

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah

a. Pengertian Pola Kepemimpinan

Kepemimpinan kadang kala diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan. Ada juga yang mengartikan sebagai suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dan suatu persoalan bersama. George R. Terry yang dikutip oleh Miftah Thoha merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah sebuah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan untuk mencapai suatu tujuan dalam organisasi.¹

Kepemimpinan menurut Stoner didefinisikan sebagai proses pengarahan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Ralph M. Staggdill, yang dikutip oleh Stoner mengemukakan bahwa terdapat definisi kepemimpinan sebagai proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok. Ada empat implikasi penting dalam definisi ini, yaitu:

¹ Miftah Thoha, 2004, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, hlm. 259

- 1) Kepemimpinan melibatkan orang lain, guru atau pengikut. Dengan kemampuan mereka menerima pengarahan dari pemimpin, sedangkan guru membantu mendefinisikan status pemimpin dan membuat proses kepemimpinan menjadi mungkin.
- 2) Kepemimpinan melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan guru. Guru bukannya tanpa kekuasaan, mereka dapat dan membantu aktivitas dengan berbagai cara.
- 3) Kepemimpinan adalah kemampuan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku guru dengan berbagai cara. Sebenarnya seorang pemimpin telah mempengaruhi guru untuk melakukan pengorbanan pribadi demi kebaikan perusahaan.
- 4) Kepemimpinan menggabungkan tiga aspek pertama dan mengakui bahwa kepemimpinan adalah mengenai nilai. James Mc. Gregor Burns mengatakan bahwa kepemimpinan moral menyangkut nilai-nilai dan persyaratan bahwa guru di beri cukup pengetahuan mengenai alternatif agar dapat membuat pilihan yang telah di pertimbangkan jika tiba saatnya memberikan respon pada usulan pemimpin untuk memimpin.²

² James A F. Stoner, Redward Freeman, Danil R. Gilbert JR, 2003, *Management Jilid 2*, Jakarta: PT. Indeks Gramedia Grup, hlm. 161

b. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan Jalan-Tujuan (Path-Goal Leadership Theory) menerangkan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi motivasi dan prestasi kerja bawahannya, dalam situasi kerja yang berbeda-beda. Teori ini dinamakan "Jalan-Tujuan", karena memusatkan perhatian pada cara pemimpin mempengaruhi prestasi kerja bawahannya tentang tujuan pekerjaan, tujuan pengembangan diri, dan jalan untuk mencapai suatu tujuan dalam organisasi atau perusahaan. Teori ini dirumuskan oleh Martin G. Evans dan Robert J. House yang dikutip oleh Miftah Thoha.³

Kepemimpinan merupakan suatu tindakan memimpin yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam suatu kelompok yang terorganisir. Terdapat dua konsep dasar dalam kepemimpinan dalam kaitannya sebagai tindakan yang dijalankan oleh seorang pemimpin, yaitu apakah pemimpin itu dilahirkan (*leader was born*), atau pemimpin dibentuk melalui sejumlah proses belajar untuk menjadi seorang pemimpin (*leader to be made*). Terlepas dari semua itu apakah seorang pemimpin dilahirkan atau dibentuk keduanya merupakan suatu proses yang tetap memerlukan dukungan dari berbagai elemen lainnya baik yang berasal dari dalam diri seorang pemimpin itu ataupun dari luar dirinya dalam rangka menciptakan kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang efektif adalah pemimpin yang mampu

³ Miftah Thoha, 2004, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, hlm. 177

meyakinkan setiap orang yang berada dalam lingkungan kepemimpinannya bahwa, kepentingan pribadi mereka adalah visi pemimpin, serta mampu meyakinkan mereka bahwa mereka mempunyai andil yang besar dalam mengimplementasikan setiap kesepakatan yang dibuat.

Terdapat beberapa teori yang dapat dijadikan referensi dalam menciptakan kepemimpinan yang efektif, di antaranya teori kepemimpinan otoriter yang menekankan proses kepemimpinan secara otoriter, kepemimpinan kharismatik atau kepemimpinan yang berdasarkan kharisma tokoh atau pemimpinnya. Dan ada juga teori kepemimpinan demokratis yaitu kepemimpinan yang melandasi setiap tindakannya atas nilai-nilai demokratis, teori kepemimpinan situasional yang memandang proses kepemimpinan sebagai suatu situasi yang berbeda-beda yang harus disikapi dengan sikap yang berbeda pula.⁴

Kepemimpinan yang efektif dalam memiliki unjuk kerja (*performance*) seperti:

- 1) Memberikan wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahan;
- 2) Menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk melakukan usaha dengan cara mengomunikasikannya secara sederhana;
- 3) Meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama; dan

⁴ Musfirotn Yusuf, 2009, *Manajemen Pendidikan Sebuah Pengantar*, Pekalongan: STAIN Pekalongan Press, hlm. 195-196

- 4) Memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi. Para ahli mengidentifikasi efektivitas kepemimpinan seseorang dipengaruhi oleh banyak hal, seperti, karakteristik personal pemimpin, tingkat pendidikan, lamanya bekerja (pengalaman organisasi), dan lama menjabat pada jabatan saat ini (pengalaman jabatan).⁵

Karakteristik personal pemimpin merupakan aspek individual yang tercermin dalam sikap pribadi, sikap psikologis, pengalaman, dan perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin. Tingkat pendidikan tidak dapat dipungkiri akan menentukan pola pikir dan wawasan seorang pemimpin termasuk di dalamnya pola pikir dan wawasannya tentang kepemimpinan. Lama bekerja di organisasi adalah pengalaman individu yang akan menentukan pertumbuhan dalam pekerjaan dan jabatan, sebab jabatan dalam pekerjaan dapat dialami oleh seseorang hanya apabila dijalani melalui proses belajar dan pengalaman. Dengan proses belajar dan pengalaman diharapkan seseorang memiliki sikap kerja yang semakin baik, memiliki kecakapan kerja yang meningkat, serta memiliki keterampilan yang semakin bertambah baik secara kualitas maupun secara kuantitas. Sementara itu lama menjabat dalam jabatan sekarang juga berkaitan dengan penyesuaian jabatan yang terakumulasi dalam penyesuaian-penyediaan diri sendiri terhadap pekerjaan dan jabatan itu sendiri, terhadap jam kerja, terhadap personal yang lain terutama terhadap bawahannya.

Kepemimpinan sebagaimana yang dikemukakan tersebut merupakan model kepemimpinan yang diharapkan tidak terkecuali

⁵ Musfirotun Yusuf, 2009, *Manajemen Pendidikan Sebuah Pengantar*, Pekalongan: STAIN Pekalongan Press, hlm. 197

dalam organisasi pendidikan, di mana kepemimpinan yang mampu membawa perubahan dalam organisasi yang dipimpinnya, pemimpin yang bertindak selaku pembina, pembimbing, bukan pemimpin yang bertindak sebagai bos. Pemimpin yang mengarahkan seluruh bawahannya dengan penuh bijaksana, rasional, memberikan ganjaran dan hukuman secara realistis dan nyata serta segera berdasarkan prestasi kerja dari bawahannya secara adil. Pemimpin yang mampu mengolah konflik menjadi motivasi, menjadikan visi organisasi menjadi visi semua orang yang ada dalam organisasinya, juga pemimpin yang mengajak mengerjakan kerja dan tujuan organisasi secara bersama-sama, bukan pemimpin yang memerintah bawahan. Pemimpin yang selalu mengatakan apa salah kita bukan pemimpin yang senang mengatakan siapa yang salah ketika terjadi masalah dalam organisasi yang dipimpinnya.

Ary Ginanjar Agustian mencoba merangkum dan membuat lima tangga kepemimpinan yaitu: pemimpin yang dicintai, pemimpin yang dipercaya, pembimbing, pemimpin yang berkepribadian, pemimpin abadi.⁶

Pada dasarnya pemimpin adalah suatu proses pengarahan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan tugas kelompok dengan

⁶ Ary Ginanjar Agustian, 2001, *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi Dan Spiritual ESQ Emotional Spiritual Quotient*, Jakarta: Penerbit Arga, hlm. 90

menggunakan prinsip dan sifat positif dalam menuju gol yang diharapkan.

c. Kompetensi Kepala Sekolah

Kompetensi kepala sekolah terdiri dari 5 kompetensi, yaitu:

- 1) Kompetensi kepribadian, meliputi:
 - a) Berahlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi ahlak mulia, dan menjadi teladan ahlak mulia bagi komunitas di sekolah.
 - b) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
 - c) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah.
 - d) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
 - e) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah.
 - f) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.⁷
- 2) Kompetensi manajerial, meliputi:
 - a) Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
 - b) mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.
 - c) Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
 - d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
 - e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
 - f) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
 - g) mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
 - h) mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.
 - i) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas peserta didik.

