

## BAB II

### LANDASAN TEORETIS

#### A. Kepemimpinan

##### 1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai bagian dari fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Secara etimologis istilah kepemimpinan dalam kamus bahasa Inggris-Indonesia Jhon Echols merupakan terjemahan dari kata *leadership* (bahasa Inggris), yang berarti kepemimpinan.<sup>1</sup> Sedangkan Usman mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah hubungan yang ada di dalam diri pemimpin untuk memengaruhi orang lain yang bekerja secara bersama-sama secara sadar berkaitan dengan hubungan tugas yang dikehendaki.<sup>2</sup>

Dalam pengertian terminologi terdapat beberapa pengertian kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Dalam *Ensiklopedi Umum* diterangkan bahwa kepemimpinan adalah, hubungan yang erat antara seseorang dengan sekelompok manusia kerana adanya kepentingan bersama, hubungan itu ditandai oleh tingkah laku yang tertuju dan terbimbing dari pada manusia yang seorang itu. Manusia atau orang ini biasanya disebut dengan memimpin atau

---

<sup>1</sup>. Jhon M. Echols dan Hasan Sadily, Kamus Inggris –Indonesia, (Jakarta:Gramedia, 1997), h. 351

<sup>2</sup> Husaini Usman. *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*. (Jakarta:Bumi Aksara,2008). h.274

pemimpin, sedang kelompok manusia yang mengikutinya disebut yang dipimpin.

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 لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَجْعَلْ 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."<sup>3</sup>*

Dari uraian tersebut jelaslah bahwa manusia telah dikaruniai sifat dan sekaligus tugas sebagai seorang pemimpin. Pada masa sekarang ini setiap individu sadar akan pentingnya ilmu sebagai petunjuk/alat/panduan untuk memimpin umat manusia yang semakin besar jumlahnya serta kompleks persoalannya. Atas dasar kesadaran itulah dan relevan dengan

<sup>3</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Dan Terjemahnya*, (Jakarta : CV Karya Insan Indon<sup>3</sup> Husaini Usman. *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*. (Jakarta:Bumi Aksara,2008). h.274

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.<sup>4</sup>

Kepemimpinan adalah salah satu faktor penting dalam suatu organisasi, keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan seorang pemimpin dalam menjalankan organisasinya. Kepemimpinan lebih tertuju pada gaya seorang pemimpin dalam memimpin. Seperti

---

<sup>4</sup>. Veitzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012), 3.

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.”*<sup>5</sup>

Menurut Robbins dalam Kurniadin dan Machali kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sumber dari pengaruh tersebut dapat diperoleh secara formal, yaitu dengan menduduki suatu jabatan manajerial yang didudukinya dalam suatu organisasi.<sup>6</sup>

Wexley & Yukl dalam Sulistyani mengartikan bahwa kepemimpinan mengandung arti mempengaruhi orang untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga dalam tugasnya, atau merubah tingkah laku mereka.<sup>7</sup> 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.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Kartono, K., *Pemimpin dan Kepemimpinan*, ( Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2006), 2.

<sup>6</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali. *Manajemen Pendidikan Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014). h.289

<sup>7</sup> Ambar, Teguh Sulistyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2009), 13.

<sup>8</sup> Rohiat, *Kecerdasan Kepemimpinan Kepala madrasah*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2008), 14.

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 bertingkah laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut.<sup>9</sup>

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*”<sup>10</sup> (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 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.

Pengertian Kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong

---

<sup>9</sup>Ahmadi, Abu,*Psikologi Sosial*,(Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 123.

<sup>10</sup> Hughes, Ginnett, Hill,*Leadership: Memperkaya Perjalanan dari Pengalaman*, (Salemba: Humanika, 2012), 5.

atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.<sup>11</sup>

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 memandang leadership sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin.<sup>12</sup>

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 penyetaraan.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan

---

<sup>11</sup> Kartono, K., *Pemimpin dan Kepemimpinan*, ( Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2006), 6.

<sup>12</sup> Mujiono, Imam., *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, (Yogyakarta: UII Press, 2002), 32.

tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

## 2. Teori Kepemimpinan

Dalam kehidupan nyata setiap orang adalah pemimpin minimal untuk memimpin dirinya sendiri. 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.

Pendapat 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, 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 sejenisipun 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.<sup>13</sup>

### 3. 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 di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.<sup>14</sup>

Kepala madrasah dalam melakukan tugas kepemimpinannya mempunyai karakteristik dan gaya kepemimpinan untuk mencapai tujuan yang diharapkannya. Sebagai seorang pemimpin, Kepala madrasah mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kebiasaan sendiri yang

---

<sup>13</sup> Nasution, M.N., *Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management*, (Jakarta, Ghalia Indonesia, 2001), 25-26.

<sup>14</sup> Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), 48.

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, degan 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.<sup>15</sup>

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

---

<sup>15</sup> Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala madrasah*. (Jakarta: Raja Grafiika Persada, 2002), 449-450.

membantu mendukung dan bertanggungjawab akan konsekuensinya.<sup>16</sup>

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 pemimpin mempunyai kapasitas untuk membaca situasi yang dihadapinya dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi tersebut, meskipun penyesuaian itu hanya bersifat sementara.<sup>17</sup>

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

---

<sup>16</sup> Carl D. Glickman, *Leadership for Learning: How to Help Teachers Succeed*, (Virginia USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2002), 43-45.

<sup>17</sup>Eneng Muslihah, *Kinerja Kepala madrasah*, (Tangerang: Haja Mandiri, 2014), 100.

kebutuhan, pengalaman, kedudukan dan upaya pengembangannya, serta adanya kepedulian akan para guru dan wargasekolahnya.

