

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.<sup>2</sup> Pemimpin yang dalam bahasa Inggris disebut *leader* dari akar kata *to lead* yang terkandung arti yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat-tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya. Selanjutnya, penulis akan menjelaskan definisi kepemimpinan menurut para ahli. Definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain. Hoy dan Miskol, sebagaimana dikutip Purwanto, mengemukakan bahwa definisi kepemimpinan hampir sebanyak orang yang meneliti dan mendefinisikannya.<sup>3</sup>

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing sesuatu kelompok sedemikian rupa, sehingga tercapailah tujuan dari kelompok itu.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya...*, hal.81

<sup>3</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 26

<sup>4</sup>N.A. Ametembun, *Kepemimpinan Pendidikan...*, hal. 1-2.

Kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang “madrasah (sekolah)” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>5</sup> Menurut Wahjosumidjo, secara sederhana kepala madrasah (sekolah) dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah (sekolah) dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>6</sup>

Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa kepala madrasah (sekolah) merupakan seseorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu madrasah dimana di dalam madrasah diselenggarakan proses belajar mengajar. Di dalam menjalankan tugasnya kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Selain itu seorang kepala madrasah juga bertanggung jawab tercapainya pendidikan. Ini dilakukan dengan menggerakkan bawahan ke arah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

---

<sup>5</sup>Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar bahasa Indonesia*, (Jakarta, Perum Balai Pustaka, 1988), hal. 420, 796

<sup>6</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hal. 83

## **B. Peran Kepala Madrasah**

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk di dalamnya sebagai pemimpin pengajar.<sup>7</sup> Harapan yang segera muncul dari para guru, siswa, staf administrasi, pemerintah dan masyarakat adalah agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan seefektif mungkin untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang diembankan dalam mengoptimalkan sekolah., selain itu juga memberikan perhatian kepada pengembangan individu dan organisasi.

Peran seorang pemimpin, akan sangat menentukan kemana dan akan menjadi apa organisasi yang dipimpinnya. Sehingga dengan kehadiran seorang pemimpin akan membuat organisasi menjadi satu kesatuan yang memiliki kekuatan untuk berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar. Begitu juga dengan kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan formal mempunyai peranan yang sangat penting dalam pemberdayaan tenaga kependidikan.

Pihak sekolah dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu di tunjang oleh kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Meskipun pengangkatan kepala sekolah tidak dilakukan secara sembarangan, bahkan di angkat dari guru yang sudah berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil kepala

---

<sup>7</sup>Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: Elkaf, 2006), hal. 133

madrrasah, namun tidak sendirinya membuat kepala sekolah menjadi profesional dalam melaksanakan tugasnya. Berbagai kasus masih banyak menunjukkan masih banyak kepala madrasah yang terpaku dengan urusan-urusan administrasi yang sebenarnya bisa dilimpahkan kepada tenaga administrasi. Dalam pelaksanaannya pekerjaannya kepala sekolah merupakan pekerjaan berat yang menuntut kemampuan ekstra.<sup>8</sup> Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin formal suatu lembaga pendidikan, kepala sekolah atau madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator dan motivator.

#### 1. Kepala sekolah sebagai educator (pendidik)

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai *educator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim yang kondusif, memberikan dorongan kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

Dalam peranan sebagai pendidik, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yaitu pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik bagi para guru dan staf di lingkungan kepemimpinannya.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 98

<sup>9</sup>*Ibid.*, hal. 99-100

- a. Pembinaan mental yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas secara profesional.
  - b. Pembinaan moral yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap, dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan. Kepala sekolah harus berusaha memberi nasehat kepada seluruh warga sekolah.
  - c. Pembinaan fisik yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan, dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala sekolah profesional harus mampu memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olahraga, baik yang diprogramkan di sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar.
  - d. Pembinaan artistik yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni keindahan. Hal ini biasanya dilakukan setiap akhir tahun ajaran.
2. Kepala sekolah sebagai manajer

Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya

tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi - fungsi manajemen. Fungsi – fungsi manajemen tersebut adalah planning (perencanaan), organizing (pengorganisasian), actuating (penggerakan), dan controlling (pengontrol)<sup>10</sup>

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencana, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.<sup>11</sup> Hal senada juga kutipan dari ronins, wegner, dan Hollenbeck tugas kepala sekolah sebagai manager adalah mencakup fungsi - fungsi pokok atau proses manajemen, yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengoordinasian, pengawasan, dan evaluasi.<sup>12</sup>

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

---

<sup>10</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: AR-RuzzMedia, 2013), hal. 123

<sup>11</sup>Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), hal. 1

<sup>12</sup> Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif...*, hal. 16

*Pertama*, mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik, dan konseptual, menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua pihak.

*Kedua*, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Dalam hal ini kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran, *workshop*, seminar, diklat, dan loka karya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

*Ketiga*, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam kegiatan di sekolah

(partisipatif).<sup>13</sup> Peran kepala sekolah, yang menjalankan peran dan fungsinya sebagai manajer, sebagaimana yang diungkapkan oleh Wahjosumidjo yaitu: (a) peranan hubungan antar perseorangan, (b) peranan informasional, dan (c) sebagai pengambil keputusan. Dari tiga peranan kepala sekolah sebagai manajer tersebut, dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Peranan Hubungan antar Perseorangan (*Interpersonal roles*)

- 1) *Figurehead*, berarti lambang. Kepala sekolah dianggap lambang sekolah. Oleh karena itu seorang kepala sekolah harus selalu dapat memelihara integritas diri agar peranannya sebagai lambang sekolah tidak menodai nama baik sekolah .
- 2) *Kepemimpinan (leadership)*. Kepala sekolah adalah pemimpin yang mencerminkan tanggung jawab untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah, sehingga dapat melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan.
- 3) *Penghubung (liasion)*. Kepala sekolah menjadi penghubung antara kepentingan sekolah dengan kepentingan lingkungan di luar sekolah. Sedangkan secara internal fungsi penghubung kepala sekolah menjadi alat perantara antara guru, staf sekolah lainnya, dan siswa, untuk memperoleh informasi dari berbagai pihak demi tercapainya keberhasilan pendidikan.

---

<sup>13</sup>E.Mulyasa, *Menjadi di Kepala Sekolah Profesional...*, hal. 103-104



b. Peranan informasional (*informational roles*)

- 1) Sebagai Sebagai *monitor*. Kepala sekolah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan, karena kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap sekolah.
- 2) Sebagai *disseminator*. Kepala sekolah bertanggungjawab untuk menyebar luaskan dan membagi-bagi informasi kepada para guru, staf sekolah, dan orang tua murid.
- 3) *Spokesman*. Kepala sekolah menyebarkan informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu.

c. Sebagai pengambil keputusan (*Desicional roles*)

- 1) *Entrepreneur*. Kepala sekolah selalu berusaha memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru serta melakukan survei untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah.
- 2) Orang yang memperhatikan gangguan (*Disturbance handler*). Kepala sekolah harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil.
- 3) Orang yang menyediakan segala sumber (*A resource allocator*). Kepala sekolah bertanggungjawab untuk menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan dan dibagikan.

Sumber-sumber yang dimaksud meliputi; sumber daya manusia, dana, peralatan, dan berbagai sumber kekayaan sekolah yang lain.