⁷ Ary Ginanjar Agustian, 2001, *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi Dan Spiritual ESQ Emotional Spiritual Quotient*, hlm. 91

- j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
 - k) mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
 - l) mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatankegiatan sekolah.
 - m) Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah.
 - n) mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
 - o) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.
 - p) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.⁸
- 3) Kompetensi kewirausahaan, meliputi:
- a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.
 - b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.
 - c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah.
 - d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah.
 - e) Memiliki naluri kewirausahaan dan mengelola kegiatan produksi atau jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.
- 4) Kompetensi supervise, meliputi:
- a) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
 - b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
 - c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- 5) Kompetensi sosial, meliputi:
- a) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah.
 - b) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
 - c) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.⁹

⁸ Ary Ginanjar Agustian, 2001, *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi Dan Spiritual ESQ Emotional Spiritual Quotient*, Jakarta: Penerbit Arga, hlm. 96

⁹ Ara Hidayat dan Imam Machali, 2010, *Pengelolaan Pendidikan*, Bandung: Pustaka Educa, hlm. 117-118

d. Macam-macam Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau pola perilaku dan strategi yang disukai dan diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan sebagaimana yang dikemukakan oleh Bill Woods adalah:

1) Otokratis

Pemimpin otokratis membuat keputusannya sendiri karena kekuasaan terpusatkan dalam diri satu orang yang memikul tanggung jawab. Karena ia memikul tanggung jawab dan wewenang secara penuh. Keputusan dipaksakan dengan menggunakan imbalan dan bawahan memiliki kekhawatiran akan dihukum. Karena apabila wewenang dari pemimpin otokratis menekan, bawahan merasa takut dan tidak pasti.¹⁰

Pada kepemimpinan otokratis pengawasan bersifat ketat, langsung dan tepat. Pemimpin otokratis dapat menjadi otokrat kebabakan. Bawahan ditangani secara efektif dan dapat memperoleh jaminan dan kepuasan. Pemimpin otokratis juga hanya memberikan perintah, memberikan pujian dan menuntut loyalitas bahkan dapat membuat bawahan merasa ikut serta dalam membuat keputusan walaupun mereka hanya mengerjakan apa yang diperintahkan atasan.

¹⁰ Musfirotun Yusuf, 2009, *Manajemen Pendidikan Sebuah Pengantar*, Pekalongan: STAIN Pekalongan Press, hlm. 199

2) *Laissez faire* (kendali bebas)

Pemimpin penganut gaya ini memberikan kekuasaan kepadabawahan. Kelompok dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya sendiri. Pengarahan tidak ada atau hanyasedikit. Gaya ini biasanya tidak berguna tetapi dapat menjadi efektif dalam kelompok profesional yang termotivasi tinggi.

Karena kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi oranglain, maka kedudukan pengawas dalam organisasi memberinya wewenang yang diperkuat dengan rasa hormat dan kepercayaan oleh bawahan pada pengawasnya.¹¹

3) Demokratis

Pemimpin yang demokratis disebut juga pemimpin partisipatif, selalu berkomunikasi dengan kelompok mengenai masalah-masalah yang menarik perhatian mereka dan mereka dapat menyumbangkan sesuatu untuk menyelesaikan ikut serta dalam penetapan sasaran. Keikutsertaan bawahan ini mendorong komitmen anggota pada keputusan akhir. Walaupun keputusan masih tetap pada pemimpin, karena beberapa tanggung jawab yang dipikulnya.¹²

¹¹ Musfirotun Yusuf, 2009, *Manajemen Pendidikan Sebuah Pengantar*, hlm. 196

¹² Sudarwan Danim dan Suparno, 2009, *Managemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan: Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis dan Internalisasi Pendidikan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, hlm. 3

Pemimpin yang demokratis menetapkan situasi dimana individu dapat belajar, mampu memantau performan sendiri, memperkenalkan bawahan menetapkan sasaran yang menantang, menyediakan kesempatan untuk meningkatkan metode kerja dan pertumbuhan pekerjaan serta mengakui pencapaian dan membantu pegawai belajar dari kesalahan.

Mulyasa berpendapat bahwa selain kepemimpinan otokratis, *Laissez faire*, dan demokratis juga terdapat kepemimpinan kharismatik (*charismatic leadership*). Kharisma diartikan “keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya” atau atribut kepemimpinan yang didasarkan atas kualitas kepribadian individu.¹³

Tipe kepemimpinan karismatis memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Kepemimpinan kharismatik dianggap memiliki kekuatan ghaib (*supernatural power*) dan kemampuan-kemampuan yang superhuman, yang diperolehnya sebagai karunia Yang Maha Kuasa. Kepemimpinan yang kharismatik memiliki inspirasi,

¹³ E. Mulyasa, 2004, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep dan Implementasi*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, hlm. 107

keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepemimpinan kharismatik memancarkan pengaruh dan daya tarik yang amat besar.

Seorang pemimpin yang bertipe kharismatik pada lembaga pendidikan Islam, akan sangat efektif di dalam memimpin lembaga pendidikan tersebut. Pemimpin kharismatik dapat menggunakan suara hati/fitrahnya untuk melaksanakan proses kepemimpinan. Bukan hanya sekedar hasil dari pencitraan seolah-olah. Tetapi memang pemimpin tersebut mempunyai kharisma yang luar biasa. Pemimpin yang mempunyai kharisma, akan sangat mudah di dalam memimpin suatu lembaga pendidikan.

Penerapan tipe kepemimpinan kharismatik di lembaga pendidikan Islam dapat dilakukan, dan mempunyai nilai yang positif. Keberhasilan tipe kepemimpinan kharismatik tersebut juga tidak lepas dari adanya nilai-nilai agama yang melekat pada lembaga-lembaga pendidikan Islam, sehingga tipe kepemimpinan kharismatik yang pada hakekatnya memang selalu identik dengan pemimpin di bidang politik dan keagamaan.¹⁴

Allah memberikan penjelasan bahwa pemimpin mempunyai tugas memberi petunjuk kepada bawahannya supaya mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan beribadah hanya kepada Allah.

¹⁴ Muhadi dan Abd. Mustaqim, 2008, *Studi Kepemimpinan Islam (Telaah Normatif & Historis)*. Semarang: Putra Mediatama Press, hlm. 7.

Karakteristik pemimpin yang karismatik dijelaskan oleh Purwanto sebagai berikut :

- a) Mempunyai daya penarik yang sangat besar, karena itu umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya juga besar.
- b) Pengikutnya tidak dapat menjelaskan, mengapa mereka tertarik mengikuti dan menaati pemimpin itu.
- c) Seolah-olah mempunyai kekuatan gaib.
- d) Karisma yang dimiliki tidak bergantung pada umur, kekayaan, kesehatan, ataupun ketampanan si pemimpin.¹⁵

Sementara itu, Nurkolis mengungkapkan bahwa seorang pemimpin karismatik mempunyai tujuh karakteristik kunci, yaitu percaya diri, memiliki visi, memiliki kemampuan untuk mengartikulasikan visi, memiliki pendirian yang kuat terhadap visinya, memiliki perilaku yang berbeda dari kebiasaan orang, merasa sebagai agen pembaru dan sensitif terhadap lingkungan.