#### **4. 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 diinterpretasikannya sebagai kenyataan. Dengan egoismenya, pemimpin otokratik melihat perannya 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 menapakkan diri pada perilakunya dalam berinteraksi dengan bawahannya, mislanya 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, taatpada 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 baisanya 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 menentangnya, 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.<sup>18</sup>

## **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. Sedangkan 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 madrasah 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.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Eneng Muslihah, *Kinerja Kepala madrasah*, (Tangerang: Haja Mandiri, 2014), 106-111.

<sup>19</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala madrasah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), 83.

<sup>20</sup> PMA no 58 tahun 2017 tentang Kepala madrasah

Kepala Madrasah dalam pasal 2 terdiri atas:

- a. Kepala Madrasah berstatus pegawai negeri sipil pada Madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah;
- b. Kepala Madrasah berstatus pegawai negeri sipil pada Madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat; dan
- c. Kepala Madrasah berstatus bukan pegawai negeri sipil pada Madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat.<sup>20</sup>

Tugas Kepala Madrasah pada pasal 3 menjelaskan bahwa :

- (1) Kepala Madrasah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 melaksanakan tugas manajerial, mengembangkan kewirausahaan, dan melakukan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan.
- (2) Selain melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Madrasah dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan untuk memenuhi kebutuhan guru Madrasah.

Fungsi Kepala Madrasah :

Pasal 4 menjelaskan, dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3, Kepala Madrasah menyelenggarakan fungsi perencanaan, pengelolaan, supervisi, dan evaluasi.

Tanggung Jawab Kepala Madrasah:

Pasal 5 menerangkan, dalam menyelenggarakan fungsi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4, Kepala Madrasah bertanggung jawab:

- a. menyusun rencana kerja jangka menengah untuk masa 4 (empat) tahun;
- b. menyusun rencana kerja tahunan;
- c. mengembangkan kurikulum;
- d. menetapkan pembagian tugas dan pendayagunaan guru dan tenaga kependidikan;
- e. menandatangani ijazah, surat keterangan hasil ujian akhir, surat keterangan pengganti ijazah, dan dokumen akademik lain; dan
- f. mengembangkan nilai kewirausahaan; dan
- g. melakukan penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan.

#### TATA CARA PENGANGKATAN KEPALA MADRASAH

##### Persyaratan

##### Pasal 6

(1) Calon Kepala Madrasah harus memenuhi persyaratan:

- a. beragama Islam;
- b. memiliki kemampuan baca tulis Alqur'an;
- c. berpendidikan paling rendah sarjana atau diploma empat kependidikan atau bukan kependidikan dari perguruan tinggi yang terakreditasi;
- d. memiliki pengalaman manajerial di Madrasah;
- e. memiliki sertifikat pendidik;

- f. berusia paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun pada saat diangkat;
- g. memiliki pengalaman mengajar paling singkat 9 (sembilan) tahun pada Madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah dan 6 (enam) tahun pada Madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat;
- h. memiliki golongan ruang paling rendah III/c bagi guru pegawai negeri sipil dan memiliki golongan ruang atau pangkat yang disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan/lembaga yang berwenang dibuktikan dengan keputusan *inpassing* bagi guru bukan pegawai negeri sipil;
- i. sehat jasmani dan rohani berdasarkan surat keterangan sehat dari rumah sakit pemerintah;
- j. tidak sedang dikenakan sanksi hukuman disiplin tingkat sedang atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- k. memiliki nilai prestasi kerja dan nilai kinerja guru paling rendah bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir; dan
- l. diutamakan memiliki sertifikat Kepala Madrasah sesuai dengan jenjangnya untuk Madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah.

(2) Sertifikat Kepala Madrasah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf l merupakan sertifikat yang diterbitkan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan, Badan Penelitian

dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama dan/atau lembaga lain yang berwenang.

(3) Kepala Madrasah pada Madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah yang sudah menjabat dan belum memiliki sertifikat Kepala Madrasah, paling lama 3 (tiga) tahun wajib memiliki sertifikat Kepala Madrasah.

#### Pasal 7

Dalam hal calon Kepala Madrasah di daerah terdepan, terluar, dan tertinggal, memenuhi persyaratan:

- a. memiliki pengalaman mengajar paling singkat 4 (empat) tahun; dan
- b. memiliki pangkat paling rendah penata muda tingkat I, golongan ruang III/b.<sup>20</sup>

Sementara Rahman dkk mengungkapkan bahwa “Kepala madrasah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (Kepala madrasah) di sekolah”.<sup>21</sup> Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah adalah 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

---

<sup>20</sup>PMA no 58 tahun 2017 tentang Kepala Madrasah no.1627

<sup>21</sup> Rahman (et. all), *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jatinangor: Alqaprint, 2006), 106.

sebagai *Top Leader*, dikarenakan fungsi dan keberadaannya sebagai pemimpin puncak, di negara negara maju Kepala madrasah mendapat sebutan bermacam-macam, sebagian menyebut Kepala madrasah sebagai guru kepala (*head teacher* atau *head master*), Kepala madrasah yang mengajar (*teaching principle*), Kepala madrasah sebagai supervisor (*supervising principle*), *director*, dan pemimpin pendidikan (*educational leadership*).<sup>22</sup> Penyebutan yang berbeda itu menurut macam disebabkan adanya kriteria yang mempersyaratkan kompetensi professional Kepala madrasah, kompetensi kepribadian Kepala madrasah, kompetensi supervise kepal sekolah, dan kompetensi manajerial Kepala madrasah.

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.<sup>23</sup>

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 madrasahny

---

<sup>22</sup> Marno, *Islam by Management and Leadership*,(Jakarta: Lintas Pustaka, 2007),55.

<sup>23</sup> Mulyasa. E.,*Menjadi Kepala madrasah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), 101.

