BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Di dalam kajian pustaka terdapat banyak pengertian kepemimpinan yang dikemukakan oleh para tokoh tentang kepemimpinan menurut perspektifnya masing-masing. Dari berbagai pengertian tentang kepemimpinan terdapat banyak kesamaan diantara pengertian-pengertian yang dikemukakan oleh beberapa pakar maupun tokoh yang memungkinkan adanya pengelompokan terhadap pengertian tentang kepemimpinan kemudian disederhanakan untuk memahami lebih jelas tentang arti, makna dan pengertian kepemimpinan.

Setiap manusia pada hakikatnya adalah pemimpin dan setiap manusia akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya kelak. Manusia sebagai pemimpin minimal mampu memimpin dirinya sendiri. Setiap organisasi harus ada pemimpinnya, yang secara ideal dipatuhi dan disegani bawahannya. Organisasi tanpa pemimpin akan kacau balau. Oleh karena itu, harus ada seorang pemimpin yang memerintah dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan individu, kelompok dan organisasi.[1]

[1]Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hal. 304

Sebagai ilustrasi, *leader* diibaratkan sebagai supir bus yang menentukan arah ke mana bus hendak dibawa. Agar perjalanan bus selamat sampai tujuan, seorang supir harus memiliki pandangan jauh ke depan (visi). Di dalam suatu bus, biasanya supir dibantu oleh kernet. Kernet inilah yang disebut manajer. Misalnya, mengisi dan membayar bahan bakar minyak, membersihkan bus, menyediakan makanan kecil dan menagih biaya perjalanan kepada penumpang. Penumpang-penumpang ini diibaratkan anggota organisasi, sedangkan bus diibaratkan sebagai wadah organisasinya. Oleh sebab itu, sebagai calon pemimpin, bersiap-siaplah mengahadapi minimal seorang pembuat kesulitan, minimal seorang pesaing yang sangat ambisi menggantikan sebagai pemimpin.[2]

Kepemimpinan secara etimologi berasal dari kata pemimpin yang berati (dalam keadaan) dibimbing dituntun.[3] Stephen P. Robbins mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Kepemimpinan merupakan rangkaian kegiatan penataan yang diwujudkan sebagai kemampuan memengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar tersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah disepakati. Danim dan Suparno, memberikan definisi kepemimpinan

---

[2]*Ibid*, hal. 305

[3]Anton M. Moeliano, dkk, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1989), hal. 684

sebagai kemampuan mempengaruhi dan memberi arah yang terkandung di dalam diri pribadi pemimpin.[4]

Kepemimpinan merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusannya diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia. Pada hakikatnya kepemimpinan merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok. Pimpinan yang baik adalah mampu mengerjakan semua yang dibebankan kepadanya agar bisa memberikan contoh teladan bagi anak buah dan semua orang yang berada di sekitarnya.

Terdapat tiga implikasi penting dari batasan kepemimpinan yaitu antara lain:

1. Kepemimpinan melibatkan orang lain atau bawahannya
2. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggota kelompok
3. Pemimpin dapat memengaruhi bawahannya.[5]

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Santa Clara terhadap lebih dari 5000 manajer senior, disimpulkan bahwa 10 watak yang paling dikagumi dari seorang pemimpin antara lain: jujur, kompeten, melihat ke depan, selalu memicu inspirasi, pandai, objektif berlaku aktif, berwawasan luas, berani mengambil risiko, tidak basa-basi langsung ke pokok permasalahan dan penuh imajinasi. Terry mengemukakan pengertian kepemimpinan yaitu seni memengaruhi orang lain agar mau bekerja sama

---

[4]Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah: konsep, strategi dan inovasi menuju sekolah efektif*, (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2014), hal. 38

[5]Didi Pianda, *Kinerja Guru: kompetensi guru, motivasi kerja, kepemimpinan kepala sekolah*, (Jawa Barat: CV Jejak, 2018), hal. 70

yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.[6] Pengertian ini mengandung makna bahwa dalam kepemimpinan terdapat dua aspek terpenting, yaitu:

1) Adanya usaha dari pemimpin untuk mempengaruhi orang lain;
2) Tujuan-tujuan kelompok yang akan dicapai.

