
Model Kepemimpinan yang Melayani dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan: Studi *Servant Leadership* Kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah Kota Gorontalo

Mufassir¹, Roni Mohamad², Abdurahman Mala³

¹Mahasiswa Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Sultan Amai Gorontalo,

²Fakultas Ekonomi dan Perbankan Islam IAIN Sultan Amai Gorontalo, ³Prodi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Sultan Amai Gorontalo

e-mail: ¹mufassirazis94@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui model kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Kota Gorontalo. Penelitian termasuk penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Sumber data penelitian ini yaitu: kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, staf madrasah, dan siswa dengan teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data secara deskriptif dilakukan mulai dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model kepemimpinan melayani yang telah dilaksanakan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Kota Gorontalo yaitu dalam hal kemampuannya dalam mendengarkan harapan dari warga madrasah, berempati, memiliki dan meningkatkan kesadaran diri warga madrasah, membangun kekuatan persuasif yang menyatukan kebersamaan diantara warga madrasah, memiliki konseptualisasi dan kemampuan menyembuhkan, mampu melayani warga madrasah, memiliki komitmen terhadap pengembangan individu dan memiliki visi dan misi yang jelas demi masa depan madrasah serta memiliki kemampuan membangun komunitas. Model kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dapat direferensikan sebagai salah satu model yang tepat untuk diterapkan dalam meningkatkan mutu pendidikan madrasah saat ini, karena model kepemimpinan ini sesuai dengan filosofi kependidikan di Indonesia terlebih dalam konteks kekinian.

Kata kunci: kepemimpinan, kepala madrasah, mutu pendidikan, *servant leadership*

Pendahuluan

Madrasah merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam terpenting di Indonesia dan juga merupakan bagian penting dari lembaga pendidikan nasional di Indonesia dalam menghasilkan generasi penerus bangsa. Salah satu kelebihan yang dimiliki madrasah adalah adanya integrasi ilmu umum dan ilmu agama. Tidak dapat dipungkiri bahwa madrasah memiliki andil yang kuat dalam pembangunan sumber daya manusia. Oleh karena itu, mengabaikan mutu pendidikan madrasah dapat berisiko menurunkan mutu pendidikan di Indonesia.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan dalam bentuk formal telah dikenal sejak abad ke-11 atau ke-12 M (abad ke-5-6 H), yaitu sejak dikenal adanya Madrasah Nizamiyah yang didirikan di Bagdad oleh Nizâm al-Mulk, seorang wazir dari Dinasti Saljuk.¹ Akar munculnya madrasah sebagai lembaga formal dalam pendidikan Islam berasal dari masjid yang berfungsi sebagai tempat ibadah dan tempat pendidikan. Dari sejarah munculnya madrasah, terlihat adanya perbedaan antara madrasah yang berkembang di zaman Islam (zaman kekhilafahan) dengan madrasah di Indonesia. Madrasah di zaman kekhilafahan lebih mirip dengan apa yang dinamakan pesantren di

¹Abdul Rachman Saleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa: Visi, Misi, dan Aksi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), h. 11

Indonesia saat ini. Madrasah di zaman kekhilafahan muncul sebagai suatu lembaga pendidikan yang memberikan pendidikan agama tingkat lanjut. Sedangkan di Indonesia, madrasah merupakan lembaga pendidikan umum berciri khas Islam tingkat dasar dan menengah.

Munculnya madrasah di Indonesia dapat dilihat dari dua situasi yang melatarbelakanginya, yakni pertama, adanya gerakan pembaruan di dunia Islam yang masuk juga ke Indonesia. Pembaruan itu juga terjadi dalam sistem pendidikan Islam. Kedua, sebagai respon pendidikan Islam dari adanya kebijakan pendidikan penjajah Belanda yang memasukkan sistem sekolah sekuler dan mengabaikan pendidikan agama.² Pada tahun 1975 lahir Surat Keputusan Bersama (SKB) Tiga Menteri (Menteri Dalam Negeri, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, dan Menteri Agama). Dalam SKB tersebut dinyatakan bahwa madrasah adalah lembaga pendidikan yang menjadikan mata pelajaran dasar sekurang-kurangnya 30% dari mata pelajaran umum.³

Kemajuan dalam dunia madrasah terjadi pada tahun 1984 dengan dikeluarkannya SKB Dua Menteri (Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dan Menteri Agama) Nomor 229/U/1984 dan Nomor 45 Tahun 1984 tentang Pengaturan Pembakuan Kurikulum Sekolah Umum dan Kurikulum Madrasah. Sebagai follow up dari SKB dua menteri tersebut, maka lahirlah Keputusan Menteri Agama masing-masing Nomor 99 Tahun 1984 (kurikulum MI), Nomor 100 Tahun 1984 (kurikulum MTs), dan Nomor 101 Tahun 1984 (kurikulum MA). Babak baru bagi madrasah terlihat dengan lahirnya UU Nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Dalam UU tersebut secara tegas disebutkan bahwa madrasah adalah bagian dari sistem pendidikan nasional.⁴ Untuk menyempurnakan penyelenggaraan madrasah, dikeluarkanlah Peraturan Menteri Agama Nomor 90 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah. Sebagai lembaga pendidikan Islam, madrasah tentu dituntut untuk menjalankan tugas pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan Islam dan tujuan pendidikan nasional yang tidak terlepas dari tujuan hidup menurut Islam.

Mengamati perkembangan madrasah dan pesantren sejak awal berdirinya sampai saat ini, dapat dimengerti bahwa keduanya lahir sebagai respon umat Islam terhadap kebutuhannya terhadap pendidikan Islam. Madrasah lahir di samping untuk merespon tuntutan dari umat Islam sendiri akan lembaga pendidikan yang modern, juga sekaligus sebagai respon terhadap pendidikan sekuler yang ditawarkan oleh penjajah Belanda yang mendiskriminasikan agama dan pendidikan agama. Sebagaimana dikemukakan Basri (2017) madrasah sebagai lembaga formal pendidikan Islam, tentu *mainpurpose*-nya adalah mewujudkan tujuan pendidikan Islam. Jika dicermati tujuan pendidikan Islam dapat dipahami bahwa rumusan-rumusannya sangat istimewa.⁵ Keistimewaannya terletak pada adanya upaya merealisasikan tujuan-tujuan mulia yang digariskan oleh

²Maksum, *Madrasah, Sejarah dan Perkembangannya*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2011), h. 82.

³Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia, Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2013), h. 182.

⁴Haedar Putra Daulay, *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Kencana, 2014), h. 16. Abdullah Dju, Pemikiran M. Amin Abdullah tentang Pendidikan Islam dalam Pendekatan Integrasi-Interkoneksi. *Jurnal Ilmiah AL-Jauhari: Jurnal Studi Islam Dan Interdisipliner*, 3(1), 2018, h. 1-15.

⁵Hasan, Basri, Disorientasi Pendidikan Madrasah di Indonesia, (*POTENSIA: Jurnal Kependidikan Islam*, Vol. 3, No. 1, Januari – Juni 2017), h.61-81.

Islam, melalui manajemen madrasah yang mampu mewujudkan mutu pendidikan di madrasah.

Salah satu komponen penting dalam manajemen madrasah adalah peran kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan yang secara langsung bertanggung jawab terhadap keseluruhan proses akademik di madrasah. Kepala madrasah sebagai *key person* dalam *me-manage* seluruh warga madrasah memiliki andil terbesar dalam keberhasilan keseluruhan proses pendidikan di madrasah.⁶ Setiap madrasah tentu saja memiliki karakter dan budaya madrasah masing-masing. Budaya yang berorientasi pada budaya sukses menempati posisi *critical* dalam menciptakan lingkungan madrasah yang berorientasi pada kesuksesan.⁷ Idealnya, kepemimpinan di madrasah memainkan peranan yang sangat penting, terutama dalam meningkatkan mutu pendidikan madrasah.