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 madrasahnyanya dengan baik dan efektif menuju ke arah cita-cita madrasah.<sup>24</sup>

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 madrasah untuk mempengaruhi semua komponen madrasah (guru, murid dan staf) agar mau bekerja bersama, melakukan tindakan bersama dan perbuatan bersama dalam mencapai visi, misi dan tujuan madrasah”.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Abdullah Munir, *Menjadi Kepala madrasah Efektif*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2008), 7.

<sup>25</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala madrasah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), 96.

## 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 madrasah/ madrasah tidak hanya sekedar memiliki surat keputusan (SK), walaupun SK dapat digunakan untuk membuka kesempatan menjadi Kepala madrasah/ madrasah yang baik*”.<sup>26</sup> 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 madrasah/ Madrasah terdapat kualifikasi secara umum dan khusus. Berikut ini penjelasan mengenai kualifikasi umum dan khusus yang harus dipenuhi sebagai kepala madrasah.

a. Kualifikasi Umum Kepala madrasah/Madrasah adalah sebagai berikut.

1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau

---

<sup>26</sup> H. Muhaimin, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/ Madrasah Ed. 1 Cet. 2*, (Jakarta: Kencana, 2010), 35.

nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;

- 2) Pada waktu diangkat sebagai Kepala madrasah 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 madrasah 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 madrasah 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.<sup>27</sup>

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 madrasah/ Madrasah, kompetensi yang harus dimiliki sebagai seorang Kepala madrasah 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 madrasah/ madrasah.
- 4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.

---

<sup>27</sup> Departemen Pendidikan Nasional tahun 2007. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala madrasah/ Madrasah. Diakses dari [http://litbang.kemdiknas.go.id/content/Permen%20No\\_%2013%20Tentang%20Standar%20Kepala%20Sekolah.pdf](http://litbang.kemdiknas.go.id/content/Permen%20No_%2013%20Tentang%20Standar%20Kepala%20Sekolah.pdf). Pada 7 Oktober 2017 Jam 08.55 WIB.

- 5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai Kepala madrasah/ madrasah.
- 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.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Departemen Pendidikan Nasional tahun 2007. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala madrasah/ Madrasah. Diakses dari

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 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 madrasah 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.<sup>29</sup>

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 madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk

---

<sup>29</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala madrasah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 98.

meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.

3. Kepala madrasah sebagai administrator.

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.<sup>30</sup>

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.<sup>31</sup>

Kepala madrasah harus memiliki data-data lengkap baik itu mengenai personalia maupun yang berhubungan dengan kurikulum seperti silabus/ RPP

---

<sup>30</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala madrasah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 99.

<sup>31</sup> Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Grasindo, 2003), 120.

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 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.<sup>32</sup>

5. Kepala madrasah sebagai leader.

Kepala madrasah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas.<sup>33</sup> Selain itu, Nurkolis mengatakan bahwa kepala madrasah juga harus mampu menggerakkan orang lain agar secarasadar dan suka rela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan yang di harapkan 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.<sup>34</sup>

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

---

<sup>32</sup> Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 5.

<sup>33</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala madrasah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 100.

<sup>34</sup> Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Grasindo, 2003), 121.

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 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.<sup>35</sup>

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

---

<sup>35</sup> Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Grasindo, 2003), 163.

apabila Kepala madrasah 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 di pengaruhi secara positif apabila kepala madrasah mampu melakukan pendekatan secara manusiawi; sumber daya manusia merupakan suatu komponen yang penting dari keseluruhan 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.<sup>36</sup>

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.

---

<sup>36</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala madrasah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya Ed.1 Cet.3*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), 272.

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.<sup>37</sup> Untuk itulah menurut Nurkolis kepala madrasah harus mampu melaksanakan pembaruan-pembaruan terhadap pelaksanaan pendidikan disekolah yang dipimpin berdasarkan prediksi-prediksi yang telah dilakukan sebelumnya.<sup>38</sup> 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

---

<sup>37</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala madrasah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 101.

<sup>38</sup> Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Grasindo, 2003), 121.

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).<sup>39</sup>

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 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.<sup>40</sup>

Selain itu, Rivai menjelaskan bahwa Kepala madrasah perlu menjalankan fungsi kepemimpinan secara operasional sesuai dengan kelembagaan. Maka Kepala Madrasah 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.

---

<sup>39</sup> Sobri, dkk, *Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009), 24.

<sup>40</sup> Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), 58.

## 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, sehinggamemungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.<sup>41</sup>

Fungsi kepemimpinan membantu Kepala Madrasah dalam menyelenggarakan kempimpinannya di sekolah, tanpa adanya tugas dan fungsi yang harus dijalankan oleh Kepala madrasah 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 Madrasah 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.

---

<sup>41</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2003), 53.

## C. Kecerdasan Emosional

### 1. Pengertian Kecerdasan

Dulu, semua orang beranggapan bahwa orang yang cerdas adalah mereka yang memiliki IQ tinggi. Namun kenyataannya, angka IQ yang tinggi bukanlah jaminan bagi kesuksesan mereka di masa depan kelak. Taraf inteligensi bukan merupakan satu-satunya faktor yang menentukan keberhasilan seseorang. Ada faktor lain yang tidak kalah pentingnya, yaitu kecerdasan emosional (EQ).<sup>42</sup>

Berdasarkan pengertian tradisional, kecerdasan meliputi kemampuan membaca, menulis, berhitung, dalam keterampilan kata dan angka yang menjadi fokus di pendidikan formal (sekolah), dan sesungguhnya mengarahkan seseorang untuk mencapai sukses di bidang akademis. Tetapi definisi keberhasilan hidup tidak selalu ini saja. Pandangan baru yang berkembang, ada kecerdasan lain di luar IQ, seperti bakat, ketajaman pengamatan sosial, hubungan sosial, kematangan emosional yang harus juga dikembangkan.

