

BAB II

LANDASAN TEORETIS PERANAN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH

A. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Menurut kodrat serta irodatnya bahwa manusia dilahirkan untuk menjadi pemimpin. Sejak Adam diciptakan sebagai manusia pertama dan diturunkan ke Bumi, Ia ditugasi sebagai Khalifah fil ardhi. Sebagaimana termaktub dalam Al Quran Surat Al Baqarah (2) ayat 30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ
يُّفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ
مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿٣٠﴾

Artinya : Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."¹

Dari uraian tersebut jelaslah bahwa manusia telah dikaruniai sifat dan sekaligus tugas sebagai seorang pemimpin. Pada masa sekarang ini

¹ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Dan Terjemahnya*, (Jakarta : CV Karya Insan Indonesia KARINDO, 2004), 12.

setiap individu sadar akan pentingnya ilmu sebagai petunjuk/alat/panduan untuk memimpin umat manusia yang semakin besar jumlahnya sertakomplek persoalannya. Atas dasar kesadaran itulah dan relevan dengan upaya proses pembelajaran yang mewajibkan kepada setiap umat manusia untuk mencari ilmu. Dengan demikian upaya tersebut tidak lepas dengan pendidikan, dan tujuan pendidikan tidak akan tercapai secara optimal tanpa adanya manajemen atau pengelolaan pendidikan yang baik, yang selanjutnya dalam kegiatan manajemen pendidikan diperlukan adanya pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menjadi seorang pemimpin.

Menurut Rivai, kepemimpinan pada hakikatnya adalah proses mempengaruhi atau member contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi; seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama. Tidak hanya itu, kepemimpinan juga merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan.²

Kepemimpinan adalah salah satu faktor penting dalam suatu organisasi, keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan seorang pemimpin dalam menjalankan

²Veitzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012), 3.

organisasinya. Kepemimpinan lebih tertuju pada gaya seorang pemimpin dalam memimpin. Seperti yang dikemukakan oleh Kartono dalam buku *Pemimpin dan Kepemimpinan*:

*“dalam kepemimpinan ini terdapat hubungan antar manusia, yaitu hubungan mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhan-ketaatan para pengikut/bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Para pengikut terkena pengaruh kekuatan dari pemimpinnya, dan bangkitlah secara spontan rasa ketaatan pada pemimpin.”*³

Definisi kepemimpinan yang lain seperti dikutip oleh Fred et. all dalam Wahjosumidjo adalah sebagai berikut:

- a. *Leadership is the exercises of authority and the making of decisions.*
Kepemimpinan adalah aktifitas para pemegang kekuasaan dan membuat keputusan.
- b. *Leadership is the initiation of acts that results in a consistent pattern of group interaction directed toward the solution of mutual problems.*
Kepemimpinan adalah langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan problem-problem yang saling berkaitan.
- c. *Leaderships is the procces of influencing group activities toward goal setting and goal achievement.* Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan. Dari berbagai batasan kepemimpinan diatas, para ahli manajemen berpendapat bahwa “kepemimpinan sebagai suatu konsep manajemen di dalam kehidupan organisasi mempunyai kedudukan

³ Kartono, K., *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2006), 2.

strategis dan merupakan gejala sosial yang selalu diperlukan dalam kehidupan kelompok”⁴

Black dalam Samsudin menyatakan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu.⁵ Sementara Indrafachrudi mengartikan kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan itu.⁶

Kemudian menurut Ukas kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, agar ia mau berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan.⁷ Menurut Wahjosumidjo, dalam praktek organisasi, kata “memimpin” mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya.⁸

Wexley & Yukl dalam Sulistyani mengartikan bahwa kepemimpinan mengandung arti mempengaruhi orang untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga dalam tugasnya, atau merubah tingkah

⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), 21.

⁵ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2006), 287.

⁶ Soekarto Indarafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), 2.

⁷ Maman Ukas, *Manajemen*, (Bandung: Agini, 2004), 268.

⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), 349.

laku mereka.⁹ Kepemimpinan menurut Sutisna dalam Rohiat adalah kemampuan untuk menciptakan perubahan yang paling efektif dalam perilaku kelompok, bagi yang lain dia adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok kearah penetapan tujuan dan pencapaian tujuan.¹⁰

Menurut Ahmadi dalam buku Psikologi Sosial menjelaskan bahwa: kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan dari seseorang (yaitu pemimpin atau leader) untuk mempengaruhi orang lain (yaitu yang dipimpin atau pengikut-pengikutnya, sehingga orang lain tersebut bertingkahtaku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut.¹¹

Hughes menjelaskan bahwa pemimpin berasal dari kata pimpin yang berarti “*The art of influencing and directing meaninsuch away to obatain their willing obedience, confidence, respect, and loyal cooperation in order to accomplish the mission*”¹² (kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang sedemikian rupa untuk memperoleh kepatuhan, kepercayaan, respek dan kerjasama secara loyal untuk menyelesaikan suatu tugas). Ada sebagian pihak yang tidak setuju dari satu kenyataan bahwa kepemimpinan adalah fenomena kompleks yang melibatkan pemimpin, para pengikut, dan situasi. Untuk

⁹ Ambar, Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2009), 13.

¹⁰ Rohiat, *Kecerdasan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2008), 14.

¹¹ Ahmadi, Abu, *Psikologi Sosial*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 123.

¹² Hughes, Ginnett, Hill, *Leadership: Memperkaya Perjalanan dari Pengalaman*, (Salemba: Humanika, 2012), 5.

sebagian peneliti (*researchers*) memusatkan perhatiannya pada kepribadian, karakter fisik, atau perilaku si pemimpin; sementara yang lain mempelajari hubungan antara para pemimpin dan para pengikutnya; dan yang lain lagi mempelajari cara aspek situasi dapat mempengaruhi para pemimpin tersebut bertindak.

Menurut Mujiono kepemimpinan atau leadership merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusnya diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia.¹³ Menurut Tead et. all dalam Kartono, Pengertian Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.¹⁴ Pengertian Kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.¹⁵

Mujiono memandang bahwa kepemimpinan tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya.

Para ahli teori sukarela (*compliance induction theorist*) cenderung

¹³ Mujiono, Imam, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, (Yogyakarta: UII Press, 2002), 30.

¹⁴ Kartono, K., *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2006),

5.

¹⁵ Kartono, K., *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2006),

6.

memandang leadership sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin.¹⁶

Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai berikut : jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan.¹⁷

Dimanapun individu berada istilah pemimpin selalu muncul dalam berbagai macam masyarakat, bahkan dalam suatu masyarakat primitif pun tidak dapat terlepas dari seorang pemimpin yang hadir sebagai seseorang yang memiliki wewenang untuk mengatur masyarakat tersebut. Suatu kepemimpinan haruslah peka dan prihatin terhadap suara dan aspirasi rakyat serta merumuskan cara pendekatan yang melibatkan rakyat, dan menekankan pada konsep musyawarah dan demokrasi penyeteraan.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus

¹⁶ Mujiono, Imam., *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, (Yogyakarta: UII Press, 2002), 32.

¹⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), 115.

dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

2. Teori Kepemimpinan

Kegiatan manusia secara bersama-sama selalu membutuhkan kepemimpinan. Untuk berbagai usaha dan kegiatannya diperlukan upaya yang terencana dan sistematis dalam melatih dan mempersiapkan pemimpin baru. Oleh karena itu, banyak studi dan penelitian dilakukan orang untuk mempelajari masalah pemimpin dan kepemimpinan yang menghasilkan berbagai teori tentang kepemimpinan.

Menurut Siagian dalam Basri, Teori kepemimpinan yang berkembang adalah sebagai berikut:

- a. *Teori Genetic*, yaitu kepemimpinan diartikan sebagai *traits within the individual leader*: seseorang dapat menjadi pemimpin karena memang dilahirkan sebagai pemimpin dan bukan karena dibuat atau dididik untuk itu (*leaders were borned and not made*). Teori ini banyak ditentang oleh para ahli karena bakat seseorang sangat tipis jika berkaitan dengan kepemimpinan. Menurut C. Bird, bakat kepemimpinan berkisar hanya sekitar 5% sehingga yang paling menentukan adalah pendidikan dan pelatihan.
- b. *Teori sosial*, yaitu teori yang memandang kepemimpinan sebagai fungsi kelompok (*function of the group*). Menurut teori ini, sukses tidaknya suatu kepemimpinan tidak hanya dipengaruhi oleh

kemampuan atau sifat-sifat yang ada pada seseorang, tetapi yang lebih penting adalah dipengaruhi oleh sifat-sifat dan ciri-ciri kelompok yang dipimpinnya. Setiap kelompok memiliki sifat dan ciri yang berlainan sehingga memerlukan tipe atau gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Dalam teori ini, peranan masyarakat sangat penting dalam menciptakan figur pemimpin. Misalnya, tokoh agama yang kepemimpinannya dibentuk oleh kesepakatan sosial dan kehendak masyarakat yang merasa memperoleh mamnfaat dari aktivitas keagamaan tokoh agama tersebut. Dengan teori ini, pemimpin bukan dilahirkan, melainkan sengaja diciptakan dan dibuat berdasarkan kesepakatan sosial yang selalu hidup dalam kelompok tertentu.

- c. *Teori Situasional*, yaitu teori yang berpandangan bahwa kepemimpinan bergantung pada situasinya. Teori ini tidak hanya melihat kepemimpinan dari sudut pandang yang bersifat psikologis dan sosiologis, tetapi juga atas ekonomi dan politik. Menurut konsep ini, kepemimpinan dipandang sebagai fungsi dari situasi (*function of the situation*). Disamping sifat-sifat individu pemimpin dan fungsi-fungsi kelompok seperti pada konsep pertama dan kedua, kondisi dan situasi tempat kelompok itu berada memntukan lahirnya kepemimpinan. Hal ini dikarenakan betapapun seorang pemimpin telah memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang baik dan dapat menjalankan fungsinya sebagai anggota kelompok, sukses-tidaknya

kepemimpinan ditentukan pula oleh situasi yang selalu berubah, yang memengaruhi perubahan dan perkembangan kehidupan kelompok yang dipimpinnya. Adat istiadat, kebudayaan, mobilitas dan struktur sosial, politik pemerintahan suatu masyarakat, selalu mengalami perkembangan kearah kemajuan. Demikian pula. Organisasi dan lembaga-lembaga dalam masyarakat dan negara. Adanya perubahan dan perkembangan tersebut menuntut adanya perubahan dan perkembangan dalam sifat-sifat, kemampuan, dan gaya kepemimpinan yang diperlukan.¹⁸

Akan tetapi muncul pula pendapat bahwa pada Teori kepemimpinan yang lebih kompleks, yakni membagi teori ini menjadi dua yakni: Teori Kepemimpinan Klasik dan Teori Kepemimpinan Modern, dimana kepemimpinan klasik terbagi menjadi lima, yaitu model Taylor, Mayo, studi Iowa, studi Ohio dan studi Michigan, sedang teori kepemimpinan modern meliputi; teori orang besar, sifat sifat, perilaku, situasional, transaksional, transformasional dan teori kepemimpinan pancasila, sedang pada saat ini penulis akan bahas kepemimpinan dengan menggunakan 6 (enam) pendekatan yang akan kita bahas satu demi satu dan akan terkonsentrasikan pada teori modern.

a. Teori Pendekatan Sifat

¹⁸ Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung : CV. Pustaka Setia, 2014), 27-29.

Pada pendekatan ini adalah berdasarkan pada sifat seseorang yang dilakukan dengan dua cara yakni: pertama, berupaya membandingkan sifat yang timbul sebagai pemimpin dan bukan pemimpin dan kedua, membandingkan sifat pemimpin yang efektif dengan pemimpin yang tidak efektif, meskipun ada juga yang mengaitkan teori ini dengan bakat kepemimpinan seseorang yakni yang berbasis pada daya tahan, integritas, motivasi, keinginan, tanggung jawab serta kepekaan alamiahnya kepada orang lain, disamping kepemimpinan yang dipunyai sejak lahir dan ditunjang oleh peluang dan adanya kemauan untuk mengambilnya, sehingga wajar ketika muncul sebuah pepatah, “Dengan selalu memancing dilaut tenang, kapten yang hebat mungkin tidak akan tercipta”.¹⁹

Mengapa teori awal tentang teori bahwa pemimpin itu tidak dapat diciptakan?, karena seseorang jika dilahirkan menjadi pemimpin maka ia akan menjadi pemimpin, sedangkan (the great man) tidak dibahas karena pada dasarnya membahas teori ini sama artinya membahas tentang beberapa pendekatan-pendekatannya.