Mewujudkan mutu pendidikan kepala madrasah sebagai pemimpin di madrasah harus mampu melaksanakan kepemimpinannya dengan baik, salah satunya yaitu mampu menggerakkan bawahan (guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik) untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan. Dalam menggerakkan para pengikut (bawahan) kepala madrasah akan memiliki perilaku kepemimpinan yang sering juga sebagai gaya kepemimpinan (*style of leadership*) yang berbeda-beda. Salah satu gaya kepemimpinan yang terbaru saat ini serta banyak diminati oleh para peneliti yaitu mengenai gaya kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*).

Salah satu ukuran kapasitas kepemimpinan seseorang adalah kemampuannya dalam mengelola perubahan. Hal ini penting sebagai pemimpin masa depan dituntut untuk mampu menjadi pelopor perubahan lingkungan. Oleh karena itu, untuk menjadi pemimpin yang ideal terlebih dahulu harus mampu memimpin dirinya sendiri, agar dipatuhi dan disegani oleh pengikutnya atau orang yang dipimpinya.

Kepemimpinan sebenarnya bukanlah sebuah kekuasaan melainkan sebuah amanah, meskipun setiap pemimpin diberi kekuasaan untuk mengatur dan mengarahkan pengikutnya dalam pencapaian tujuan bersama. Kepemimpinan sebagai sebuah amanah mengandung tanggung jawab besar didalamnya dan harus diemban dengan baik. Ditinjau dalam perspektif Islam merupakan amanah dan tanggung jawab yang tidak hanya dipertanggungjawabkan secara horizontal-formal kepada orang-orang yang dipimpinya, tetapi juga akan dipertanggungjawabkan secara vertikal-moral di hadapan Allah swt.

Realita yang terjadi saat ini ada kecenderungan terjadi krisis kepercayaan pemimpin dalam berbagai organisasi atau lembaga, termasuk lembaga perguruan tinggi. Beberapa indikator terjadinya krisis kepercayaan kepada pemimpin di lembaga perguruan tinggi antara lain berupa pelayanan yang belum memenuhi harapan, kasus-kasus penyalahgunaan kekuasaan oleh sebagian pemimpin sampai tindak pidana korupsi, kasus-kasus pelanggaran yang melibatkan sebagian pemimpin, serta

⁶ Peterson, Kent D., & Terrence E. Deal. *The shaping school culture fieldbook*. (John Wiley & Sons, 2011), h. 27

⁷ Cleveland, Roger C., Norman W. Powell, Sterling Sandler, & Tiffany G. Tyler. Innovative environments: The equity culture audit: An essential tool for improving schools in Kentucky. (Kentucky Journal of Excellence in College Teaching and Learning 7, No. 1 2011), h. 51.

kemampuan sebagian pemimpin yang kurang mempunyai dalam pencapaian visi dan misi yang diemban.⁸

Banyak para pemimpin yang hanya bisa berbicara dalam tataran konsep, tetapi sedikit yang mampu melaksanakannya. Kebijakan-kebijakan atau tindakan-tindakan yang mereka ambil pun lebih cenderung pada solusi instan terhadap permasalahan yang saat itu mereka hadapi, bukan pada penyelesaian masalah secara komprehensif. Padahal menjadi seorang pemimpin mampu berpikir dan mempertimbangkan untuk menentukan siapa yang dihadapi, tujuan yang diinginkan, setiap keputusan atau tindakan yang diambil dan bagaimana akibatnya pada situasi sekarang serta konsekuensinya.

Permasalahan di atas berakibat tidak hanya menyebabkan krisis kepercayaan terhadap kredibilitas dari seorang pemimpin, tetapi menyebabkan pula “krisis keteladanan”. Kedua faktor ini akan menurunkan atau mengurangi elektabilitasnya yang berkaitan dengan kekuasaan dan pengaruhnya terhadap orang-orang yang dipimpinnya pada arah perubahan.

Idealnya kepemimpinan dan kredibilitas tergantung pada hati, bukan hanya otak. Kedua hal tersebut seharusnya ada pada diri setiap pemimpin, tidak hanya cerdas namun juga memiliki hati yang ikhlas untuk memimpin. Tentunya tipe pemimpin seperti ini disebut sebagai pemimpin masa depan. Artinya kepemimpinannya bukan saja untuk saat ini, tetapi investasi masa depan ketika masa kepemimpinan telah berakhir, mengingat jabatan sebagai pemimpin dapat diberi dan diambil kapan saja.

Perlu sebuah solusi untuk mengatasi krisis kepemimpinan di perguruan tinggi melalui model kepemimpinan yang cocok dan mampu diterapkan sesuai situasi dan kondisi yang dihadapi dalam memberi pengaruh yang positif dalam pencapaian visi dan misi yang diemban yaitu dengan kepemimpinan yang melayani.

Kepemimpinan melayani adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada pentingnya aspirasi untuk organisasi daripada ambisi untuk orang tertentu, adanya kerendahan hati, kolaborasi, dan bekerja mengarah ke hasil positif. Hal ini bahwa dalam kepemimpinan melayani tidak hanya melihat gaya kepemimpinan, tetapi filsafat hidup.⁹

Berawal dari karya terkenal Greenlaf (1970) kepemimpinan yang melayani adalah pendekatan yang paradoksal tentang kepemimpinan, karena menantang keyakinan tradisional tentang kepemimpinan dan pengaruh. Kepemimpinan yang melayani menekankan pada pemimpin seharusnya memperhatikan kebutuhan-kebutuhan para pengikut, memberdayakan mereka, dan membantu mereka mengembangkan kapasitas penuh mereka.¹⁰

Kepemimpinan yang melayani dapat mewujudkan kepemimpinan yang efektif. Para peneliti mengindikasikan bahwa sebenarnya pemimpin yang melayani dapat dibentuk atau diciptakan (*nurture*) lewat berbagai pelatihan dan pengalaman dalam kurun waktu tertentu di masa hidupnya. Lantu, Peswarissa, & Rumahorbo (2007), mengatakan: “seorang pemimpin yang bukanlah seorang yang telah dilahirkan untuk

⁸Herson, Anwar & Lian G. Otaya, *Model Kepemimpinan Ideal Pada Fak Tarbiyah dan Keguruan: Studi Kasus di IAIN Sultan Amai Gorontalo*, (Jurnal Al-Ulum Volume 17 Number 2 December 2017), h. 415-438

⁹ Richard H. Savel., & Cindy L. Munro, *Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders*, (American Journal of Critical Care, March vol. 26 no. 2, 2017), pp. 97-99.

¹⁰Peter G. Northouse, *Kepemimpinan Teori dan Praktik*. (Jakarta: Indeks, 2013), h. 47.

itu, tetapi diperlukan kerja keras dan lingkungan yang tepat untuk dapat belajar serta bertumbuh menjadi pemimpin yang efektif". Artinya perilaku kepribadian itu dapat dipelajari dan terus dikembangkan dengan tekad yang kuat.¹¹

Mencermati berbagai penelitian di atas, menunjukkan bahwa para peneliti tentang kepemimpinan menjadikan kepemimpinan yang melayani menjadi isu-isu penelitian yang penting untuk diterapkan oleh para pemimpin dalam dunia pendidikan di Indonesia, termasuk di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Kota Gorontalo. Oleh karena itu, tujuan utama penelitian adalah menganalisis model kepemimpinan yang melayani di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Kota Gorontalo yang difokuskan pada karakteristik model kepemimpinan yang dinyatakan oleh Greenleaf dalam Spears (1996) yang berpandangan bahwa yang dilakukan pertama kali oleh seorang pemimpin besar adalah melayani orang lain. Kepemimpinan yang sejati timbul dari mereka yang motivasi utamanya adalah keinginan menolong orang lain. Mengingat kata pemimpin dan pelayan biasanya sering dipandang sebagai sesuatu yang berlawanan. Akan tetapi jika sesuatu yang berlawanan disatukan dengan cara kreatif dan bermakna, maka akan timbul konsep kepemimpinan yang positif, yaitu pemimpin yang mampu meningkatkan mutu pendidikan.