Selama ini makna kecerdasan lebih sering ditunjukkan sebagai kemampuan kognitif yang dimiliki seseorang. Ukuran Kecerdasan atau intelegensi lazim disebut IQ. Hagenhahn dan Olson memberikan batasan pengertian kecerdasan sebagai *“An intelligent act is one sauce an approximation to the condition optimal for an organism’s survival. In other words, intelligence allows an organism to deal effectively with ist environment* “(tindakan optimal yang menggerakkan organisasi

---

<sup>42</sup>. Uyoh Saefullah, *Psikologi Perkembangan dan Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2012),h. 166

untuk tetap bertahan dalam arti lain bagaimana seseorang mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya secara efektif). *Teodore Simon* seperti yang dikutip oleh Saeful Anwar mengungkapkan bahwa pada dasarnya intelegensi atau kecerdasan terdiri dari tiga komponen yaitu:

- (a) kemampuan untuk mengerahkan pikiran atau mengerahkan tindakan
- (b) kemampuan untuk merubah arah yang telah dilaksanakan;
- (c) kemampuan mengubah diri sendiri.

Dari beberapa definisi di atas dapat dikatakan bahwa kecerdasan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mampu merespon berbagai keadaan dan tantangan dari lingkungan sekitarnya dengan memaksimalkan sumberdaya dan kemampuan yang dimilikinya.

## **2. Pengertian Emosi.**

Emosi berasal dari kata *movere* ( Latin) artinya “ menggerakkan atau bergerak “ makna kata emosi adalah dorongan untuk bertindak. Goleman menyebutkan bahwa emosi adalah kecendrungan untuk bertindak. Ada juga yang berpendapat bahwa emosi adalah pengamalan rasa. Secara harfiah emosi dapat didefinisikan kegiatan atau pergolakan pikiran, perasaan, nafsu, setiap keadaan mental yang hebat atau meluap-luap<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup>. Daniel Goleman, *Kecerdasan Emosional*, terj. T. Hermaya (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1996), h.7

Oleh sebab itu emosi dapat dikatakan sebagai rujukan pada suatu perasaan dan pikiran khas, suatu keadaan biologis dan psikologis dan serangkaian kecenderungan yang kita rasakan yang bias memotivasi kita untuk mengambil suatu tindakan. Hal senada juga dikemukakan oleh *Robert Kreitner* dan *Anggelo Kinicki*, “*Emotion complex human reaction to personal achievements and setbacks that may be felt and displayed*”. Prinsip dasar emosi tidak bisa dicari berdasarkan kerangka kelompok atau dimensi, positif dan negative dengan mengambil kelompok besar emosi seperti: sedih, marah, bahagia, kecewa, malu, takut, was-was, gelisah dan sebagainya adalah titik tolak bagi nuansa kehidupan emosional yang tak habis – habisnya, sejak manusia itu dilahirkan ke dunia sampai pada akhirnya ia meninggal dunia. Sehingga emosi senantiasa akan timbul karena pengaruh perubahan jasmaniah atau kegiatan individu.

### **3. Pengertian Kecerdasan Emosi.**

Kecerdasan emosi diperlukan untuk kesuksesan dalam kehidupan karena emosi selalu hadir pada setiap aspek perkembangan aspek kehidupan. Oleh karena itu kecerdasan emosional berkaitan erat dengan perkembangan emosi yang nampak dalam perilaku, hal ini dikarenakan kecerdasan emosi seseorang pada dasarnya bersumber dari pengembangan emosi yang dimiliki orang tersebut yang dapat di deteksi melalui perilaku-perilaku yang nampak dari suatu keadaan perasaan dan tanggapan–tanggapan fisiologis.

Menurut *Robert K. Cooper* dan *Ayman Sawaf*, *kecerdasan emosional* adalah “Kemampuan merasakan, memahami dan secara

efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh manusiawi”.

Kecerdasan emosional mencakup pengendalian diri, semangat, dan ketekunan, serta kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan menghadapi frustrasi, kesanggupan untuk mengendalikan dorongan hati dan emosi, tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan menjaga agar beban stress tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, untuk membaca perasaan terdalam orang lain (empati) dan berdoa, untuk memelihara hubungan dengan sebaik-baiknya, kemampuan untuk menyelesaikan konflik, serta untuk memimpin.

Kecerdasan akademis sedikit kaitannya dengan kehidupan emosional. Orang dengan IQ tinggi dapat terperosok ke dalam nafsu yang tak terkendali dan impuls yang meledak-ledak; orang dengan IQ tinggi dapat menjadi pilot yang tak cakap dalam kehidupan pribadi mereka. Terdapat pemikiran bahwa IQ menyumbang paling banyak 20 % bagi sukses dalam hidup, sedangkan 80 % ditentukan oleh faktor lain.

Kecerdasan emosional yang dimiliki oleh guru sangat berperan dalam peningkatan mutu pendidikan, karena emosi memancing tindakan seorang terhadap apa yang dihadapinya.

Survei terhadap orang tua dan guru-guru memperlihatkan adanya kecenderungan yang sama di seluruh dunia, yaitu generasi sekarang, lebih banyak mengalami kesulitan emosional dari pada generasi

sebelumnya. Kemerosotan emosi tampak dalam semakin parahnya masalah spesifik berikut :

- Menarik diri dari pergaulan atau masalah sosial; lebih suka menyendiri, bersikap sembunyi-sembunyi.
- Cemas dan depresi, menyendiri, sering takut dan cemas, ingin sempurna, merasa tidak dicintai, merasa gugup atau sedih dan depresi.
- Memiliki masalah dalam hal perhatian atau berpikir ; tidak mampu memusatkan perhatian atau duduk tenang, melamun, bertindak tanpa berpikir.
- Nakal atau agresif; bergaul dengan anak-anak yang bermasalah, bohong dan menipu.