Beberapa ciri dan perilaku penting dari pemimpin kharismatik dalam memperngaruhi sikap dan perilaku pengikut adalah:

- a) Menyampaikan visi yang menarik;
- b) Menggunakan bentuk komunikasi yang kuat dan ekspresif saat menyampaikan visi;
- c) Mengambil risiko pribadi dan membuat pengorbanan diri untuk mencapai visi;
- d) Menyampaikan harapan (ekspektasi) yang tinggi;

¹⁵ E. Mulyasa, 2004, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep dan Implementasi*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, hlm. 107

- e) Memperllihatkan keyakinan akan pengikut;
- f) Pembuatan model peran dari perilaku yang konsisten dengan visi;
- g) Mengelola kesan pengikut akan pemimpin;
- h) Membangun identifikasi dengan kelompok atau organisasi dan
- i) Memberikan kewenangan kepada pengikut.¹⁶

e. Fungsi Manajerial Kepala Madrasah

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan suatu proses yang berusaha mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama yang diharapkan. Kepemimpinan dalam hal ini memiliki tiga karakteristik yaitu, sebagai suatu konsep relasi (*relation concept*) yang merupakan hubungan antara seseorang atau beberapa orang dengan orang lain. Selanjutnya kepemimpinan merupakan suatu proses, yaitu kepemimpinan sebagai suatu tindakan yang tidak hanya mendudukan seseorang sebagai pemegang otoritas, melainkan lebih dari itu sebagai suatu kegiatan yang menjadikan seseorang melakukan tindakan memimpin. Selain dua hal tersebut kepemimpinan harus mampu mempengaruhi orang lain untuk mengambil tindakan melalui berbagai teknik misalnya menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (teladan), penetapan sasaran, memberikan rewards dan punishment, restrukturisasi organisasi, dan mengomunikasikan visi.

Manajemen kepala madrasah pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendaya gunakan

¹⁶ Gary Yukl. Terjemahan Budi Supriyanto, 2010, *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks, hlm. 86

seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

1) Perencanaan (*planning*)

Merencanakan pada dasarnya menentukan kegiatan yang hendak dilakukan pada masa depan. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengatur berbagai sumber daya agar hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan. *Planning is determining organizational goals and a means for achieving them.*¹⁷

Planning adalah merencanakan tujuan dari organisasi dan sebuah alat untuk mencapai tujuan itu. Perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin.¹⁸

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Setelah perencanaan dilakukan maka perlu ditetapkan pembagian tugas diantara orang yang terlibat agar masing-masing tahu yang harus dikerjakan, inilah yang disebut pengorganisasian. Jadi pengorganisasian adalah bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan di antara para anggota, sehingga tujuan organisasi itu dapat dicapai secara efektif.¹⁹

¹⁷ Chuck Williams, 2000, *Management*, United States of America: South-Western College Publishing, hlm.7

¹⁸ Nanang Fatah, 2006, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hlm. 49

¹⁹ Nanang Fatah, 2006, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hlm. 71

Syaiful Sagala berpendapat bahwa kegiatan pengorganisasian adalah untuk menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas sesuai prinsip pengorganisasian.²⁰

3) Penggerakan (*actuating*)

Syaiful Sagala menjelaskan *actuating* merupakan usaha untuk menggerakkan anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi.²¹

Berarti merangsang anggota-anggota kelompok melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik. Seorang pemimpin hanya mungkin melakukan penggerakan dengan sebaik-baiknya apabila bawahannya menaruh kepercayaan dan penghargaan terhadapnya.

4) Pengawasan (*controlling*)

Untuk memastikan bahwa semua program dan kegiatan telah dilaksanakan sesuai yang direncanakan, maka setiap organisasi melakukan kegiatan pengawasan atau kontrol. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa sasaran pengawasan adalah perilaku individu sebagai orang-orang yang memproses lancarnya kegiatan pembelajaran dan tidak terjadi penyimpangan. Pengertian

²⁰ Syaiful Sagala, 2008, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung:Alfabeta, hlm. 61-63

²¹ Syaiful Sagala, 2008, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, hlm. 64-65

ini mengacu pada dua hal yaitu performan personel dalam memproses obyek dan hasil pendidikan.²²

f. Tujuan dan Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Pada Lembaga Pendidikan Islam

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif. Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

- 1) Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.
- 2) Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati.
- 3) Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha untuk mendorong

²² Syaiful Sagala, 2008, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung:Alfabeta, hlm. 70-71

keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (*partisipatif*).²³

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki kemampuan di antaranya yang berkaitan dengan disiplin pegawai, motivasi, dan penghargaan.

1) Pembinaan disiplin

Seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan disiplin, terutama disiplin diri (*self-discipline*). Dalam kaitan ini, pemimpin harus mampu membantu pegawai mengembangkan pola dan meningkatkan standar perilakunya, serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat untuk menegakkan disiplin. Disiplin sangat penting untuk menanamkan rasa hormat terhadap orang lain.

2) Pembangkitan motivasi

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektivitas kerja. Dalam hal tertentu motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah. Setiap pegawai memiliki karakteristik khusus, yang satu sama lain berbeda. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya,

²³ Mulyasa, 2004, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 103-104

agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Perbedaan pegawai tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi juga dalam spikisnya, misalnya motivasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja, perlu diupayakan untuk membangkitkan motivasi para pegawai dan faktor-faktor lain yang mempengaruhinya. Motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan keefektifan kerja.

Dalam kaitan ini pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan membangkitkan motivasi para pegawai sehingga kinerja mereka meningkat.²⁴

3) Penghargaan

Penghargaan (*rewards*) sangat penting untuk meningkatkan kegiatan yang produktif dan mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Dengan penghargaan, pegawai akan terangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi pegawai secara terbuka sehingga setiap pegawai memiliki peluang untuk meraihnya. Penggunaan penghargaan ini perlu dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien agar tidak menimbulkan dampak negatif.²⁵

²⁴ E. Mulyasa, 2007, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hlm. 117-120

²⁵ E. Mulyasa, 2007, *Manajemen Berbasis Sekolah*, hlm. 125-126

2. Pembentukan Karakter

a. Pengertian Karakter

Menurut bahasa, karakter adalah tabiat atau kebiasaan. Sedangkan menurut ahli psikologi, karakter adalah sebuah sistem keyakinan dan kebiasaan yang mengarahkan tindakan seorang individu. Karena itu, jika pengetahuan mengenai karakter seseorang itu dapat diketahui, maka dapat diketahui pula bagaimana individu tersebut akan bersikap untuk kondisi-kondisi tertentu.²⁶

Istilah karakter dihubungkan dan dipertukarkan dengan istilah etika, akhlak, dan atau nilai dan berkaitan dengan kekuatan moral, berkonotasi positif, bukan netral.²⁷ Sedangkan Karakter menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, merupakan sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang membedakan seseorang dari yang lain. Dengan demikian karakter adalah nilai-nilai yang unik-baik yang terpatери dalam diri dan teraplikasikan dalam perilaku. Karakter secara koheren memancar dari hasil olah pikir, olah hati, olah rasa dan karsa, serta olahraga seseorang atau sekelompok orang.²⁸

Dilihat dari sudut pengertian, ternyata karakter dan akhlak tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Keduanya didefinisikan sebagai suatu tindakan yang terjadi tanpa ada lagi pemikiran lagi karena

²⁶ N.K. Singh dan Mr. A.R. Agwan, 2000, *Encyclopaedia of the Holy Qur'an*, New Delhi: balaji Offset Edisi I, hlm. 175

²⁷ Sutarjo Adisusilo, 2013, *Pembelajaran Nilai Karakter*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, hlm. 76

²⁸ Poerwadarminta, 2008, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, hlm. 876

sudah tertanam dalam pikiran, dan dengan kata lain, keduanya dapat disebut dengan kebiasaan.

b. Proses Pembentukan Karakter

Sebelum penulis melanjutkan pembahasan, mari kita kaji ilustrasi berikut ini. Di dalam sebuah ruangan, terdapat seorang bayi, dan dua orang dewasa. Mereka duduk dalam posisi melingkar. Kemudian masuk satu orang lain yang membawa kotak besar berwarna putih ke arah mereka. Setelah meletakkan kotak tersebut di tengah-tengah mereka, orang tersebut langsung membuka tutupnya agar keluar isinya. Apa yang terjadi. . . ? ternyata setelah dibuka, terlihat ada tiga ular kobra berwarna hitam dan besar yang keluar dari kotak tersebut. Langsung saja, salah seorang dari mereka lari ketakutan, sedangkan yang lainnya justru berani mendekat untuk memegang ular agar tidak membahayakan, dan, tentu saja, si bayi yang ada di dekatnya tetap tidak memperlihatkan respon apa-apa terhadap ular.

