasi. Dapat terjadi, bahwa kegiatan workshop ini dilakukan dalam beberapa hari atau secara berkelanjutan sampai tahap tertentu yang dipandang cukup atau sudah dapat menghasilkan sesuatu yang diharapkan.

Pembinaan pimpinan LPI melalui kegiatan workshop ini dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas kepemimpinan LPI, hal ini mengingat melalui kegiatan workshop dilakukan secara berkelanjutan.

D). Kelompok Kerja Kepala Sekolah / Madrasah

Usaha untuk menjadikan kepala sekolah sebagai seseorang yang profesional, perlu sebuah wadah atau organisasi sebagai tempat pengembangan

²²Universitas Widyatama, Surat Keputusan Rektor, tentang Pedoman Penyelenggaraan Workshop di Lingkungan Universitas Widyatama, 2013.

²³Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, Pedoman Pembinaan Pengawas Sekolah..., hal.21

kinerja kepala sekolah. Sebuah wadah yang mampu memberikan kesempatan kepala sekolah untuk melaksanakan dan mengembangkan potensi dirinya agar bisa berbagi pengalaman dengan kepala sekolah yang lainnya. Wadah yang efektif untuk mengembangkan profesionalisme diantaranya melalui pemberdayaan Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS) atau Kelompok Kerja Kepala Madrasah (KKKM). Kegiatan pemberdayaan inilah memberi peluang kepada kepala madrasah/sekolah untuk dapat memberikan sumbangan, pemikiran, dan langkah kinerja baik secara teoritis maupun praktik yang memadai sehingga benar-benar menjadi figur yang senantiasa mengembangkan kompetensi profesinya dan pada akhirnya akan bermuara pada peningkatan mutu pendidikan. Oleh sebab itu kepala sekolah memerlukan masukan dari teman sejawatnya sesama kepala sekolah untuk mendiskusikan, membicarakan, dan mencari berbagai solusi dalam suatu tempat perkumpulan para kepala sekolah yang disebut dengan Kelompok Kerja Kepala Sekolah/Madrasah guna pemecahan masalah yang dihadapi dalam melaksanakan tugas di sekolah.

Menurut Muslim KKKS adalah sebuah wadah kegiatan dan pembinaan profesional bagi kepala sekolah guna membicarakan dan membahas masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan mereka sebagai kepala sekolah. Selanjutnya Muslim, menyatakan ada empat fungsi dari KKKS ini yaitu; (1) KKKS merupakan sebuah wadah untuk memecahkan masalah yang belum terpecahkan oleh guru pada pertemuan KKG, (2) KKKS merupakan wadah untuk memecahkan masalah manajemen sekolah berdasarkan temuan-temuan hasil supervisi di sekolah, (3) KKKS merupakan sebuah lembaga atau badan sederhana yang mampu mengkoordinir kepala sekolah dalam satu gugus, untuk melahirkan kiat-kiat kepemimpinan sekolah. (4) KKKS sebagai wadah untuk menghasilkan gagasan-gagasan baru meningkatkan mutu pendidikan.²⁴

Menurut Sjarif KKKS mempunyai fungsi untuk meningkatkan mutu, kemampuan, dan keterampilan kepemimpinan kepala sekolah serta keterampilan manajerialnya dan keterampilan dalam: (a) memecahkan masalah yang belum

²⁴Muslim, Sri Banun, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesional Guru*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 104.

terpecahkan oleh guru, (b) memecahkan masalah dari temuan hasil supervisi, (3) mengkoordinasikan kepala sekolah untuk merumuskan berbagai kiat tentang kepemimpinan dan manajemen, dan (d) menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS).²⁵

Muslim menjelaskan ada empat fungsi dari KKKS ini yaitu; (1) KKKS merupakan sebuah wadah untuk ikut memecahkan masalah yang belum terpecahkan oleh guru pada pertemuan KKG, (2) KKKS merupakan wadah untuk memecahkan masalah manajemen sekolah berdasarkan temuan-temuan hasil supervisi di sekolah, (3) KKKS merupakan sebuah lembaga atau badan sederhana yang mampu mengkoordinir kepala sekolah dalam satu gugus, untuk melahirkan kiat-kiat kepemimpinan sekolah, serta (4) KKKS sebagai wadah untuk menghasilkan gagasan-gagasan baru meningkatkan mutu pendidikan.²⁶