Seseorang yang mempunyai kecerdasan emosional yang baik akan dapat dikenali melalui lima komponen dasar, yaitu sebagai berikut:

1. *Self-awareness* (pengenalan diri)

Mampu mengenali emosi dan penyebab dari pemicu emosi tersebut. Jadi, dia mampu mengevaluasi dirinya sendiri dan mendapatkan informasi untuk melakukan suatu tindakan.

2. *Self-regulation* (penguasaan diri)

Seseorang yang mempunyai pengenalan diri yang baik dapat lebih terkontrol dalam membuat tindakan agar lebih hati-hati.

3. *Self-motivation* (motivasi diri)

Ketika sesuatu berjalan tidak sesuai dengan rencana, seseorang yang mempunyai kecerdasan emosional tinggi tidak akan bertanya “Apa

yang salah dengan saya atau kita?”. Sebaliknya ia bertanya “Apa yang dapat kita lakukan agar kita dapat memperbaiki masalah ini?”

4. *Empathy* (empati)

Kemampuan untuk mengenali perasaan orang lain dan merasakan apa yang orang lain rasakan jika dirinya sendiri yang berada pada posisi tersebut.

5. *Effective Relationship* (hubungan yang efektif)

Dengan adanya empat kemampuan tersebut, seseorang dapat berkomunikasi dengan orang lain secara efektif.

Goleman menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan ciri kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang dalam mengelola emosi seperti kemampuan memotivasi diri dan bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan dorongan hati dan tidak melebih-lebihkan, mengatur suasana hati dan menjaga agar beban stress tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, berempati dan berdoa.

Daniel Goleman, mempopulerkan teori tentang kecerdasan emosional pada tahun 1990, melakukan penelitian untuk menemukan kembali apa yang dibutuhkan manusia untuk meraih sukses dalam kehidupannya. Karena selama ini dipercaya bahwa yang menentukan keberhasilan seseorang adalah faktor kecerdasan intelegensi (IQ) yang hanya berkisar pada kecakapan linguistic dan matematika yang sempit. Pada kenyataannya orang yang memiliki intelegensi (IQ) yang tinggi tidak selalu sukses dalam pekerjaannya. Dengan demikian kecerdasan emosional merupakan faktor yang sama pentingnya dengan kombinasi kemampuan teknis dan analisis untuk menghasilkan kinerja optimal.

#### 4. Pengertian Guru

Dalam Undang-Undang no 14 tahun 2005 yang dimaksud dengan Guru:

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.<sup>43</sup>

Perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama adalah perjanjian tertulis antara guru atau dosen dengan penyelenggara pendidikan atau satuan pendidikan yang memuat syarat-syarat kerja serta hak dan kewajiban para pihak dengan prinsip kesetaraan dan kesejawatan berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Pemutusan hubungan kerja atau pemberhentian kerja adalah pengakhiran perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama guru atau dosen karena sesuatu hal yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara guru atau dosen dan penyelenggara pendidikan atau satuan pendidikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Kualifikasi akademik adalah ijazah jenjang pendidikan akademik yang harus dimiliki oleh guru atau dosen sesuai dengan jenis, jenjang, dan satuan pendidikan formal di tempat penugasan. Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Sertifikasi adalah proses pemberian sertifikat

pendidik untuk guru dan dosen. Sertifikat pendidik adalah bukti formal sebagai pengakuan yang diberikan kepada guru dan dosen sebagai tenaga profesional. Organisasi profesi guru adalah perkumpulan yang berbadan hukum yang didirikan dan diurus oleh guru untuk mengembangkan profesionalitas guru.

Lembaga pendidikan tenaga kependidikan adalah perguruan tinggi yang diberi tugas oleh Pemerintah untuk menyelenggarakan program pengadaan guru pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan/atau pendidikan menengah, serta untuk menyelenggarakan dan mengembangkan ilmu kependidikan dan nonkependidikan.

Gaji adalah hak yang diterima oleh guru atau dosen atas pekerjaannya dari penyelenggara pendidikan atau satuan pendidikan dalam bentuk finansial secara berkala sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Penghasilan adalah hak yang diterima oleh guru atau dosen dalam bentuk finansial sebagai imbalan melaksanakan tugas keprofesionalan yang ditetapkan dengan prinsip penghargaan atas dasar prestasi dan mencerminkan martabat guru atau dosen sebagai pendidik profesional.<sup>44</sup>

Di dalam dunia pendidikan, guru adalah seorang pendidik, pembimbing, pelatih dan pengembang kurikulum yang dapat menciptakan kondisi dan suasana belajar yang kondusif. Menurut UU Sisdiknas Pasal 42 ayat (1) bahwa “Pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar,

---

<sup>44</sup> UU no 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional”.<sup>45</sup>

Kata guru berasal dari bahasa Indonesia yang berarti seseorang yang mempunyai pekerjaan mengajar.<sup>46</sup> “Dalam bahasa Inggris dijumpai kata *Teacher* yang berarti pengajar”.<sup>47</sup> Selain itu ada kata “tutor” yang berarti guru pribadi yang mengajar di rumah, mengajar ekstra, memberi les tambahan pelajaran”.<sup>48</sup> “*educator*, pendidik, ahli didik”. Sedangkan dalam Bahasa Arab istilah yang mengacu kepada pengertian guru lebih banyak lagi seperti Al-Alim (jamak ulama) atau Al-Mu’alim, yang berarti orang yang mengetahui atau ahli pendidikan selain itu ada pula sebagian ulama yang menggunakan istilah Al-Mudarris untuk arti “orang yang mengajar atau orang yang memberi pelajaran”.<sup>49</sup>

Guru adalah salah satu diantara faktor pendidikan yang memiliki peranan yang paling strategis sebab gurulah sebetulnya pemain yang paling menentukan dalam terjadinya proses belajar mengajar, ditangan guru yang cekatan dan lincah fasilitas dan sarana yang kurang memadai dapat diatasi dengan baik, akan tetapi sebaliknya ditangan guru yang kurang cekatan atau cakap, sarana dan fasilitas yang canggih tidak dapat member banyak manfaat, kurangnya bimbingan terhadap peserta didik dan ilmu yang tidak memadai akan terjadi permasalahan yang sangat serius sehingga harus cepat dan ditanggapi agar tujuan pendidikan tercapai dengan baik sesuai dengan apa yang dicita-citakan.