- 4) *A negotiator roles*. Kepala sekolah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar untuk menjalin dan memenuhi kebutuhan.<sup>14</sup>

*Kepala sekolah* sebagai manajer harus mengetahui tugas-tugas yang harus dilaksanakan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo antara lain sebagai berikut:<sup>15</sup>

- a. Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain. Artinya kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah (*as channel of communication within the organization*).
- b. Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan. Kepala sekolah bertindak dan bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, staf, siswa, dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggungjawab kepala sekolah.
- c. Kepala sekolah harus berfikir secara analitik dan konseptual. Kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan

---

<sup>14</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hal. 90-92.

<sup>15</sup>*Ibid.*, hal. 97-99.

persoalan dengan satu solusi yang *feasible*. serta harus dapat melihat setiap tugas sebagai suatu keseluruhan yang saling berkaitan.

- d. Kepala sekolah adalah seorang *mediator* atau juru penengah. Dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang dan karakter yang berbeda-beda yang bisa menimbulkan konflik, untuk itu kepala sekolah harus jadi penengah dalam konflik tersebut.
- e. Kepala sekolah adalah seorang politisi. Kepala sekolah harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (*compromise*). Peran politis kepala sekolah dapat berkembang secara efektif, apabila: (1) dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing, (2) terbentuknya aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, Komite Sekolah, dan sebagainya; (3) terciptanya kerjasama (*cooperation*) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan.
- f. Kepala sekolah adalah seorang diplomat. Dalam berbagai macam pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi sekolah yang dipimpinnya.

g. Kepala sekolah mengambil keputusan-keputusan sulit. Tidak ada suatu organisasi apapun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan dan kesulitan-kesulitan. Dan apabila terjadi kesulitan-kesulitan kepala sekolah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.

### 3. Kepala sekolah sebagai Administrator

Peranan kepala sekolah sebagai administrator pendidikan pada hakekatnya, kepala sekolah mempunyai pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan ketrampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga sekolah melalui program-program pendidikan yang disajikan senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru.<sup>16</sup>

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi sarana prasarana, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi keuangan dan mengelola

---

<sup>16</sup>Akhmad Sanusi, dkk, *Produktivitas Pendidikan Nasional*, (Bandung: IKIP Bandung, 1986), hal. 17

administrasi kearsipan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas madrasah.

Peranan kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertolak dari hakekat administrasi pendidikan adalah mendayagunakan berbagai sumber (manusia, sarana dan prasarana, serta berbagai media pendidikan lainnya) secara optimal, relevan, efektif dan efisien guna menunjang pencapaian tujuan pendidikan. Sebagai administrator kepala sekolah bekerjasama dengan orang dalam lingkungan pendidikan (sekolah). Ia melibatkan komponen manusia dengan berbagai potensinya, dan juga komponen manusia dengan berbagai jenisnya. Semuanya perlu ditata dan dikoordinasikan atau didayagunakan untuk mencapai tujuan pendidikan. Sebagai administrator pendidikan, kepala sekolah harus menggunakan prinsip pengembangan dan pendayagunaan organisasi secara kooperatif, dan aktifitas-aktifias yang melibatkan keseluruhan personel, dan orang-orang sumber dalam masyarakat.<sup>17</sup>

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana

---

<sup>17</sup>W. Mantja, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran...*, hal. 51

prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.

Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas dalam tugas-tugas operasional sebagai berikut:

Kemampuan mengelola kurikulum harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, data administrasi bimbingan konseling, data administrasi kegiatan praktikum, dan data administrasi kegiatan belajar peserta didik di perpustakaan.

Kemampuan mengelola administrasi peserta didik harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik, data administrasi kegiatan ekstrakurikuler, dan data administrasi hubungan kepala sekolah dengan orang tua peserta didik.

Kemampuan mengelola administrasi personalia harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga guru, dan data administrasi tenaga kependidikan non guru.

Kemampuan mengelola administrasi sarana prasarana harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi gedung dan ruang, data meubeler, data administrasi alat mesin kantor (AMK), data administrasi alat laboratorium dan lain sebagainya. Kemampuan mengelola administrasi kearsipan, harus diwujudkan dalam pengembananagan kelengkapan data administrasi surat masuk, surat keluar, surat keputusan, dan surat edaran.

Kemampuan mengelola administrasi keuangan harus diwujudkan dalam pengembangan administrasi keuangan rutin, pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari masyarakat dan orang tua peserta didik, yang bersumber dari pemerintah,<sup>18</sup> misalnya Bantuan Operasional Sekolah (BOS), Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA), Block Grant, dan dana lainnya. Menurut Purwanto, sebagai administrator pendidikan, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggungjawab melaksanakan fungsi-fungsi administrasi yang diterapkan ke dalam kegiatan-kegiatan sekolah yang dipimpinnya seperti; membuat rencana atau program tahunan, menyusun organisasi sekolah, melaksanakan pengordinasian dan pengarahan, serta melaksanakan pengelolaan kepegawaian.<sup>19</sup> Kepala sekolah harus berusaha agar semua potensi yang ada pada unsur manusia maupun yang ada pada alat, perlengkapan, keuangan dan sebagainya dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya, agar tujuan sekolah dapat tercapai dengan sebaik-baiknya pula.

Kepala sekolah sebagai administrator, harus memiliki berbagai ketrampilan sebagai bekal untuk dapat melaksanakan manajemen pendidikan secara lebih baik, diantaranya ketrampilan teknis (*technical skill*), ketrampilan hubungan manusia (*human relation skill*), dan ketrampilan konseptual (*conceptual skill*).<sup>20</sup>

a. *Technical skill*

---

<sup>18</sup>*Ibid.*, hal. 107-108.

<sup>19</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan...*, hal. 112.

<sup>20</sup>Abdulah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif...*, hal. 16.

- 1) Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik melaksanakan kegiatan khusus.
- 2) Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus.

b. *Human skill*

- 1) Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerjasama.
- 2) Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain berbuat sesuatu.
- 3) Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif.
- 4) Kemampuan untuk menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis.

c. *Conceptual skill*

- 1) Kemampuan analisis.
- 2) Kemampuan berpikir rasional.
- 3) Cakap dalam berbagi konsepsi.
- 4) Mampu menganalisis berbagai kejadian.
- 5) Mampu mengantisipasi perintah.
- 6) Mampu mengenali berbagai macam kesempatan dan problem-  
problem sosial.<sup>21</sup>

4. Kepala sekolah sebagai leader

---

<sup>21</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, hal. 101



Dalam Islam seorang pemimpin harus bijaksana mempunyai keistimewaan, hal ini seperti diterangkan dalam QS. Al-Baqoroh: 247,

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا ۚ قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ  
الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ ۚ قَالَ إِنَّ  
اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ ۗ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَن  
يَشَاءُ ۗ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ

Artinya “ Nabi mereka mengatakan kepada mereka sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu, mereka menjawab: Bagaimana Talut memerintah kami, padahal kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan dari padanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang banyak?” (Nabi mereka) berkata: sesungguhnya Allah telah memilihnya menjadi rajamu dan menganugerahinya ilmu yang dikehendakinya. Dan Allah maha luas pemberiannya lagi maha mengetahui” (QS.Al-Baqoroh: 247).<sup>22</sup>

Dalam Islam, kepemimpinan begitu penting sehingga mendapat perhatian sangat besar. Begitu pentingnya kepemimpinan ini, mengharuskan setiap perkumpulan memiliki pemimpin, bahkan perkumpulan dalam jumlah yang kecil sekalipun.<sup>23</sup>

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

Kepemimpinan yang efektif harus mengedepankan ketrampilan kepemimpinan, meningkatkan kualitas kepemimpinan. Oleh sebab itu kepemimpinan pemimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah

<sup>22</sup> Depag, *Al-Qur'an dan Terjemah*, hal.60

<sup>23</sup> Muzamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: Erlangga, 2007), hal.269

kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat: (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggungjawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.<sup>24</sup>

Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan: (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan non guru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritik dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.<sup>25</sup>

Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) mengembangkan visi sekolah, (2)

---

<sup>24</sup>E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional ...*, hal. 115

<sup>25</sup>Ibid .,

mengembangkan misi sekolah, dan (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan.<sup>26</sup>

Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam; (1) mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, (2) mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, dan (3) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.<sup>27</sup>

Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, (2) menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, (3) berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, (4) berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat lingkungan sekitar sekolah.<sup>28</sup>

Untuk mencapai tujuan sekolah yang efektif dan efisien, kepala sekolah perlu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guru yang menjadi anak buahnya. Dengan pembagian kerja yang baik, pelimpahan wewenang dan tanggungjawab yang tepat serta mengingat prinsip-prinsip pengorganisasian, kiranya kegiatan sekolah akan berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai secara optimal.<sup>29</sup> Terkait dengan hal tersebut, Wahjosumidjo mengatakan, bahwa kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas

---

<sup>26</sup>Ibid, h.116

<sup>27</sup>Ibid .,

<sup>28</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan...*, hal. 115-116

<sup>29</sup>Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hal. 83

untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>30</sup>

Berkenaan dengan pernyataan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kepala sekolah merupakan seorang yang mempunyai tugas dan tanggungjawab untuk memimpin suatu lembaga pendidikan (sekolah), yang di dalamnya diselenggarakan proses belajar mengajar untuk mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu keberhasilan proses belajar mengajar, tidak bisa terlepas dan merupakan bagian dari tugas dan tanggung jawab kepala sekolah. Kepala sekolah mempunyai tugas dan bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia (guru, tenaga non kependidikan, dan staf sekolah lainnya), karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat profesional dalam organisasi sekolah, yang bertugas mengatur semua sumber daya manusia dalam organisasi (sekolah), dan bekerja sama dengan tenaga kependidikan (guru) yang bertanggung jawab dalam mendidik anak, untuk mencapai keberhasilan pendidikan.

Dengan demikian kepala sekolah yang berhasil apabila ia memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggungjawab untuk memimpin sekolah. Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah

---

<sup>30</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, hal. 83

adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Bahkan lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa "keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah".<sup>31</sup> Untuk menjadi kepala sekolah yang baik dan trampil serta dapat memberikan kepuasan kepada seluruh komponen lembaga pendidikan, khususnya para guru, staf sekolah, bukan hal yang mudah. Hal ini disadari bahwa masing-masing kepala sekolah memiliki kemampuan (*skill*) yang berbeda-beda, komunikasi antar pribadi yang berbeda-beda, serta kondisi bawahan yang berbeda pula, di sinilah dibutuhkan kepala sekolah yang mampu mengadakan komunikasi positif dengan berbagai pihak terkait. Berkenaan dengan hal tersebut, Sagala menyatakan bahwa, fungsi dan tugas kepala sekolah pada semua jenis dan jenjang satuan pendidikan (sekolah) sebagai unit pendidikan formal, sebagai berikut:

- a. Melaksanakan pendidikan formal sesuai jenis, jenjang dan sifat kepala sekolah tertentu dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen.
- b. Melaksanakan pendidikan dan pengajaran dengan melakukan pengembangan kurikulum, menggunakan teknologi pembelajaran sebagai strategi pembelajaran yang mampu memperoleh mutu yang dipersyaratkan.

---

<sup>31</sup> *Ibid.*, hal. 82

- c. Melakukan bimbingan dan penyuluhan, meningkatkan kemajuan belajar peserta didik di sekolah.
- d. Membina organisasi intra sekolah.
- e. Melaksanakan urusan tata usaha dan urusan rumah tangga sekolah.
- f. Membina kerjasama dengan orang tua, masyarakat, dan dunia usaha.
- g. Bertanggungjawab kepada pemerintah dan masyarakat.<sup>32</sup>

Sehubungan dengan dengan hal tersebut, Anwar mengatakan bahwa di dalam satuan pendidikan kepala sekolah menduduki dua jabatan penting. *Pertama*, kepala sekolah sebagai pengelola pendidikan secara keseluruhan. *Kedua*, kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan. Sebagai pengelola pendidikan, kepala sekolah bertanggungjawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan, juga bertanggungjawab terhadap kualitas sumber daya manusia, agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.<sup>33</sup> Dalam hal ini kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan, maupun

---

<sup>32</sup>Saiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hal. 94

<sup>33</sup>Moch. Idochi Anwar, *Adminstrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan: Teori Konsep dan Isu*, (Bandung: Alfabeta, 2004), hal. 86

penciptaan iklim sekolah yang kondusif, bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif, efisien dan produktif. Selain itu dengan kompetensi profesional kepala sekolah, pengembangan kualitas tenaga kependidikan mudah dilakukan karena sesuai dengan fungsinya. Sebagaimana yang diungkapkan Sulistiyorini, bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan sebaik mungkin, termasuk di dalamnya sebagai pemimpin pengajaran. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai tugas dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, pengawasan, dan evaluasi. Pelaksanaan fungsi-fungsi pokok manajemen tersebut memerlukan adanya komunikasi dan kerjasama yang efektif antara kepala sekolah dan seluruh staf sekolah.

Dengan demikian kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggungjawab yang besar, serta menjadi kunci atas keberhasilan terhadap sekolah yang dipimpinnya, sebagaimana dijelaskan oleh Davis bahwa "*A school principal occupies a key position in the schooling system*".<sup>34</sup>Oleh karena itu kepala sekolah yang profesional adalah kepala sekolah yang mempunyai kemampuan manajerial dan *visioner* yang bagus, sehingga ia mampu mengelola sekolah dengan

---

<sup>34</sup>Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan ...*, hal. 133

baik, mempunyai gambaran ke depan (*visi*) yang jelas, bagi sekolah yang dipimpinnya.

Slamet yang dikutip oleh Sagala menyatakan bahwa ada tujuh belas karakteristik kepala sekolah yang profesional yaitu:<sup>35</sup>

- 1) Memiliki visi, misi, dan strategi dengan memahami cara untuk mencapainya.
- 2) Memiliki kemampuan untuk mengkoordinasikan sumber daya sekolah untuk memenuhi kebutuhan sekolah.
- 3) Keputusan yang tepat, cepat dan akurat.
- 4) Toleran terhadap perbedaan dan tegas terhadap pencapaian tujuan.
- 5) Memobilisasi sumber daya sekolah.
- 6) Mengeleminasi pemborosan, dan memotivasi anggotanya.
- 7) Pola pikir menggunakan pendekatan sistem.
- 8) Memiliki indikator kejelasan tugas pokok dan fungsi.
- 9) Memahami dan menghayati perannya sebagai manajer sekolah.
- 10) Mengembangkan kurikulum, pembinaan personalia, manajemen peserta didik, perlengkapan fasilitas, keuangan, dan hubungan masyarakat.
- 11) Melakukan analisis SWOT (*strangeth, weakness, oportunity, threat*)
- 12) Membangun *team working* yang cerdas dan kompak.
- 13) Mendorong kreativiatas dan inovasi

---

<sup>35</sup>Sagala, *Manajemen Strategik...*, hal. 89



- 14) Mendorong tipikal pelaku sekolah yang ideal dan bermutu.
  - 15) Menggunakan model manajemen berbasis sekolah (MBS).
  - 16) Fokus kegiatan pada proses pembelajaran, dan
  - 17) Memberdayakan dengan prinsip-prinsip demokrasi pendidikan.
5. Kepala sekolah sebagai supervisor