Sebagai sebuah wadah yang digunakan untuk ikut memecahkan masalah yang belum terpecahkan oleh guru pada pertemuan KKG. KKKS memiliki peranan yang penting untuk ikut memecahkan masalah yang belum terpecahkan oleh guru pada pertemuan KKG untuk dicarikan solusinya yang mana akhirnya menjadi suatu ikatan gugus kendali mutu demi terlaksananya proses PBM yang efektif sehingga KKKS mampu berperan aktif dalam penetapan kewajiban dalam pemakaian alat peraga dan media bantu lainnya dalam proses pembelajaran yang bertujuan agar peserta didik memahami materi yang telah disampaikan oleh guru pada dunia pendidikan dengan sistem memecahkan masalah dan menyelesaikan masalah tanpa masalah bagi kelangsungan pendidikan yang berkualitas bagi setiap satuan pendidikan. Sehingga menghasilkan peserta didik yang berkompeten dalam setiap kelulusannya.

Menurut Muslim KKG merupakan sebuah wadah kerja sama guru satu gugus, dalam upaya meningkatkan kemampuan profesional mereka. Menurut fungsinya KKG menampung dan memecahkan masalah yang dihadapi guru dalam PBM melalui pertemuan diskusi, contoh pengajaran, demonstrasi penggunaan dan pembuatan alat peraga. Pelaksanaan KKG biasanya bertujuan untuk meningkatkan

²⁵Sjarifoeddin Sjarif, *Sistem Pembinaan Profesional Guru Mutu*, (Jurnal, Vol. IV, No. I Edisi April Juni, 1995), h. 18.

²⁶Muslim, Sri Banun, *Supervisi Pendidikan ...*, h. 104.

kualitas pengetahuan, penguasaan materi, teknik mengajar agar terciptanya PBM yang efektif. Tetapi kadang kala pertemuan KKG tidak berjalan dengan lancar dalam usaha mengatasi masalah-masalah tertentu yang sedang dialami oleh guru-guru dalam satuan pendidikan.²⁷

Sebagai wadah untuk memecahkan masalah manajemen sekolah berdasarkan temuan-temuan hasil supervisi di sekolah. KKKS salah satu wadah yang mampu memecahkan masalah manajemen sekolah tersebut karena manajemen merupakan cara proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan yang dilakukan oleh sebuah satuan pendidikan untuk memperoleh hasil yang baik demi terselenggaranya sistem pendidikan dan proses belajar mengajar yang terarah.

D. Model Pembinaan Kepemimpinan pada Pesantren

Lembaga pendidikan pada umumnya dalam pengelolaannya sangat lekat dengan figur Kiai. Kiai dalam pesantren merupakan figur sentral, otoritatif, dan pusat seluruh kebijakan dan perubahan. Hal ini erat kaitannya dengan dua faktor. Pertama, kepemimpinan yang tersentralisasi pada individu yang bersandar pada kharisma serta hubungan yang bersifat paternalistik. Kedua, Kepemilikan pesantren lebih bersifat individual (atau keluarga), bukan komunal. Otoritas individu kiai sebagai pendiri sekaligus pengasuh pesantren sangat besar dan tidak bisa diganggu gugat. Faktor nasab (keturunan) juga sangat kuat, sehingga kiai bisa mewariskan kepemimpinan pesantren kepada anak (istilahnya putra mahkota) yang dipercaya tanpa ada komponen pesantren yang berani memprotes. sistem alih seperti ini kerap kali mengundang sindiran bahwa pesantren layaknya “kerajaan kecil”.²⁸

Kewibawaan dan kedalaman keilmuannya adalah modal utama bagi berlangsungnya semua perintah dan wewenang yang harus dijalankan. Em Nadjib Hassan, dkk dalam penelitiannya mengenai pesantren di Kudus menggambarkan bahwa pola atau profil kepemimpinan kiai di Kudus memiliki keunikan yang cukup

²⁷Muslim, Sri Banun, *Supervisi Pendidikan ...*, h. 103.