Beberapa penelitian mengemukakan bahwa adanya pemimpin efektif dan tidak efektif dikarenakan apakah seseorang mampu mengatasi atau tidak mampu mengatasi keadaan yang dihadapannya. Sifat yang dimiliki para pemimpin efektif kita kenal dengan K11: ketaqwaan,

¹⁹ Usman, Huseini, *Manajemen, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*, Cet 3, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010), 199-100.

kejujuran, kecerdasan, keikhlasan, kesederhanaan, keluasan pandangan, komitmen, keahlian, keterbukaan, keluasan hubungan sosial, kedewasaan dan keadilan. Sedangkan Newstrom & Davis dalam Huseini Usman, menambahkan beberapa syarat menjadi pemimpin efektif, yakni; kreatifitas dan orisionalitas, perasaan positif, pengetahuan, percaya diri hasrat untuk memimpin, karisma, luwes dan adaptif, kemampuan berfikir, kejujuran dan integritas dan keinginan personel.²⁰ Intinya, peran dan fungsi serta tugas dari sang pemimpin adalah mengetahui bagaimana cara membentuk bagian atau bagian-bagian itu dapat berintegrasi dengan baik menjadi suatu kesatuan dan kemampuannya membuat keseluruhan itu menjadi lebih hebat karena keberadaanya.²¹

Berapapun pendapat yang penulis kutip dan semakin banyak pendapat dan penelitian yang dilakukan, maka semakin bervariasilah sifatnya, intinya semakin banyak munculnya perbedaan dan tentu (juga) tidak mungkin diperoleh dan tidak dapat berlaku secara mutlak, dan kembali pada teori klasik bahwa sifat pemimpin tidak seluruhnya dapat dilahirkan tetapi ada juga yang dapat dibentuk melalui pendidikan dan pelatihan, meski pendekatan sifat ini terdapat kelemahan tetapi tetap mempunyai andil bagi perkembangan teori kepemimpinan berikutnya.

²⁰ Newstrom, JW & Davis. K., *Organizational Behavior Human Behavior at Work*, 10 th edition, (New York: The Graw-Hill Companies Inc, 1997), 23.

²¹ Robert P. Neouschel, *Pemimpin yang Melayani*, (Jakarta: Akademia, 2008), 18-19.

b. Teori Perilaku

Teori perilaku memusatkan perhatiannya pada perilaku pemimpin dalam kaitannya dengan struktur dan organisasi kelompok. Oleh karena itu, teori perilaku ini lebih sesuai untuk kepemimpinan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan, karena peran pemimpin digariskan dengan jelas. Teori sifat tidak mampu menjelaskan apa yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin yang efektif, maka dengan pendekatan perilaku diharapkan mampu melengkapinya.

Pada pendekatan ini menerangkan tentang pemimpin yang efektif ialah pemimpin yang menggunakan gaya (style) yang mampu mewujudkan sasarannya, contohnya mendelegasikan tugas, mengadakan komunikasi yang efektif, memotivasi bawahannya, mengontrol dan lainnya, namun ada juga yang membagi gaya pemimpin menjadi tiga yakni; Filosofir/pemikir, militer/otoriter dan entrepreneur.²²

c. Teori Situasional

Teori situasional berintikan hubungan antara perilaku pemimpin dan situasi dilingkungan pemimpin itu, Thoha mengemukakan ada beberapa gaya kepemimpinan, diantaranya adalah gaya kepemimpinan situasional, yaitu gaya yang didasarkan pada saling berhubungannya hal-hal berikut ini: 1) jumlah petunjuk dan

²² Robert P. Neouschel, *Pemimpin yang Melayani*, (Jakarta: Akademia, 2008), 305.

pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, 2) jumlah dukungan emosional yang diberikan oleh pimpinan, 3) tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.²³ Menurut teori kontingensi dari Fiedler dalam Sujak, kepemimpinan yang berhasil bergantung pada penerapan gaya seorang pemimpin terhadap tuntutan situasi. Aplikasi gaya kepemimpinan, dalam proses adaptasi terhadap situasi dapat menempuh suatu proses: 1) memahami gaya kepemimpinannya, 2) mendiagnosa suatu situasi, dan 3) menerapkan gaya kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan situasi.²⁴

Teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Robert House yang disebut the path goal theory dalam kutipan Sujak mengemukakan pada teori “pengharapan” dalam motivasi yang menyatakan bahwa orang akan termotivasi oleh dua harapan berupa kemampuannya untuk mengerjakan suatu tugas dan rasa percayanya bahwa jika pegawai tersebut dapat mengerjakan tugas dengan baik akan memperoleh hadiah yang berharga bagi dirinya. Menurut House, bila pemimpin memberi dorongan yang lebih besar terhadap pemenuhan harapan tersebut, maka semakin besar pula prestasi yang akan diperoleh para pegawainya. House dalam Sujak mengemukakan empat gaya kepemimpinan yang menjadi perilaku

²³ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Mana jemen: Suatu Pendekatan Perilaku*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2007), 27.

²⁴ Abi Sujak. *Kepemimpinan Manajer: Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*, (Jakarta: CV. Rajawali. 1990), 35.

seorang pemimpin yaitu: 1) kepemimpinan yang berorientasi padaprestasi, 2) kepemimpinan direktif, 3) kepemimpinan partisipatif, 4) kepemimpinan suportif.²⁵

Teori yang dikemukakan oleh House ini menyatakan bahwa antara pemimpin dengan bawahan dituntut komunikasi yang efektif, berupa dorongan dari pemimpin kepada pegawainya dalam mempertemukan antara tugas-tugas yang akan dikerjakan bawahan dengan harapan-harapan yang ada pada pemimpin.

Kepemimpinan situasional menggunakan dua dimensi kepemimpinan yang sama seperti dikenali oleh Fiedler: perilaku tugas dan hubungan. Tetapi Hersey dan Blanchard melangkah lebih jauh dengan mempertimbangkan masing-masing dimensi sebagai tinggi atau rendah dan kemudian menggabungkan semuanya menjadi empat perilaku pemimpin yang spesifik: memberitahukan, menjual, berperan serta, dan mendelegasikan (*telling, selling, participating, delegation*).²⁶

d. Teori Kepemimpinan Transaksional

Inti kepemimpinan ini adalah bagaimana mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan transaksional

²⁵ Abi Sujak. *Kepemimpinan Manajer: Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*, (Jakarta: CV. Rajawali. 1990), 47.

²⁶ Paul Hersey & Ken Blanchard, *Management of Organizational Behaviour*, (New Jersey: PrenticeHall Inc. Englewood Cliffs. 1982), 121.

menggunakan strategi pertukaran atau transaksional untuk memperoleh tindakan yang diinginkan dari pengikutnya. Berhubungan dengan hal ini, Gibson mengatakan; Pemimpin mengenalkan apa yang diinginkan atau disenangi para pengikut dan membantu mereka mencapai tingkat pelaksanaan yang menghasilkan penghargaan yang memuaskan mereka.

Strategi mempengaruhi atau mengendalikan pengikut dilakukan melalui proses identifikasi dan internalisasi.²⁷ Karenanya wajar jika pada kepemimpinan ini dapat dikatakan bekerja dalam situasi yang lebih bersifat birokratis mekanistik, yang cenderung menyukai kondisi status quo.²⁸ Pada model kepemimpinan ini akan melibatkan proses pertukaran yang dapat menghasilkan kepatuhan pengikut akan permintaan pemimpin tetapi tidak mungkin menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap suatu tugas.

Dengan kepemimpinan transaksional, Bass menyatakan: para pengikut merasakan keparcayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awal diharapkan dari mereka. Pemimpin akan mampu mengubah dan memotivasi para pengikutnya dengan : 1) membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil

²⁷ James Gibson L., John M. Ivan cevish and James H Donnelly Jr, *Organisasi: Perilaku, struktur dan Proses*, terjemahan Agus Dharma, (Jakarta: Erlangga, 1994), 170.

²⁸ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010), 305.

tugas, 2) membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi, 3) mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.²⁹ Adapun hal yang harus dilakukan dalam kepemimpinan ini adalah :

a) Menyatakan visi yang jelas dan menarik.

Keberhasilan dari sebuah visi diantaranya bergantung pada bagaimana baiknya yang disampaikan kepada orang lain, Cara penyampaian ini harus berulang-ulang pada setiap kesempatan dan dengan cara-cara yang berbeda, yang lebih efektif adalah dengan bertemu orang perorang secara langsung untuk menjelaskan visi itu dan menjawab pertanyaan tentangnya, menariknya visi bukan hal yang dirasa cukup, pemimpin harus meyakinkan para pengikutnya bahwa visi itu memungkinkan, disinilah pentingnya strategi untuk mencapainya.³⁰

b) Harus Optimis

Para pengikut tidak akan mempunyai keyakinan tentang visi tersebut jika pemimpinnya tidak memperlihatkan keyakinan dan pendiriannya, Pemimpin juga harus mempunyai rasa yang optimis akan kemungkinan keberhasilan kelompok dalam mencapai visinya, keyakinan dan optimisme harus selalu diperlihatkan baik dalam perkataan ataupun perbuatan.

²⁹ Bass, BM. *A New Paradigm of Leadership, An inquiry to Transformational Leadership*, Alexandria: VA Army Research Institute for The Behavioral and Social Sciences, 1996. 211.

³⁰ Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Yogyakarta: Lentera Buku, 2010), 33.

c) Perlihatkan keyakinan pada pengikut

Pengaruh yang memberikan motivasi dari sebuah visi bergantung pada batasan dimana bawahan yakin akan kemampuan mereka untuk mencapainya. Dalam peribahasa, Tindakan berbicara lebih keras daripada perkataan. Satu cara seseorang dalam memimpin dapat mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan menetapkan sebuah contoh dari perilaku yang dapat dijadikan contoh dalam interaksi keseharian dengan bawahan.

Memberikan kewenangan yang berarti mendelegasikan agar dilakukannya sebuah pekerjaan oleh orang atau tim kepada orang untuk mencapai visi itu, Memberikan kewenangan juga berarti mengurangi halangan birokrasi atas bagaimana pekerjaan itu dilakukan sehingga seorang bawahan akan mempunyai banyak keleluasaan. Artinya pemimpin harus menentukan sendiri cara yang terbaik dalam menerapkan dan menentukan strateginya agar tercapai sasaran. Dengan demikian memberikan kewenangan juga berarti memberikan sumber daya yang memadai bagi bawahan dalam menjalankan sebuah tugas dimana mereka diberikan tanggung jawab.³¹

Pemimpin transaksional selalu mendorong pengikutnya untuk mencapai tingkat kinerja yang telah disepakati bersama. Memiliki empat karakteristik, yaitu: imbalan kontingen, MBE Aktif, MBE Pasif dan

³¹ Bass, BM. *A New Paradigm of Leadership, An inquiry to Transformational Leadership*, Alexandria: VA Army Research Institute for The Behavioral and Social Sciences, 1996. 212.

laissez faire. Walaupun seringkali Bass memisahkan satu karakteristik yang merupakan karakteristik kepemimpinan non transaksional, yaitu laissez faire, meski akhirnya hanya membahas tiga darinya:³²

(a) Imbalan Kontingen (*Contingen Reward*):

Kontrak pertukaran imbalan untuk suatu upaya, menjanjikan imbalan bagimereka yangmelakukan kinerja dengan baik, menghargai prestasi kerja. Pada kepemimpinan transaksional, pemberian imbalan sesuai dengan upaya penyelesaian pekerjaan yang dilakukan pengikut atau bawahan. Bentuk kesepakatan ini merupakan bentuk pertukaran aktif antara pemimpin dan pengikut, yaitu bawahan akan menerima imbalan atas target tujuan tugas atau pekerjaan yang diupayakan dan target tersebut merupakan hasil kesepakatan antara keduanya. Selain itu pemimpin jenis ini bertransaksi dengan bawahan dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan, atau hal-hal lain yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan.

(b) MBE-Aktif (Management by Exception-active)

Mengawasi dan mencari kesenjangan atau penyimpangan dari berbagai aturan standar, melakukan tindakan korektif. Pemimpin transaksional menekankan fungsi manajemen sebagai kontrol. Pada

³² Wagimo dan Djameludin Ancok, *Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Motivasi Bawahan di Militer*, Jurnal Psikologi, Yogyakarta: Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada, Volume 32, No. 2,118.

MBE Aktif ini pemimpin secara terus menerus melakukan pengawasan terhadap bawahannya untuk mengantisipasi adanya kesalahan. Namun demikian apabila terjadi kesalahan maka pemimpin akan melakukan koreksi.

(c) MBE-Pasif (Management byException-pasive):

Melakukan intervensi hanya apabila standar hasil kerja tidak tercapai. Sedangkan pada MBE Pasif pemimpin melakukan intervensi, kritik dan koreksi setelah kesalahan terjadi dan standar atau target yang telah disepakati tidak tercapai, sehingga pemimpin hanya menunggu semua proses dalam tugas atau pekerjaan telah selesai.

e. Teori Kepemimpinan Transformasional

Pendekatan teori kepemimpinan transformasional ini diungkapkan bahwa seorang pemimpin akan mencoba menimbulkan kesadaran para pengikut dengan mengarahkannya kepada cita-cita dan nilai-nilai moral yang lebih tinggi.

Burns dan Bass telah menjelaskan kepemimpinan transformasional dalam organisasi dan membedakan kepemimpinan transformasional, karismatik dan transaksional. Pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih peka terhadap nilai dan pentingnya pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dan menyebabkan para pengikut lebih mementingkan

organisasi. Hasilnya adalah para pengikut merasa adanya kepercayaan dan rasa hormat terhadap pemimpin tersebut, serta termotivasi untuk melakukan sesuatu melebihi dari yang diharapkan darinya. Efek-efek transformasional dicapai dengan menggunakan karisma, kepemimpinan inspirasional, perhatian yang diindividualisasi serta stimulasi intelektual.³³ Adapun cara pemimpin transformasional adalah dengan mengubah budaya dan strategi-strategi sebuah organisasi. Pada umumnya, para pemimpin transformasional memformulasikan sebuah visi, mengembangkan sebuah komitmen terhadapnya, melaksanakan strategi-strategi untuk mencapai visi tersebut, dan menanamkan nilai-nilai baru.