Kepala madrasah sebagai supervisor adalah menjalankan supervisi dan pengawasan untuk perbaikan dan peningkatan kualitas pembelajaran di dalam kelas yang pada akhirnya juga berimbas pada peningkatan mutu pendidikan.<sup>36</sup>

Kepala sekolah sebagai supervisor amat berperan dalam menentukan pelaksanaan supervisi di sekolah. Supervisi adalah suatu proses pembimbingan dari pihak atasan kepada guru - guru dan para personel sekolah lainnya yang langsung menangani belajar siswa, untuk memperbaiki situasi belajar mengajar agar para siswa dapat belajar secara efektif sehingga prestasi belajar semakin meningkat. Melalui supervisi, diharapkan seorang guru dapat : (1) bekerja keras dan demokratis, (2) ramah dan suka mendengarkan orang lain, (3) sabar, (4) luas pandangan dan menaruh perhatian kepada orang lain, (5) penampilan pribadi yang menyenangkan dan sopan santun, (6) jujur, (7) suka humor, (8) kemampuan kerja yang baik dan konsisten, (9) menaruh perhatian pada problem siswa, (10) fleksibel dalam cara

---

<sup>36</sup> W. Mantja, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran...*, hal. 56-57

mengajar, (11) bisa menggunakan pujian dan mau memperbaiki, (12) pandai dalam mengajar pada bidang studi.<sup>37</sup>

kepala sekolah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan dan memecahkan suatu masalah. Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstra kurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian.

Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip: (1) hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkhis, (2) dilaksanakan secara demokratis, (3)

---

<sup>37</sup> Imam Setiyono, Jurnal, *Manajemen Pendidikan*, Tahun 5, Nomor 1, Agustus, 1994, hal. 2

berpusat pada tenaga kependidikan (guru), (4) dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru), (5) merupakan bantuan professional.<sup>38</sup>

Kepala sekolah sebagai supervisor dibebani peran dan tanggungjawab memantau, membina, dan memperbaiki proses pembelajaran dikelas atau disekolah.<sup>39</sup> Dengan begitu kepala sekolah adalah mereka yang telah menguasai dengan baik perangkat kemampuan guru serta dilengkapi dengan kemampuan yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan tertentu agar mereka siap menjalankan peranan dan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya. Pengetahun, keterampilan dan pengalaman yang dimiliki oleh supervisor melalui berbagai usaha pendidikan dan latihan. Mulyasa menjelaskan bahwa supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang baik pada orangtua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.<sup>40</sup>

Supervisi pendidikan pada umumnya mengacu kepala usaha perbaikan situasi belajar mengajar. Akan tetapi masih terdapat banyak

---

<sup>38</sup> Sulistiyorini, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Sekolah Dasar*, (Yogyakarta: Teras, 2010), hal. 162-163

<sup>39</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruz:2013), hal. 246

<sup>40</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*, (Jakarta,: Bumi Aksara, 2012), hal. 252

keragaman pendapat dalam menafsirkan istilah tersebut. Hal tersebut akan membawa implikasi yang berbeda dalam pelaksanaannya. Beberapa pendapat pengertian supervise dari beberapa ahli:<sup>41</sup>

- 1) Neagly mengemukakan bahwa setiap layanan kepada guru-guru bertujuan menghasilkan perbaikan instruksional, belajar, dan kurikulum dikatakan supervise. Supervisi disini diartikan sebagai bantuan dan bimbingan kepada guru dalam bidang instruksional, belajar, dan kurikulum, dalam usahanya mencapai tujuan sekolah.
- 2) Kimbal Wiles berpendapat bahwa “Supervision is an assistance in the development of a better teaching-learning situation”, yaitu suatu bantuan dalam pengembangan peningkatan situasi belajar mengajar yang lebih baik.
- 3) N.A. Ametembun merumuskan bahwa supervise pendidikan adalah pembinaan kearah perbaikan situasi pendidikan. Pendidikan yang dimaksudkan berupa bimbingan atau tuntutan kearah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya, dan peningkatan mutu mengajar dan belajar pada khususnya.
- 4) Badan kajian dan pengembangan pendidikan dan kebudayaan mendefinisikan supervise pendidikan sebagai “Segala usaha yang memberikan kesempatan kepada guru untuk berkembang secara professional, sehingga mereka lebih mampu lagi dalam

---

<sup>41</sup>Tim Dosen Administrai Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Afabeta, 2014), hal. 312

melaksanakan tugas pokoknya yaitu memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajarnya”.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pada hakikatnya supervise pendidikan dapat diartikan sebagai bimbingan profesional bagi guru-guru. Bimbingan profesional yang dimaksud adalah segala urusan yang memberikan kesempatan bagi guru-guru untuk berkembang secara profesional, sehingga mereka lebih maju lagi dalam melaksanakan tugas pokoknya yaitu memperbaiki dan meningkatkan proses belajar murid-murid. Supervise merupakan suatu proses yaitu serangkaian kegiatan membawa guru ke tingkat kemampuan yang lebih tinggi. Supervise tidak dapat diselesaikan dengan satu kegiatan berupa kunjungan kelas saja atau hanya dengan mengadakan wawancara atau menyuruh guru mengikuti penataran.<sup>42</sup>

Kepala sekolah sebagai supervisor mempunyai peran dan tanggungjawab memantau, membina, dan memperbaiki proses belajar mengajar di kelas atau di sekolah.<sup>43</sup> Supervisi sebagai upaya pemberian bantuan kepada guru untuk mewujudkan situasi belajar yang lebih baik. Sebagai unsur pimpinan dalam sistem organisasi persekolahan, kepala sekolah berhadapan langsung dengan unsur pelaksanaan proses belajar mengajar, yaitu guru. Hal ini terkandung makna bahwa kepala sekolah sebagai supervisor

---

<sup>42</sup>*Ibid.*, hal. 318

<sup>43</sup>Prim Masrokan ..., hal. 246

mempunyai tugas membantu guru baik secara individual atau kelompok untuk memperbaiki pengajaran dan kurikulum, serta aspek pengembangan lainnya.<sup>44</sup> Untuk mencapai tujuan tersebut supervisi tidak boleh dilakukan dengan maksud mencari kesalahan-kesalahan orang yang disupervisi, tetapi untuk mengembangkan potensi guru dalam kegiatan belajar mengajar, melalui pembinaan dan peningkatan potensi mengajar. Senada dengan Sulistyorini bahwa supervisi tidak boleh dilakukan secara sepihak atau pada satu tangan, dengan maksud mencari kesalahan-kesalahan orang yang disupervisi untuk menentukan konduiknya sebagai guru yang baik atau tidak baik.<sup>45</sup>

Sehubungan dengan hal tersebut jelaslah bahwa fungsi pokok kepala madrasah sebagai supervisor terutama ialah membantu guru-guru dan staf lainnya dalam mengembangkan potensi-potensi mereka sebaik-baiknya. Untuk mengembangkan potensi-potensi mereka dengan kecakapan yang mereka miliki.

Ngalim Purwanto dalam bukunya yang berjudul “Administrasi dan Supervisi Pendidikan”, menyarankan dua jenis fungsi supervisi yang penting untuk dilakukan:

*a. Inservice-training*

*Inservice-training* atau pendidikan dalam jabatan merupakan bagian yang integral dari program supervisi yang

---

<sup>44</sup>Mantja, Manajemen Pendidikan..., hal. 56

<sup>45</sup>Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam...*, hal. 227

harus diselenggarakan oleh sekolah-sekolah setempat untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan sendiri dan memecahkan persoalan-persoalan sehari-hari yang menghendaki pemecahan segera.