Nah, begitu juga dengan kehidupan manusia di dunia ini. Kita semua dihadapkan dengan permasalahan yang sama, yaitu kehidupan duniawi. Akan tetapi respon yang kita berikan terhadap permasalahan tersebut berbeda-beda. Di antara kita, ada yang hidup penuh semangat, sedangkan yang lainnya hidup penuh malas dan putus asa. Di antara kita juga ada yang hidup dengan keluarga yang damai dan tenang, sedangkan di antara kita juga ada yang hidup dengan kondisi keluarga yang berantakan. Di antara kita juga ada yang hidup dengan perasaan

bahagia dan ceria, sedangkan yang lain hidup dengan penuh penderitaan dan keluhan. Padahal kita semua berangkat dari kondisi yang sama, yaitu kondisi ketika masih kecil yang penuh semangat, ceria, bahagia, dan tidak ada rasa takut atau pun rasa sedih.²⁹

Pertanyaannya yang ingin diajukan di sini adalah “Mengapa untuk permasalahan yang sama, yaitu kehidupan duniawi, kita mengambil respon yang berbeda-beda?” jawabannya dikarenakan oleh kesan yang berbeda dan kesan tersebut dihasilkan dari pola pikir dan kepercayaan yang berbeda mengenai objek tersebut. Untuk lebih jelas, berikut penjelasannya.

Secara alami, sejak lahir sampai berusia tiga tahun, atau mungkin hingga sekitar lima tahun, kemampuan menalar seorang anak belum tumbuh sehingga pikiran bawah sadar (*subconscious mind*) masih terbuka dan menerima apa saja informasi dan stimulus yang dimasukkan ke dalamnya tanpa ada penyeleksian, mulai dari orang tua dan lingkungan keluarga.³⁰ Dari mereka itulah, pondasi awal terbentuknya karakter sudah terbangun. Pondasi tersebut adalah kepercayaan tertentu dan konsep diri. Jika sejak kecil kedua orang tua selalu bertengkar lalu bercerai, maka seorang anak bisa mengambil kesimpulan sendiri bahwa perkawinan itu penderitaan. Tetapi, jika kedua orang tua selalu menunjukkan rasa saling menghormati dengan

²⁹ Ariesandi Setyono, 2006, *Hypnoparenting: Menjadi Orangtua Efektif dengan Hipnosis*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, hlm. 50

³⁰ Ariesandi Setyono, 2006, *Hypnoparenting: Menjadi Orangtua Efektif dengan Hipnosis*, hlm. 51

bentuk komunikasi yang akrab maka anak akan menyimpulkan ternyata pernikahan itu indah. Semua ini akan berdampak ketika sudah tumbuh dewasa.

Selanjutnya, semua pengalaman hidup yang berasal dari lingkungan kerabat, sekolah, televisi, internet, buku, majalah, dan berbagai sumber lainnya menambah pengetahuan yang akan mengantarkan seseorang memiliki kemampuan yang semakin besar untuk dapat menganalisis dan menalar objek luar. Mulai dari sinilah, peran pikiran sadar (*conscious*) menjadi semakin dominan. Seiring perjalanan waktu, maka penyaringan terhadap informasi yang masuk melalui pikiran sadar menjadi lebih ketat sehingga tidak sembarang informasi yang masuk melalui panca indera dapat mudah dan langsung diterima oleh pikiran bawah sadar.³¹

Semakin banyak informasi yang diterima dan semakin matang sistem kepercayaan dan pola pikir yang terbentuk, maka semakin jelas tindakan, kebiasaan, dan karakter unik dari masing-masing individu. Dengan kata lain, setiap individu akhirnya memiliki sistem kepercayaan (*belief system*), citra diri (*self-image*), dan kebiasaan (*habit*) yang unik. Jika sistem kepercayaannya benar dan selaras, karakternya baik, dan konsep dirinya bagus, maka kehidupannya akan terus baik dan semakin membahagiakan. Sebaliknya, jika sistem kepercayaannya tidak selaras, karakternya tidak baik, dan konsep

³¹ Ariesandi Setyono, 2006, *Hypnoparenting: Menjadi Orangtua Efektif dengan Hipnosis*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, hlm. 52

dirinya buruk, maka kehidupannya akan dipenuhi banyak permasalahan dan penderitaan.

Kita ambil sebuah contoh. Ketika masih kecil, kebanyakan dari anak-anak memiliki konsep diri yang bagus. Mereka ceria, semangat, dan berani. Tidak ada rasa takut dan tidak ada rasa sedih. Mereka selalu merasa bahwa dirinya mampu melakukan banyak hal. Karena itu, mereka mendapatkan banyak hal. Kita bisa melihat saat mereka belajar berjalan dan jatuh, mereka akan bangkit lagi, jatuh lagi, bangkit lagi, sampai akhirnya mereka bisa berjalan seperti kita.³²

Akan tetapi, ketika mereka telah memasuki sekolah, mereka mengalami banyak perubahan mengenai konsep diri mereka. Di antara mereka mungkin merasa bahwa dirinya bodoh. Akhirnya mereka putus asa. Kepercayaan ini semakin diperkuat lagi setelah mengetahui bahwa nilai yang didapatkannya berada di bawah rata-rata dan orang tua mereka juga mengatakan bahwa mereka memang adalah anak-anak yang bodoh. Tentu saja, dampak negatif dari konsep diri yang buruk ini bisa membuat mereka merasa kurang percaya diri dan sulit untuk berkembang di kelak kemudian hari.

Padahal, jika dikaji lebih lanjut, kita dapat menemukan banyak penjelasan mengapa mereka mendapatkan nilai di bawah rata-rata. Mungkin, proses pembelajaran tidak sesuai dengan tipe anak, atau pengajar yang kurang menarik, atau mungkin kondisi belajar yang

³² Ariesandi Setyono, 2006, *Hypnoparenting: Menjadi Orangtua Efektif dengan Hipnosis*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, hlm. 53

kurang mendukung. Dengan kata lain, pada hakikatnya, anak-anak itu pintar tetapi karena kondisi yang memberikan kesan mereka bodoh, maka mereka meyakini dirinya bodoh. Inilah konsep diri yang buruk.

Contoh yang lainnya, mayoritas ketika masih kanak-kanak, mereka tetap ceria walau kondisi ekonomi keluarganya rendah. Namun seiring perjalanan waktu, anak tersebut mungkin sering menonton sinetron yang menayangkan bahwa kondisi orang miskin selalu lemah dan mengalami banyak penderitaan dari orang kaya. Akhirnya, anak ini memegang kepercayaan bahwa orang miskin itu menderita dan tidak berdaya dan orang kaya itu jahat. Selama kepercayaan ini dipegang, maka ketika dewasa, anak ini akan sulit menjadi orang yang kuat secara ekonomi, sebab keinginan untuk menjadi kaya bertentangan dengan keyakinannya yang menyatakan bahwa orang kaya itu jahat. Kepercayaan ini hanya akan melahirkan perilaku yang mudah berkeluh kesah dan menutup diri untuk bekerjasama dengan mereka yang dirasa lebih kaya.³³

c. Fungsi dan Tujuan Pembentukan Karakter

1) Fungsi Pembentukan Karakter

a) Pengembangan:

Pengembangan potensi peserta didik untuk menjadi pribadi berperilaku baik; ini bagi peserta didik yang telah

³³ Ariesandi Setyono, 2006, *Hypnoparenting: Menjadi Orangtua Efektif dengan Hipnosis*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, hlm. 53

memiliki sikap dan perilaku yang mencerminkan budaya dan karakter bangsa;

b) Perbaikan

Memperkuat kiprah pendidikan nasional untuk bertanggung jawab dalam pengembangan potensi peserta didik yang lebih bermartabat;

c) Penyaring

Untuk menyaring budaya bangsa sendiri dan budaya bangsa lain yang tidak sesuai dengan nilai-nilai budaya dan karakter bangsa yang bermartabat.³⁴

2) Tujuan Pembentukan Karakter

Tujuan pembentukan karakter adalah sebagai berikut:

- a) Mengembangkan potensi kalbu/nurani/afektif peserta didik sebagai manusia dan warganegara yang memiliki nilai-nilai budaya dan karakter bangsa;
- b) mengembangkan kebiasaan dan perilaku peserta didik yang terpuji dan sejalan dengan nilai-nilai universal dan tradisi budaya bangsa yang religius;
- c) menanamkan jiwa kepemimpinan dan tanggung jawab peserta didik sebagai generasi penerus bangsa;
- d) mengembangkan kemampuan peserta didik menjadi manusia yang mandiri, kreatif, berwawasan kebangsaan; dan

³⁴ Abdul Majid dan Dian Andayani, 2013, *Pendidikan Karakter*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hlm. 36

e) mengembangkan lingkungan kehidupan sekolah sebagai lingkungan belajar yang aman, jujur, penuh kreativitas dan persahabatan, serta dengan rasa kebangsaan yang tinggi dan penuh kekuatan (*dignity*).³⁵

d. Nilai-nilai dalam Pendidikan Karakter

Nilai yang dikembangkan dalam pendidikan budaya dan karakter bangsa diidentifikasi dari sumber-sumber berikut ini.