3. Pendekatan Kepemimpinan

Menurut Muslihah, pendekatan dalam kepemimpinan sebagai berikut :

a. Pendekatan berdasarkan ciri

Pendekatan ini menekankan pada atribut-atribut pribadi pemimpin. Keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh kemampuan luar biasa yang dimilikinya.

b. Pendekatan berdasarkan perilaku

Pendekatan perilaku memberikan perhatian yang lebih seksama terhadap apa yang sebetulnya dilakukan oleh pemimpin. Penelitian mengenai perilaku difokuskan pada : Penelitian mengenai sifat dari pekerjaan pemimpin. Penelitian tersebut untuk memguji bagaimana

³³ Bass, BM. *A New Paradigm of Leadership, An inquiry to Transformational Leadership*, Alexandria, VA Army Research Institute fr The Behavioral and Social Sciences, 1996, 128

para pemimpin memanfaatkan waktunya dan mencoba untuk menjelaskan isi dari kegiatan-kegiatan manajerialnya dengan menggunakan konsep peran, fungsi serta tanggungjawab manajerialnya; Penelitian terhadap pekerjaan manajerial untuk membandingkan perilaku pemimpin yang efektif dan tidak efektif.

c. Pendekatan kekuasaan-pengaruh

Pendekatan tentang kekuasaan pengaruh mencoba untuk memperoleh pengertian tentang kepemimpinan dengan mempelajari proses mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut. Penelitian tersebut mencoba untuk menjelaskan efektivitas kepemimpinan dalam kaitannya dengan jumlah dan jenis kekuasaan yang dimiliki pemimpin serta cara menggunakannya. Di samping itu, penelitian kekuasaan pengaruh dimaksudkan untuk melihat pengaruh sebagai akibat adanya kekuasaan yang merupakan sebuah proses timbal balik antara pemimpin dan pengikut.

d. Pendekatan situasional

Pendekatan situasional tentang kepemimpinan menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual. Penelitian lebih ditujukan pada : Bagaimana pengaruh aspek-aspek situasional perilaku pemimpin. Peneliti mencoba untuk menemukan sejauhmana persamaan atau perbedaan pekerjaan pemimpin pada berbagai jenis organisasi dan tingkatan manajemen; Identifikasi aspek-aspek situasi yang

“melunakkan” hubungan perilaku pemimpin terhadap efektivitas kepemimpinannya.³⁴

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Nasution bahwa pendekatan-pendekatan dalam kepemimpinan adalah sebagai berikut :

a. Pendekatan Sifat (*trait approach*)

Keberhasilan atau kegagalan seseorang pemimpin banyak ditentukan atau dipengaruhi oleh sifat-sifat yang dimiliki oleh pribadi seorang pemimpin. Sifat-sifat itu ada pada seseorang karena pembawaan dan keturunan. Jadi, seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih.

b. Pendekatan Kekuasaan (*power approach*)

Dalam pengertiannya, kekuasaan adalah kualitas yang melekat dalam satu interaksi antara dua atau lebih individu (*a quality inherent in an interaction between two or more individuals*). Jika setiap individu mengadakan interaksi untuk mempengaruhi tindakan satu sama lain, maka yang muncul dalam interaksi tersebut adalah pertukaran kekuasaan. Orang-orang yang berada pada puncak pimpinan suatu organisasi seperti manajer, direktur, kepala dan sebagainya, memiliki kekuasaan (*power*) dalam konteks mempengaruhi perilaku orang-orang yang secara struktural organisator berada di bawahnya. Sebagian pimpinan menggunakan kekuasaan dengan efektif, sehingga mampu menumbuhkan motivasi bawahan untuk bekerja dan melaksanakan tugas dengan lebih baik.

c. Pendekatan Perilaku (*behaviour approach*)

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin. Sikap dan gaya kepemimpinan itu tampak dalam kegiatan sehari-hari,

³⁴ Eneng Muslihah, *Kinerja Kepala Sekolah*, (Tangerang: Haja Mandiri, 2014), 92-94.

dalam hal bagaimana cara pemimpin itu memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, cara menyelenggarakan dan memimpin rapat anggota, cara mengambil keputusan dan sebagainya.

d. Pendekatan Situasi (*situational approach*)

Pendekatan situasional biasa disebut dengan pendekatan *kontingensi*. Pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi atau lembaga tidak hanya bergantung atau dipengaruhi oleh perilaku dan sifat-sifat pemimpin saja. Tiap organisasi atau lembaga memiliki ciri-ciri khusus dan unik. Bahkan organisasi atau lembaga yang sejenis pun akan menghadapi masalah yang berbeda karena lingkungan yang berbeda, semangat, watak dan situasi yang berbeda-beda ini harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula.³⁵

4. Gaya Kepemimpinan

Menurut Purwanto, gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan. Selanjutnya dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan dapat pula diartikan sebagai norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.³⁶

³⁵ Nasution, M.N., *Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management*, (Jakarta, Ghalia Indonesia, 2001), 25-26.

³⁶ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), 48.

Kepala madrasah dalam melakukan tugas kepemimpinannya mempunyai karakteristik dan gaya kepemimpinan untuk mencapai tujuan yang diharapkannya. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kebiasaan sendiri yang khas, sehingga dengan tingkah laku dan gayanya sendiri yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya atau tipe hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya sendiri yang membedakan dirinya dengan orang lain, dengan kata lain, beda orang dan latar belakangnya, maka dapat dipastikan beda gayanya.

Wahjosumidjo mengemukakan empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim disebut gaya kepemimpinan yaitu perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif. Menurutnya, perilaku kepemimpinan tersebut masing-masing memiliki ciri-ciri pokok, yaitu: (a) Perilaku instruktif; komunikasi satu arah, pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin, pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat, (b) Perilaku konsultatif; pemimpin masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan, telah diharapkan komunikasi dua arah dan memberikan suportif terhadap bawahan, pemimpin mau mendengar keluhan dan perasaan bawahan tentang pengambilan keputusan, bantuan terhadap bawahan ditingkatkan tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin, (c) Perilaku partisipatif; kontrolitas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pimpinan dan bawahan seimbang, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi dua arah makin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya, keikutsertaan bawahan dalam pemecahan dan pengambilan keputusan makin bertambah, (d) Perilaku delegatif; pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan, bawahan diberi hak untuk menentukan langkah-langkah

bagaimana keputusan dilaksanakan, dan bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas dan diberi hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan, dan bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusan sendiri.³⁷

Berbeda dengan pendapat diatas, Glikman membagi gaya kepemimpinannya menggunakan empat pendekatan yakni; pertama, *non directive* yakni dengan sedikit tingkat partisipasinya dan sedikit pula control serta tertutup kepada orang lain, Kedua, *collaborative*, meski dengan sedikit partisipatif tetapi lumayan dapat memuaskan para guru karena keputusan didasarkan atas suara bersama, Ketiga, *direktive informasional*, Pemimpin cenderung mau melakukan pendekatan interpersonal dalam memberikan kebebasan untuk memilih kemudian memunculkan alternative terbatas, dan keempat, *direktive control*, Pemimpin memberikan kebebasan pada pilihan-pilihan guru akan tindakannya dan selanjutnya ia membantu mendukung dan bertanggungjawab akan konsekuensinya.³⁸

Menurut Muslihah bahwa gaya kepemimpinan dapat dianggap sebagai ‘modalitas’ dalam kepemimpinan, dalam arti sebagai cara-cara yang disenangi dan digunakan oleh seseorang sebagai wahana untuk menjalankan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang konsisten ditunjukkan dan sebagai yang diketahui oleh pihak lain ketika seseorang berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Perilaku ini dikembangkan setiap saat dan yang dipelajari oleh pihak lain untuk mengenal ataupun menilai kepemimpinan seseorang. Namun demikian, gaya kepemimpinan seseorang tidaklah bersifat *fixed*. Maksudnya adalah bahwa seorang

³⁷ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: Raja Grafiika Persada, 2002), 449-450.

³⁸ Carl D. Glickman, *Leadership for Learning: How to Help Teachers Succeed*, (Virginia USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2002), 43-45.

pemimpin mempunyai kapasitas untuk membaca situasi yang dihadapinya dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi tersebut, meskipun penyesuaian itu hanya bersifat sementara.³⁹

Terlepas dari beberapa gaya dan tipe pemimpin seperti telah diuraikan diatas, pada intinya kepemimpinan pendidikan yang baik dan tentu akan banyak diharapkan peran fungsinya adalah kepemimpinan yang mampu dan mau memahami akan kebutuhan, pengalaman, kedudukan dan upaya pengembangannya, serta adanya kepedulian akan para guru dan warga sekolahnya, hal ini sebagaimana kutipan pendapat Glikman,:
*The idea is that a leader needs to understand the teacher (his or her needs, experiences, identity, and development), the instructional focus under consideration and the related student learning, and the context of the classroom in determining which approach might both meet the immediate learning need and facilitate over time the teacher's own progress toward reflective, more autonomous, action research.*⁴⁰

5. Tipe Kepemimpinan

Menurut Muslihah, Tipe kepemimpinan seseorang akan identik dengan gaya kepemimpinan seseorang. Tipe kepemimpinan yang secara luas dikenal dan diakui keberadaannya adalah:

a. Tipe Otokratik

Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Egoismenya akan memutarbalikan fakta yang sebenarnya sesuai dengan apa yang secara subjektif

³⁹ Eneng Muslihah, *Kinerja Kepala Sekolah*, (Tangerang: Haja Mandiri, 2014), 100.

⁴⁰ Carl D. Glickman, *Leadership for Learning: How to Help Teachers Succeed*, (Virginia USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2002), 51.

diinterpretasikannya sebagai kenyataan. Dengan egoismenya, pemimpin otokratik melihat peranannya sebagai sumber segala sesuatu dalam kehidupan organisasional.

Egonya yang besar menumbuhkan dan mengembangkan persepsinya bahwa tujuan organisasi identik dengan tujuan pribadinya. Dengan persepsi yang demikian, seorang pemimpin otokratik cenderung menganut nilai organisasional yang berkisar pada membenaran segala cara yang ditempuh untuk mencapai tujuan. Berdasarkan nilai tersebut, seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya. Sikap pemimpin demikian akan menampakkan diri pada perilakunya dalam berinteraksi dengan bawahannya, misalnya tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya, menonjolkan kekuasaan formal. Dengan persepsi, nilai, sikap, dan perilaku demikian, seorang pemimpin yang otokratik dalam praktek akan menggunakan gaya kepemimpinan seperti menuntut ketaatan penuh bawahannya, menegakkan disiplin dengan kaku, memberikan perintah atau instruksi dengan keras, dan menggunakan pendekatan punitip dalam hal bawahan melakukan penyimpangan.

b. *Tipe Paternalistik*

Tipe pemimpin ini umumnya terdapat pada masyarakat tradisional. Popularitas pemimpin yang paternalistik mungkin disebabkan oleh beberapa faktor seperti kuatnya ikatan primordial,

extended family system, kehidupan masyarakat yang komunalistik, peranan adat istiadat yang kuat, dan masih dimungkinkan hubungan pribadi yang intim.

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya.

Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasional. Berdasarkan persepsi tersebut, pemimpin paternalistik menganut nilai organisasional yang mengutamakan kebersamaan. Nilai tersebut mengejawantahkan dalam sikapnya seperti kebapakan, dan terlalu melindungi bawahan. Sikap yang demikian tercermin dalam perilakunya berupa tindakannya yang menggambarkan bahwa hanya pemimpin yang mengetahui segala kehidupan organisasional, pemusatan pengambilan keputusan pada diri pemimpin.

c. *Tipe Kharismatik*

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu

memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu itu dikagumi. Pengikutnya tidak mempersoalkan nilai yang dianut, sikap, dan perilaku serta gaya yang digunakan pemimpin tersebut.

d. *Tipe Laissez Faire*

Persepsi seorang pemimpin *Laissez Faire* ini melihat perannya sebagai polisi lalu lintas, dengan anggapan bahwa anggota organisasi sudah mengetahui dan cukup dewasa untuk taat pada peraturan yang berlaku. Pemimpin ini cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri.

Nilai yang dianut biasanya bertolak dari filsafat hidup bahwa manusia pada dasarnya memiliki rasa solidaritas, mempunyai kesetiaan, taat pada norma, dan bertanggung jawab. Nilai yang tepat dalam hubungan atasan-bawahan adalah nilai yang didasarkan pada saling mempercayai yang tinggi. Bertitik tolak dari nilai tersebut, sikap pemimpin tipe ini biasanya permisif. Dengan sikap yang permisif perilakunya cenderung mengarah pada tindakan yang memperlakukan bawahan sebagai akibat dari adanya struktur dan hirarki organisasi. Dengan demikian gaya kepemimpinan yang digunakannya akan dicirikan oleh pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif, pengambilan keputusan diserahkan kepada pejabat pimpinan yang lebih rendah, status quo organisasional tidak

terganggu, pengembangan kemampuan berpikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada anggota organisasi, dan intervensi pemimpin dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimal.

e. *Tipe Demokratik*

Ditinjau dari segi persepsinya, seorang pemimpin yang demokratik biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator. Karenanya, pendekatan dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya adalah holistik dan integralistik. Seorang pemimpin yang demokratik menyadari bahwa organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas aneka tugas dan kegiatan yang harus dilaksanakan demi tercapainya tujuan organisasi. Seorang pemimpin yang demokratik melihat bahwa dalam perbedaan sebagai kenyataan hidup, harus terjamin kebersamaan.