---

<sup>45</sup> UU Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS.

<sup>46</sup> Tri Rama K, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Surabaya: Karya Agung), h. 167

<sup>47</sup> John M Echol dan Hasan Shadily, *Kamus Bahasa Inggris Indonesia*, (Jakarta: ), h. 581

<sup>48</sup> John M Echol dan Hasan Shadily, *Kamus Bahasa Inggris Indonesia*, h. 608

<sup>49</sup> Abuddin Nata, *Perspektif Islam Tentang Pola Hubungan Guru dan Murid, pemikiran Tasauf Al-Ghazali*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), h. 41-42

### a. Kedudukan Guru dalam Dunia Pendidikan

Guru merupakan seseorang yang berjasa dalam mencerdaskan peserta didik (siswa), yang memiliki kekuasaan membangun serta membentuk kepribadian peserta didik, yang tadinya tidak tahu menjadi tahu, menjadikan anak lebih dewasa, sehingga anak tersebut menjadi anak yang berguna bagi nusa dan bangsa, salah satu yang amat menarik pada ajaran islam adalah penghargaan islam yang sangat tinggi terhadap kedudukan guru, begitu tingginya kedudukan itu sehingga menempatkan kedudukan guru setingkat di bawah Nabi dan Rasul, sebagaimana sabda Rasulullah Saw yang artinya ;”Orang yang berpengetahuan melebihi orang yang senang beribadah, yang berpuasa dan menghabiskan waktu malamnya untuk mengerjakan shalat, bahkan melebihi kebaaikan orang yang berperang di jalan Allah”.<sup>50</sup>

Guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Pengakuan kedudukan guru sebagai tenaga profesional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibuktikan dengan sertifikat pendidik.<sup>51</sup>

Imam Ghazali dalam Fathia hasan sulaiman juga sering mengemukakan pendapatnya tentang ketinggian derajat dan kedudukan seseorang yang disejajarkan dalam barisan para nabi, beliau mengatakan:

---

<sup>50</sup> UU no 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

<sup>51</sup> Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Bandung: Rosdakarya, 1994), cet ke-2, h.76

Makhluk yang paling mulia di bumi ini adalah jenis manusia dan bagian yang paling mulia di antara substansi manusia itu adalah hatinya, sedangkan guru adalah orang yang berusaha menyempurnakan, meningkatkan, mensucikan dan membimbing hati itu mendekati kepada Allah SWT, oleh karena itu, mengajarkan ilmu pengetahuan dari satu segi termasuk ibadah kepada Allah SWT, dan dari segi lain termasuk manusia sebagai *khalifah* adalah di bumi. Dikatakan khalifah Allah, karena Allah telah membuka hati seorang *Alim* dengan ilmu, yang justru ilmu itu menjadi identitasnya, karena itu ia bagaikan bendahara bagi personalia-personalia di dalam *khazanah* tuhan.<sup>52</sup>

Guru mempunyai peranan yang amat luas, baik di sekolah, keluarga maupun di dalam masyarakat, di sekolah guru memiliki peranan yang sangat penting sebagai perancang dan perencana dalam mendidik, membimbing peserta didik, sebagai pengelola pengajaran dan pengelola hasil pembelajaran siswa. “peran guru di sekolah ditentukan oleh kedudukannya, sebagai orang dewasa, sebagai pengajar dan pendidik, yang paling utama adalah kedudukannya sebagai pengajar dan pendidik yakni sebagai guru”.<sup>53</sup> Berdasarkan kedudukan sebagai guru ia harus menunjukkan perilaku yang layak (yang bias dijadikan tauladan oleh siswanya).

#### **b. Tugas guru dalam pendidikan**

Sebagai seorang guru yang bertanggung jawab terhadap perkembangan anak yang dipercayakan kepadanya untuk mendidiknya

---

<sup>52</sup> Fathiyah, *Hasan Sulaiman, Sistem Pendidikan Versi Al-Ghazali*, (Bandung: Al'Ma'arif, 2000), h.22

<sup>53</sup> Tohirin, *Psikologi Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2006), h. 165

menjadi anak yang cerdas dan mempunyai masa depan yang cerah, tentunya tidak mudah seperti yang dibayangkan pada kebanyakan orang, akan tetapi banyak permasalahan dalam menjalani profesi sebagai guru.

Salah satu permasalahan utama pekerjaan profesi adalah implikasi dan konsekuensi jabatan terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Persoalan ini dianggap penting sebab disinilah perbedaan pokok antara profesi yang satu dengan profesi yang lainnya, sebagai contoh dua jabatan profesi misalnya dokter dan guru, kedudukannya memenuhi syarat jika dikaji dari segi ciri-ciri profesi. Namun belum bias membedakan kedua macam profesi tersebut sebelum kita melihat bagaimana tugas dan tanggung jawab seorang dokter, tugas utamanya tidak lain adalah mengobati orang sakit, dalam melaksanakan tugas tersebut, seorang dokter mulai dari mendiagnosa penyakit yakni mencari sebab-sebabnya dengan cara memeriksa keadaan pasien seperti denyut jantung, tekanan darah dan suhu badan setra lain-lain “Setelah diketahui sebabnya barulah dokter menentukan pengobatan atau cara penyembuhannya.”<sup>54</sup>

Seiring kemajuan ilmu tentang kedokteran dan banyaknya penyakit-penyakit yang di derita oleh manusia (pasien), profesi dokterpun mengalami pengembangan, ada yang menjadi dokter spesialis mata, paru-paru, jantung dan lain sebagainya. Bagaimana halnya dengan profesi guru? Apa sajakan yang menjadi tugas profesi seorang guru dan bagaimana pengembangan profesi guru?