Kepemimpinan yang Melayani (*Servant Leadership*) Kepala Madrasah

Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) adalah suatu kepemimpinan yang timbul dengan tulus dari dalam hati untuk melayani. Pilihan yang muncul karena suara dalam hati maka akan membentuk hasrat untuk menjadi seorang pemimpin. Perbedaan manifestasi yang diberikan untuk melakukan sebuah pelayanan yakni, memastikan bahwa kebutuhan dari orang lain dapat terpenuhi dengan baik, kemudian menjadikan para bawahannya menjadi individu yang memiliki kedewasaan, sehat, bebas, dan otonom yang nantinya mereka tersebut dapat menjadi pemimpin yang melayani (*servant leadership*) selanjutnya.¹²

Kepemimpinan melayani digagas oleh Robert Greenleaf, mantan eksekutif AT&T (1904-1990) yang disebut dengan kepemimpinan pelayan. Kepemimpinan pelayan dibangun dari dua istilah yaitu "pemimpin dan hamba (pelayan)". Kedua istilah tersebut adalah "Oxymoron" karena memainkan dua peran yang berbeda dalam satu waktu yaitu "melayani dan memimpin". Kepemimpinan pelayanan adalah salah satu cara menghubungkan orang lain guna melayani kebutuhan dan meningkatkan pertumbuhan pribadi, sekaligus juga akan memperkuat organisasi.¹³

Greenleaf (2002) menyatakan kepemimpinan pelayan adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. Pilihan yang berasal dari suatu hati itu kemudian menghadirkan hasrat untuk menjadi

¹¹Handita Sari, *Kepemimpinan yang Melayani di Sekolah Menengah Tingkat Atas Swasta Kota Salatiga*, (Jurnal Manajemen Pendidikan Volume: 3, No. 2, Juli-Desember, 2016), pp. 265-276.

¹²Herson, Anwar & Lian G. Oyata, *Model Kepemimpinan Ideal Pada Fak Tarbiyah dan Keguruan: Studi Kasus di IAIN Sultan Amai Gorontalo.*, h. 415-438

¹³Meuser, J.D., Liden, R. C., Wayne, S. J., dan Henderson, D. J. *Is Servant Leadership Always a Good Thing? The Moderating Influence of Servant Leadership Prototype*. (Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Antonio, Texas, 2011), h. 126.

pemimpin.¹⁴ Dari pendapat ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani merupakan sikap pemimpin yang melayani, menyayangi serta lebih mementingkan kepentingan bawahannya daripada kepentingan dirinya, guna menciptakan organisasi yang lebih peduli dan lebih baik.

Kepemimpinan *servant leadership*, pemimpin memengaruhi dan menggerakkan bawahan agar memiliki tanggung jawab atau komitmen, menjalin dan menjaga hubungan baik dengan menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan, memiliki jiwa melayani, mau mendengarkan kritik dan saran orang lain, bersikap empati, membangun moral bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.¹⁵ Blanchard (2009)¹⁶ menyatakan tentang tiga aspek kepemimpinan yang melayani, yaitu: a) hati yang melayani (karakter kepemimpinan); b) kepala yang melayani (metoda kepemimpinan); c) tangan yang melayani (perilaku kepemimpinan) dengan deskripsi sebagai berikut.

1. Hati yang melayani (karakter kepemimpinan)

Kepemimpinan yang melayani dimulai dari dalam diri sendiri. Kepemimpinan menuntut suatu transformasi dari dalam hati dan perubahan karakter. Kepemimpinan sejati dimulai dari dalam dan kemudian bergerak ke luar untuk melayani mereka yang dipimpinnnya. Disinilah pentingnya karakter dan integritas seorang pemimpin untuk menjadi pemimpin sejati dan diterima oleh para bawahan yang dipimpinnnya. Terdapat sejumlah ciri-ciri dan nilai yang muncul dari seorang pemimpin yang memiliki hati yang melayani, yaitu: tujuan paling utama seorang pemimpin adalah melayani kepentingan mereka yang dipimpinnnya. Orientasinya adalah bukan untuk kepentingan diri pribadi maupun golongannya tetapi justru kepentingan bawahan yang dipimpinnnya. Pemimpin pelayan memiliki kasih dan perhatian kepada mereka yang dipimpinnnya. Ciri lain seorang pemimpin yang memiliki hati yang melayani adalah akuntabilitas (*accountable*) yang berarti penuh tanggung jawab dan dapat diandalkan. Artinya seluruh perkataan, pikiran dan tindakannya dapat dipertanggungjawabkan kepada bawahannya. Selanjutnya, pemimpin pelayan adalah pemimpin yang mau mendengar setiap kebutuhan, impian dan harapan dari mereka yang dipimpinnnya.¹⁷

2. Kepala yang melayani (metoda kepemimpinan)

Seorang pemimpin sejati tidak cukup hanya memiliki hati atau karakter semata, tetapi juga harus memiliki serangkaian metoda kepemimpinan agar dapat menjadi pemimpin yang efektif. Kepemimpinan yang efektif dimulai dengan visi yang jelas. Visi ini merupakan sebuah daya atau kekuatan untuk melakukan perubahan, yang mendorong terjadinya proses ledakan kreatifitas yang dahsyat melalui integrasi maupun sinergi berbagai keahlian dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut.¹⁸

Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang sangat *responsive*. Artinya dia selalu tanggap terhadap setiap persoalan, kebutuhan, harapan dan impian dari

¹⁴ Greenleaf, R. K. *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (L.C. Spears, Ed.) (25th Anniversary Edition), (New York: Paulist Press, 2002), h.3

¹⁵ Jahidi, Idi., & Mochammad, Hafid. Transformasional Leadership Dan Servant Leadership: Tantangan Kepemimpinan Dalam Menghadapi Era Global. (*CosmoGov* 3, No. 2, 2017), h. 219-231.

¹⁶ Dewi, Aorora, *Model Kepemimpinan Servant Leadership pada Institut Pertanian Bogor*, Skripsi, (Institut Pertanian Bogor: Fakultas Ekonomi dan Manajemen, 2009), h. 12-15.

¹⁷ Dewi, Aorora, *Model Kepemimpinan Servant Leadership*., h. 12-13

¹⁸ Dewi, Aorora, *Model Kepemimpinan Servant Leadership*., h. 13

mereka yang dipimpinnnya. Selain itu selalu aktif dan proaktif dalam mencari solusi dari setiap permasalahan ataupun tantangan yang dihadapi organisasinya. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pelatih atau pendamping bagi orang-orang yang dipimpinnnya (*performance coach*). Artinya dia memiliki kemampuan untuk menginspirasi, mendorong dan memampukan anak buahnya dalam menyusun perencanaan (termasuk rencana kegiatan, target atau sasaran, rencana kebutuhan sumber daya, dan sebagainya), melakukan kegiatan sehari-hari (monitoring dan pengendalian), dan mengevaluasi kinerja dari anak buahnya.¹⁹

3. Tangan yang melayani (perilaku kepemimpinan)

Pemimpin sejati harus menunjukkan perilaku maupun kebiasaan seorang pemimpin. Beberapa perilaku seorang pemimpin, yaitu: 1) hidup dalam perilaku yang sejalan dengan agama, memiliki misi untuk senantiasa memuliakan Tuhan dalam setiap apa yang dipikirkan, dikatakan dan diperbuatnya; 2) Pemimpin sejati fokus pada hal-hal spiritual dibandingkan dengan sekedar kesuksesan duniawi; 3) Pemimpin sejati senantiasa mau belajar dan bertumbuh dalam berbagai aspek, baik pengetahuan, kesehatan, keuangan, relasi, dan sebagainya.²⁰

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang melayani (*Servant leadership*) yaitu, suatu gaya kepemimpinan yang pada hakikatnya mengutamakan kebutuhan individu lain di atas kebutuhan diri sendiri dan bertujuan untuk mengembangkan individu lain di dalam organisasi untuk berkembang dan menjadi lebih baik, karena model kepemimpinan ini adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati untuk melayani, dimana kepemimpinan ini menempatkan kebutuhan bawahan sebagai prioritas utama dan memperlakukan bawahan sebagai rekan kerja sehingga kedekatan pemimpin dengan bawahan tercipta sangat erat karena keterlibatan satu sama lain.