- 1) Agama: masyarakat Indonesia adalah masyarakat beragama. Oleh karena itu, kehidupan individu, masyarakat, dan bangsa selalu didasari pada ajaran agama dan kepercayaannya. Secara plitis, kehidupan kenegaraan pun didasari pada nilai-nilai yang berasal dari agama. Atas dasar pertimbangan itu, maka nilai-nilai pendidikan budaya dan karakter bangsa harus didasarkan pada nilai-nilai dan kaidah yang berasal dari agama.
- 2) *Pancasila*: negara kesatuan Republik Indonesia ditegakkan atas prinsip-prinsip kehidupan kebangsaan dan kenegaraan yang disebut Pancasila. Pancasila terdapat pada Pembukaan UUD 1945 dan dijabarkan lebih lanjut dalam pasal-pasal yang terdapat dalam UUD 1945. Artinya, nilai-nilai yang terkandung dalam Pancasila menjadi nilai-nilai yang mengatur kehidupan politik, hukum, ekonomi, kemasyarakatan, budaya, dan seni. Pendidikan budaya dan karakter bangsa bertujuan mempersiapkan peserta didik menjadi warga negara yang lebih baik, yaitu warga negara yang memiliki kemampuan, kemauan, dan menerapkan nilai-nilai Pancasila dalam kehidupannya sebagai warga negara.
- 3) *Budaya*: sebagai suatu kebenaran bahwa tidak ada manusia yang hidup bermasyarakat yang tidak didasari oleh nilai-nilai budaya yang diakui masyarakat itu. Nilai-nilai budaya itu dijadikan dasar dalam pemberian makna terhadap suatu konsep dan arti dalam komunikasi antaranggota masyarakat itu. Posisi budaya yang demikian penting dalam kehidupan masyarakat mengharuskan budaya menjadi sumber nilai dalam pendidikan budaya dan karakter bangsa.
- 4) *Tujuan Pendidikan Nasional*: sebagai rumusan kualitas yang harus dimiliki setiap warga negara Indonesia, dikembangkan oleh berbagai satuan pendidikan di berbagai jenjang dan jalur. Tujuan pendidikan nasional memuat berbagai nilai kemanusiaan yang

³⁵ Abdul Majid dan Dian Andayani, 2013, *Pendidikan Karakter*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hlm. 37

harus dimiliki warga negara Indonesia. Oleh karena itu, tujuan pendidikan nasional adalah sumber yang paling perasinal dalam pengembangan pendidikan budaya dan karakter bangsa.³⁶

Berdasarkan keempat sumber nilai itu, teridentifikasi sejumlah nilai untuk pendidikan budaya dan karakter bangsa sebagaimana pada tabel I berikut ini.

TABEL. 1. 1
DISKRIPSI NILAI KARAKTER³⁷

NILAI	DESKRIPSI
1. Religius	<i>Sikap dan perilaku yang patuh dalam melaksanakan ajaran agama yang dianutnya, Toleran terhadap pelaksanaan ibadah agama lain, dan hidup rukun dengan pemeluk agama lain.</i>
2. Jujur	<i>Perilaku yang didasarkan pada upaya menjadikan dirinya sebagai rang yang selalu dapat dipercaya dalam perkataan, tindakan, dan pekerjaan.</i>
3. Toleransi	<i>Sikap dan tindakan yang menghargai perbedaan agama, suku, etnis, pendapat, sikap, dan tindakan rang lain yang berbeda dari dirinya.</i>
4. Disiplin	<i>Tindakan yang menunjukkan perilaku tertib dan patuh pada berbagai ketentuan dan peraturan.</i>
5. Kerja Keras	<i>Perilaku yang menunjukkan upaya sungguh-sungguh dalam mengatasi berbagai hambatan belajar dan tugas, serta menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya.</i>
6. Kreatif	<i>Berpikir dan melakukan sesuatu untuk menghasilkan cara atau hasil baru dari sesuatu yang telah dimiliki.</i>
7. Mandiri	<i>Sikap dan perilaku yang tidak mudah tergantung pada rang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas.</i>

³⁶ Abdul Majid & Andriyani Dian, 2013, *Pendidikan Karakter*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hlm. 38

³⁷ Pusat Kurikulum. 2009, *Pengembangan dan Pendidikan Budaya & Karakter Bangsa*, Jakarta: Puskur Pedoman Sekolah, hlm. 9-10

8. Demokratis	<i>Cara berfikir, bersikap, dan bertindak yang menilai sama hak dan kewajiban dirinya dan rang lain.</i>
9. Rasa Ingin Tahu	<i>Sikap dan tindakan yang selalu berupaya untuk mengetahui lebih mendalam dan meluas dari sesuatu yang dipelajarinya, dilihat, dan didengar.</i>
10. Semangat Kebangsaan	<i>Cara berpikir, bertindak, dan berwawasan yang menempatkan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan diri dan kelompoknya.</i>
11. Cinta Tanah Air	<i>Cara berfikir, bersikap, dan berbuat yang menunjukkan kesetiaan, kepedulian, dan penghargaan yang tinggi terhadap bahasa, lingkungan fisik, sosial, budaya, ekonomi, dan politik bangsa.</i>
12. Menghargai Prestasi	<i>Sikap dan tindakan yang mendorong dirinya untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi masyarakat, dan mengakui, serta menghormati keberhasilan rang lain.</i>
13. Bersahabat/ Komunikatif	<i>Tindakan yang memperlihatkan rasa senang berbicara, bergaul, dan bekerja sama dengan orang lain.</i>
14. Cinta Damai	<i>Sikap, perkataan, dan tindakan yang menyebabkan rang lain merasa senang dan aman atas kehadiran dirinya.</i>
15. Gemar Membaca	<i>Kebiasaan menyediakan waktu untuk membaca berbagai bacaan yang memberikan kebajikan bagi dirinya.</i>
16. Peduli Lingkungan	<i>Sikap dan tindakan yang selalu berupaya mencegah kerusakan pada lingkungan alam di sekitarnya, dan mengembangkan upaya-upaya untuk memperbaiki kerusakan alam yang sudah terjadi.</i>
17. Peduli Sosial	<i>Sikap dan tindakan yang selalu ingin memberi bantuan pada rang lain dan masyarakat yang membutuhkan.</i>
18. Tanggung-jawab	<i>Sikap dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya, yang seharusnya dia lakukan, terhadap diri sendiri, masyarakat, lingkungan (alam, sosial dan budaya), negara dan Tuhan Yang Maha Esa.</i>

Tentu, uraian di atas bukanlah harga mati. Sekolah dan guru dapat menambah ataupun mengurangi nilai-nilai tersebut sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang dilayani sekolah dan hakekat materi SK/KD dan materi bahasan suatu mata pelajaran. Meskipun demikian, ada 5 nilai yang diharapkan menjadi nilai minimal yang dikembangkan di setiap sekolah yaitu *nyaman, jujur, peduli, cerdas, dan tangguh/kerjakeras*.

e. Strategi Pendidikan Karakter

Pendidikan karakter menuju terbentuknya akhlak yang mulia dalam diri setiap siswa ada tiga tahapan strategi yang harus dilalui di antaranya:³⁸

1) Moral Knowing/*Learning Do Know*

Dalam tahapan ini tujuan diorientasikan pada penguasaan tentang nilai-nilai karakter. Siswa harus mampu:

- a) Membedakan nilai-nilai akhlak mulia dan akhlak tercela, serta nilai-nilai universal.
- b) Memahami secara logis dan rasional (bukan secara dogmatis dan *dogtriner*) pentingnya akhlak mulia dan bahaya akhlak tercela dalam kehidupan.
- c) Mengenal sosok Nabi Muhammad SAW sebagai figure teladan akhlak mulia melalui hadis-hadis dan sunah-sunahnya.