Nilai yang dianutnya berangkat dari filsafat hidup yang menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia, memperlakukan manusia dengan cara yang manusiawi. Nilai tersebut tercermin dari sikapnya dalam hubungannya dengan bawahan, misalnya dalam proses pengambilan keputusan sejauh mungkin mengajak peran serta bawahannya sehingga bawahan akan memiliki rasa tanggung jawab yang besar. Dalam hal menindak bawahan yang melanggar disiplin organisasi dan etika kerja, cenderung bersifat korektif dan edukatif.

Perilaku kepemimpinannya mendorong bawahannya untuk menumbuhkembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Karakteristik lainnya adalah kecepatan menunjukkan penghargaan kepada bawahan yang berprestasi tinggi.

f. *Pseudo Demokratis*

Jenis pemimpin ini sebenarnya bersikap otokratis, tetapi ia pandai memberikan kesan seolah-olah demokratis. Ia berbuat seolah-olah semua rencana, program dan keputusan-keputusannya berasal dari dan milik kelompok, padahal semua itu adalah kehendaknya sendiri. Ia selalu berusaha menarik perhatian agar disukai orang lain. Sikap dibuat sopan, ramah dan suka sekali membicarakan soal demokrasi. Ia pandai bergaul dan berusaha tahu kelemahan orang lain untuk dijadikan “senjata” agar orang lain tersebut segan padanya.

Dalam suatu rapat sekolah, ia seakan-akan memperhatikan saran dan pendapat kelompok walaupun akhirnya saran dan pendapat tersebut tidak digunakan. Karena sikapnya yang dibuat ramah itu, maka anggotanya segan menentanginya, dan walaupun ada yang tidak sepaham cenderung untuk diam saja.

Pemimpin pseudo demokratis ini sering juga disebut sebagai pemimpin yang memanipulasikan demokratis atau demokrasi palsu. Dari beberapa tipe kepemimpinan diatas tentunya penentu keberhasilannya pada keterbukaan, adanya kepercayaan adanya visi

dan ketercapaian tujuan pendidikan itu, hal ini akan sangat mempengaruhi proses dan hasilnya.

Berdasarkan persepsi, nilai, sikap, dan perilaku, maka gaya kepemimpinannya biasanya tercermin dalam hal pandangan bahwa sumber daya dan dana yang tersedia bagi organisasi, hanya dapat digunakan oleh manusia dalam organisasi untuk pencapaian tujuan dan sasarannya, selalu mengusahakan pendelegasian wewenang yang praktis dan realistis, bawahan dilibatkan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Kesungguhan yang nyata dalam memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, sosial, ekonomi, dan individu dengan karakteristik dan jati diri yang khas. Pengakuan bawahan atas kepemimpinannya didasarkan pada pembuktian kemampuan memimpin organisasi yang efektif.⁴¹

6. Unsur-unsur dan Tugas Kepemimpinan

Menurut Basri, unsur-unsur yang mendasari kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan memengaruhi orang lain;
- b. Kemampuan mengarahkan atau memotivasi tingkah laku orang lain;
- c. Adanya unsur kerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Coney dalam Basri, karakteristik seorang pemimpin adalah sebagai berikut:

⁴¹ Eneng Muslihah, *Kinerja Kepala sekolah*, (Tangerang: Haja Mandiri, 2014), 106-111.

- a. Seorang yang belajar seumur hidup: tidak hanya melalui pendidikan formal, tetapi juga di luar sekolah.
- b. Berorientasi pada pelayanan: seorang pemimpin tidak dilayani, tetapi melayani, sebab prinsip pemimpin dengan prinsip melayani berdasarkan karier sebagai tujuan utama.
- c. Membawa energi yang positif: menggunakan energi yang positif berdasarkan keikhlasan dan keinginan mendukung kesuksesan orang lain. Dengan demikian, dibutuhkan energi positif untuk membangun hubungan baik. Seorang pemimpin harus bekerja keras dengan ikhlas dan profesional sehingga menjadi teladan bagi masyarakat.
- d. Mendelegasikan pekerjaannya kepada orang lain dengan motivasi positif dalam kaderisasi kepemimpinan yang akan datang.

Menurut Stonen dalam Basri, tugas utama seorang pemimpin adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki kecapakan untuk bekerjasama dengan orang lain. Oleh karena itu, ia harus mampu menyusun tugas sekaligus membaginya secara proporsional dan profesional agar tujuan yang telah ditetapkan dengan mudah dapat dicapai dengan sebaik mungkin.
- b. Bertanggung jawab penuh atas seluruh tugas dan kewajibannya, termasuk tugas dan kewajiban yang diberikan kepada bawahannya.
- c. Memiliki kecerdasan dalam menentukan prioritas, membagi tugas kepada bawahannya, mengatur waktu pelaksanaan, mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi, mengawasi, mengevaluasi, dan

- menetapkan ssolusi bagi permasalahan yang dihadapi dengan cara, metode, dan strategi yang tepat, efektif, dan efisien.
- d. Memiliki kemampuan konsepsional, analitis, dan berwawasan ke depan dengan lebih baik.
 - e. Berwibawa atau kharismatik, sehingga pengaruhnya kuat terhadap bawahannya. Kepemimpinan adalah soal pengaruh.
 - f. Kekuasaan atau otoritas yang kuat sehingga mampu mempertahankan kedudukannya dan menjadi modal dalam memimpin rakyat atau bawahannya. Wewenang yang dimiliki pemimpin dilindungi oleh konstitusi atau peraturan perundang-undangan sehingga pengambilan keputusan sesuai dengan peraturan yang berlaku dan tidak mendapat gugatan dari masyarakat atau bawahannya.
 - g. Memiliki pengikut yang setia terhadap kepemimpinan dan kekuasaan ataupun wewenangnya.
 - h. Memiliki visi yang jelas, artinya memiliki tujuan yang pasti serta ambisi kepemimpinannya yang terukur secara rasional dalam konteks jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.
 - i. Senantiasa mendambakan kesuksesan untuk semua masyarakat atau bawahannya, artinya kesuksesan selalu untuk bersama.
 - j. Tidak mengenal kata berhenti belajar dan menggali pengalaman untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahamannya tentang

kepemimpinan agar keputusan yang diambilnya lebih bijaksana dan adil.

- k. Melakukan kaderisasi demi kelangsungan kepemimpinan yang akan datang.

Dalam Islam seorang pemimpin harus memiliki sifat-sifat sebagaimana sifat yang dimiliki Rasulullah SAW. Yaitu sebagai berikut:

- a. Siddiq, artinya jujur, benar, berintegritas tinggi, dan terjaga dari kesalahan.
- b. Fathanah, artinya cerdas, memiliki intelektualitas tinggi, dan profesional.
- c. Amanah, artinya dapat dipercaya, memiliki legitimasi, dan accountable.
- d. Tabligh, artinya senantiasa menyampaikan risalah kebenaran, tidak pernah menyembunyikan sesuatu yang wajib disampaikan, dan komunikatif.
- e. Memiliki kekuasaan untuk mengerahkan dan memengaruhi bawahannya. Pada tahap pemberian tugas, pemimpin harus memberikan arahan dan bimbingan agar bawahan dapat dengan mudah melaksanakan tugasnya dengan hasil yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- f. Menjalin hubungan sosial dan berinteraksi dengan bawahan. Pemimpin diharapkan memiliki kemampuan menjalankan kepemimpinannya dengan bantuan orang yang dipimpinnya.

g. Memiliki kelebihan yang memungkinkan ia mengatur dan mengerahkan bawahannya. Superioritas seorang pemimpin akan menentukan terbentuknya sikap taat dari seluruh bawahannya. Jika seorang pemimpin murang berwibawa, kurang tegas, dan kurang ditunjang oleh pengetahuan tentang kepemimpinan, semua instruksinya dan kebijakan yang ditetapkan akan disepelekan oleh bawahan. Oleh karena itu, kepemimpinan berkaitan dengan keterampilan dan keahlian menggerakkan orang lain.

Pemimpin memiliki peran penting dalam kehidupan manusia, baik sebagai individu, lingkungan keluarga, masyarakat maupun dalam kehidupan bernegara. Di antara peran penting dari pemimpin adalah sebagai berikut:

- a. Pelaku pertama yang memberikan contoh dalam melaksanakan berbagai tugas atau program yang telah direncanakan dan disepakati bersama.
- b. Pembuat rencana dan memiliki kepandaian yang profesional tentang semua yang ia rencanakan sehingga ia sebagai seorang yang ahli di bidangnya.
- c. Representasi dari semua bawahannya. Citra sebuah organisasi, keluarga, bangsa dan negara, termasuk lembaga pendidikan berada di tangan pemimpinnya.
- d. Pengontrol dan pengawas semua aktivitas bawahannya.

- e. Penengah yang memberikan peluang bagi bawahannya untuk melakukan berbagai perbaikan.
- f. Akar yang menguatkan eksistensi institusi dan bawahannya. Pemimpin yang seperti ini adalah pemimpin yang populis.
- g. Simbol yang membanggakan institusi yang dipimpinnya.
- h. Penggagas utama yang idealis, sekaligus memberikan janji-janji pragmatis yang ditepati bagi bawahannya.
- i. Pengayom, seperti ayah pada anaknya.
- j. Sumber kesalahan pertama sebelum kesalahan yang dibuat anak buah diperiksa dengan seksama.
- k. Suri teladan seluruh orang yang dipimpinnya.
- l. Pengambil keputusan dan pemecah berbagai masalah yang dihadapi.
- m. Tempat mengadu masyarakat atau semua bawahannya.
- n. Penyelenggara atau pekasana organisasi, artinya berfungsi sebagai eksekutif manajemen.
- o. Penanggung jawab kemajuan dan kemunduran organisasi.
- p. Pengelola organisasi.
- q. Penentuan kesejahteraan bawahannya.
- r. Pemberi reward dan imbalan.
- s. Pembentuk kerjasama antar pegawai.

t. Stabilitor, motivator, dinamisor, dan kontrobutor solusi permasalahan.⁴²

B. Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah berasal dari dua kata yaitu “Kepala” dan “Madrasah” kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang madrasah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala madrasah dapat diartikan pemimpin madrasah atau suatu lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran. Wahjosumidjo mengartikan bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁴³

Sementara Rahman dkk mengungkapkan bahwa “Kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah”.⁴⁴ Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah adalah

⁴² Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung : CV. Pustaka Setia, 2014), 18-22.

⁴³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), 83.

⁴⁴ Rahman (et. all), *Peran Strategis Kapala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jatinangor: Alqaprint, 2006), 106.

seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada di sekolah, sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Sebutan bagi kepala madrasah sangatlah bermacam-macam dalam beberapa madrasah, kepala madrasah disebut sebagai *Top Leader*, dikarenakan fungsi dan keberadaanya sebagai pemimpin puncak, di negara negara maju kepala sekolah mendapat sebutan bermacam-macam, sebagian menyebut kepala sekolah sebagai guru kepala (*head teacher* atau *head master*), kepala sekolah yang mengajar (*teaching principle*), kepala sekolah sebagai supervisor (*supervising principle*), *director*, dan pemimpin pendidikan (*educational leadership*).⁴⁵ Penyebutan yang berbeda itu menurut macam disebabkan adanya kriteria yang mempersyaratkan kompetensi professional kepala sekolah, kompetensi kepribadian kepala sekolah, kompetensi supervise kepala sekolah, dan kompetensi manajerial kepala sekolah.

Kepemimpinan Kepala madrasah sangat luas sekali bagi satu individu. Sebuah solusi dapat diberikan dengan keterlibatan dan bantuan orang lain untuk memenuhi tugas dan tuntutan tak terbatas, sumber daya yang dikumpulkan. Kepala madrasah adalah suatu alternative praktis. Suatu pendekatan bersama atau tim dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kepemimpinan.⁴⁶

⁴⁵ Marno, *Islam by Management and Leadership*, (Jakarta: Lintas Pustaka, 2007), 55.

⁴⁶ Mulyasa. E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), 101.

Kepala madrasah sebagai penentu kebijakan di sekolah juga harus memfungsikan perannya secara maksimal dan mampu memimpin sekolah dengan bijak dan terarah serta mengarah kepada pencapaian tujuan yang maksimal demi meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan di madrasah yang tentu saja akan berimbas pada kualitas lulusan anak didik sehingga membanggakan dan menyiapkan masa depan yang cerah. Oleh karena itu, kepala madrasah harus mempunyai wawasan, keahlian manajerial, mempunyai karisma kepemimpinan dan juga pengetahuan yang luas tentang tugas dan fungsi sebagai kepala madrasah. Dengan kemampuan yang dimiliki seperti itu, kepala madrasah tentu saja akan mampu mengantarkan dan membimbing segala komponen yang ada di madrasah dengan baik dan efektif menuju ke arah cita-cita madrasah.⁴⁷

Kepemimpinan kepala madrasah berarti suatu bentuk komitmen para guru, murid, dan warga sekolah untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya dan bertujuan agar kualitas profesional untuk menjalankan dan memimpin sumber daya sekolah untuk mau bekerjasama dalam mencapai tujuan sekolah bersama. Jadi dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan yang dimiliki seorang kepala sekolah untuk mempengaruhi semua komponen madrasah (guru, murid dan staf) agar mau bekerja bersama,

⁴⁷ Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2008), 7.

melakukan tindakan bersama dan perbuatan bersama dalam mencapai visi, misi dan tujuan madrasah”.⁴⁸

2. Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Madrasah

Kepala madrasah memiliki tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan dengan baik. Melihat dari hal tersebut, maka untuk menunjang kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya tentunya diperlukan kualifikasi dan kompetensi tertentu yang kemudian menjadi syarat agar seseorang dapat diangkat menjadi kepala madrasah di suatu lembaga pendidikan. Seperti yang dikatakan Muhaimin bahwa “*untuk menjadi seorang kepala sekolah/ madrasah tidak hanya sekedar memiliki surat keputusan (SK), walaupun SK dapat digunakan untuk membuka kesempatan menjadi kepala sekolah/ madrasah yang baik*”.⁴⁹ Sebab kepala madrasah memiliki tugas ganda yaitu selain sebagai pendidik, kepala madrasah juga harus mampu memimpin lembaga pendidikan yang dipimpinnya agar dapat mencapai peningkatan mutu sesuai yang telah direncanakan.