Metode

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian melalui studi kasus. Studi kasus digunakan untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan yang melayani oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Kota Gorontalo. Pendekatan ini digunakan merujuk langsung kepada hubungan antara kepala madrasah dengan warga sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Kota Gorontalo. Informan dalam penelitian ditentukan berdasarkan teknik *snowballing sampling* untuk mencari informan yang dapat memberikan data yang menguatkan hasil penelitian (mengetahui secara jelas data yang diinginkan). Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi.

Teknik analisis dan interpretasi yang digunakan adalah teori Hubberman dan Miles dikutip oleh Bungin teknik ini dikenal dengan istilah teknik pengolahan data interaktif.²¹ Cara kerja dari metode analisis data ini dimulai dari penyajian data, pengorganisasian data, koleksi data, verifikasi data, dan mengambil kesimpulan. Untuk mendapatkan data yang valid maka diadakan pengecekan keabsahan data melalui yaitu

¹⁹ Dewi, Aorora, *Model Kepemimpinan Servant Leadership*., h. 14

²⁰ Dewi, Aorora, *Model Kepemimpinan Servant Leadership*., h. 15

²¹ Burhan Bungin, *Analisis Data Kualitatif: Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi* (Jakarta: Rajawali Press, 2010), h. 205

melakukan perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan dalam pengamatan dan menggunakan pengecekan data dengan triangulasi, baik triangulasi sumber, triangulasi metode, maupun dengan triangulasi waktu sehingga data yang diperoleh pada penelitian ini merupakan data yang valid dan reliabel. Setelah semua data yang diperoleh terkumpul, maka langkah selanjutnya adalah mengolah data, menganalisa data yang diperoleh, dan penarikan kesimpulan.

Hasil Penelitian

Keberhasilan madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan yang dituangkan dalam visi dan misi madrasah tidak lepas dari seorang pemimpin dalam hal ini kepala madrasah. Kepala madrasah dalam memimpin madrasah yang dipimpinnya harus menerapkan model kepemimpinan untuk mencapai tujuan dimaksud. Dengan demikian keberhasilan Madrasah Aliyah Muhammadiyah Kota Gorontalo tidak lepas dari model kepemimpinan kepala madrasah. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui model kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Kota Gorontalo, yang difokuskan pada model kepemimpinan yang melayani menurut Larry Spears terdapat 10 karakteristik dari kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) yaitu: mendengarkan (*listening*), menerima orang lain dan empati (*empathy*), kesadaran diri (*awareness*), membangun kekuatan persuasif (*persuasion*), konseptualisasi (*conceptualization*), kemampuan menyembuhkan (*healing*), kemampuan melayani (*stewardship*), komitmen terhadap pengembangan individu (*commitment to the growth of people*), kemampuan untuk melihat masa depan (*foresight*) dan kemampuan membangun komunitas (*community building*). Berdasarkan temuan hasil penelitian yang diperoleh dari wawancara, observasi dan dokumentasi dideskripsikan model kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Kota Gorontalo sebagai berikut.

1. Mendengarkan (*listening*)

Mendengarkan dalam kepemimpinan yang melayani yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan kepala madrasah berusaha mendengarkan secara seksama apa yang dirasakan oleh para bawahannya. Kepala madrasah sebagai pemimpin pelayan adalah pemimpin yang mau mendengar setiap kebutuhan, impian dan harapan dari warga madrasah. Hasil temuan menunjukkan bahwa kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah memahami apa yang menjadi harapan semua orang, setiap mau membuat suatu program kerja kepala madrasah selalu mengadakan terlebih dahulu sosialisasi kepada seluruh rekan-rekan guru dan staf madrasah, setiap ingin membuat suatu program kerja terlebih dahulu diadakan musyawarah dan setelah disetujui semua baru program kerja tersebut dilaksanakan, selalu merespon baik setiap apa yang disampaikan oleh guru maupun staf, selalu meminta terlebih dahulu persetujuan kepada rekan-rekan guru dan staf madrasah, selalu mengutamakan kepentingan bersama dan berdasarkan suara bersama, selalu mendengarkan saran dan masukan terlebih dahulu dan didasari dengan asas musyawarah mufakat, selalu dipertimbangkan baik-baik berdasarkan usul dan masukan dari para guru dan staf sehingga tidak menimbulkan suatu permasalahan di antara para guru dan staf. Hal ini sejalan dengan pendapat Greenleaf (2002) bahwa kepemimpinan melayani merupakan sikap pemimpin yang melayani, menyayangi serta lebih mementingkan kepentingan bawahannya daripada kepentingan dirinya, guna menciptakan organisasi yang lebih peduli dan lebih baik.

2. Empati (*empathy*)

Empati dalam kepemimpinan yang melayani yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan kepala madrasah untuk memahami serta berempati terhadap orang lain. Perwujudan perilaku kepala madrasah sebagai seorang yang memiliki kompetensi sosial adalah berempati kepada bawahannya dalam pelaksanaan kepemimpinannya. Hasil temuan menunjukkan kepala madrasah berempati kepada warga madrasah dengan selalu berusaha untuk memahami pikiran dan perasaan para guru dan stafnya, berusaha melepaskannya dari kesulitan yang mereka alami, ikut merasakan apa yang dirasakan oleh warga madrasah, memberi perhatian dan menjadi pendengar yang baik dari segala permasalahan yang diungkapkan para guru dan stafnya kepadanya, selalu menerima saran dan kritik, mampu mengambil tindakan atas permasalahan yang sedang dihadapinya, mampu memandang permasalahan dari titik pandang dari warga madrasah sehingga memiliki sifat toleransi dan menerima perbedaan yang terjadi, karena didalam madrasah memang perlu adanya kritik dan saran satu sama lain agar bisa menciptakan keharmonisan dalam madrasah itu sendiri. Hal ini secara teoretis sejalan dengan pendapat yang mengatakan empati bagian dari kecerdasan emosi berupa kemampuan mengenali perasaan diri kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain.²² Pemimpin yang baik mereka yang mampu memberikan ruang dan mengundang bawahannya untuk mampu mengemukakan kritik yang konstruktif. Mereka diberi kebebasan untuk berpendapat serta dapat memberikan jawaban atas masalah yang mereka ajukan sebagai solusi. Pemimpin hendaknya dapat menciptakan suasana kebebasan berfikir dan pertukaran gagasan yang sehat dan bebas, saling kritik dan saling menasehati satu sama lain, sehingga para pengikutnya merasa senang mendiskusikan masalah atau persoalan yang menjadi kepentingan bersama.

3. Kesadaran diri (*awarness*)

Kesadaran diri dalam kepemimpinan yang melayani yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan kepala madrasah dalam membantu memahami suatu persoalan berdasarkan etika dan nilai-nilai yang sifatnya menyeluruh. Hasil temuan menunjukkan kepala madrasah senantiasa melakukan bimbingan yang tentunya ini menjadi salah satu tugas kepala madrasah sebagai pemimpin adalah membimbing bawahan agar tujuan dari oraganisasinya tercapai. Bimbingan yang dilakukan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Muhammadiyah berupa arahan atau ajakan kepada para guru agar tidak hanya menjadi pengajar tetapi juga menjadi pendidik yang baik bagi siswa. Tidak ada bimbingan yang spesifik yang dilakukan seperti pada metode atau cara mengajar. Semua itu kepala madrasah serahkan kepada guru bagaimana menggali dan mengembangkan pembelajaran menjadi lebih kreatif dan inovatif. Bimbingan yang diberikan kepada madrasah terhadap para staf dengan mengingatkan tugas yang harus ataupun yang belum dilakukan. Bahkan terkadang kepala madrasah membimbing serta mengarahkan para stafnya yang kurang faham dalam melaksanakan tugasnya.