³⁸Abdul Majid &Andriyani Dian, 2013, *Pendidikan Karakter*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya, hlm. 109

2) *Moral Loving/Moral Feeling*

Yaitu belajar mencintai dengan melayani orang lain. Belajar melayani dengan tanpa syarat. Tahapan ini dimaksudkan untuk menubuhkan rasa cinta dan rasa butuh terhadap nilai-nilai akhlak mulia.

Sasaran guru adalah dimensi emosional siswa, hati, atau jiwa, akal, rasio, dan logika. Guru menyentuh emosi siswa sehingga menyentuh kesadaran, keinginan dan kebutuhan sehingga siswa mampu berkata padadirinya sendiri, “iya, saya harus seperti itu...” atau “saya perlu mempraktekkan akhlak ini”.

Untuk mempercayai tahapan ini guru bisa mengemasnya dengan kisah-kisah yang menyentuh hati, *modeling*, atau kontemplasi. Melalui tahap inipun siswa diharapkan mampu menilai dirinya sendiri (muhasabah), semakintahu kekurangan-kekurangan.

3) *Moral Doing/Learning to do*

Inilah puncak keberhasilan pelajaran Pendidikan Agama Islam, siswa mempraktekkan nilai-nilai akhlak mulia itu dalam perilakunya sehari-hari. Siswa menjadi semakin sopan, ramah, hormat, penyayang, jujur, disiplin, cinta, kasih, dan sayang, adil serta murah hati dan seterusnya.³⁹

³⁹ Abdul Majid & Andriyani Dian, 2013, *Pendidikan Karakter*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya, hlm. 36-37

f. Metode Pendidikan Karakter

Dalam proses pendidikan, diperlukan metode-metode pendidikan yang mampu menanamkan nilai-nilai karakter baik pada siswa, sehingga siswa bukan hanya tahu tentang moral (karakter) atau moral knowing, tetapi juga diharapkan mereka mampu melaksanakan moral action yang menjadi tujuan utama pendidikan karakter. Berkaitan dengan hal ini, berikut beberapa metode yang ditawarkan tersebut adalah sebagai berikut:⁴⁰

1) Pengajaran

Mengajarkan pendidikan karakter dalam rangka memperkenalkan pengetahuan teoretis tentang konsep-konsep nilai. Pemahaman konsep ini mesti menjadi bagian dari pemahaman pendidikan karakter itu sendiri. Sebab, anak-anak akan banyak belajar dari pemahaman dan pengertian tentang nilai-nilai yang difahami oleh para guru dan pendidik dalam setiap perjumpaan mereka.

2) Keteladanan

Keteladanan menjadi salah satu hal klasik bagi berhasilnya sebuah tujuan pendidikan karakter. Tumpuan pendidikan karakter ada pada pundak guru. Konsistensi dalam mengajarkan pendidikan karakter tidak sekadar melalui sesuatu yang dikatakan melalui pembelajaran di kelas, melainkan nilai itu juga tampil dalam diri

⁴⁰ Amal M'mur Asmani, 2011, *Buku Panduan Internalisasi Pendidikan Karakter di Sekolah*, Jogjakarta: DIVA press, hlm. 68

sang guru, dalam kehidupannya yang nyata di luar kelas. Karakter guru menentukan warna kepribadian anak didik (meskipun tidak selalu). Keteladanan sebagaimana yang telah dibicarakan merupakan metode terbaik dalam pendidikan moral. Keteladanan selalu menuntut adanya sikap yang konsisten serta kontinyu baik dalam perbuatan ataupun budi pekerti yang luhur. Karena sekali memberikan contoh yang buruk akan mencoreng seluruh budi pekerti luhur yang telah dibangun.⁴¹

3) Menentukan Prioritas

Lembaga pendidikan memiliki prioritas dan tuntutan dasar atas karakter yang ingin diterapkan di lingkungan mereka. Pendidikan karakter menghimpun banyak kumpulan nilai yang dianggap penting bagi pelaksanaan dan realisasi atas visi lembaga pendidikan. Oleh karena itu lembaga pendidikan pasti memiliki standar atas karakter yang akan ditawarkan kepada peserta didik sebagai bagian dari kerja kelembagaan mereka.⁴²

4) Praktis Prioritas

Unsur lain yang sangat penting bagi pendidikan karakter adalah bukti dilaksanakannya prioritas nilai pendidikan karakter tersebut. Berkaitan dengan tuntutan lembaga pendidikan atas prioritas nilai yang menjadi visi kinerja pendidikannya, lembaga

⁴¹ Khatib Ahmad Santhut, 1998, *Menumbuhkan Sikap Sosial, Moral dan Spiritual Anak Dalam Keluarga Muslim*. Yogyakarta: Mitra Pustaka, hlm. 85

⁴² Amal M'mur Asmani, 2011, *Buku Panduan Internalisasi Pendidikan Karakter di Sekolah*, Jogjakarta: DIVA press, hlm. 68

pendidikan mesti mampu membuat verifikasi sejauh mana visi sekolah telah dapat direalisasikan dalam lingkup pendidikan skolastik melalui berbagai macam unsur yang ada di dalam lembaga pendidikan itu sendiri.

5) Refleksi

Karakter yang ingin di bentuk oleh lembaga pendidikan melalui berbagai macam program dan kebijakan senantiasa perlu dievaluasi dan direfleksikan secara berkesinambungan dan kritis. Sebab, sebagaimana yang diungkapkan oleh Socrates, Hidup yang tidak direfleksikan merupakan hidup yang tidak layak dihayati. “Tanpa ada usaha untuk melihat kembali sejauh mana proses pendidikan karakter ini direfleksikan dan dievaluasi, tidak akan pernah terdapat kemajuan. Refleksi merupakan kemampuan sadar manusia. Dengan kemampuan sadar ini, manusia mampu mengatasi diri dan meningkatkan kualitas hidupnya dengan lebih baik.”⁴³

Dari beberapa metodologi pendidikan karakter tersebut menjadi catatan penting bagi semua pihak, khususnya guru sebagai pendidik yang berinteraksi langsung kepada anak didik. Meskipun lima hal yang dijelaskan diatas bukan lah satu-satunya metode yang dapat digunakan, sehingga masing-masing tertantang untuk menyuguhkan alternative pemikiran dan gagasan baru untuk

⁴³ Amal M'mur Asmani, 2011, *Buku Panduan Internalisasi Pendidikan Karakter di Sekolah*, Jogjakarta: DIVA press, hlm. 69

memperkaya metodologi pendidikan karakter yang sangat dibutuhkan bangsa ini dimasa yang akan datang.

B. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini penulis mencoba menggali dan memahami beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya untuk memperkaya referensi dan menambah wawasan yang terkait dengan judul pada tesis ini. Diantara beberapa tesis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Muhammad Arwani dalam hasil tesisnya yang berjudul “Implementasi Manajemen Pendidikan Karakter dalam Mendisiplinkan Peserta Didik Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kudus”, dapat disimpulkan bahwa: (1). Di MIN Kudus, untuk membentuk tingkah laku kedisiplinan peserta didik dapat dilakukan dengan metode *uswatun hasanah* dan pembiasaan berperilaku baik, jujur dan disiplin. Dengan membiasakan sikap disiplin peserta didik dalam menunaikan shalat lima waktu dan shalat Sunnah, pemberian taulan oleh guru dan karyawan dalam tindakan sehari-hari, dengan selalu mengingatkan dan menasehati peserta didik bila mereka lalai dan tidak disiplin dengan cara yang baik dan santun. (2). Penerapan manajemen pendidikan karakter mendisiplinkan peserta didik di MIN Kudus berusaha untuk para guru harus hadir tepat waktu masuk kelas maupun saat pulang, istirahat tepat waktu serta mengerjakan shalat tepat waktu. Serta membiasakan ketepatan

kehadiran peserta didik, ketepatan jam pulang, masuk ke ruang guru maupun ruang kelas dengan mengucapkan salam.⁴⁴

2. Arif Widiyanto judul tesisnya yaitu “Manajemen Pendidikan Karakter di SMA Negeri 5 Semarang”, dengan hasil penelitian yang diperoleh adalah: (1) Perencanaan pendidikan karakter di SMA Negeri 5 Semarang melibatkan semua guru, (2). Pengorganisasian pendidikan karakter di SMA Negeri 5 Semarang melibatkan seluruh komponen sekolah, (3). Pelaksanaan pendidikan karakter di SMA Negeri 5 Semarang terjalin baik karena komunikasi dalam bergaul berjalan baik dan (4) Pengawasan terhadap pendidikan karakter di SMA Negeri 5 Semarang saling bekerjasama seluruh komponen yang ada.⁴⁵

Zubaedi, *Desain Pendidikan Karakter, Konsep dan Aplikasinya dalam Lembaga Pendidikan*, Tahun 2011. Buku ini membahas makna dan urgensi pendidikan karakter, ruang lingkup pendidikan karakter, format pembelajaran pendidikan karakter, pendidikan karakter dengan pola integralistik di sekolah dan implementasi praktis pendidikan budi pekerti secara integralistik di sekolah.

Abdul Madjid dan Dian Andayani, *Pendidikan Karakter Perspektif Islam*, Tahun 2011. Buku ini membahas tentang konsep pendidikan karakter, tinjauan Islam tentang pendidikan karakter serta strategi dan

⁴⁴Muhammad Arwani, 2013, “Implementasi Manajemen Pendidikan Karakter dalam Mendisiplinkan Didik Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kudus(Tesis, Semarang: IKIP PGRI)”, hlm. 37.

⁴⁵Arif Widiyanto, 2013, Manajemen Pendidikan Karakter di SMA Negeri 5 Semarang, *Tesis*, Semarang: IKIP PGRI, hlm. 25

model pendidikan karakter serta implementasi model dalam pembentukan karakter.

Masnur Muslich, Pendidikan Karakter: Menjawab Tantangan Krisis Multidimensional, Tahun 2011. Buku ini membahas tentang Fenemena karakter bangsa yang terpuruk perlu segera ditindaklanjuti dan dicarikan jalan keluarnya secara nyata dan sistematis dalam format yang tepat.

Muhammad Yaumi, dalam bukunya yang berjudul Pendidikan Karakter; landasan, pilar & Implementasi. Tahun 2014. Buku ini membahas tentang pendidikan karakter dipandang sebagai solusi cerdas dalam mengatasi berbagai persoalan yang dihadapi bangsa. Model pembelajaran dan pengajaran pendidikan budaya serta pendidikan karakter atau membangun karakter (*character building*) menjadi program penting yang terintegrasi dalam kebijakan penyelenggaraan pendidikan dasar, menengah, dan perguruan tinggi.

3. Dewi Rohmah, mahasiswa Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang Tahun 2012 dengan judul “Implementasi Pendidikan Karakter Pada Proses Pembelajaran Kelas X SMA Negeri 1 Welahan Kabupaten Jepara”. Penelitian ini membahas tentang implementasi pendidikan karakter pada proses pembelajaran kelas X SMAN 1 Welahan dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan pendidikan

karakter pada proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru meliputi perencanaan berupa silabus, RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran) yang diselingi nilai-nilai pembentuk karakter. Perencanaan pembelajaran di sesuaikan dengan keadaan dan karakteristik siswanya. Metode yang dipakai, sekolah tidak menuntut adanya penerapan metode tertentu dalam pembelajarannya. Proses pembelajaran tidak hanya melibatkan guru yang aktif namun siswa juga harus aktif dalam proses pembelajaran. Peran guru dalam pembelajaran tidak hanya sebagai pemateri tetapi juga sebagai fasilitator dan motivator bagi para siswa. Sistem evaluasi di SMAN 1 Welahan yang melihat dari nilai hasil ulangan semester, ulangan tengah semester, ulangan harian, dan pengamatan keseharian setiap anak. Selain itu monitoring juga dilakukan untuk para guru untuk mengetahui aktifitas-aktifitas yang dilakukan oleh guru dan siswa tentunya serta mengetahui kendala-kendala pada saja yang dialami oleh guru.

4. Lutfia Anggraeni "*Peran Kepala Sekolah dalam Membina Al-Akhlak Al-Karimah Siswa SMP Islam Ma'arif 02 Malang*"2009. Temuan data menunjukkan bahwa (1) kondisi Akhlak peserta didik di SMP Islam Ma'arif 02 Malang sudah cukup bagus dan dalam menciptakan anak yang soleh soleha yang mempunyai Al-Akhlak Al-Karimah dan adanya kerja sama antara guru, orang tua dan instansi yang terkait apabila seorang peserta didik berkelakuan yang kurang baik di dalam sekolah atau luar sekolah dinasehati supaya tidak berkelanjutan. Peran Kepala Sekolah

dalam membina akhlakul karimah peserta didik SMP Islam Ma'arif 02 Malang Kepala sekolah menganjurkan bahwa kepada pembina-pembina guru agama agar anak-anak itu tidak sekedar diajari pinter didalam teori saja tapi lebih dari itu di lingkungan keluarga, lingkungan masyarakat dan lingkungan sekolah. (2) Faktor yang mendukung pembinaan Al-Akhlak Al-Karimah peserta didik SMP Islam Ma'arif 02 Malang. Kegiatan keagamaan ceramah agama, pondok romadhon, ekstrakurikuler yang sifatnya adalah yang mendukung untuk menciptakan anak yang soleh soleha yang mempunyai akhlaqul karimah. Di samping itu juga upacara setiap hari senin ditujukan untuk pembinaan agama Islam sekolah. (a) adanya kebersamaan dalam diri masing-masing kepala sekolah dalam membina akhlakul karimah (b) motivasi dan dukungan dari kedua orang tua. Faktor yang penghambat pembinaan akhlakul karimah peserta didik SMP Islam Ma'arif 02 Malang. Lingkungan masyarakat kalau tidak mendukung misalnya masyarakat masih terdapat misalnya minum-minuman keras, kenakalan remaja, narkoba. lingkungan keluarga tidak mendukung tidak mengenal masalah agama oleh karena itu anak didiknya juga sulit untuk dididik diarahkan menjadi anak soleh solehah mempunyai akhlaqul karimah. Penelitian lutfia berfokus pada pembinaan ahlak melalui peran kepala sekolah dan menghasilkan peran sebagai Pembina ahlak siswa melalui aturan sekolah dan pembiasaan. Penelitian yang dilakukan ini akan melihat isi tawadhu'

yang telah dilakukan peserta didik dan strategi kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Jadi penelitian ini sangatlah berbeda.

5. Miftah Dewi Kusuma "*Peran Kepala Sekolah dalam Penanaman Nilai-nilai Agama Islam di SMK Negeri 4 Malang*" 201. Temuan data menunjukkan bahwa (1) Bentuk nilai-nilai Agama Islam di SMK Negeri 4 Malang meliputi (a) Nilai Aqidah: nilai ibadah dengan sholat berjama'ah, sholat dhuha, membaca Al-Qur'an dan istighosah. (b) Nilai akhlak: nilai sopan santun, nilai kejujuran, senyum sapa salam, nilai silaturahmi, (c) Nilai syariah: nilai kedisiplinan, nilai sosial masyarakat dan nilai muamalah. (2) Peran kepala sekolah dalam penanaman nilai-nilai agama Islam meliputi (a) Sebagai educator: memberikan pembinaan dan bimbingan kepada semua guru untuk proses penanaman nilai-nilai agama Islam (b) Sebagai manajer: untuk menggerakkan seluruh warga sekolah pada kegiatan yang bertujuan membentuk tingkah laku peserta didik serta warga sekolah dan sebuah untuk kedisiplinan (c) Sebagai administrator: selalu mengadakan perencanaan, pengorganisasian, pembiayaan dan pengawasan (d) Sebagai supervisor: selalu mengadakan pengawasan terhadap proses pembelajaran (e) Sebagai leader: kepala sekolah memberikan kebijakan yang arif bagi perkembangan proses penanaman nilai-nilai agama Islam (f) Sebagai innovator: berusaha untuk membuat sebuah perubahan baru dan lebih kondusif untuk proses pembelajaran (g) Sebagai motivator: kepala sekolah dengan mengubah suasana sekolah yang penuh dengan kebosanan menjadi suasana yang

dinamis dan agamis. (3) Sedangkan strategi kepala sekolah dalam penanaman nilai-nilai agama Islam adalah dengan metode ketauladanan, menciptakan suasana religius di sekolah dan pembiasaan sehari-hari di dalam lingkungan sekolah. Penelitian miftah dewi dengan penelitian yang sedang dilaksanakan ini sangatlah berbeda karena nilai agama yang dikemukakan miftah dewi sangat beda dengan variable sikap tawadhu' jadi penelitian ini berbeda dengan sangat jelas.