²⁸H.M. Sulthon Masyhud, dkk., *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2005), hal. 14-15

bervariasi. Kompetensi kepemimpinan kiai dalam mengelola pesantren di Kudus memiliki kecenderungan sebagai berikut:²⁹

- a. Kiai dengan profil kepemimpinan masyarakat (*community leader*) yaitu seorang kiai yang dikenal kebesarannya, baik kebesaran pribadinya maupun pesantrennya, karena sang kiai memiliki posisi atau jabatan dalam organisasi sosial keagamaan, politik atau memiliki jabatan dalam kekuasaan tertentu.
- b. Kiai berprofil kepemimpinan keilmuan (*intellectual leader*), yaitu seorang kiai yang memiliki kebesaran pribadi dan pesantrennya karena sang kiai dianggap memiliki keahlian ilmu secara mendalam yang dijadikan rujukan atau panutan masyarakat dalam menyelesaikan persoalan. Bidang ilmu itu misalnya ilmu fikih, ilmu hadist dan lain-lain.
- c. Kiai berprofil kepemimpinan rohani (*spiritual leader*), yaitu kiai yang kebesaran pribadi dan pesantrennya, karena sang kiai itu memiliki kemampuan dalam urusan peribadatan (imam masjid), menjadi mursyid (guru) thariqah, dan menjadi panutan moral keagamaan.
- d. Kiai dengan profil kepemimpinan administratif (*administrative leader*), yaitu kiai yang hanya berperan sebagai penanggung jawab, sedangkan pembinaan proses pembelajaran pesantren diserahkan kepada seseorang yang dianggap memiliki kualifikasi sesuai dengan visi dan misi pesantrennya.
- e. Kiai dengan profil kepemimpinan emosional (*emotional leader*), yaitu kebesaran kepemimpinan kiai yang lebih didasarkan pada ikatan nilai-nilai kebesaran seorang kiai tertentu.
- f. Kiai yang berprofil kepemimpinan ekonomi (*economic leader*), yaitu kiai yang mengelola pesantren dengan cara melaksanakan program pemberdayaan potensi ekonomi masyarakat dan para santrinya.
- g. Kiai dengan profil kepemimpinan eksoteris (*exoteris leader*), yaitu kiai yang mengelola pesantren dengan cara menonjolkan aspek formal yang dimiliki pesantren.

Gambaran kompetensi kepemimpinan pesantren di Jawa Tengah berbeda dengan di Kalimantan Selatan. Secara umum, seperti yang dikutip Husnul Yaqin dari Humaidy bahwa pondok pesantren di Kalimantan Selatan memiliki perbedaan yang signifikan dengan pesantren yang ada di Pulau Jawa. Dalam konteks ini, disebutkan bahwa kebanyakan pesantren di Kalimantan Selatan bukanlah milik kiai seperti halnya pesantren di pulau Jawa, akan tetapi di sini pesantren adalah

²⁹Em Nadjib Hassan, et al., *Profil Pesantren Kudus*, (Kudus: Cermin, 2005), hal. 68-70.

milik masyarakat dan kiai hanya bertugas mengajar dan mengelolanya.³⁰ Kondisi ini jelas berdampak pada kepemimpinan yang dijalankan oleh kiai.

Proses pembinaan pada pimpinan pesantren tidak banyak digambarkan dalam beberapa referensi yang penulis temukan. Namun pembinaan kepemimpinan pada lembaga pendidikan pesantren tetap ada dilaksanakan oleh instansi terkait. Seperti pendidikan terapan yang dilakukan dalam kegiatan pelatihan.

Di Lebak Banten telah dilaksanakan pelatihan terhadap beberapa pimpinan Pondok Pesantren se Kota Lebak Banten hal ini seperti dilansir di Portal Kemanag RI, melalui Kanwil Banten. “Kementerian Agama Kabupaten Lebak Jln. Siliwangi No. 2 Rangkasbitung, telah dilaksanakan Pembinaan Pondok Pesantren yang mendapatkan Program Dikterapan Tahun 2014 di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lebak yang di hadiri dari unsur Kepolisian, Kejaksaan dan di ikuti terdiri dari para Pimpinan Pondok Pesantren di lingkungan Kabupaten Lebak sebanyak 40 Peserta, Senin (06/10/2014)”.³¹

Pembinaan pimpinan pesantren melalui pendidikan terapan tahun 2014 merupakan upaya dalam meningkatkan kompetensi pimpinan pesantren yang nantinya akan berimplikasi pada perubahan dan peningkatan mutu pendidikan pada masing-masing pesantren.