Adanya kebijakan kepala madrasah dengan adanya kegiatan-kegiatan yang bersifat religius tentunya dalam pelaksanaan membutuhkan bimbingan agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Bimbingan kepala madrasah untuk siswa berbentuk arahan, ajakan, perhatian, dan pemberian nasehat. Dalam kegiatan peringatan hari besar Islam

²² Djafri.N., *Manajemen Kecerdasan Emosi untuk Kepala sekolah*. (Gorontalo: Ideas Publishing, 2014), h. 43.

dan peringatan hari besar Nasional, bimbingan yang dilakukan kepala madrasah dengan menanyakan kepada bagian kesiswaan selaku yang memonitoring kegiatan siswa sejauh mana persiapan acara tersebut dan bertanya kepada ketua OSIS selaku penyelenggara dari kegiatan tersebut. Sedangkan dalam kegiatan apel pagi atau upacara kepala madrasah selalu mengumumkannya melalui mikrofon madrasah sebelum jam apel atau upacara dimulai hal itu dilakukan agar semua siswa, guru dan staf madrasah lainnya dapat bersiap siaga. Setiap kegiatan biasanya kepala madrasah mengkomunikasikannya dengan bagian kesiswaan mengenai kegiatan yang akan dilakukan dan kesiswaan mengkomunikasikannya dengan OSIS selaku pembantu dalam penyelenggaraan kegiatan tersebut. Tidak hanya itu, ketika kegiatan tersebut berlangsung maka kepala madrasah akan datang terlebih dahulu sebelum para guru dan staf lainnya datang. Sedangkan untuk kegiatan kerja bakti kepala madrasah menyerahkan sepenuhnya kepada OSIS sebagai penyelenggara, kepala madrasah hanya memantaunya melalui bagian kesiswaan.

Kesadaran pada diri sendiri juga akan berbanding lurus dengan kesadaran yang dimiliki oleh warga madrasah, karena hal ini dapat timbul karena adanya kepercayaan mereka pada pemimpinnya. Karena mereka menaruh kepercayaan kepada pemimpinnya, mereka akan menjalankan semua kewajiban dengan rasa patuh dan bertanggung jawab. Untuk memperoleh sikap patuh yang demikian pemimpin harus patuh pula pada diri sendiri, misalnya selalu menepati janji, tidak cepat mengubah haluan (konsisten), hati-hati dalam mengambil keputusan, berani mengakui kekurangan diri, dan sebagainya. Dengan kata lain pemimpin hendaklah jujur, adil dan dapat dipercaya.

4. Membangun kekuatan persuasif (*persuasion*)

Membangun kekuatan persuasif dalam kepemimpinan yang melayani yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan kepala madrasah dalam hal mempengaruhi warga madrasah dengan baik tanpa menggunakan wewenang dan kekuasaan yang berasal dari kedudukannya dalam membuat suatu keputusan di madrasah. Hasil temuan menunjukkan kepala madrasah membangun kekuatan persuasif dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah sudah dilakukan kepala madrasah dengan baik, karena selalu melibatkan seluruh warga madrasah dalam menentukan sebuah keputusan, segala pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala madrasah berdasarkan musyawarah secara mufakat dengan seluruh warga madrasah. Selain itu, setiap akan mengadakan kegiatan di madrasah selalu merencanakan musyawarah terlebih dahulu dengan warga madrasah, supaya kegiatan yang akan dilakukan dapat berjalan sesuai rencana yang dibuat. Ketika salah satu warga madrasah melakukan perilaku yang tidak sesuai, maka kepala madrasah langsung menegur jika ditemui seketika itu juga akan tetapi, jika guru yang menemukan perilaku menyimpang tersebut maka dikomunikasikan dengan kepala madrasah, jika masih tidak ada perubahan maka melibatkan wali kelas jika masih terjadi lagi maka dikomunikasikan dengan bagian bimbingan konseling selanjutnya kepada orangtua/wali siswa.

Dengan demikian, kepemimpinan yang melayani oleh kepala madrasah membangun kekuatan persuasif dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah dilakukan dengan senantiasa mengedepankan musyawarah secara obyektif dan penuh rasa hormat, membuat keputusan seadil-adilnya, dan memberikan kebebasan dalam berfikir, berpendapat kepada warga madrasah

sehingga tercipta alam demokrasi serta bertanggungjawab pada keputusan yang diambil. Demikian pula kebijakan yang dilakukan oleh kepala madrasah selalu mengedepankan asas demokrasi dalam pengambilan keputusan, bawahan diikutsertakan dalam pengambilan keputusan. Dengan kebijakan itulah para guru dan staf di madrasah merasa benar-benar dihargai dan dianggap keberadaannya. Hal ini sesuai dengan fungsi kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan para guru, membuka dan berkomunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.²³ Kepala madrasah mampu mengambil langkah-langkah pengambilan keputusan atas dasar musyawarah agar tujuan bisa tercapai dengan efektif dan efisien.

5. Konseptualisasi (*conceptualization*)

Konseptualisasi dalam kepemimpinan yang melayani yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan kepala madrasah untuk terus meningkatkan kemampuan yang ada pada dirinya dalam melihat suatu permasalahan yang dihadapi madrasah. Hasil temuan menunjukkan kepala madrasah dalam meningkatkan konseptualisasinya di Madrasah Aliyah Muhammadiyah dilakukan dengan selalu berusaha menjadi contoh yang baik bagi semua warga madrasah. Keteladanan yang dibangun dan dikembangkan oleh kepala madrasah bersifat totalitas. Pembiasaan yang dilakukan di madrasah semata-mata ingin mengajak warga madrasah agar bersikap dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang Islami karena Madrasah Aliyah Muhammadiyah berada dibawah naungan Kementerian Agama dan sudah seharusnya berpegang pada ajaran Islam.

Keteladanan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Muhammadiyah antara lain ditunjukkan dari perilakunya yaitu apabila datang paling awal dan pulang paling akhir pada jam madrasah, terdepan dalam menjalankan kewajiban dan bijaksana dalam mengambil keputusan. Melaksanakan tugasnya dengan penuh dedikasi, ikhlas dalam menjalankan tugas-tugasnya, tekun, telaten, disiplin, dan peduli adalah merupakan bentuk keteladanan yang dilakukan kepala madrasah. Bahkan kepala madrasah selalu berusaha menjadi contoh yang baik warga madrasah hal itu terlihat ketika peneliti mengamati aktivitas kepala madrasah di pagi hari di Madrasah Aliyah Muhammadiyah ketika melihat sampah di halaman kepala madrasah langsung mengambilnya tanpa menyuruh orang lain.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara di atas peneliti berkesimpulan, keteladanan merupakan faktor pendorong yang tidak kalah pentingnya dalam kepemimpinan madrasah. Dengan keteladanan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Muhammadiyah guru sangat segan dan pada gilirannya mereka juga telah meniru apa yang telah dilakukan kepala madrasah. Kepala madrasah yang selalu menjadi teladan yang baik bagi bawannya akan menjadi salah satu motivasi bagi guru dalam menjalankan kewajibannya sebagai pendidik.

Uraian yang telah dikemukakan oleh kepala madrasah tersebut telah mengandung arti bahwa kepala madrasah telah mengimplementasikan salah satu kompetensi kepala madrasah sebagaimana telah tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah, kompetensi kepala sekolah/ madrasah dalam Peraturan Menteri tersebut, dikatakan salah satu dari lima kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah adalah kompetensi

²³ Mulyasa, E. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 43.

kepribadian yang intinya adalah kepala madrasah harus berakhlak mulia, dan menjadi teladan yang baik bagi komunitas yang ada di madrasah tersebut.