6. Devi Kurniasari "*Peranan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kepribadian Siswa Melalui Pembinaan Pendidikan Agama Islam di MTs. Negeri Kepanjen Malang*" 2011. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa: peranan kepala madrasah dalam mengembangkan kepribadian peserta didik melalui pembinaan pendidikan agama Islam terdapat enam peran yaitu kepala madrasah sebagai pemimpin, supervisor, pendidik, manajer, administrator dan motivator serta beberapa kegiatan pengembangan diri peserta didik yang telah dirancang kepala madrasah bersama koordinator keagamaan. Kepala madrasah menyadari bahwa dalam proses pengembangan kepribadian peserta didik belum sampai pada akar permasalahannya, karena terdapat beberapa kendala dari beberapa pihak. Devi Kurniasari mengungkapkan peran kepala madrasah dalam mengembangkan kepribadian siswa dan ditemukan peran kepala sekolah adalah sebagai supervise, pemimpin, pendidik, administrator dan motivator. Sedangkan peneliti lebih menekankan pada sisi kepemimpinan

kepala madrasah sehingga mampu membentuk sikap tawadhu' peserta didik.

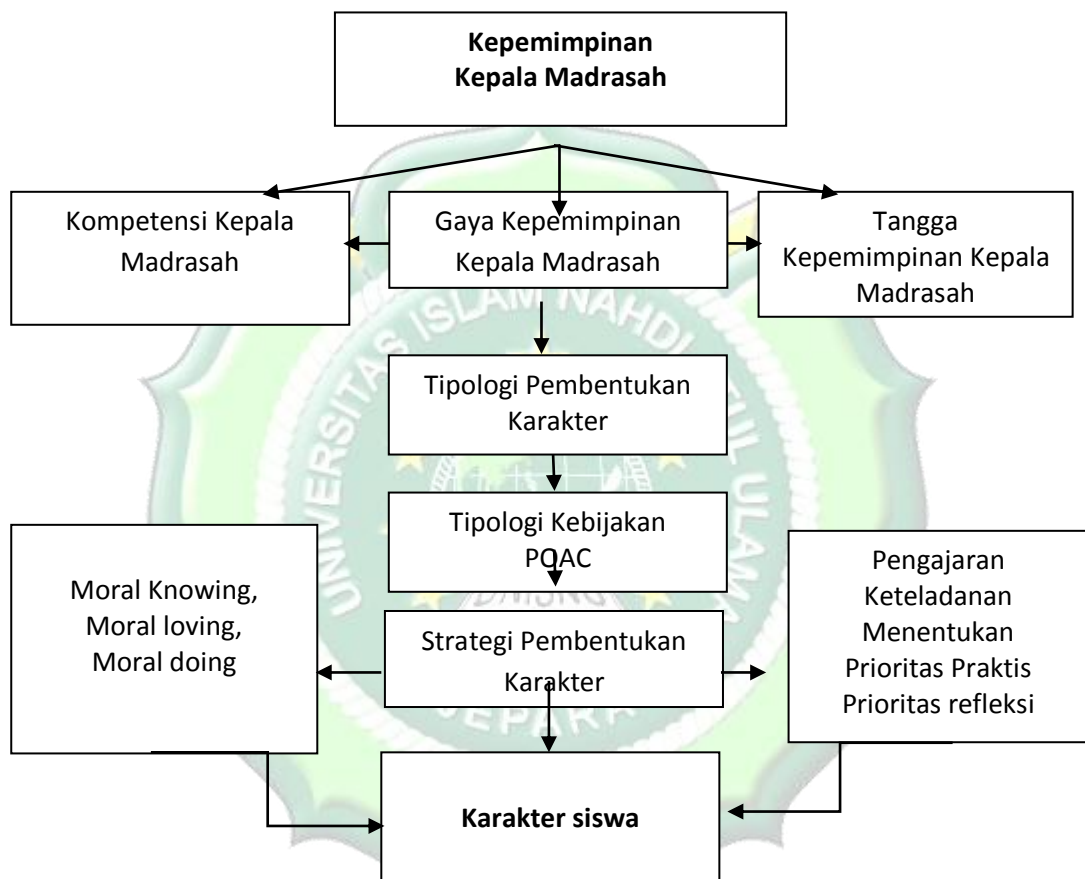
Perbedaan tesis yang penulis tulis dengan beberapa tesis di atas bahwa pembentukan karakter peserta didik pada MTs Islamic Center Welahan Jepara ditekankan pada pembelajaran mata pelajaran Aqidah Akhlaq, Sejarah Kebudayaan Islam, Al-Qur'an Hadits serta ekstra kurikuler Pramuka dan tilawah Qur'an. Disamping pembiasaan sehari-hari seperti 3S (Salam, Senyum, Sapa) dan kegiatan OSIS lainnya seperti Peringatan Maulid Nabi, Nuzulul Qur'an dan Isro' Mi'roj.

C. Kerangka berpikir

Berbicara lebih jauh tentang karakter, sebenarnya karakter sangat diperlukan bagi siapa saja yang ingin menjaga amal shaleh atau amal kebajikannya, agar tetap tulus ikhlas, murni dari tujuan selain Allah. Karena memang tidak mudah menjaga keikhlasan amal shaleh atau amal kebaikan kita agar tetap murni, bersih dari tujuan selain Allah. Sungguh sulit menjaga agar segala amal shaleh dan amal kebaikan yang kita lakukan tetap bersih dari tujuan selain mengharapkan ridha-Nya. Karena sangat banyak godaan yang datang, yang selalu berusaha mengotori amal kebaikan kita. Apalagi disaat pujian dan ketenaran mulai datang menghampiri kita, maka terasa semakin sulit bagi kita untuk tetap bisa menjaga kemurnian amal shaleh kita, tanpa terbesit adanya rasa bangga dihati kita. Disinilah sangat diperlukan karakter dengan menyadari sepenuhnya, bahwa sesungguhnya segala amal shaleh, amal kebaikan yang mampu kita lakukan, semua itu adalah karena

pertolongan dan atas izin Allah SWT. Untuk memperoleh kejelasan dalam memahami kerangka berpikir dari teori tersebut dapat dilihat dalam gambar 1 berikut ini.

Gambar. 1.1
Alur Kerangka Berpikir Penelitian



Keberhasilan kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya dipengaruhi setidaknya tiga faktor, yaitu: kompetensi kepala madrasah, gaya dalam kepemimpinan dan tangga kepemimpinan kepala madrasah. Seberapa tinggi tingkat kepemimpinan kepala madrasah sehingga dapat memberikan pengaruh pada pembentukan karakter pada diri peserta didik.

Dari ketiga faktor tersebut di atas, akan berpengaruh besar pada kebijakan yang diambil kepala madrasah mulai dari *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling*. Demikian pula dalam menentukan kebijakan pembentukan karakter peserta didik dan berpengaruh pula terhadap strategi yang diterapkannya.

Kepala madrasah dalam menentukan strategi pembentuksn karakter peserta didik, harus memperhatikan tahapan pembentukan karakter itu sendiri, yaitu: *moral knowing*, *moral loving*, *moral doing* dan metode yang digunakan sehingga dapat membentuk karakter peserta didik.