Menurut Permendiknas No.13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah terdapat kualifikasi secara umum dan khusus. Berikut ini penjelasan mengenai kualifikasi umum dan khusus yang harus dipenuhi sebagai kepala madrasah.

⁴⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), 96.

⁴⁹ H. Muhaimin, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/ Madrasah Ed. 1 Cet. 2*, (Jakarta: Kencana, 2010), 35.

- a. Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut.
- 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
 - 2) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun;
 - 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak /Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan
 - 4) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.
- b. Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah Menengah Atas /Madrasah Aliyah (SMA/MA) dapat diuraikan sebagai berikut.
- 1) Berstatus sebagai guru SMA/MA;
 - 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA;
 - 3) Memiliki sertifikat kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
- c. Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah Menengah Kejuruan /Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK) dapat diuraikan sebagai berikut.
- 1) Berstatus sebagai guru SMK/MAK;

- 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMK/MAK;
- 3) Memiliki sertifikat kepala SMK/MAK yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.⁵⁰

Selain diperlukan kualifikasi yang harus dimiliki oleh seorang kepala madrasah, diperlukan pula beberapa kompetensi yang dapat dijadikan sebagai dasar agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Berdasarkan Permendiknas no. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah, kompetensi yang harus dimiliki sebagai seorang kepala sekolah tersebut meliputi: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Kemudian kompetensi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

a. Kepribadian

- 1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia dan menjadi teladan bagi komunitas di sekolah/ madrasah.
- 2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- 3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/ madrasah.
- 4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- 5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah.

⁵⁰ Departemen Pendidikan Nasional tahun 2007. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah. Diakses dari http://litbang.kemdiknas.go.id/content/Permen%20No_%2013%20Tentang%20Standar%20Kepala%20Sekolah.pdf. Pada 7 Oktober 2017 Jam 08.55 WIB.

- 6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

b. Manajerial

- 1) Menyusun perencanaan sekolah/ madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah/ madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- 3) Memimpin sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/ madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- 8) Mengelola hubungan sekolah/ madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
- 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan, dan pengembangan kapasitas peserta didik.

- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- 11) Mengelola keuangan sekolah/ madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- 12) Mengelola ketatausahaan sekolah/ madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.
- 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/ madrasah.
- 14) Mengelola sistem informasi sekolah/ madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/ madrasah.
- 16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

c. Kewirausahaan

- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/ madrasah.
- 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/ madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.

- 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/ madrasah.
- 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/ madrasah.
- 5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/ jasa sekolah/ madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

d. Supervisi

- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

e. Sosial

- 1) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/ madrasah.
- 2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.⁵¹

⁵¹ Departemen Pendidikan Nasional tahun 2007. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah. Diakses dari http://litbang.kemdiknas.go.id/content/Permen%20No_%2013%20Tentang%20Standar%20Kepala%20Sekolah.pdf. Pada 7 Oktober 2017 Jam 08.55 WIB.

Kualifikasi dan kompetensi kepala madrasah yang telah dijelaskan di atas tentunya akan sangat menunjang dalam pelaksanaan tugas kepala madrasah. Dengan demikian, kepala madrasah akan dapat mengelola dan memberdayakan sumber daya yang dimiliki madrasah secara optimal yang utamanya yaitu tenaga pendidik/ guru. Kepala madrasah harus mampu menggerakkan guru agar guru tersebut secara sukarela tanpa ada paksaan sehingga mampu melaksanakan tugasnya dengan baik.

3. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah

Menjadi kepala madrasah tidaklah mudah. Kepala madrasah harus memiliki kualifikasi dan kompetensi yang harus dipenuhi. Sebab kepala madrasah memiliki tugas yang harus dilaksanakan dengan baik demi kemajuan pendidikan di madrasah khususnya dan pendidikan nasional umumnya. Dalam perannya sebagai kepala madrasah, kepala madrasah memiliki tugas dan fungsinya yang harus diemban.

Menurut Mulyasa dikatakan bahwa tugas dan fungsi kepala madrasah meliputi kepala madrasah sebagai educator (pendidik), kepala madrasah sebagai manajer, kepala madrasah sebagai administrator, kepala madrasah sebagai supervisor, kepala madrasah sebagai leader, kepala madrasah sebagai innovator, kepala madrasah sebagai motivator. Tugas dan fungsi kepala madrasah tersebut kemudian dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Kepala madrasah sebagai educator (pendidik).

Kepala sekolah sebagai educator harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah. Menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.⁵²

2. Kepala madrasah sebagai manajer.

Manajemen merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan. Dikatakan suatu proses karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilanya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.

3. Kepala madrasah sebagai administrator.

⁵² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 98.

Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan erat dengan aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program madrasah. Kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, peserta didik, personalia, sarana dan prasarana, kearsipan dan keuangan.⁵³

Menurut Nurkolis disebutkan bahwa kepala madrasah memiliki 2 tugas utama sebagai administrator yaitu sebagai pengendali struktur organisasi yaitu bagaimana cara pelaporan, dengan siapa tugas tersebut harus dikerjakan dan dengan siapa berinteraksi dalam mengerjakan tugas; Melaksanakan administrasi substansif yang mencakup administrasi kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana, hubungan dengan masyarakat, dan administrasi umum.⁵⁴

Kepala madrasah harus memiliki data-data lengkap baik itu mengenai personalia maupun yang berhubungan dengan kurikulum seperti silabus/ RPP guru. Sehingga kepala madrasah mengetahui dan dapat dijadikan sebagai kontrol terhadap setiap kegiatan-kegiatan yang ada di madrasah.

4. Kepala madrasah sebagai supervisor.

Menurut Suharsimi Arikunto dikatakan bahwa supervisi merupakan kegiatan mengamati, mengidentifikasi mana hal-hal

⁵³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 99.

⁵⁴ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Grasindo, 2003), 120.

yang sudah benar, mana yang belum benar dan mana pula yang tidak benar, dengan maksud agar tepat dengan tujuan memberikan pembinaan. Kegiatan pokok dalam supervisi itu sendiri adalah melakukan pembinaan kepada madrasah pada umumnya dan guru pada khususnya agar kualitas pembelajarannya meningkat. Kegiatan utama di madrasah dalam rangka mewujudkan tujuan adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi madrasah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Tugas kepala madrasah sebagai supervisor yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Untuk itu kepala madrasah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan sebagai kontrol agar kegiatan pendidikan di madrasah terarah pada tujuan. Selain itu sebagai tindakan preventif untuk mencegah agar tidak melakukan penyimpangan dan lebih hari-hari dalam melaksanakan pekerjaannya.⁵⁵

5. Kepala sekolah sebagai leader.

Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan

⁵⁵ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 5.

mendelegasikan tugas.⁵⁶ Selain itu, Nurkolis mengatakan bahwa kepala madrasah juga harus mampu menggerakkan orang lain agar secara sadar dan suka rela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan yang diharapkan pimpinan dalam rangka mencapai tujuan. Implementasinya, kepala madrasah sebagai leader dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinan yaitu demokratis, otoriter dan laissez-faire. Ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersamaan, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, sifat tersebut muncul secara situasional.⁵⁷

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin perlu memperhatikan dan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki madrasah dengan baik. Berikut ini beberapa pemimpin yang dapat dikatakan efektif menurut Nurkolis yaitu: Bersikap luwes; sadar mengenai diri, kelompok dan situasi; memberi tahu bawahan atas pengaruh dari setiap persoalan dan bagaimana pemimpin akan menggunakan kewenangannya; memakai pengawasan umum di mana bawahan mengerjakan secara terinci pekerjaan harian mereka sendiri dan membuat keputusan mengenai pekerjaan dalam batas waktu yang ditentukan; selalu ingat masalah mendesak ataupun keaktifan jangka panjang individual dan kelompok dalam bertindak; memutuskan bahwa keputusan yang dibuat sesuai dan tepat waktu baik secara

⁵⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 100.

⁵⁷ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Grasindo, 2003), 121.

individu maupun kelompok; selalu mudah ditemukan bila bawahan ingin membicarakan masalah dan pemimpin menunjukkan minat dalam gagasannya; menepati janji yang diberikan kepada bawahan, cepat menangani keluhan dan memberikan jawaban secara sungguh-sungguh dan tidak berbelit-belit; Menyediakan instruksi mengenai metode pekerjaan dengan cukup, meningkatkan keamanan dan menghindari kesalahan.⁵⁸

Kepemimpinan kepala madrasah yang mempunyai arti vital dalam proses pendidikan harus mampu mengolah dan memanfaatkan segala sumber daya yang ada, sehingga tercapai efektifitas madrasah yang melahirkan perubahan kepada anak didik. Menurut Wahjosumidjo efektifitas madrasah tercapai apabila kepala sekolah selalu memperhatikan dan melaksanakan: Sekolah harus secara terus menerus menyesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal yang mutakhir; mampu mengkoordinasikan dan mempersatukan usaha seluruh sumber daya manusia kearah pencapaian tujuan; perilaku sumber daya manusia ke arah pencapaian tujuan dapat dipengaruhi secara positif apabila kepala madrasah mampu melakukan pendekatan secara manusiawi; sumber daya manusia merupakan suatu komponen yang penting dari keseluruhan

⁵⁸ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Grasindo, 2003), 163.

pencapaian organisasi; dalam rangka pengelolaan kepala madrasah harus mampu menegakkan hubungan yang serasi antara tujuan madrasah dengan perilaku sumber daya manusia yang ada; dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi sekolah, fungsi sumber daya manusia harus ditumbuhkan sebagai satu kekuatan utama.⁵⁹

Kepala madrasah sebagai pemimpin harus bisa menjadi contoh bagi warga madrasah termasuk guru. Kepala madrasah harus mengawasi guru dalam pembelajaran, menggerakkan guru agar dengan kemauannya melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab, serta terbuka.

6. Kepala madrasah sebagai innovator.

Sebagai innovator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.⁶⁰ Untuk itulah menurut Nurkolis kepala madrasah harus mampu melaksanakan pembaruan-pembaruan terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah yang dipimpin berdasarkan prediksi-prediksi yang telah dilakukan

⁵⁹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya Ed.1 Cet.3*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), 272.

⁶⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 101.

sebelumnya.⁶¹ Kepala madrasah sebagai innovator akan tercermin dari cara melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin serta adaptabel dan fleksibel.

7. Kepala madrasah sebagai motivator.

Menurut Sobri, dkk. Motivasi merupakan suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu kegiatan. Sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan, sehingga mereka bersemangat dan bergairah dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).⁶²

Adapun fungsi motivasi menurut Sardiman adalah sebagai berikut: mendorong manusia untuk berbuat jadi sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi. Motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan; menentukan arah perbuatan yakni kearah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian, motivasi dapat

⁶¹ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Grasindo, 2003), 121.

⁶² Sobri, dkk, *Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009), 24.

memberikan arah tujuan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya; menyeleksi perbuatan yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.⁶³

Dalam hal bekerja, seorang karyawan maupun guru sangat membutuhkan motivasi dari atasannya agar mampu mendorong dan meningkatkan gairah untuk bekerja. Melihat akan pentingnya motivasi bagi karyawan atau guru, untuk itulah seorang kepala madrasah sebagai pemimpin bagi guru harus mampu memberikan motivasi agar guru bersemangat untuk menjalankan tugasnya dengan baik. Seorang pemimpin yang ingin meningkatkan motivasi karyawan bisa dengan melaksanakan model berikut: Model tradisional yaitu dengan memberikan intensif material kepada karyawan yang berprestasi baik; model hubungan manusia yaitu dengan mengakui semua kebutuhan social karyawan dan membuat mereka merasa berguna; model sumber daya manusia yaitu dengan memotivasi karyawan bukan hanya dengan uang tetapi juga kebutuhan akan pencapaian tugas yang berarti baginya dengan rasa tanggung jawab.⁶⁴

⁶³ Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), 58.

⁶⁴ Sobri, dkk, *Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009), 32.

Selain itu, Rivai menjelaskan bahwa kepala sekolah perlu menjalankan fungsi kepemimpinan secara operasional sesuai dengan kelembagaan. Maka kepala sekolah perlu menjalankan fungsinya sebagai berikut:

1. Fungsi instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

2. Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feedback) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan.

3. Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas melakukan semuanya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksanaan.

4. Fungsi delegasi

Dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

5. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses (efektif) mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapaiannya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.⁶⁵

⁶⁵ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2003), 53.

Fungsi kepemimpinan membantu kepala sekolah dalam menyelenggarakan kempimpinannya di sekolah, tanpa adanya tugas dan fungsi yang harus dijalankan oleh kepala sekolah maka kepemimpinan yang dipegang tidak menentu arahnya.

Penulis menarik kesimpulan bahwa, seluruh fungsi kepemimpinan diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinanya secara integral agar mencapai tujuan yang diharapkan oleh sekolah tersebut.