Bentuk pembinaan lain yang pernah dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lebak dengan Tema “Peningkatan Kualitas Pendidikan Pondok Pesantren Salafiyah” Kegiatan ini diikuti oleh para Pimpinan Pondok Pesantren di Lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Lebak sebanyak 51 Peserta. Visi dari Kegiatan ini adalah Aktualisasi Potensi Lembaga Pendidikan Pondok Pesantren Pengelola Pendidikan menjadi Pusat Unggulan Pendidikan Agama dalam Mewujudkan masyarakat yang berpendidikan dan Religius, sedangkan tujuannya adalah untuk: (1) Meningkatkan kualitas pendidikan Agama dan Keagamaan; (2) Menumbuhkembangkan potensi santri dalam meningkatkan kualitas pendidikan; (3) Meningkatkan kualitas pendidikan belajar santri; (4) Meningkatkan kualitas pendidikan (5) Mengembangkan Pola Pendidikan di Lingkungan Ponpes dan Lembaga Pendidikan lainnya.³²

³⁰Husnul Yaqin, *Sistem Pendidikan Pesantren Di Kalimantan Selatan*, (Banjarmasin: Antasari Press, 2009), h. 13

³¹ <http://banten.kemenag.go.id/> (Rabu, 8 Oktober 2014, 15:47)

³² <http://banten.kemenag.go.id/> (Jum'at, 11 Oktober 2013, 15:02)

Kegiatan pembinaan pimpinan pondok pesantren di atas menggambarkan bahwa kegiatan ini lebih menitikberatkan pada peningkatan kualitas pendidikan melalui pengembangan pola pendidikan yang akan dikembangkan pada pondok pesantren sekaligus menjadi implikasi dari kegiatan pembinaan pimpinan pondok pesantren.

Pembinaan pimpinan pondok pesantren tidak penulis temukan secara gambalang bagaimana runtutan kegiatan yang dilaksanakan, namun pada intinya pembinaan pimpinan pada pondok pesantren pernah dan memang ada dilakukan dengan melibatkan pihak-pihak yang terkait.

D. Pihak-pihak yang berwenang dan bertanggung jawab untuk meningkatkan kualitas Pimpinan LPI.

Keberhasilan sebuah lembaga pendidikan baik formal maupun non formal tidak terlepas dari dukungan pihak-pihak yang bertanggung jawab atas lembaga lembaga pendidikan itu sendiri. Demikian halnya dengan pimpinan LPI tentunya tidak terlepas dari tanggung jawab pihak lain. Diantara yang bertanggung jawab terhadap kepemimpinan LPI dalam meningkatkan kualitasnya adalah:

1. Diri Sendiri

Sudah menjadi keniscayaan bagi seorang individu agar mampu mengembangkan potensi yang ada pada dirinya dengan segala daya upaya. Secara fundamental seseorang yang mampu menjadi pemimpin dirinya sendiri akan memiliki kepercayaan diri, pengetahuan yang baik akan dirinya, dan mempunyai kemampuan untuk mencerminkannya dalam perilaku. Oleh karena itulah, seseorang dengan kepemimpinan diri yang baik akan belajar untuk mengetahui dirinya sendiri sehingga mengontrol kehidupannya.

Covey, S. menjelaskan bahwa “kepemimpinan diri berawal dari kesadaran diri akan potensinya dalam memimpin diri sendiri. Kualitas kepemimpinan diri meliputi tiga hal yaitu mengetahui dan menilai bakat pribadi, menyadari kekurangan atau kelemahan diri dan bersikap fleksibel terhadap semua

kesempatan yang ada”.³³ Menurut Noris bahwa “dalam memimpin diri sendiri melibatkan strategi-strategi kognitif, motivasi, dan perilaku dari pemimpin diri”.³⁴

Kepemimpinan pada diri sendiri mempunyai banyak manfaat tidak hanya untuk pengembangan diri seseorang tetapi juga dalam lingkup yang lebih luas. Pemimpin atau manager dengan kemampuan kepemimpinan diri yang baik merupakan kunci bagi kesuksesan organisasi yang dipimpinnya. Dengan kepemimpinan diri seseorang akan belajar untuk mengetahui dirinya secara lebih baik dan dapat mengontrol hidupnya yang kemudian melakukan peningkatan terhadap kapasitasnya.