Sebab-sebab perlunya *Inservice-training*, di samping pendidikan persiapan yang kurang mencukupi, juga banyak guru-guru yang telah keluar dari sekolah guru tidak pernah atau tidak dapat menambah pengetahuan mereka sehingga menyebabkan cara kerja mereka tidak berubah-ubah, itu-itu saja dan begitu saja tiap tahun. Mereka tidak mengetahui dan tidak dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan masyarakat dan Negara.

Program *Inservice-training* dapat meliputi berbagai kegiatan seperti mengadakan kursus, *workshop*, seminar, kunjungan-kunjungan kesekolah lain, ceramah-ceramah dan demonstrasi mengajar dengan metode baru.

*b. Upgrading*

Pengertian *Upgrading* (penataran) sebenarnya tidak jauh berbeda dengan *inservice training*. *Upgrading* ialah usaha kegiatan yang bertujuan untuk meninggikan atau meningkatkan taraf ilmu pengetahuan dan kecakapan para pegawai, guru-guru, atau petugas pendidikan lainnya, sehingga dengan demikian keahliannya bertambah luas dan mendalam.

Contoh *Upgrading* yang biasa dilakukan kalangan guru-guru dan petugas-petugas lainnya antara lain: memberi kesempatan kepada guru-guru SD yang berijazah SGB atau sedrajat untuk mengikuti KGA/KGP agar memiliki pengetahuan yang setingkat dengan SGA/SPG atau memberi kesempatan kepada pegawai administrasi (tata usaha) yang memiliki ijazah SLP untuk mengikuti KPAA (Kursus Pegawai Administrasi tingkat Atas) dan sebagainya.<sup>46</sup>

#### 6. Kepala sekolah sebagai inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalani hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif.

Kepala sekolah sebagai *innovator* akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara: (1) *Konstruktif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha memberikan saran, mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembannya. (2) *Kreatif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan

---

<sup>46</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan ...*, hal. 49



profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. (3) *Delegatif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing. (4) *Integratif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan, sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif. (5) *Rasional* dan *obyektif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan obyektif. (6) *Pragmatis*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki oleh sekolah. (7) *Keteladanan*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik. (8) *Adaptabel* dan *fleksibel*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan

fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.<sup>47</sup>

Kepala sekolah sebagai *innovator* harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class*. *Moving class* adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya. *Moving class* ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu laboratorium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru (fasilitator), yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar.<sup>48</sup> Hal senada juga dikatakan oleh Sagala, bahwa untuk mengoptimalkan kualitas pembelajaran kegiatan belajar mengajar di kelas, maka salah satu sistem pendidikan yang diterapkan adalah *moving class* (kelas berjalan). *Moving class* adalah suatu model pembelajaran yang diciptakan untuk belajar aktif dan kreatif, dengan sistem belajar mengajar bercirikan peserta didik yang mendatangi guru di kelas, bukan sebaliknya. Dalam sistem ini setiap guru mata pelajaran mempunyai kelas pribadi, untuk mengikuti setiap pelajaran peserta didik harus berpindah dari satu kelas ke kelas yang lain yang sudah ditentukan. Sehingga terdapat penamaan kelas berdasarkan

---

<sup>47</sup>E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional ...*, hal. 118-119.

<sup>48</sup>*Ibid*, hal. 119

bidang studi, misalnya Kelas Biologi, Kelas Bahasa, dan Kelas Fisika. Setiap kali subyek pelajaran berganti, maka peserta didik akan meninggalkan kelas, dan mendatangi kelas lainnya sesuai bidang studi yang dijadwalkan.

#### 7. Kepala sekolah sebagai motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan pusat sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.<sup>49</sup>

*Pertama*, pengaturan lingkungan fisik. Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugasnya secara optimal. Pengaturan lingkungan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel, serta mengatur lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan.

*Kedua*, pengaturan suasana kerja. Suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga

---

<sup>49</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...*, hal. 120

kependidikan. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

*Ketiga, disiplin.* Disiplin dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas sekolah.

*Keempat, dorongan.* Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor dari dalam maupun dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektifitas kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

*Kelima, penghargaan.* Penghargaan (*reward*) ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan. Melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pemberian penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga

kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya.<sup>50</sup>

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara optimal, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, dan (4) usahakan untuk memenuhi kebutuhan *sosio-psiko-fisik* guru, sehingga memperoleh kepuasan.

### **C. Mutu Pendidikan**

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

---

<sup>50</sup>*Ibid.*, hal. 120-121

diberikan harus selalu ditingkatkan. Mutu bukan hanya menjadi masalah dan kepedulian dalam bisnis, melainkan juga dalam bidang lainnya, seperti layanan sosial, pendidikan, bahkan bidang keagamaan dan ketertiban.<sup>51</sup>

Definisi mutu memiliki variasi sebagaimana didefinisikan oleh masing-masing orang atau pihak. Perbedaan ini menace pada orientasi masing-masing pihak mengenai barang/jasa yang menjadi objeknya. Barang atau jasa yang dikatan bermutu adalah yang dapat memberikan kepuasan baik bagi pelanggan maupun produsen.<sup>52</sup>

Lembaga pendidikan (sekolah) dapat dikatakan bermutu, apabila prestasi sekolah khususnya prestasi peserta didik, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam; (1) prestasi akademik, yaitu nilai raport dan nilai kelulusan memenuhi standar yang ditentukan, (2) memiliki nilai-nilai kejujuran, ketakwaan, kesopanan, dan mampu mengapresiasi nilai-nilai budaya, dan (3) memiliki tanggungjawab yang tinggi, dan kemampuan yang diwujudkan dalam bentuk ketrampilan, sesuai dengan standar ilmu yang diterimanya di sekolah.<sup>53</sup> Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang dapat menghasilkan peserta didik yang memiliki kemampuan, wawasan, dan ketrampilan sesuai dengan standar yang ditetapkan, sehingga memiliki peluang yang cukup untuk berkompetensi di pasar kerja manapun dengan tidak mengesampingkan aspek-aspek moral dalam kehidupannya sehingga setelah lulus dari sebuah sekolah

---

<sup>51</sup>Nana Syaodih Sukmadinata, Dkk, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah: Konsep, Prinsip dan Instrumen* (bandung: refika Aditama, 2006), hal. 8

<sup>52</sup> Tim Dosen Administrai Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan.....* hal. 293

<sup>53</sup>Sagala, *Manajemen Strategik....*, hal. 170

peserta didik dapat kelihatan kualitas dari dirinya yang telah ditempa pendidikan selama beberapa tahun disekolahnya.

Mansur dan Mahfud Junaidi menyatakan, setidaknya-tidaknya ada tiga indikator utama yang dapat menentukan tinggi rendahnya kualitas pendidikan, yaitu; (1) dana pendidikan, (2) kelulusan pendidikan, dan (3) prestasi yang dicapai dalam membaca komprehensif. *Pertama*, pendidikan yang berkualitas tidak mungkin dicapai tanpa dana yang cukup. *Kedua*, pendidikan yang berkualitas cenderung dapat menghasilkan angka kelulusan yang cukup tinggi. Tentu saja kreteria kelulusan ini dengan angka yang sudah distandarkan. *Ketiga*, kemampuan membaca komprehensif di negara berkembang cenderung lebih rendah dari pada di negara maju, hal ini disebabkan kebiasaan anak-anak menghafal dalam belajar.<sup>54</sup> Sehubungan dengan hal tersebut, Nurdin menyatakan, bahwa ada beberapa indkator pendidikan yang bermutu, antara lain:<sup>55</sup>

- a. Hasil akhir pendidikan merupakan tujuan pendidikan. Dari hasil tersebut diharapkan para lulusan dapat memenuhi tuntutan masyarakat bila ia bekerja atau melanjutkan studi ke lembaga pendidikan yang lebih tinggi
- b. Hasil langsung pendidikan. Hasil langsung pendidikan itu berupa; (a)pengetahuan, (b) sikap dan (c) ketrampilan. Hasil inilah yang sering digunakan sebagai kriteria keberhasilan pendidikan.