Begitu banyaknya tugas kepala madrasah yang diemban tersebutlah, maka kepala sekolah harus memiliki kualifikasi dan kompetensi yang harus dipenuhi. Dengan terpenuhinya kualifikasi dan kompetensi tersebut, maka tugas-tugas tersebut akan dapat terlaksana dengan baik. Dari tugas-tugas tersebut tersimpan makna agar kepala madrasah mampu mendayagunakan guru ataupun mendorong guru agar guru melaksanakan tugasnya dengan baik. Tugas-tugas kepala madrasah tersebut dapat dijadikan untuk menggerakkan, mengarahkan, membimbing, dan memotivasi agar guru memiliki kinerja yang lebih baik.

C. Mutu Pendidikan

1. Pengertian Mutu Pendidikan

Mutu atau kualitas banyak dibicarakan orang, kelompok, organisasi, maupun suatu lembaga. Bagi setiap institusi, mutu merupakan hal utama yang harus selalu ditingkatkan. Dalam kehidupan sehari-hari biasanya

orang memiliki keinginan untuk mendapatkan sesuatu yang bermutu. Walaupun demikian, jika diminta untuk mendeskripsikan dan menjelaskan mutu yang diinginkan, akan tampak perbedaan standar yang mereka gunakan dalam memakai mutu yang diinginkan.

Berbicara mutu, Sallis menjelaskan bahwa mutu tidak dapat dilepaskan dari tiga tokoh penting tentang mutu, yaitu Edwards Deming, Joseph Juran, dan Philip B. Crosby.⁶⁶ Menurut Deming, masalah mutu terletak pada masalah manajemen. Ia mengajarkan pentingnya pendekatan yang tepat dan sistematis serta pendekatan dengan dasar statistik untuk memecahkan masalah kualitas.⁶⁷ Oleh karena itu, Deming mendefinisikan mutu sebagai kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang bermutu ialah perusahaan yang menguasai pangsa pasar karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen sehingga menimbulkan kepuasan bagi konsumen. Jika konsumen merasa puas, mereka akan setia dalam membeli produk perusahaan tersebut baik berupa barang maupun jasa.⁶⁸

Selain itu juga Deming mengembangkan empat belas prinsip mutu yang terkenal dengan nama “filsafat mutu Deming”. Keempat belas prinsip tersebut adalah menciptakan konsistensi tujuan, mengadopsi filosofi mutu total, mengurangi kebutuhan pengujian, menilai bisnis sekolah dengan cara baru, memperbaiki mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya, belajar

⁶⁶ Edward Sallis, *Total Quality Management*, (London : Kogam Page, 1993), 95.

⁶⁷ Edward Sallis, *Total Quality Management*, (London : Kogam Page, 1993), 97.

⁶⁸ W. E. Deming, *Out of the Crisis*, (Cambridge: MIT Center for Advanced engineering Study, 1986), 176.

sepanjang hayat, kepemimpinan dalam pendidikan, mengeliminasi rasa takut, mengeliminasi hambatan kebersihan, menciptakan budaya mutu, perbaikan proses, membantu siswa berhasil, komitmen, tanggung jawab.⁶⁹

Tokoh lain tentang mutu adalah Juran. Dia mengajukan beberapa aspek manajemen kualitas yang tidak terlalu statistik. Dia yakin bahwa masalah mutu dapat dikembalikan kepada kepuasan manajemen. Juran mengajarkan perencanaan, penetapan sasaran, isu-isu organisasi, kebutuhan akan penetapan tujuan dan sasaran untuk perbaikan, dan tanggung jawab manajemen terhadap kualitas. Juran terkenal dengan keberhasilannya menciptakan kesesuaian dengan tujuan dan manfaat. Menurut Juran, ada tingkatan yang memengaruhi dan memberi kontribusi terhadap peningkatan mutu, yaitu manajer senior dan manajer menengah, yang memiliki tanggung jawab terhadap kontrol mutu.⁷⁰

Menurut Juran, mutu produk adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan penggunaan produk tersebut didasarkan atas lima ciri utama, yaitu teknologi:kekuatan, psikologis:citra rasa atau status, waktu:kenadalan, kontraktual:ada jaminan, etika:sopan santun.⁷¹

Kecocokan penggunaan produk tersebut memiliki dua aspek utama, yaitu ciri-ciri produknya memenuhi tuntutan *customer* dan tidak memiliki kelemahan. Adapun ciri-ciri produk yang memenuhi tuntutan pelanggan

⁶⁹ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-Prinsip Dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 85-89.

⁷⁰ J. M. Juran, *Juran on Leadership for Quality*, (New York: Macmillan, 1993), 33.

⁷¹ J. M. Juran, *Juran on Leadership for Quality*, (New York: Macmillan, 1993), 16.

menurut Juran, yaitu produk tersebut bermutu tinggi dan memiliki ciri khusus yang berbeda dari produk pesaing serta dapat memenuhi harapan sehingga dapat memuaskan pelanggan. Dengan mutu yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan meningkatkan kepuasan pelanggan, membuat laku terjual, dapat bersaing dengan pesaing, meningkatkan pangsa pasar, omzet penjualan, dan dapat dijual dengan harga yang lebih tinggi.

Sementara itu Crosby dalam buku Sudiran menganggap bahwa, pertama, mutu itu gratis. Menurut Crosby, terlalu banyak pemborosan dalam sistem saat mengupayakan peningkatan mutu. Gratis dalam pandangan Crosby ini, di dunia pendidikan dimaknai bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan, segala usaha sejak awal harus tidak ada kesalahan, terutama dalam sistem.⁷² Kedua, bahwa kesalahan, pemborosan, kegagalan dan penundann waktu, serta hal yang tidak bermutu dapat dihilangkan jika institusi memiliki kemauan. Menurut Crosby, mutu ialah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki mutu apabila sesuai dengan standar atau kriteria mutu yang telah ditentukan, standar mutu tersebut meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi.⁷³ Demikian pula dalam pendidikan, jika terjadi kesalahan dalam upaya peningkatan mutu, maka lembaga atau institusi harus memiliki kemauan untuk menghilangkan kesalahan itu agar sesuai dengan yang distandarkan.

⁷² Florentinus Sudiran, *Manajemen Mutu Terpadu di Bidang Pendidikan (Teori, implementasi, dan Tata Langkah)*, (Yogyakarta: LaksBang Pressindo, 2012), 52.

⁷³ Philip B. Crosby, *Quality is Free*, (New York: Mentor Books, 1979), 58.

Menurut Crosby ada empat belas program mutu, yaitu komitmen pimpinan, membangun tim peningkatan mutu, pengukuran mutu, mengukur biaya mutu, membangun kesadaran tentang mutu, kegiatan perbaikan, perencanaan tanpa cacat, pelatihan pengawas, menyelenggarakan hari tanpa cacat, penyusunan tujuan, penghapusan sebab kesalahan, pengakuan, mendirikan dewan mutu, lakukan lagi.⁷⁴

Menurut Hidayah, dalam dunia pendidikan empat belas langkah Crosby tersebut dapat diterapkan sebagai berikut: membuat komitmen tentang mutu pendidikan apa saja yang perlu diperbaiki dan kemudian diumumkan kepada seluruh guru dan pegawai; berdasarkan komitmen tersebut dibentuk tim peningkatan mutu; melakukan pengukuran mutu melalui evaluasi dan pemantauan secara teratur; menentukan biaya perbaikan; membangun kesadaran bawahan tentang pentingnya peningkatan mutu pendidikan; mewujudkan perbaikan yang sesuai dengan rancangan; berusaha meminimalisir kesalahan; memberikan pengarahan-pengarahan khusus; komitmen untuk tidak mengulangi kesalahan; menentukan tujuan yang jelas; mencari sebab-sebab terjadinya kesalahan; mengakui prestasi bawahan dan memberikan *reward*; perlu membentuk Dewan Mutu untuk memantau efektivitas program; peningkatan mutu harus dilakukan terus-menerus.⁷⁵

Mendefinisikan konsep mutu tidaklah mudah karena antara tokoh yang satu dengan yang lain berbeda-beda. Mutu menurut Arcaro adalah

⁷⁴ Edward Sallis, *Total Quality Management*, (London : Kogam Page, 1993), 113-118.

⁷⁵ Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-ruzz Media, 2016), 128.

sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.⁷⁶ Garvin dan Davis dalam buku Hadis mendefinisikan mutu sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, tenaga kerja/jasa, proses, dan tugas serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.⁷⁷

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa meskipun banyak definisi mutu yang berbeda-beda, semua sepakat bahwa mutu ditentukan oleh pelanggan. Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa: mutu sangat ditentukan oleh pelanggan atau pemakai suatu produk; mutu mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan; mutu merupakan kondisi yang selalu berubah, artinya penilaian suatu mutu sangat tergantung pada kondisi, hari ini dianggap bermutu mungkin dimasa mendatang menjadi kurang bermutu.

2. Teori Mutu

Mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan. Dalam sekolah mutu, standar mutu ditetapkan untuk setiap rangkaian kerja didalam keseluruhan proses kerja, bila pekerja mencapai standart mutu untuk masing-masing rangkaian kerja, hasil akhirnya adalah sebuah produk bermutu. Saat membicarakan perbaikan mutu pendidikan, sering kali yang dibicarakan adalah perbaikan peringkat kenaikan kelas atau nilai rapor. Dalam sekolah yang bertepi seperti itu, tanggung jawab perbaikan mutu pendidikan lebih banyak ada pada guru.

⁷⁶ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-Prinsip Dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 75.

⁷⁷ Abdul Hadis dan Nuryani, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 86.

Secara umum para guru terfokus hanya pada aspek pendidikan seorang siswa: membantu siswa belajar dan mendapatkan pengetahuan. Bila mutu dimulai sebagai proyek terisolasi di sekolah atau ruang kelas, dan hal tersebut hampir mempengaruhi keseluruhan mutu pendidikan.⁷⁸

Bagi setiap institusi, mutu adalah agenda utama dan meningkatkan mutu merupakan tugas yang paling penting. Walaupun demikian, ada sebagian orang yang menganggap mutu sebagai sebuah konsep yang penuh dengan teka-teki. Dalam kehidupan sehari-hari, kita akan melakukan apa saja untuk bisa mendapatkan mutu, terutama jika mutu tersebut sudah menjadi kebiasaan kita. Namun, ironisnya kita hanya bisa menyadari keberadaan mutu tersebut saat mutu hilang. Satu hal yang biasa kita yakini adalah mutu merupakan suatu hal yang membedakan antara yang baik dan yang sebaliknya. Bertolak dari kenyataan tersebut, mutu dalam pendidikan akhirnya merupakan hal yang membedakan antara kesuksesan dan kegagalan.⁷⁹

Program mutu sebenarnya berasal dari dunia bisnis. Dalam dunia bisnis, baik yang bersifat produksi maupun jasa, program mutu merupakan program utama sebab kelanggengan dari kemajuan usaha sangat ditentukan oleh mutu sesuai dengan permintaan dan tuntutan pengguna. Permintaan dan tuntutan pengguna terhadap produk dan jasa layanan terus berubah dan berkembang sejalan dengan hal itu, mutu produk dan jasa

⁷⁸ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-Prinsip Dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 75-76.

⁷⁹ Sallis, Edward, *Total Quality Management In Education*, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2006), 29-30.

layanan yang diberikan harus selalu di tingkatkan. Dewasa ini, mutu bukan hanya menjadi masalah dan kepedulian dalam bidang bisnis, melainkan juga dalam bidang-bidang lainnya, seperti pemerintahan, layanan social, pendidikan, bahkan bidang keamanan dan ketertiban sekalipun.

Banyak masalah mutu dihadapi dalam dunia pendidikan, seperti mutu lulusan, mutu pengajaran bimbingan dan latihan guru, serta profesionalisme dan kinerja guru. Mutu-mut tersebut terkait dengan mutu manajerial para pimpinan pendidikan, media, sumber belajar, alat dan bahan latihan, iklim sekolah, lingkungan pendidikan, serta dukungan dari pihak-pihak yang terkait dengan pendidikan. Semua kelamahan mutu dari komponen-komponen pendidikan tersebut berujung pada rendahnya mutu lulusan.

Mutu lulusan yang rendah dapat menimbulkan berbagai masalah, seperti lulusan tidan bisa melanjutkan studi, tidak dapat menyelesaikan studinya pada jenjang yang lenih tinggi, tidak dapat bekerja atau tidak di terima di dunia kerja, diterima bekerja tapi tidak berprestasi, tidak mengikuti perkembangan masyarakat, dan tidak produktif akan menjadi beban masyrakat, menamabh biaya kehidupan dan kesejahteraan masyarakat, serta memungkikan menjadi wara yang tersisih dari masyarakat.⁸⁰

Untuk melaksanakan program mutu diperlakukan beberapa dasar yang kuat, yaitu sebagai berikut :

⁸⁰Sukmadinata, Nana Syaodih, Prof. Dr. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*. (Bandung: PT Refika Aditama, 2006), 8.