6. Kemampuan menyembuhkan (*healing*)

Kemampuan menyembuhkan dalam kepemimpinan yang melayani yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan kepala madrasah untuk menyembuhkan dirinya sendiri dan juga orang lain, seperti ada warga madrasah patah semangat karena rasa sakit yang ditimbulkan dari emosional mereka masing-masing, kehilangan gairah kerja dan sebagainya. Hasil temuan menunjukkan bahwa kepala madrasah selalu memberikan motivasi kepada guru dan staf di madrasah, konsisten melakukan kegiatan-kegiatan yang dapat menciptakan kebersamaan di dalam madrasah, kepala madrasah senantiasa memberikan saran, anjuran dan sugesti untuk memelihara serta meningkatkan semangat para guru, staf dan siswa, menaruh kepercayaan sepenuhnya kepada para guru dan staf, percaya bahwa mereka akan dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya, kepala madrasah selalu menumbuhkan suasana kerja yang kondusif dan harmonis bagi inovasi dan kreativitas seluruh elemen madrasah. Selain itu, mementingkan kenyamanan pada warga madrasah terutama guru dengan selalu memotivasi untuk lebih meningkatkan proses pembelajaran dengan siswa di kelas, menjalin hubungan yang baik dengan para staf sehingga jika ada permasalahan guru dan staf tidak segan untuk membicarakan dengan kepala madrasah, serta selalu ingin mengetahui kekurangan dan kelebihan guru untuk saran perbaikan dengan menghargai satu sama lain.

Hasil temuan di atas, menunjukkan kepemimpinan yang melayani oleh kepala madrasah dalam kemampuannya menyembuhkan warga madrasah dinilai sangat baik oleh warga madrasah. Hal ini secara teoretis sejalan dengan fungsi kepala madrasah sebagai motivator, kepala madrasah harus mempunyai strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para bawahannya dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Selain itu, kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Muhammadiyah sudah berfungsi sebagai inovator, sebagaimana dikemukakan Mulyasa bahwa sebagai inovator, kepala madrasah harus memiliki strategi untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan.²⁴

7. Kemampuan melayani (*stewardship*)

Kemampuan melayani dalam kepemimpinan yang melayani yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan kepala madrasah sebagai pelayan dalam melayani sesuai kebutuhan madrasah. Hasil temuan menunjukkan bahwa kemampuan kepala madrasah melayani warga madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah berhasil menggerakkan warga madrasah dengan selalu berusaha mengsinkronisasikan kepentingan dan tujuan madrasah dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan bersama. Kerelaan berkorban seorang pimpinan kepala madrasah terhadap warga madrasah yang dipimpinya merupakan salah satu aplikasi pola kepemimpinan yang dibutuhkan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah. Kerelaan berkorban pimpinan kepala madrasah tersebut mempengaruhi motivasi warga

²⁴ Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Madrasah.*, h. 43

madrasah. Kepala madrasah dalam unit kerjanya sering memberikan bantuan yang dibutuhkan para guru dan staf dalam rangka hasil pelaksanaan tugasnya.

Dengan demikian pada praktiknya kepala madrasah harus memberikan pelayanan yang optimal terhadap kebutuhan tugas guru dan stafnya. Jika kepala madrasah memberikan pelayanan yang memadai kepada seluruh personil madrasah, maka mereka juga akan memberikan pelayanan yang optimal dalam layanan belajar kepada peserta didik oleh guru dan layanan teknis kependidikan oleh staf madrasah yang tepat sasaran sesuai deskripsi kerja dalam struktur organisasi sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan di madrasah.

8. Komitmen terhadap pengembangan individu (*commitment to the growth of people*)

Komitmen terhadap pengembangan individu dalam kepemimpinan yang melayani yang dimaksud dalam penelitian ini adalah komitmen yang kuat dari kepala madrasah komitmen terhadap pertumbuhan pribadi dan pengembangan profesional guru, peserta didik, staf dan lingkungan madrasah. Hasil temuan menunjukkan bahwa kepala madrasah, guru dan staf menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab atas terlaksananya tujuan bersama. Selain itu, memberikan kesempatan pengembangan karir untuk dapat berperan serta dalam proses pengambilan keputusan, terutama menyangkut tugas guru. Kepala madrasah selalu memberikan kesempatan pengembangan karir bawahan dalam bidang apa pun yang kiranya untuk pengembangan karir guru dan staf, kepala madrasah sangat mendukung untuk kegiatan-kegiatan yang akan guru dan staf lakukan sekiranya untuk memajukan madrasah secara bersama. Pembinaan terhadap guru sangat penting dilakukan oleh kepala madrasah, dengan maksud untuk membantu mengembangkan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki guru dalam rangka meningkatkan kinerja demi tercapainya kelancaran proses pembelajaran dan tercapainya tujuan pendidikan selain itu guru juga sangat merasa senang dengan kegiatan tersebut.

Selanjutnya pengembangan diri pada siswa dilakukan melalui kegiatan OSIM (Organisasi Siswa Intra Madrasah) Dalam proses belajar mengajar siswa tidak hanya mendapatkan ilmu yang ditrasfer guru kepada mereka namun juga dibekali dengan keterampilan kepemimpinan dalam suatu organisasi siswa yaitu Organisasi Siswa Intra Madrasah (OSIM). Dalam kegiatan OSIM para siswa dibekali keterampilan kepemimpinan dalam lingkungan madrasah di bawah tanggung jawab wakil kepala madrasah bidang kesiswaan. Disamping itu setiap hari jum'at para siswa memberikan infaq dan sedekah dalam kegiatan sumbangan jum'atan yang hasilnya digunakan untuk keperluan kegiatan OSIM dan kegiatan-kegiatan lain.

Kepala madrasah telah melaksanakan fungsi dan perannya sebagai *educator* dengan cara mengadakan pembinaan-pembinaan dalam rangka peningkatan profesionalisme guru di Madrasah Aliyah Muhammadiyah, salah satu fungsi dan peran kepala madrasah adalah sebagai *educator* yang implementasinya harus membina seluruh guru dan staf yang ada di Madrasah Aliyah Muhammadiyah. Selain itu kepemimpinan kepala madrasah tersebut, mengembangkan gaya partisipatif karena salah satu ciri dari kepemimpinan partisipatif adalah mempercayai bawahannya, dengan dasar ini sehingga kepala madrasah tidak berkesan memaksa sepenuh hati. Dengan segala ciri yang dimiliki, pemimpin yang termasuk dalam kategori ini mempunyai kesempatan untuk lebih eksis sebagai pemimpin. Ciri atau kepemimpinannya yaitu

pimpinan aktif melakukan konsultasi dan memberikan saran-saran dan pendapat kepada bawahannya.

Dengan demikian kepala Madrasah Aliyah Muhammadiyah telah melaksanakan fungsi kepemimpinan kepala madrasah sebagai pendidik, dengan memperhatikan tingkat pengetahuan dan wawasan para guru, dan staf serta berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus-menerus meningkatkan kompetensinya.²⁵

9. Kemampuan untuk melihat masa depan (*foresight*)

Kemampuan untuk melihat masa depan dalam kepemimpinan yang melayani yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan kepala madrasah dalam memperhitungkan segala suatu situasi terkait dengan keputusan atau kebijakan yang diambil dan dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan-keputusan yang diambil di masa mendatang. Hasil temuan menunjukkan bahwa kepala madrasah berusaha agar semua potensi yang ada di lembaganya dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya demi tercapainya tujuan yang diharapkan, menjabarkan program kerja, mampu memberikan petunjuk yang jelas, berusaha mengembangkan kebebasan berpikir dan mengeluarkan pendapat, mengembangkan kerjasama yang harmonis, mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan sesuai dengan batas tanggung jawab masing-masing, berusaha menumbuh-kembangkan kemampuan memikul tanggungjawab, kepala madrasah selalu dapat memperhatikan, menghargai apapun yang dihasilkan oleh para guru dan staf serta kepala madrasah selalu mengevaluasi apabila ada guru yang mempunyai prestasi.