---

<sup>54</sup>Mansur, dan Mahfud Junaidi, *Rekontruksi Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Departemen Agama RI Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2005), hal. 165

<sup>55</sup>Muhammad Nurdin, *Pendidikan yang Menyebalkan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2005), hal. 79

- c. Proses pendidikan. Proses pendidikan merupakan interaksi antara *rawinput*, *instrumental input*, dan lingkungan, untuk mencapai tujuan pendidikan. Pada proses ini, tidak berbicara mengenai wujud gedung sekolah dan alat-alat pelajaran, akan tetapi bagaimana mempergunakan gedung dan fasilitas lainnya agar siswa dapat belajar dengan baik.
- d. *Instrumental input*. Terdiri dari tujuan pendidikan, kurikulum, fasilitas dan media pendidikan, sistem administrasi pendidikan, guru, sistem penyampaian, evaluasi, serta bimbingan dan penyuluhan. *Instrumental input* tersebut harus dapat berinteraksi dengan *raw input* (siswa) dalam proses pendidikan.
- e. *Raw input* dan lingkungan juga mempengaruhi kualitas mutu pendidikan.

#### **D. Peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan**

Manajer (Kepala Sekolah) dalam mencapai tujuan organisasi atau lembaga dituntut memiliki keterampilan agar dapat menjalankan fungsi manajemen yang diperlukan. Kepala sekolah harus menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai kepada siswa. Untuk dapat mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyasikan semua sumber daya pendidikan diperlukan kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial yang tangguh. Dengan ditunjang adanya kejelasan koridor kebijakan, kesamaan persepsi dan deregulasi akan lebih mengembangkan organisasi pendidikannya. Faktor lain yang juga diperhatikan adalah mengoptimalkan peran serta masyarakat dan kontrol (pengawasan



masyarakat). Peran serta masyarakat dalam bidang pendidikan sangat strategis karena merupakan lingkungan yang pertama dan utama bagi sekolah.<sup>56</sup> Untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu diperlukan keterlibatan semua warga sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah menyusun organisasi, menganalisis jabatan dan pekerjaan, menyusun uraian tugas, menempatkan orang sesuai latar belakang pendidikan dan keahliannya, serta sesuai dengan beban tugas dan pekerjaannya secara merata. Semua warga sekolah diberikan tugas dan fungsi sesuai keahliannya, sesuai bakat dan minatnya. Sebesar atau sekecil apapun, semua warga sekolah harus dilibatkan, diberikan tugas, peran dan fungsi dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, mulai dari kepala sekolah sendiri, komite sekolah, para guru, staf tata usaha, pustakawan, laboran, siswa dan orang tua.

Pemberdayaan guru sebagai praktisi pendidikan sangatlah efektif, karena mereka merupakan ujung tombak berhasil tidaknya kegiatan proses pendidikan. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer lembaga pendidikan, harus menempatkan guru pada jabatan profesional dengan membenahi pendidikannya, pembiayaan PBM, dan pengembangan kurikulum menjadi prioritas program sekolah.<sup>57</sup> Sebagai pelaksana proses belajar mengajar, guru merupakan faktor yang sangat dominan dan penting dalam pendidikan, karena bagi siswa guru sering dijadikan tokoh teladan dan bahkan menjadi tokoh identitas diri. Oleh sebab itu guru harus memiliki prilaku dan kemampuan yang memadai, untuk mengembangkan

---

<sup>56</sup>Muhammad Walid, *Keterampilan manajerial kepala madrasah/sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan*, Jurnal Madrasah, Volume I, Juli-Desember 2008

<sup>57</sup>Sagala, *Manajemen Stratregik...*, hal. 93.

siswanya secara utuh, melaksanakan tugasnya secara baik dengan profesi yang dimilikinya. Dalam arti khusus dapat dikatakan bahwa, setiap guru itu terletak tanggungjawab untuk membawa siswanya ke arah kedewasaan atau taraf kematangan. Dalam hal ini guru tidak semata-mata sebagai “pengajar” yang *transfer of knowledge*, tetapi juga sebagai “pendidikan” yang *transfer of value*, dan sekaligus sebagai “pembimbing” yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar.<sup>58</sup> Oleh karenanya jika ingin pendidikan itu lebih bermutu guru juga harus diberdayakan guna meningkatkan kemampuan serta pengalamannya.

Indikator kepala sekolah yang profesional dalam meningkatkan mutu pendidikan memiliki kriteria sebagai berikut.<sup>59</sup>

- 1) Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
- 2) Dapat menjalankan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- 3) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, sehingga dapat melibatkan mereka secara efektif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
- 4) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
- 5) Mampu bekerja dengan tim sekolah.

---

<sup>58</sup>Sardiman, AM, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996), hal. 25.

<sup>59</sup>Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah...*, hal. 126

- 6) Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan.

Output sekolah dikatakan berkualitas atau bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi belajar siswa, menunjukkan pencapaian tinggi dalam:

- 1) Prestasi Akademik: nilai UAS BN, STTB, lomba MaPel, lomba karya ilmiah, dan lomba keagamaan.
- 2) Prestasi non akademik: olahraga, kepramukaan, kebersihan, toleransi, disiplin, kesenian, kerajinan, solidaritas dan lain-lain.<sup>60</sup>

Pada intinya peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan ini tercermin dalam peran dan fungsi kepala sekolah sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator (EMASLIM)*.

#### **E. Penelitian terdahulu**

Penelitian terdahulu digunakan sebagai bahan perbandingan dan menghindari duplikasi atau pengulangan penulisan skripsi. Selain itu kajian penelitian terdahulu juga mempunyai andil besar dalam rangka mendapatkan informasi sebelumnya untuk mendapatkan landasan teori ilmiah. Adapun yang menjadi kajian penelitian terdahulu dalam skripsi ini adalah :