- a. **Komitmen Pada Perubahan.** pemimpin atau kelompok yang ingin menerapkan program mutu harus memiliki komitmen atau tekad untuk berubah. Pada intinya, peningkatan mutu adalah melakukan perubahan ke arah yang lebih baik dan lebih berbobot.
- b. **Pemahaman Yang Jelas Tentang Kondisi Yang Ada.** banyak kegagalan dalam melaksanakan perubahan karena melakukan sesuatu sebelum sesuatu itu jelas.
- c. **Mempunyai Visi Yang Jelas Terhadap Masa Depan.** Hendaknya, perubahan yang akan dilakukan berdasarkan visi tentang perkembangan, tantangan, kebutuhan, masalah, dan peluang yang akan dihadapi pada masa yang akan datang. Visi dapat menjadi pedoman yang akan membimbing tim dalam perjalanan pelaksanaan program mutu.
- d. **Mempunyai Rencana Yang Jelas.** Mengacu pada visi, sebuah tim menyusun rencana dengan jelas. Rencana menjadi pegangan dalam proses pelaksanaan program mutu. Rencana harus selalu di up-date sesuai dengan perubahan. Tidak ada program mutu yang terhenti (stagna) dan tidak ada dua program yang identik karena program mutu selalu berdasarkan dan sesuai dengan

kondisi lingkungan. Program mutu merefleksikan lingkungan pendidikan dimana pun ia berada.⁸¹

Mutu merupakan topik penting dalam diskusi tentang pendidikan sekarang ini. Dalam diskusi tersebut boleh jadi muncul gagasan berbeda mengenai mutu sebanyak jumlah sekolah yang ada. Mutu menciptakan lingkungan bagi pendidik, orang tua, pejabat pemerintah, wakil-wakil masyarakat dan pemuka bisnis untuk bekerja sama guna memberikan kepada para siswa sumber-sumber daya yang di butuhkan untuk memenuhi tantangan masyarakat, bisnis dan akademik sekarang dan masa depan.

Adapun prinsip-prinsip yang perlu dipegang dalam menerapkan program mutu pendidikan di antaranya sebagai berikut :

- a. Peningkatan mutu pendidikan menuntut kepemimpinan professional dalam bidang pendidikan. Manajemen mutu pendidikan merupakan alat yang dapat digunakan oleh para professional pendidikan dalam memperbaiki sistem pendidikan bangsa kita.
- b. Kesulitan yang dihadapi para professional pendidikan adalah ketidakmampuan mereka dalam menghadapi “kegagalan sistem” yang mencegah mereka dari pengembangan atau penerapan cara atau proses baru untuk memperbaiki mutu pendidikan yang ada.
- c. Peningkatan mutu pendidikan harus melakukan loncatan-loncatan. Norma dan kepercayaan lama harus diubah. Sekolah harus belajar

⁸¹ Sukmadinata, Nana Syaodih, Prof. Dr. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*. (Bandung: PT Refika Aditama, 2006), 8-9.

bekerja sama dengan sumber-sumber yang terbatas. Para professional pendidikan harus membantu para siswa dalam mengembangkan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan guna bersaing di dunia global.

- d. Mutu pendidikan dapat diperbaiki jika administrator, guru, staf, pengawas dan pimpinan kantor Diknas mengembangkan sikap yang terpusat pada kepemimpinan, team work, kerja sama, akuntabilitas, dan rekognisi.
- e. Kunci utama peningkatan mutu pendidikan adalah komitmen pada perubahan. Jika semua guru dan staf sekolah telah memiliki komitmen pada perubahan, pimpinan dapat dengan mudah mendorong mereka menemukan cara baru untuk memperbaiki efisiensi, produktivitas dan kualitas layanan pendidikan. Guru akan menggunakan pendekatan yang baru atau model-model mengajar, membimbing dan melatih dalam membantu perkembangan siswa. Demikian juga staf administrasi, ia akan menggunakan proses baru dalam menyusun biaya, menyelesaikan masalah, dan mengembangkan program baru.
- f. Banyak professional di bidang pendidikan yang kurang memiliki pengetahuan dan keahlian dalam menyiapkan para siswa memasuki pasar kerja yang bersifat global. Ketakutan terhadap perubahan atau

takut melakukan perubahan akan mengakibatkan ketidaktahuan bagaimana mengatasi tuntutan baru.⁸²

- g. Program peningkatan mutu dalam bidang komersial tidak dapat dipakai secara langsung dalam pendidikan, tetapi membutuhkan penyesuaian-penyesuaian dan penyempurnaan. Budaya, lingkungan, dan proses kerja tiap organisasi berbeda. Para professional pendidikan harus dibekali oleh program yang khusus dirancang untuk menunjang pendidikan.
- h. Salah satu komponen kunci dalam program mutu adalah system pengukuran. Dengan menggunakan system pengukuran memungkinkan para professional pendidikan dapat memperlihatkan dan mendokumentasikan nilai tambah dari pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan, baik terhadap siswa, orang tua, maupun masyarakat.
- i. Masyarakat dan manajemen pendidikan harus menjauhkan diri dari kebiasaan menggunakan “program singkat”, peningkatan mutu dapat dicapai melalui perubahan yang berkelanjutan tidak dengan program-program singkat.⁸³

Mutu merupakan gagasan dinamis yang sulit untuk dapat disamakan. Di suatu sisi mutu data dipahami sebagai konsep absolut dan pada sisi lain dapat dipahami sebagai konsep yang bersifat relatif.

⁸² Sukmadinata, Nana Syaodih, Prof. Dr. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*. (Bandung: PT Refika Aditama, 2006), 10.

⁸³ Sukmadinata, Nana Syaodih, Prof. Dr. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*. (Bandung: PT Refika Aditama, 2006), 11.

- a. Konsep absolut. Dalam konsep ini mutu sebagai konsep absolut memungkinkan kepala madrasah untuk merumuskan standar maksimal, yang pada kenyataannya akan sulit untuk direalisasikan. Dalam pemahaman seperti ini, kepala madrasah akan berpikir bahwa sekolah yang dipimpin harus selalu menjadi madrasah unggulan baik bertaraf nasional maupun internasional. Mutu akan menjadi simbol status bagi pelanggan internal maupun pelanggan eksternal, sehingga stakeholder/pemilik akan merasa bangga dan merasa puas, khususnya bagi orang tua peserta didik.
- b. Konsep Relatif. Dalam konsep ini, mutu sebagai konsep relatif, sangat mengikuti keinginan pelanggan. Mutu ditentukan oleh spesifikasi standar yang telah ditetapkan dan selalu disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan. Mutu pada kondisi sekarang belum tentu menjadi ukuran mutu dimasa datang. Kepala madrasah harus bisa merancang kebutuhan masa depan dengan visi dan misi madrasah yang menantang. Untuk itu madrasah harus merumuskan program-programnya terlebih dahulu dengan kejelasan target yang akan dicapai.⁸⁴

3. Dimensi-dimensi Mutu

Dimensi mutu merupakan aspek-aspek/arah yang membentuk bangun dari konsep mutu, dengan memahami dimensi mutu, dapat diketahui apa saja yang perlu mendapat perhatian agar sesuatu itu

⁸⁴ Widodo, Suparno Eko, *Manajemen Mutu Pendidikan (untuk guru dan kepala sekolah)*, (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2011), 203.

dipandang bermutu. Juran dalam Suharsaputra mengemukakan lima dimensi kualitas, yaitu:

- a. Rancangan (*design*), sebagai spesifikasi produk.
- b. Kesesuaian (*conformance*), yakni kesesuaian antara maksud desain dengan penyampaian produk aktual.
- c. Ketersediaan (*availability*), mencakup aspek kedapat-dipercayaan, serta ketahanan. Dan produk itu tersedia bagi konsumen untuk digunakan.
- d. Keamanan (*safety*), aman dan tidak membahayakan konsumen.
- e. Guna praktis (*field use*), kegunaan praktis yang dapat dimanfaatkan pada penggunaannya oleh konsumen.⁸⁵

Sementara itu Garvin dalam Suharsaputra mengemukakan delapan dimensi mutu, yaitu:

- a. *Performance* (kinerja). Karakteristik kinerja utama produk.
- b. *Feature* (profil). Aspek sekunder dari kinerja, atau kinerja tambahan dari suatu produk.
- c. *Reliability* (kedapatdipercayaan). Kemungkinan produk malfungsi, atau tidak berfungsi dengan baik, dalam konteks ini produk/jasa dapat dipercaya dalam menjalankan fungsinya.
- d. *Conformance* (kesesuaian). Kesesuaian atau cocok dengan keinginan/kebutuhan konsumen.

⁸⁵ Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2013), 251.

- e. *Durability* (daya tahan). Daya tahan produk/masa hidup produk, baik secara ekonomis maupun teknis.
- f. *Serviceability* (kepelayanan). Kecepatan, kesopanan, kompetensi, mudah diperbaiki.
- g. *Aesthetics* (keindahan). Keindahan produk, dalam desain, rasa, suara atau bau dari produk, dan ini bersifat subjektif.
- h. *Perceived quality* (kualitas yang dipersepsi). Kualitas dalam pandangan pelanggan/konsumen.⁸⁶

4. Prinsip Manajemen Mutu

Suharsaputra menjelaskan bahwa terdapat beberapa prinsip yang perlu diperhatikan oleh organisasi dalam mengimplementasikan manajemen mutu, sehingga dapat dicapai suatu kondisi dimana produk atau jasa yang diberikan oleh suatu organisasi dapat dikatakan bermutu, diantaranya yaitu:

- a. Fokus pada pelanggan. Kelangsungan hidup organisasi sangat ditentukan oleh pelanggan, oleh karena itu organisasi harus memahami kebutuhan saat ini dan yang akan datang dari pelanggan, dan selalu berusaha untuk dapat melampaui harapan pelanggan.
- b. Kepemimpinan. Pemimpin harus menetapkan kesatuan tujuan dan arah organisasi. Pemimpin hendaknya menciptakan dan memelihara lingkungan internal agar orang dapat melibatkan dirinya secara penuh dalam pencapaian tujuan organisasi.

⁸⁶ Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2013), 252.

- c. Perbaikan terus-menerus. Proses perbaikan dilakukan secara terus-menerus dengan cara melakukan cara deteksi dini terhadap semua proses untuk mencegah terjadinya penyimpangan.
- d. Keterlibatan personel. Semua personel harus memiliki kontribusi dan tanggung jawab terhadap mutu produk dan kepuasan pelanggan, untuk itu diperlukan upaya untuk menjadikan personel memiliki kompetensi dan pemahaman yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya secara benar.
- e. Pendekatan proses. Proses merupakan kumpulan aktivitas yang saling berhubungan. Pengendalian proses sama dengan pengendalian mutu. Efisiensi akan diperoleh dengan mengendalikan semua sumber daya yang digunakan dalam proses.
- f. Pendekatan sistem. Pendekatan sistem merupakan kumpulan dari pendekatan proses. Pendekatan dilakukan dengan cara mengidentifikasi, memahami dan mengelola proses-proses yang saling terkait dan efisien.
- g. Pengambilan keputusan berdasarkan fakta. Semua keputusan, kegiatan dan fungsi dalam manajemen mutu dilakukan atas dasar fakta dan data. Fakta dan data yang digunakan harus dapat dipertanggungjawabkan sehingga keputusan yang diambil dapat mencapai tingkat akurasi yang tinggi.
- h. Hubungan saling menguntungkan dengan pemasok. Melakukan pembinaan secara terus-menerus, agar pemasok memahami perannya

sebagai bagian integral dari sebuah mekanisme bisnis yang saling menguntungkan.⁸⁷

5. Standar Mutu Pendidikan

Di dalam PP 19 tahun 2005 disebut bahwa pendidikan di Indonesia menggunakan delapan standar yang jadi acuan dalam membangun dan meningkatkan kualitas pendidikan, Standar Nasional Pendidikan merupakan kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia, ada delapan standar yang menjadi kriteria minimal tersebut yaitu:

- a. Standar isi mencakup lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu yang memuat kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan, dan kalender pendidikan/akademik.
- b. Standar proses. Proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.
- c. Standar kompetensi lulusan. Standar kompetensi lulusan digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik

⁸⁷ Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2013), 257.

dari satuan pendidikan. Standar kompetensi lulusan meliputi kompetensi untuk seluruh mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran dan mata kuliah atau kelompok mata kuliah.

- d. Standar pendidik dan tenaga kependidikan. Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, kompetensi sosial.
- e. Standar sarana dan prasarana. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga,

tempat ibadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

- f. Standar pengelolaan. Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi menerapkan otonomi perguruan tinggi yang dalam batas-batas yang diatur dalam ketentuan perundang-undangan yang berlaku memberikan kebebasan dan mendorong kemandirian dalam pengelolaan akademik, operasional, personalia, keuangan, dan area fungsional pengelolaan lainnya yang diatur oleh masing-masing perguruan tinggi.
- g. Standar pembiayaan. Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal.
- h. Standar penilaian pendidikan. Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas: penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan, penilaian hasil belajar oleh pemerintah. Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi terdiri atas: penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan tinggi. Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi diatur oleh

masing-masing perguruan tinggi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Standar Nasional Pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat (PP 19/2005 Pasal 4).⁸⁸ Namun demikian dalam kenyataannya, perhatian dunia pendidikan akan kualitas merupakan hal yang baru jika dibandingkan dengan dunia bisnis, oleh karena itu kualitas dan penjaminan kualitas dapat dipandang sebagai suatu inovasi dalam pendidikan. Dalam hubungan ini sosialisasi menjadi hal yang penting dalam mendukung keberhasilan implementasi penjaminan kualitas/manajemen kualitas pendidikan.

6. Peningkatan Mutu Pendidikan

Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan digunakan teori tentang peningkatan mutu milik Juran yang dikenal dengan Trilogi Juran. Langkah-langkah proses peningkatan mutu dalam Trilogi Juran meliputi perencanaan (*planning*), pengendalian (*controlling*), dan peningkatan (*improvement*).⁸⁹ Penjabaran langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut.