2. Pemerintah

Pembinaan baik dalam bentuk pendidikan maupun pelatihan serta model lainnya merupakan proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan seluruh personel / pegawai termasuk di dalamnya pimpinan LPI. Pembinaan dilakukan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan itu sendiri.

Kementerian Agama merupakan salah satu lembaga perpanjangan tangan pemerintah yang memiliki tugas dan tanggung jawab dalam melaksanakan pembinaan terhadap pimpinan LPI, adapun tingkatan-tingkatannya adalah sebagai berikut.³⁵

a. Direktorat Jenderal Pendidikan Islam

Direktorat Jenderal Pendidikan Islam bertugas: (a) merumuskan kebijakan nasional yang bersifat umum tentang penyelenggaraan pembinaan kepala madrasah, (b) menentukan kebijakan umum tentang standar proses dan hasil pembinaan madrasah kepala dan (c) melaksanakan koordinasi, harmonisasi dan sinkronisasi kebijakan dan pelaksanaan pembinaan kepala madrasah.

³³Covey S., *The leader in me: kisah sukses sekolah dan pendidik menggali potensi terbesar setiap anak* (terjemahan Fairano Ilyas). (Jakarta : PT. Gramedia, 2009), hal. 21.

³⁴Noris, *An examination of self-leadership*, (Emerging Leadership Journeys Vol 1, 2008), page. 43-61.

³⁵Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, *Pedoman Pembinaan Pengawas Sekolah...*, hal.27

b. Direktorat

Direktorat terkait menetapkan bertanggung jawab untuk mensosialisasikan panduan pembinaan pada madrasah kepada Kantor Wilayah Kementerian Agama, Kantor Kementerian Agama Kota/kabupaten, Pusat Pendidikan dan Pelatihan kementerian Agama, dan Balai Pendidikan dan Kebudayaan Kementerian Agama.

c. Pusdiklat dan Balai Diklat

Pusdiklat Kementerian Agama dan Balai Diklat Keagamaan melaksanakan program pembinaan kepala madrasah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Ditjen / lembaga terkait. Di dalam melaksanakan Pusdiklat dan Balai Diklat berkoordinasi dengan Kanwil Kementerian Agama Provinsi dan kantor Kementerian Agama Kota/kabupaten.

d. Kanwil Kementerian Agama Provinsi

Kanwil Kementerian Agama Provinsi melakukan analisis pembinaan kepala madrasah pada tingkat provinsi. Berdasarkan hasil Analisis pembinaan kepala madrasah, Kanwil Kemenag provinsi menyusun dan melaksanakan program pembinaan kepala madrasah tingkat provinsi. Dalam melaksanakan program pembinaan kepala madrasah, Kanwil Kemenag provinsi berkoordinasi dengan Pusdiklat, Balai Diklat, dan Kantor Kemenag Kota/Kabupaten.

e. Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota

Kantor Kementerian Agama Kota/Kabupaten melaksanakan analisis pembinaan kepala madrasah pada tingkat kota/kabupaten. Berdasarkan hasil analisis kebutuhan pembinaan kepala madrasah, Kantor Kemenag kabupaten/kota menyusun dan melaksanakan program pembinaan kepala madrasah tingkat kabupaten/kota. Dalam melaksanakan pembinaan kepala madrasah, Kantor Kemenag kabupaten/kota berkoordinasi dengan Pusdiklat, Balai Diklat, dan kepala madrasah.