---

<sup>54</sup> Nanan Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2000), h. 12

Peter mengemukakan dalam Nana Sedjana ada tiga tugas dan tanggung jawab seorang guru, yakni :<sup>55</sup>

- 1) Guru sebagai pengajar
- 2) Guru sebagai pembimbing dan
- 3) Guru sebagai administrator kelas.

Ketiga tugas guru di atas merupakan tugas pokok guru sebagai pengajar lebih menekankan kepada tugas dalam merencanakan dan melaksanakan pengajaran. Dalam tugas ini guru dituntut untuk memiliki seperangkat pengetahuan dan keterampilan teknis mengajar, disamping menguasai ilmu atau bahan yang akan diajarkan, guru sebagai pembimbing member tekanan kepada tugas, memberikan bantuan kepada siswa dalam memecahkan masalah yang dihadapinya, sedangkan tugas administrator kelas pada hakikatnya merupakan jalinan antara ketatalaksanaan bidang pengajaran dan ketatalaksanaan pada umumnya.

Secara umum guru bertugas mendidik anak dengan baik agar tercipta perkembangan dalam diri anak didiknya, secara maksimal sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah di buat, karena pada dasarnya guru adalah *Director Of Learning* yakni orang yang harus mengarahkan kegiatan belajar mengajar sehingga rencana pembelajaran dapat tercipta dengan baik.

Sedangkan secara khusus menurut Al-Ghazali dalam Heri Jauhari Muchtar tugas pendidik di lembaga pendidikan adalah sebagai berikut:

- 1) Perencanaan

Mempersiapkan bahan, metode, dan fasilitas pengajaran serta mental mengajar.

---

<sup>55</sup> Nanan Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, h. 15

## 2) Pelaksanaan

Pemimpin dalam proses pembelajaran.

## 3) Penilaian

Yakni mengumpulkan data, mengklasifikasi, menganalisa dan menilai keberhasilan belajar.

## 4) Pembimbing

Yakni membimbing, menggali serta mengembangkan potensi murid atau peserta didik ke arah yang lebih baik.<sup>56</sup>

### c. Kompetensi Guru dalam Pendidikan

Kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.<sup>57</sup>

Kompetensi merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggung jawab dan layak.<sup>58</sup> Dalam undang-undang dan peraturan pemerintah RI tentang pendidikan pasal 10 ayat 1 yang berbunyi :”Kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi professional yang diperoleh melalui pendidikan profesi”.<sup>59</sup> Jadi kompetensi guru adalah seperangkat penguasaan kemampuan yang harus ada dalam diri guru agar dapat mewujudkan kinerjanya secara cepat dan efektif, kompetensi guru tersebut meliputi:

---

<sup>56</sup> Heri Jauhari Muchtar, *Fikih Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h.155

<sup>57</sup> UU no 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

<sup>58</sup> M, Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), h. 34

<sup>59</sup> *Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI Tentang Pendidikan*, (Jakarta: Dirjen Pendidikan Depag RI, 2006), h. 8

- 1) Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada dalam diri individu, yang diperlukan untuk menunjang berbagai aspek kinerja sebagai guru
- 2) Kompetensi fisisk, yaitu perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk menunjang pelaksanaan tugas sebagai guru dalam berbagai situasi
- 3) Kompetensi pribadi, yaitu perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu, dalam mewujudkan dirinya sebagai pribadi yang mandiri untuk melakukan transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri, kompeten ini meliputi kemampuan-kemampuan dalam memahami diri, mengelola diri, mengendalikan diri dan menghargai diri seorang guru.
- 4) Kompetensi sosial, yaitu perangkat perilaku tertentu merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tak terpisahkan dari lingkungan social serta tercapainya interaksi social secara efektif. Kompetensi social meliputi interaktif dan memecahkan masalah kehidupan social.
- 5) Kompetensi spiritual, yaitu pemahaman, penghayatan serta kaidah-kaidah keagamaan.<sup>60</sup>

## **D. 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

---

<sup>60</sup> Kunandar, *Guru Professional, Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), h. 55

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.<sup>61</sup> 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.<sup>62</sup> 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.<sup>63</sup>

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

---

<sup>61</sup> . Edward Sallis, *Total Quality Management*, (London : Kogam Page, 1993), 95.

<sup>62</sup> . Edward Sallis, *Total Quality Management*, (London : Kogam Page, 1993), 97.

<sup>63</sup> W. E. Deming, *Out of the Crisis*, (Cambridge: MIT Center for Advanced engineering Study, 1986), 176.

produktivitas serta mengurangi biaya, belajar sepanjang hayat, kepemimpinan dalam pendidikan, mengeliminasi rasa takut, mengeliminasi hambatan kebersihan, menciptakan budaya mutu, perbaikan proses, membantu siswa berhasil, komitmen, tanggung jawab.<sup>64</sup>

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.<sup>65</sup>

Menurut Juran, mutu produk adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan penggunaan produk tersebut di dasarkan atas lima ciri utama, yaitu teknologi: kekuatan, psikologis: citra rasa atau status, waktu: kenadalan, kontraktual: ada jaminan, etika: sopan santun.<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-Prinsip Dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 85-89.