Pertama, perencanaan mutu. Perencanaan ini melibatkan serangkaian langkah-langkah universal, yaitu menentukan siapa pelanggannya, menentukan kebutuhan pelanggan, mengembangkan keistimewaan

⁸⁸ Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2013), 280-282.

⁸⁹ J. M. Juran, *Kepemimpinan Mutu, Edisi Indonesia*, (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1995), 22.

produk yang menanggapi kebutuhan pelanggan, mengembangkan proses yang dapat menghasilkan keistimewaan produk itu, dan mentransfer rencana yang dihasilkan ke dalam tenaga operasi. Kedua, pengendalian mutu. Proses ini terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut: mengevaluasi kinerja mutu nyata, membandingkan kinerja nyata dengan tujuan mutu, dan bertindak berdasarkan perbedaan. Ketiga, proses ini adalah cara-cara menaikkan kinerja mutu ke tingkat yang tak pernah terjadi sebelumnya (terobosan), dengan langkah-langkah: membangun prasarana yang diperlukan untuk menjamin peningkatan mutu tahunan, mengendalikan kebutuhan khusus untuk peningkatan proyek peningkatan, untuk setiap proyek bentuklah satu tim proyek dengan tanggung jawab yang jelas untuk membawa proyek meraih keberhasilan, memberikan sumber daya, motivasi, dan pelatihan yang dibutuhkan oleh tim untuk mendiagnosis penyebabnya, merangsang penetapan cara penyembuhannya, menetapkan kendali untuk mempertahankan perolehan.

Untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan di madrasah dalam usaha pengembangan sumber daya manusia, Mortimore dalam Soetopo mengemukakan beberapa faktor yang perlu dicermati sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan madrasah yang positif dan kuat. Kepemimpinan *directive* (memberi pengarahan), *collaborative* (penuh kerjasama), dan *nondirective* (memberi kebebasan) dari Sergiovanni dapat diterapkan di sekolah. Ketepatan penerapan gaya dan orientasi kepemimpinan di madrasah sangat berpengaruh terhadap keefektifan sekolah. Pada

gilirannya, hal ini akan berpengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

- b. Harapan yang tinggi; tantangan bagi berpikir siswa. Mutu pendidikan dapat diperoleh jika harapan yang diterapkan kepada peserta didik memberikan tantangan kepada mereka untuk berkompetisi mencapai tujuan pendidikan. Harapan yang tinggi, bukan harapan yang muluk dan sulit dicapai oleh siswa, tetapi harapan yang tinggi untuk meraih prestasi bagi peserta didik.
- c. Monitor terhadap kemajuan siswa. Aspek monitor menjadi penting karena keberhasilan siswa di sekolah tak akan terekam dengan baik tanpa adanya aktivitas monitoring secara kontinu. Monitor berharap dan pemberian balikan akan meningkatkan kualitas pendidikan anak. Di sinilah program perbaikan dan pengayaan bisa diterapkan.
- d. Tanggung jawab siswa dan keterlibatannya dalam kehidupan sekolah. Pendidikan akan berkualitas jika menghasilkan lulusan yang bertanggung jawab, disiplin, kreatif, dan terampil. Aktivitas organisasi siswa di madrasah perlu digalakkan. Siswa dilatih untuk bertanggung jawab atas tugasnya sebagai siswa, dan berani menanggung resiko atas perbuatannya.
- e. Insentif dan hadiah. Penerapan pendidikan yang memberikan hadiah dan insentif bagi keberhasilan pendidikan akan meningkatkan usaha belajar siswa. Dengan begitu kualitas pendidikan akan turut meningkat.

- f. Keterlibatan orangtua dalam kehidupan madrasah. Faktor ini telah menjadi klasik sebagai realisasi tanggung jawab pendidikan. Namun, faktor ini telah akan meningkatkan mutu pendidikan jika dirancang secara terstruktur dan peran aktifnya tampak secara nyata. Hal ini menuntut kedewasaan kedua belah pihak.
- g. Perencanaan dan pendekatan yang konsisten. Kualitas pendidikan akan meningkat jika semua aktivitas pendidikan direncanakan dengan baik dan menggunakan pendekatan yang tepat dalam merancang dan melaksanakan pendidikan. Perencanaan dan pendekatan dilakukan berdasarkan kajian heuristik terhadap situasi dan kondisi yang ada di madrasah.⁹⁰

Diminum Depdikbud mengedepankan empat teknik manajemen peningkatan mutu, yaitu *school review*, *Benchmarking*, *Quality Assurance*, *Quality Control*. *School Review* adalah proses mengharuskan seluruh komponen madrasah bekerja sama dengan berbagai pihak yang memiliki keterkaitan misalnya orangtua dan tenaga profesional untuk mengevaluasi keefektifan kebijakan madrasah, program dan pelaksanaannya, serta mutu lulusan. Dengan *school review* diharapkan akan dapat dihasilkan laporan yang dapat membeberkan kelemahan-kelemahan, kekuatan, prestasi madrasah, dan memberikan rekomendasi untuk menyusun perencanaan strategis pengembangan sekolah di masa mendatang, yang berjangka sekitar tiga atau empat tahun mendatang.

⁹⁰ Hendyat Soetopo, *Pendidikan dan Pembelajaran Teori, Permasalahan, dan Praktik*, (Malang: PPS Universitas Negeri Malang, 2004), 87-88.

Benchmarking merupakan kegiatan untuk menetapkan standar, baik proses maupun hasil yang akan dicapai dalam satu periode tertentu. Untuk kepentingan praktis, standar tersebut direfleksikan dari realitas yang ada. Dalam perilaku mengajar bisa saja standar yang telah ditetapkan direfleksikan pada salah seorang guru yang dikenal baik oleh siswa maupun oleh guru yang lain yang memiliki prestasi dalam mengajar (*internal benchmarking*). Dapat juga standar kualitas yang akan dicapai direfleksikan pada sekolah yang lain (*eksternal benchmarking*).

Quality Assurance, sifatnya *process oriented*. Artinya, konsep ini mengandung jaminan bahwa proses yang berlangsung dilaksanakan sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan. Dengan demikian, dapat diharapkan hasil (*output*) yang memenuhi standar yang ditentukan pula. Agar proses berlangsung sesuai dengan standar yang telah ditentukan maka perlu dilaksanakan audit atau pengecekan secara berkesinambungan. Sistem audit ini harus dilembagakan sehingga menjadi subsistem sekolah. Subsistem inilah yang disebut *quality assurance*.

Quality Control, merupakan suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas *output* yang tidak sesuai dengan standar. Konsep ini berorientasi pada *output* untuk memastikan apakah *output* sesuai dengan standar. Oleh karena itu, konsep ini menuntut adanya indikator yang pasti dan jelas.⁹¹

⁹¹ Dikmenum Depdikbud, *Manajemen Peningkatan Mutu dalam Suplemen 2 Pelatihan Kepala Sekolah Menengah Umum*, (Jakarta: Depdikbud, 1998/1999), 14.

Menurut Zamroni, ada beberapa kebijakan untuk meningkatkan mutu pendidikan, antara lain: perubahan cara pandang (*mind setting*) baik bagi kepala sekolah, guru, peserta didik, dan orangtua peserta didik; memperkuat penekanan sekolah sebagai suatu entitas mandiri, sebagai implikasi dari kebijakan SBM dan KTSP; meningkatkan kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran; meningkatkan kepala madrasah untuk melakukan *capacity building*; menekankan peningkatan kemampuan profesional guru yang berkesinambungan (*continuous professional development*) berlangsung di madrasah; mengembangkan sistem data dan informasi yang baik yang dapat dipergunakan dalam pengelolaan madrasah termasuk dalam proses pembelajaran.⁹²

Lebih lanjut Zamroni juga memaparkan tentang strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan antara lain: melakukan *school review*; menyusun visi, misi, strategi, dan program kerja; menentukan *benchmarking*; memperluas kepemimpinan partisipatif; melakukan intervensi pada berbagai level; mengembangkan kultur sekolah; meningkatkan kemampuan guru; memobilisasi sumber dana; melakukan monitoring serta evaluasi.⁹³

Sementara itu Mulyadi mengemukakan beberapa strategi dalam upaya perbaikan mutu pendidikan yang harus dilakukan secara berkesinambungan dan berkelanjutan. Hal ini dengan mengacu pada siklus Deming, antara lain: mengadakan riset pelanggan dan menggunakan

⁹² Zamroni, *Dinamika Peningkatan Mutu*, (Yogyakarta: Gavin Kalam Utama, 2011), 157-163.

⁹³ Zamroni, *Dinamika Peningkatan Mutu*, (Yogyakarta: Gavin Kalam Utama, 2011), 215.

hasilnya untuk perencanaan produk pendidikan (*plan*); menghasilkan produk pendidikan melalui evaluasi pendidikan/evaluasi pembelajaran, apakah hasilnya sesuai rencana atau belum (*check*); memasarkan produk pendidikan dan menyerahkan lulusannya kepada orangtua atau masyarakat, pendidikan lanjut, pemerintah, dan dunia usaha (*action*); menganalisis bagaimana produk tersebut diterima di pasar, baik pada pendidikan lanjut maupun dunia usaha dalam hal kualitas, biaya, dan kriteria lainnya (*analyze*).⁹⁴

Dengan demikian untuk meningkatkan mutu di setiap institusi pendidikan memerlukan kepemimpinan yang kuat dan visioner dan komitmen bersama diantara seluruh pelanggan pendidikan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal, yakni pemimpin, staf, guru, siswa, orangtua siswa, komite, dan masyarakat.

D. Penelitian yang Relevan

1. Penelitian Nur Alimah, tahun 2013 yang berjudul Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Smp Negeri Di Kecamatan Gondokusuman Yogyakarta. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu mengikutsertakan guru dalam diklat, menyediakan fasilitas yang diperlukan dalam proses pembelajaran, menghibau/ mengingatkan guru untuk memanfaatkan fasilitas yang telah disediakan, memberikan kebebasan kepada guru dalam

⁹⁴ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 155.

penggunaan metode pembelajaran, menyediakan presensi dan mengecek secara berkala, melakukan pengaturan meja guru untuk mempermudah komunikasi, melakukan pengawasan terhadap setiap kegiatan pembelajaran, memberikan motivasi, arahan dan contoh kepada guru, memberikan teguran kepada guru yang kurang disiplin, dan kepala sekolah terbuka dan memberikan teladan kepada guru. Upaya tersebut bisa dikatakan efektif dalam meningkatkan kinerja guru sebab kinerja guru menjadi lebih baik dan tertib baik mulai dari merencanakan, melaksanakan pembelajaran hingga evaluasi/ penilaian pembelajaran.

2. Penelitian oleh Sardiyono, tahun 2013 yang meneliti kontribusi kepemimpinan kepala sekolah terhadap etos kerja guru. Metode yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif. Hasil analisis penelitian yang dilakukan terhadap guru SMP di Kabupaten Sukoharjo, menunjukkan bahwa: Kualifikasi kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah cukup baik; Kualifikasi etos kerja para guru tinggi; Terdapat hubungan yang berarti antara kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah dengan etos kerja guru; Kontribusi kepemimpinan kepala sekolah terhadap etos kerja para guru sebanyak 19,6%.
3. Penelitian Pratiwi Indah Sari dan Prof. Dr. Yunia Wardi tahun 2014 yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru Bidang produktif Jurusan Manajemen Bisnis di SMK Kota Jambi. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur, dimana perolehan data didapat melalui kuesioner, wawancara, dan dokumentasi sebagai referensi dalam penelitian ini. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi guru terhadap kinerja guru bidang produktif jurusan manajemen bisnis di SMK Kota Jambi.

4. Penelitian Hoer Appandi pada tahun 2013 yang berjudul Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Agama Islam Melalui Manajemen Berbasis Sekolah Di SMA Muhammadiyah 3 Surakarta Tahun 2012/2013. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif, karena peneliti langsung menggali data di lapangan. Hasil dari penelitian ini adalah peran kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan agama Islam melalui manajemen berbasis sekolah, adalah kepala sekolah sebagai pemimpin (leader), motivator, inovator, edukator, dan supervisor. Adapun peran guru PAI dalam peningkatan mutu Pendidikan Agama Islam melalui manajemen berbasis sekolah, adalah dalam penyampaian materi menggunakan metode variasi, mengikuti peningkatan kompetensi guru, mendampingi siswa dalam ekstrakurikuler keagamaan, memberikan bimbingan dan teladan bagi siswa, dan memberikan motivasi bagi siswa.

Dengan merujuk pada penelitian-penelitian di atas, maka terdapat beberapa persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian ini. Dalam penelitian ini, peneliti sama-sama membahas tentang kepemimpinan kepala madrasah. Dalam penelitian sebelumnya dibahas mengenai gambaran kondisi pelaksanaan kepemimpinan kepala madrasah dalam melaksanakan fungsinya untuk meningkatkan mutu madrasah,

membahas bagaimana prestasi madrasah atau mutu madrasah dapat dicapai, membahas peran kepemimpinan kepala madrasah untuk menghadapi kendala dalam menjalankan tugasnya. Teori-teori yang digunakan dalam penelitian sebelumnya pun hampir sama dengan penelitian ini. Jika pada penelitian sebelumnya membahas tentang peran kepemimpinan kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru, atau lebih spesifiknya kepala madrasah berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan suatu mata pelajaran tertentu, maka dalam penelitian ini lebih terfokus pada peranan kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan secara langsung.