---

<sup>60</sup>Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa Visi, Misi, dan Aksi*(Jakarta: Raja Grafindo persada, 2006), hal. 252

| NO | Peneliti      | Judul   | Metode     | Hasil Penelitian  |
|----|---------------|---|------------|---|
| 1. | Rudi Setiawan | Peran Kepala Madrasah dalam meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Negeri Godean Sleman Yogyakarta | kualitatif | <p>1. Sebagai seorang educator: menjalin hubungan baik dan memberikan motivasi kepada guru, pegawai dan siswa. Sebagai administrator: membuat perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan. Sebagai supervisor: melaksanakan metode yang bervariasi, mengatasi permasalahan yang dihadapi guru dan memberikan pelayanan kepada guru. Sebagai Leader: membangun visi, misi dan strategi lembaga, mempunyai keterampilan komunikasi.</p> <p>2. Peningkatan mutu Pendidikan Islam: sebagai tenaga pendidik guru harus</p> |

|    |                          |  |            |   |
|----|--------------------------|--|------------|---|
|    |                          |  |            | <p>mempunyai pendidikan yang tinggi.</p> <p>3. Factor pendukung dalam meningkatkan mutu pendidikan yaitu guru, kurikulum dan sarpras. Factor penghambat: kurang disiplin siswa-siswi, fasilitas yang kurang, rendahnya motivasi guru yang akan keluar.</p>                                      |
| 2. | Dharisatullatifah<br>Q.A | Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MAN 1 Tulungagung | Kualitatif | <p>1. Sebagai manajer: pengintesian rapat madrasah, pengeketifan guru piket, pengiriman guru untuk mengikuti Workshop, Penataran atau Diklat dan penanaman sikap disiplin.</p> <p>2. Sebagai Administrator: adalah menjalankan fungsi-fungsi administrasi yang bertujuan mengelola madrasah</p> |

|    |                     |  |            |   |
|----|---------------------|--|------------|---|
|    |                     |  |            | <p>sehingga mutu pendidika nmadrasah menjadi meningkat.</p> <p>3. Sebagai Spervisor: pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, pemberian motivasi kepada guru.</p>   |
| 3. | Rina Prihatiningsih | <p>Pembinaan Kepala Madrasah Dalam meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Al-Maarif 02 Singosari Malang</p> | Kualitatif | <p>1. Kepala Madrasah mengadakan pembinaan di dalam sekolah, diantara bentuk pembinaan kepala madrasah yaitu: kegiatan rapat rutin, diskusi individu, penilaian, dan kunjungan kelas, serta pembinaan yang dilakukan kepala madrasah diluar madrasah yakni, mengikutsertakan guru dalam pelatihan (workshop) dan kelompok kerja guru (KKG).</p> <p>2. faktor pendukung dan penghambat yang mempengaruhi</p> |

|    |            |  |            |   |
|----|------------|--|------------|---|
|    |            |  |            | <p>kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru adalah sebagai berikut: a) faktor pendukung yang meliputi, terpenuhinya sarana dan prasarana madrasah, antusias dan semangat para guru ketika pelatihan serta dukungan penuh dari yayasan. b) faktor penghambat yang dialami kepala madrasah adalah, diri kepala madrasah sendiri dan adanya guru yang tidak tepat masuk madrasah.</p> |
| 4. | Syarifudin | Peran Kepala Madrasah Sebagai Motivator Dalam Membina Kedisiplinan Guru Di MAN Wonosari Gunung Kidul | Kualitatif | <p>menyimpulkan bahwa: kedisiplinan guru di MAN Wonosari sudah dijalankan dengan baik. Hal ini dilihat dari aspek kedisiplinan waktu, menegakkan aturan, sikap dan disiplin dalam beribadah. Peran kepala Madrasah sebagai</p>  |

|  |  |            |   |
|--|--|------------|---|
|  |  | Yogyakarta | <p>motivator dilakukan dengan menjadi teladan yang baik, sosialisasi peraturan secara terus menerus, pendekatan personil, memberikan contoh diluar institusi, memberikan rasa aman dan nyaman, serta memberikan penghargaan (<i>rewards</i>).</p> <p>Adapun faktor pendukung peran kepala madrasah sebagai motivator dalam membina kedisiplinan guru adalah adanya CCTV, aturan madrasah maupun Kemenag, dan tempat tinggal guru yang dekat dengan madrasah.</p> <p>Sengakan faktor penghambatnya adalah kontrol yang kurang baik dari bawahan, adanya guru yang sulit merubah diri, dan masih ada guru yang tidak mau menindaklanjuti tugas-tugas siswa.</p> |
|--|--|------------|---|



|   |                         |  |            |   |
|---|-------------------------|--|------------|---|
| 5 | Muhamat<br>Rinaldi Azis | Peran Kepala<br>Madrasah<br>Dalam<br>Peningkatan<br>Mutu<br>Manajemen<br>Berbasis<br>Madrasah<br>(MBM) (Studi<br>Pada MTs<br>Negeri 2<br>Bandar<br>Lampung | Kualitatif | Yang menyimpulkan bahwa Peran Kepala Madrasah cukup baik dalam pelaksanaannya di madrasah. Peran kepala madrasah meliputi kepala madrasah sebagai Edukator (pendidik), kepala madrasah sebagai menejer, kepala madrasah sebagai administrator, kepala madrasah sebagai supervisor, kepala madrasah sebagai leader, kepala madrasah sebagai innovator dan kepala madrasah sebagai motivator. |
|---|-------------------------|--|------------|---|

1. Skripsi oleh Rudi setiawan dengan judul “peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam di MTs Negeri Godean Sleman Yogyakarta” yang menyimpulkan bahwa (1) peran kepala madrasah sebagai edukator adalah menjalin hubungan baik dan memberikan motivasi kepada guru, pegawai dan siswa. Sebagai administrator yaitu membuat perencanaan, pengorganisasian dan pengarahan. Sebagai supervisor melaksanakan metode yang

bervariasi, mengatasi permasalahan yang dihadapi guru dan memberi pelayanan kepada guru agar dapat menggunakan kemampuannya dalam melaksanakan tugas. Sebagai leader memiliki kemampuan membangun visi, misi dan strategi lembaga, mempunyai keterampilan melakukan komunikasi dan memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan. (2) peningkatan mutu pendidikan Islam yaitu guru, guru sebagai tenaga pendidik guru harus mempunyai pendidikan yang tinggi. Di MTsN Godean Sleman Yogyakarta guru yang lulusan S2 yang tadinya hanya 1 orang guru sekarang sudah bertambah menjadi 4 orang guru. Siswa-siswinya memegang peran yang sangat dominan dalam proses belajar mengajar. Di MTsN Godean Sleman Yogyakarta tingkat kelulusan siswa dari tahun ketahun angkatan 2007/2008-2009/2010 selalu mengalami peningkatan. (3) faktor pendukung dalam meningkatkan mutu pendidikan yaitu guru, kurikulum dan sarana prasarana, sedangkan faktor penghambat adalah kurang kedisiplinan para siswa-siswi, fasilitas sekolah yang kurang memadai, rendahnya motivasi guru yang akan keluar (pensiun).

2. Skripsi oleh Dharisatullatifah Q.A dengan judul “Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MAN Tulungagung 1” yang menyimpulkan bahwa: 1) Kepala madrasah sebagai *Manajer* adalah Pengintensifan rapat madrasah, pengefektifan guru piket, Pengiriman Guru untuk Mengikuti Workshop, Penataran, atau Diklat, dan Penanaman Sikap Disiplin. 2) Kepala madrasah

sebagai seorang administrator adalah menjalankan fungsi-fungsi administrasi yang bertujuan mengelola madrasah sehingga mutu pendidikan madrasah menjadi meningkat; 3) Kepala madrasah sebagai supervisor adalah seseorang yang menjalankan supervisi dan pengawasan untuk perbaikan dan peningkatan kualitas pembelajaran di dalam kelas yang pada akhirnya juga berimbas pada peningkatan mutu pendidikan. Di MAN Tulungagung 1 yaitu pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, pemberian motivasi kepada guru.