Mencermati hasil temuan di atas, menunjukkan bahwa kemampuan kepala madrasah melihat masa depan dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah sudah baik dan dari kepemimpinannya ini kepala madrasah telah melaksanakan fungsinya sebagai manajer, sebagaimana dikemukakan Mulyasa bahwa kepala madrasah sebagai manajer harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya madrasah dalam mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan.²⁶ Oleh karena itu, kepala madrasah adalah seorang yang mempunyai kapabilitas sebagai seorang pemimpin namun terkadang di dukung oleh bawahannya kadang tidak, hendaknya bisa menyesuaikan diri. Kepemimpinan kepala madrasah akan dihormati dan dihargai, jika mampu mengembangkan, memelihara dan menjaga kewibawaan. Selama berlangsungnya kegiatan secara operasional terbuka kesempatan meninjau kembali setiap keputusan yang telah diberikan tersebut, setiap orang mempunyai kesempatan yang luas untuk menyampaikan kreativitas. Kepala madrasah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di sekolahnya, termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya. Sejauhmana kepala madrasah dapat mewujudkan peran-peran di atas, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi guru, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

10. Kemampuan membangun komunitas (*community building*)

Kemampuan membangun komunitas dalam kepemimpinan yang melayani yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan yang dimiliki kepala madrasah dalam membangun suatu hubungan yang erat selayaknya sebuah keluarga di antara para warga

²⁵ Daryanto, M. *Administrasi Pendidikan*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 30

²⁶ Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Madrasah.*, h. 43

madrasah. Hasil temuan menunjukkan bahwa kepala Madrasah pada dasarnya telah membina hubungan yang baik dengan warga madrasah di dalam menjalankan kepemimpinannya di Madrasah Aliyah Muhammadiyah. Dari hasil temuan ini menunjukkan bahwa kepala madrasah sebagai seorang pemimpin harus memiliki hubungan kemanusiaan dalam kepemimpinannya mulai dari hal kecil yang menyenangkan misalnya senyuman, anggukan kepala sebagai tanda penghargaan dan ucapan lembah-lembut, sifat ramah yang tidak dibuat-buat. Kepala madrasah, senantiasa menunjukkan sifat yang baik dalam kepemimpinan tingkah laku, penggunaan bahasa, dan sikapnya. Kesuksesan kepemimpinan kepala madrasah dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan, oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan, di samping dipengaruhi oleh latar belakang yang memiliki pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan keleluasaan dalam hubungan sosial dengan sikap-sikap hubungan manusiawi.

Perilaku kepala madrasah sebagai pimpinan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah tersebut melibatkan seluruh stakeholder dalam mengambil kebijakan pendidikan sehingga tercipta iklim dialogis di dalamnya. Iklim dialogis seperti inilah yang dapat menggeser pola kepemimpinan otoriter. Oleh karena itu, kemampuan kepala madrasah membangun komunitas dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah menempati posisi dan peranan penting memikul tanggung jawab mengembangkan dan memajukan setiap guru dan staf untuk memajukan madrasah secara keseluruhan. Keefektifan kepemimpinan kepala madrasah adalah sangat penting baik secara internal maupun eksternal. Mengingat salah satu peran dan fungsi kepala madrasah sebagai inovator yakni harus memiliki strategi untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh warga madrasah.

Untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang kepemimpinan melayani kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah, dirangkum berdasarkan penilaian informan seperti yang disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1
Rangkuman Penilaian Kepemimpinan Yang Melayani Kepala Madrasah

No	Karakteristik kepemimpinan yang melayani	Kriteria				Keterangan
		Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	Tidak Baik	
1	Mendengarkan (<i>listening</i>)	✓	-	-	-	Memahami apa yang menjadi harapan semua orang, merespon baik setiap apa yang disampaikan oleh guru dan staf, mengutamakan kepentingan bersama dan berdasarkan suara bersama, mendengarkan saran dan masukan terlebih dahulu dan didasari dengan asas musyawarah mufakat
2	Menerima orang lain dan empati (<i>empathy</i>)	✓	-	-	-	Memahami pikiran dan perasaan para guru dan stafnya, ikut merasakan apa yang dirasakan oleh warga madrasah, memberi perhatian dan menjadi pendengar yang baik dari segala permasalahan yang diungkapkan para guru dan stafnya, menerima saran dan kritik, mampu mengambil tindakan atas permasalahan yang sedang dihadapi, dan mampu menciptakan keharmonisan dalam madrasah itu sendiri

No	Karakteristik kepemimpinan yang melayani	Kriteria				Keterangan
		Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	Tidak Baik	
3	Kesadaran diri (<i>awariness</i>)	✓	-	-	-	Melakukan bimbingan berupa arahan atau ajakan dalam melaksanakan tugasnya dan mengingatkan tugas yang harus ataupun yang belum dilakukan, menepati janji, tidak cepat mengubah haluan (konsisten), hati-hati dalam mengambil keputusan, berani mengakui kekurangannya, dan sebagainya.
4	Membangun kekuatan persuasif (<i>persuasion</i>)	✓	-	-	-	Melibatkan seluruh warga madrasah dalam mengambil keputusan, mengadakan kegiatan di madrasah selalu merencanakan musyawarah terlebih dahulu dengan warga madrasah. Ketika salah satu warga madrasah melakukan perilaku yang tidak sesuai, maka kepala madrasah langsung menegur jika ditemui seketika itu juga akan tetapi, jika guru yang menemukan perilaku menyimpang tersebut maka dikomunikasikan dengan kepala madrasah, jika masih tidak ada perubahan maka melibatkan wali kelas jika masih terjadi lagi maka dikomunikasikan dengan bagian bimbingan konseling selanjutnya kepada orangtua/wali siswa
5	Konseptualisasi (<i>conceptualization</i>)	✓	-	-	-	Melibatkan seluruh warga madrasah dalam mengambil keputusan, mengadakan kegiatan di madrasah selalu merencanakan musyawarah terlebih dahulu dengan warga madrasah, memberikan kebebasan dalam berfikir, berpendapat kepada warga madrasah, para guru dan staf di madrasah merasa benar-benar dihargai dan dianggap keberadaannya mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan para guru, membuka dan berkomunikasi dua arah, serta mendelegasikan tugas
6	Kemampuan menyembuhkan (<i>healing</i>)	✓	-	-	-	Memberikan motivasi kepada guru dan staf di madrasah, konsisten melakukan kegiatan-kegiatan yang dapat menciptakan kebersamaan di dalam madrasah, memberikan saran, anjuran dan sugesti untuk memelihara serta meningkatkan semangat para guru, staf dan siswa, menaruh kepercayaan sepenuhnya kepada para guru dan staf, selalu menumbuhkan suasana kerja yang kondusif dan harmonis bagi inovasi dan kreativitas seluruh elemen madrasah. Selain itu, mementingkan kenyamanan pada warga madrasah, selalu ingin mengetahui kekurangan dan kelebihan guru untuk saran perbaikan dengan menghargai satu sama lain
7	Kemampuan melayani (<i>stewardship</i>)	✓	-	-	-	Berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan madrasah dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya, berusaha mengutamakan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan bersama, sering memberikan bantuan yang dibutuhkan para guru dan staf dalam rangka hasil pelaksanaan tugasnya, dan memberikan pelayanan yang optimal terhadap kebutuhan tugas guru dan stafnya