<sup>65</sup> J. M. Juran, *Juran on Leadership for Quality*, (New York: Macmillan, 1993), 33.

<sup>66</sup> J. M. Juran, *Juran on Leadership for Quality*, (New York: Macmillan, 1993), 16.

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 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.<sup>67</sup> 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.<sup>68</sup> Demikian pula dalam pendidikan, jika terjadi kesalahan dalam upaya peningkatan mutu, maka lembaga atau institusi harus

---

<sup>67</sup> Florentinus Sudiran, *Manajemen Mutu Terpadu di Bidang Pendidikan (Teori, implementasi, dan Tata Langkah)*, (Yogyakarta: LaksBang Pressindo, 2012), 52.

<sup>68</sup> Philip B. Crosby, *Quality is Free*, (New York: Mentor Books, 1979), 58.

memiliki kemauan untuk menghilangkan kesalahan itu agar sesuai dengan yang distandarkan.

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.<sup>69</sup>

Menurut Hidayah, dalam dunia pendidikan empat belas langkah Crosby tersebut dapat diterapkan sebagai berikut: membuat komitmen tantang 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 ranacangan; 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.<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management*, (London : Kogam Page, 1993), 113-118.

<sup>70</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-ruzz Media, 2016), 128.

Mendefinisikan konsep mutu tidaklah mudah karena antara tokoh yang satu dengan yang lain berbeda-beda. Mutu menurut Arcaro adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.<sup>71</sup> 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.<sup>72</sup>

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

- a. Rancangan (*design*), sebagai spesifikasi produk.

---

<sup>71</sup> Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-Prinsip Dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 75.

<sup>72</sup> Abdul Hadis dan Nuryani, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 86.

- b. Kesesuaian (*conformance*), yakni kesesuaian antara maksud desain dengan penyampaian produk aktual.
- c. Ketersediaan (*availability*), mencakup aspek kedapatdipercayaan, 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.<sup>73</sup>

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.
- 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.

---

<sup>73</sup> Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2013), 251.

- h. *Perceived quality* (kualitas yang dipersepsi). Kualitas dalam pandangan pelanggan/konsumen.<sup>74</sup>

### 3. 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.
- 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

---

<sup>74</sup> Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2013), 252.

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.<sup>75</sup>

#### **4. Standar Mutu Pendidikan**

Di dalam PP 19 tahun 2005 disebut bahwa pendidikan di Indonesia menggunakan delapan standar yang jadi acuan dalam

---

<sup>75</sup> Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2013), 257.

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 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).<sup>76</sup> Namun demikian dalam

---

<sup>76</sup> Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2013), 280-282.

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.

## 5. 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*).<sup>77</sup> 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 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-

---

<sup>77</sup> J. M. Juran, *Kepemimpinan Mutu, Edisi Indonesia*, (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1995), 22.

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.<sup>78</sup>

Depdikbud mengedepankan empat teknik manajemen peningkatan mutu, yaitu *school review*, *Benchmarking*, *Quality Assurance*, *Quality Control*. *School Review* adalah proses mengharuskan seluruh komponen madrasahbekerja 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.

*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

---

<sup>78</sup> Hendyat Soetopo, *Pendidikan dan Pembelajaran Teori, Permasalahn, dan Praktik*, (Malang: PPS Universitas Negeri Malang, 2004), 87-88.

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.<sup>79</sup>

Menurut Zamroni, ada beberapa kebijakan untuk meningkatkan mutu pendidikan, antara lain: perubahan cara pandang (*mind setting*) baik bagi Kepala madrasah, 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

---

<sup>79</sup> Dikmenum Depdikbud, *Manajemen Peningkatan Mutu dalam Suplemen 2 Pelatihan Kepala madrasah Menengah Umum*, (Jakarta: Depdikbud, 1998/1999), 14.

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.<sup>80</sup>

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.<sup>81</sup>

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 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

---

<sup>80</sup> Zamroni, *Dinamika Peningkatan Mutu*, (Yogyakarta: Gavin Kalam Utama, 2011), 157-163.

<sup>81</sup> Zamroni, *Dinamika Peningkatan Mutu*, (Yogyakarta: Gavin Kalam Utama, 2011), 215.

pasar, baik pada pendidikan lanjut maupun dunia usaha dalam hal kualitas, biaya, dan kriteria lainnya (*analyze*).<sup>82</sup>

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, orantua siswa, komite, dan masyarakat.

### **E. Penelitian yang Relevan**

1. Penelitian Hoer Appandi pada tahun 2013 yang berjudul Peran Kepala madrasah 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 madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan agama Islam melalui manajemen berbasis sekolah, adalah Kepala madrasah 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.

---

<sup>82</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 155.

2. Penelitian Nur Alimah, tahun 2013 yang berjudul Upaya Kepala madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Smp Negeri Di Kecamatan Gondokusuman Yogyakarta. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: upaya yang dilakukan Kepala madrasah 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 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 madrasah 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.
3. Penelitian oleh Sardiyono, tahun 2013 yang meneliti kontribusi kepemimpinan Kepala madrasah 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 madrasah cukup baik; Kualifikasi etos kerja para guru tinggi; Terdapat hubungan yang berarti antara kepemimpinan

yang dilakukan Kepala madrasah dengan etos kerja guru; Kontribusi kepemimpinan Kepala madrasah terhadap etos kerja para guru sebanyak 19,6%.

4. Penelitian Pratiwi Indah Sari dan Prof. Dr. Yunia Wardi tahun 2014 yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Kepala madrasah 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 madrasah dan kompetensi guru terhadap kinerja guru bidang produktif jurusan manajemen bisnis di SMK Kota Jambi.

Dari hasil penelitian yang relevan 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.