3. Skripsi oleh Rina Prihatiningsih dengan judul “Pembinaan Kepala Madrasah Dalam meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Al-Maarif 02 Singosari Malang” yang menyimpulkan bahwa: 1) Kepala Madrasah mengadakan pembinaan di dalam sekolah, diantara bentuk pembinaan kepala madrasah yaitu: kegiatan rapat rutin, diskusi individu, penilaian, dan kunjungan kelas, serta pembinaan yang dilakukan kepala madrasah diluar madrasah yakni, mengikutsertakan guru dalam pelatihan (workshop) dan kelompok kerja guru (KKG). 2) faktor pendukung dan penghambat yang mempengaruhi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru adalah sebagai berikut: a) faktor pendukung yang meliputi, terpenuhinya sarana dan prasarana madrasah, antusias dan semangat para guru ketika pelatihan serta dukungan penuh dari yayasan. b) faktor penghambat yang dialami

kepala madrasah adalah, diri kepala madrasah sendiri dan adanya guru yang tidak tepat masuk madrasah.

4. Skripsi oleh Syarifudin dengan judul “Peran Kepala Madrasah Sebagai Motivator Dalam Membina Kedisiplinan Guru Di MAN Wonosari Gunung Kidul Yogyakarta” yang menyimpulkan bahwa: kedisiplinan guru di MAN Wonosari sudah dijalankan dengan baik. Hal ini dilihat dari aspek kedisiplinan waktu, menegakkan aturan, sikap dan disiplin dalam beribadah. Peran kepala Madrasah sebagai motivator dilakukan dengan menjadi teladan yang baik, sosialisasi peraturan secara terus menerus, pendekatan personil, memberikan contoh diluar institusi, memberikan rasa aman dan nyaman, serta memberikan penghargaan (*rewards*). Adapun faktor pendukung peran kepala madrasah sebagai motivator dalam membina kedisiplinan guru adalah adanya CCTV, aturan madrasah maupun Kemenag, dan tempat tinggal guru yang dekat dengan madrasah. Sengakan faktor penghambatnya adalah kontrol yang kurang baik dari bawahan, adanya guru yang sulit merubah diri, dan masih ada guru yang tidak mau menindaklanjuti tugas-tugas siswa.
5. Skripsi oleh Muhamat Rinaldi Azis dengan judul “Peran Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) (Studi Pada MTs Negeri 2 Bandar Lampung) Yang menyimpulkan bahwa Peran Kepala Madrasah cukup baik dalam pelaksanaannya di madrasah. Peran kepala madrasah meliputi kepala

madrasah sebagai Edukator (pendidik), kepala madrasah sebagai menejer, kepala madrasah sebagai administrator, kepala madrasah sebagai supervisor, kepala madrasah sebagai leader, kepala madrasah sebagai innovator dan kepala madrasah sebagai motivator.

Dari berbagai penelitian terdahulu yang sudah dicantumkan peneliti, terdapat celah pada rumusan masalah yang belum terdapat pada penelitian terdahulu sehingga peneliti memilih rumusan masalah antara lain: peran kepala madrasah sebagai manajer, peran kepala madrasah sebagai leader, peran kepala madrasah sebagai supervisor.

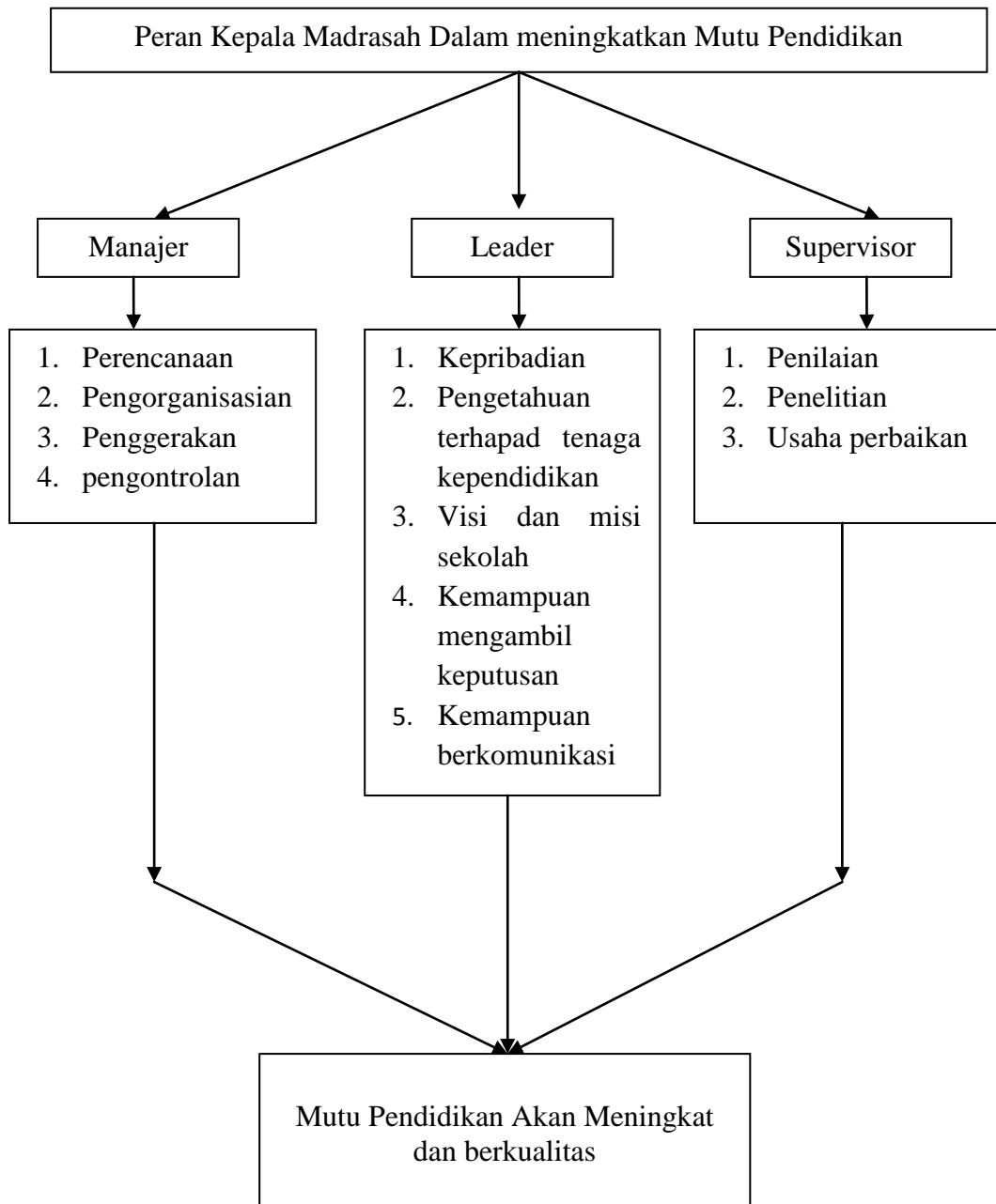
## F. Paradigma Penelitian

Menurut Sugiyono, paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis dan teknik analisis statistik yang akan digunakan.<sup>61</sup> Paradigma penelitian juga disebut sebagai kerangka berfikir. Kerangka berfikir adalah serangkaian konsep dan kejelasan hubungan antar konsep tersebut yang dirumuskan oleh peneliti berdasar tinjauan pustaka, dengan meninjau teori yang disusun. Digunakan sebagai dasar untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang diangkat agar peneliti mudah dalam melakukan penelitian.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif*, (Bandung: Alfa Beta, 2007), hal. 36

<sup>62</sup> Husaini Usman, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hal. 3



Secara teori peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan sebagai seorang manajer yaitu melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan juga pengontrolan. Kemudian sebagai seorang leader yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yaitu tentang kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, kemampuan berkomunikasi. Kemudian sebagai seorang supervisor yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yaitu melakukan penilaian, penelitian, dan melakukan usaha perbaikan.

Jika hal itu semua terpenuhi maka hasilnya mutu pendidikan akan meningkat dan berkualitas.