E. Penutup

1. Pembinaan kepemimpinan LPI merupakan usaha yang ditempuh dalam meningkatkan kualitas seorang pemimpin sehingga dia benar-benar mampu dalam melaksanakan tugas sebagai pimpinan LPI yang pada pada gilirannya dapat meningkatkan mutu pendidikan yang ada pada sebuah lembaga pendidikan.
2. Faktor-faktor yang menyebabkan pentingnya pembinaan kepemimpinan pada LPI. Diantaranya adanya tuntutan-tuntutan keadaan mengharuskan pimpinan pada lembaga pendidikan islam harus mampu mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan-perubahan. Tuntutan dimaksud dalam aspek perubahan sosial, budaya, ekonomi, politik dan perkembangan teknologi.
3. Usaha dalam meningkatkan kualitas pada diri seorang pemimpin berbagai macam cara dapat dilakukan, baik melalui pengembangan organisasi profesi seperti mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan, workshop atau seminar serta mengikuti kegiatan pengkaderan serta melalui Kelompok Kerja Guru (K3M) atau sejenisnya. Sementara pengembangan diri sendiri (informal), yaitu meningkatkan kemampuan berkomunikasi, meningkatkan kemampuan pengetahuan dan meningkatkan kemampuan memotivasi dan berteknologi.
4. Pihak-pihak yang berwenang dan bertanggung jawab untuk meningkatkan kualitas Pimpinan LPI baik pada pendidikan formal maupun non formal diantaranya diri sendiri (pemimpin itu sendiri), pemerintah melalui perpanjangan tangan kepada pimpinan kantor wilayah maupun kantor kabupaten.

DAFTAR PUSTAKA

- Covey S., *The leader in me: kisah sukses sekolah dan pendidik menggali potensi terbesar setiap anak* (terjemahan Fairano Ilyas). (Jakarta: PT. Gramedia, 2009).
- Depertemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2001).
- Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, *Pedoman Pembinaan Pengawas Sekolah*, (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2014).
- Em Nadjib Hassan, et al., *Profil Pesantren Kudus*, (Kudus: Cermin, 2005).
- H.M. Sulthon Masyhud, dkk., *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2005)
- [http// banten.kemenag.go.id/](http://banten.kemenag.go.id/) (Jum'at, 11 Oktober 2013, 15:02)
- [http// banten.kemenag.go.id/](http://banten.kemenag.go.id/) (Rabu, 8 Oktober 2014, 15:47)
- Husnul Yaqin, *Sistem Pendidikan Pesantren Di Kalimantan Selatan*, (Banjarmasin: Antasari Press, 2009).
- Joy Reynold, *Kepemimpinan Garis Terdepan*, (Yogyakarta: Aditya Media).
- Kementerian Agama RI, Peraturan Menteri Agama No. 29 tahun 2014, *tentang Kepala Madrasah*.
- M. Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan Islam, Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan yang Unggul (Tinjauan Umum dan Islami)*, Cetakan Pertama, (Lombok: Holistika, 2012).
- Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Gunung Agung, 1997).
- Noris, *An examination of self-leadership*, (Emerging Leadership Journeys Vol 1, 2008).
- Saefullah, M, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012).
- Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009).

Universitas Widyatama, *Surat Keputusan Rektor, tentang Pedoman Penyelenggaraan Workshop di Lingkungan Universitas Widyatama*, 2013.

Viethzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2003).

W. Manjta, *Profesinonalisasi Tenaga Kependidikan: Manajemen Pendidikan DAN Supervisi Pengajaran*, (Malang: Elang Emas, 2010).

Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2003).

Winardi, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000).

Muslim, Sri Banun, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesional Guru*, (Bandung: Alfabeta, 2010).

Sjarifoeddin Sjarif, *Sistem Pembinaan Profesional Guru Mutu*, (Jurnal, Vol. IV, No, I Edisi April Juni, 1995).

Revisi Makalah

**PEMBINAAN KEPEMIMPINAN LEMBAGA
PENDIDIKAN ISLAM (L P I)
(*Faktor, Kiat Dan Pihak Yang Terkait Dalam
Meningkatkan Kualitas Pimpinan LPI*)**

MAKALAH

Telah Dipresentasikan pada Seminar Kelas
Mata Kuliah Kepemimpinan dalam Lembaga Pendidikan Islam

Dosen Pembimbing :

**Prof. Dr. H. Kamrani Buseri, M. A.
Dr. Husnul Yaqin, M. Ed.**

Oleh :

A D N A N	NIM. 1302521146
RAHMATULLAH	NIM. 1302521147
RAWANDI	NIM. 1302521148



**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) ANTASARI
PASCASARJANA
BANJARMASIN
2014**