No	Karakteristik kepemimpinan yang melayani	Kriteria				Keterangan
		Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	Tidak Baik	
8	Komitmen terhadap pengembangan individu (<i>commitment to the growth of people</i>)	✓	-	-	-	Adanya pembagian tugas-tugas yang disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, mengarahkan setiap guru dalam proses pembelajaran dengan melihat proses pembelajaran, memperhatikan proses pembelajaran di luar kelas atau memeriksa kelengkapan administrasi guru, memberikan kesempatan untuk pengembangan karir guru-guru untuk berperan dalam sebuah kegiatan yang ada di madrasah-madrasah lain seperti mengikuti kegiatan MGMP ataupun pelatihan dibidang studi masing-masing guru, mendukung untuk kegiatan-kegiatan yang akan guru dan staf lakukan, memupuk hubungan kerjasama dan menciptakan suasana aman dan kondusif. Selanjutnya pengembangan diri pada siswa dilakukan melalui kegiatan OSIM (Organisasi Siswa Intra Madrasah).
9	Kemampuan untuk melihat masa depan	✓	-	-	-	Berusaha agar semua potensi yang ada dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya, menjabarkan program kerja, mampu memberikan petunjuk yang jelas, berusaha mengembangkan kebebasan berpikir dan mengeluarkan pendapat, mengembangkan kerjasama yang harmonis, mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan sesuai dengan batas tanggung jawab masing-masing, berusaha menumbuh-kembangkan kemampuan memikul tanggungjawab, kepala madrasah selalu dapat memperhatikan, menghargai apapun yang dihasilkan oleh para guru dan staf madrasah
10	Kemampuan membangun komunitas (<i>community building</i>)	✓	-	-	-	Menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh warga madrasah

Tabel 1 menunjukkan secara garis besar bahwa model kepemimpinan yang melayani dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Kota Gorontalo sudah baik. Hal ini ditunjukkan dari karakteristik yang dimiliki dari model kepemimpinan ini telah dilaksanakan oleh kepala madrasah dalam hal kemampuannya dalam mendengarkan harapan dari warga madrasah, berempati, memiliki dan meningkatkan kesadaran diri warga madrasah, membangun kekuatan persuasif yang menyatukan kebersamaan diantara warga madrasah, memiliki konseptualisasi dan kemampuan menyembuhkan, mampu melayani warga madrasah, memiliki komitmen terhadap pengembangan individu dan memiliki visi dan misi yang jelas demi masa depan madrasah serta memiliki kemampuan membangun komunitas.

Sehubungan dengan hal tersebut ada beberapa langkah strategis yang dapat meningkatkan mutu pendidikan yang harus dilaksanakan dalam mengelola pendidikan, sebagaimana dikemukakan Rahman Halim di antaranya: 1) membangun kepemimpinan secara kuat dengan mengefektifkan koordinasi, mendinamisir semua elemen dan komponen terkait, mensinerjikan semua potensi yang ada, mendorong terciptanya upaya perumusan tahapan-tahapan perwujudan visi dan misi sekolah/madrasah, dan mengambil prakarsa yang konkrit dalam pembaharuan; 2) menjalankan manajemen sekolah/madrasah yang terbuka, khususnya dalam hal pengambilan keputusan dan penggunaan dana, sehingga masyarakat atau pihak lain untuk ikut melakukan

pengawasan; 3) mengembangkan tim kerja yang solid, cerdas dan dinamis. Manajemen sekolah/ madrasah seharusnya berprinsip bahwa mutu pendidikan terletak pada kolektivitas kerja, meskipun fungsi masing-masing individu tetap berjalan sesuai dengan keadaan tugasnya. Hal ini keberhasilan kerja adalah hasil bersama secara bersama; 4) kemandirian sekolah/madrasah senantiasa dikedepankan dalam beraktivitas untuk mendapat yang terbaik demi sekolah/madrasah; 5) menciptakan pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan, dicirikan oleh beberapa hal: Pertama, proses itu memberdayakan peserta didik untuk aktif dan partisipatif. Kedua, target pembelajaran tidak terbatas pada hafalan, tetapi sampai pada pemahaman yang ekspresif. Ketiga, mengutamakan proses internalisasi ajaran agama dengan kesadaran sendiri. Keempat, merangsang peserta didik untuk mempelajari berbagai cara belajar, dan kelima, menciptakan semangat yang tinggi dalam menjalankan tugas yang diemban.²⁷

Simpulan

Model kepemimpinan yang melayani yang telah dilaksanakan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Kota Gorontalo yaitu dalam hal kemampuannya dalam mendengarkan harapan dari warga madrasah, berempati, memiliki dan meningkatkan kesadaran diri warga madrasah, membangun kekuatan persuasif yang menyatukan kebersamaan diantara warga madrasah, memiliki konseptualisasi dan kemampuan menyembuhkan, mampu melayani warga madrasah, memiliki komitmen terhadap pengembangan individu dan memiliki visi dan misi yang jelas demi masa depan madrasah serta memiliki kemampuan membangun komunitas. Selain itu, model kepemimpinan tersebut sudah memberikan hasil yang baik dalam pengelolaan pendidikan di madrasah, meskipun belum semua komponen standar pengelolaan yang dilakukan terlaksana sesuai dengan indikator yang ada dalam standar pengelolaan pendidikan yaitu pengelolaan bidang kesiswaan, kurikulum dan pembelajaran, tenaga pendidik dan kependidikan, pengelolaan sarana dan prasarana, keuangan dan pembiayaan, budaya dan lingkungan serta pengelolaan bidang humas dan kemitraan. Dengan demikian kepala madrasah yang mengaplikasikan *servant leadership* di sekolah/madrasah, hendaknya menjadi pemimpin yang mampu menyentuh hati dalam kesatuan kerja logika dan tindakan terhadap setiap orang yang berujung pada terciptanya suasana kerja yang menyenangkan dalam meningkatkan mutu pendidikan yang diharapkan.

Referensi

- Anwar, H., & Otaya, L.G. (2017). Model Kepemimpinan Ideal Pada Fak Tarbiyah dan Keguruan: Studi Kasus di IAIN Sultan Amai Gorontalo. *Jurnal Al-Ulum*, 17(2), 415-438.
- Aorora, D. (2009). *Model Kepemimpinan Servant Leadership pada Institut Pertanian Bogor*. Skripsi, Institut Pertanian Bogor: Fakultas Ekonomi dan Manajemen.
- Basri, H. Disorientasi Pendidikan Madrasah di Indonesia. *POTENSIA: Jurnal Kependidikan Islam*, 3(1), 61-81.

²⁷ Abd. Rahman Halim, *Paradigma Baru Sitem Pembinaan Madrasah* (Yogyakarta: Kota Kembang, 2014), h. 51-52.

- Bungin, B. (2010). *Analisis Data Kualitatif: Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Daulay, H.P. (2014). *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Kencana.
- Daryanto, M. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Diu, A. Pemikiran M. Amin Abdullah tentang Pendidikan Islam dalam Pendekatan Integrasi-Interkoneksi. *Jurnal Ilmiah AL-Jauhari: Jurnal Studi Islam Dan Interdisipliner*, 3(1), 2018. 1-15.
- Djafri.N. (2014). *Manajemen Kecerdasan Emosi untuk Kepala sekolah*. Gorontalo: Ideas Publishing.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (L.C. Spears, Ed.) (25th Anniversary Edition). New York: Paulist Press.
- Halim, A.R. (2014). *Paradigma Baru Sitem Pembinaan Madrasah*. Yogyakarta: Kota Kembang.
- Hasbullah. (2013). *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia, Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Idi, J., & Hafid, M. (2017). Transformasional Leadershif Dan Servant Leadership: Tantangan Kepemimpinan Dalam Menghadapi Era Global. *CosmoGov*, 3(2), 219-231.
- Kent, D.P., & Deal, T.E. (2011). *The shaping school culture fieldbook*. John Wiley & Sons.
- Maksum. (2011). *Madrasah, Sejarah dan Perkembangannya*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Meuser, J.D., Liden, R. C., Wayne, S. J., dan Henderson, D. J. (2011). Is Servant Leadership Always a Good Thing? The Moderating Influence of Servant Leadership Prototype. *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, San Antonio, Texas.
- Mulyasa, E. (2011). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Northouse, P.G. (2013). *Kepemimpinan Teori dan Praktik*. Jakarta: Indeks.
- Saleh, A.R. (2014). *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa: Visi, Misi, dan Aksi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sari, H. (2016). Kepemimpinan yang Melayani di Sekolah Menengah Tingkat Atas Swasta Kota Salatiga. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 3(2), 265-276.
- Savel, R.H., & Munro, C.L. (2017). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders, *American Journal of Critical Care*, 26(2), 97-99.
-