Pengertian itu diperkuat oleh Pamudji bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan dan mengarahkan orang-orang pada tujuan yang dikehendaki oleh pemimpin. Artinya, pada tahapan tertentu, kepemimpinan dapat dijadikan sebagai salah satu sarana dalam menggerakkan dan sebagai salah satu fungsi dari manajemen.

Dengan demikian, fungsi kepemimpinan menyangkut seluruh aspek, yaitu berhubungan dengan proses pengambilan keputusan dalam perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengawasan dan penilaian.[7]

Tugas terpenting kepemimpinan kepala sekolah adalah memimpin bawahannya, pelaksanaan pekerjaan dan mendayagunakan sumber-sumber material yang tersedia secara efektif dan efisien. Para pemimpin Indonesia telah memiliki perangkat prinsip sendiri, yaitu kepemimpinan Pancasila yang dikembangkan atas dasar pokok-pokok pikiran tokoh pendidikan nasional, Ki Hajar Dewantara dengan tiga prinsip fungsional kepemimpinan, yaitu pertama, *ing ngarsa sung tuladha*. Pemimpin staf

[6]*Ibid*, hal. 71-73

[7]Daryanto, *Administrasi dan Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), hal. 97-98

lewat sikap dan perbuatannya berusaha menjadikan dirinya pola anutan dan ikutan segenap personel yang dipimpinnya. Kedua, *ing madya mangun karsa*, yaitu sebagai seorang pemimpin, ia hendaknya mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada segenap personel di dalam organisasi. Ketiga, *tut wuri handayani*, bahwa pemimpin harus mampu mendorong segenap personel yang dipimpinnya agar berani berjalan di depan dan sanggup bertanggung jawab.[8]

Secara operasional, kepemimpinan bisa berfungsi sebagai tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dalam upaya menggerakkan bawahan agar mau berbuat sesuatu guna menyukseskan program-program kerja yang telah dirumuskan sebelumnya. Oleh karena itu, dapat dijelaskan bahwa berhasil atau tidaknya program pemberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi sebagian besar ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan , baik sebagai *leader* maupun *manager* (Sergiovanni & Starrat). Istilah kepemimpinan dapat dipahami sebagai suatu konsep yang mengandung makna bahwa ada suatu proses kekuatan yang dating dari seorang figure pemimpin untuk memengaruhi orang lain, baik secara individu maupun kelompok dalam suatu organisasi (Hanson).

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh kepala madrasah atau sekolah dalam memprediksi tentang segala

[8]Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2013), hal. 262

sesuatu yang berkaitan dengan kekuatan-kekuatan yang dimiliki, peluang-peluang yang ada, tantangan-tantangan yang harus dihadapi, ancaman-ancaman yang sekiranya muncul dalam memajukan lembaga pendidikan serta kemampuan dalam memengaruhi orang lain melalui interaksi individu dan kelompok sebagai wujud kerja sama dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.[9]

2. Pendekatan Kepemimpinan

Kepemimpinan telah dipelajari melalui berbagai cara yang berbeda-beda, tergantung pada konsepsi kepemimpinan dan pilihan metodologi para penelitinya. Sehingga studi kepemimpinan hanya memperlakukan atau dihadapkan pada satu aspek yang sempit, seperti pengaruh bawahan atau sifat-sifat pribadi atau perilaku yang satu sama lain dijadikan sasaran studi tanpa mengaitkan satu sama lain yang sebenarnya merupakan satu rangkaian persoalan di bidang kepemimpinan. Hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan, yaitu:

a. Pendekatan pengaruh kewibawaan

Menurut pendekatan ini, dikatakan bahwa keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan sifat timbal balik, proses saling

[9]*Ibid*,hal.277

mempengaruhi dan pentingnya pertukaran hubungan kerja sama antara para pemimpin dengan bawahan.

b. Pendekatan sifat

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin seperti: tidak kenal lelah; intuisi yang tajam. Tinjauan ke masa depan yang tidak sempit; kecakapan meyakinkan yang sangat menarik. Sifat-sifat pribadi dan keterampilan seorang pimpinan berperan dalam keberhasilan seorang pemimpin.

c. Pendekatan perilaku

Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati atau yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat-sifat pribadi dan sumber kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu pendekatan perilaku itu mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan. Kemampuan perilaku secara konsepsional telah berkembang ke dalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi.[10]

d. Pendekatan kontingensi

Pendekatan ini menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional.

---

[10]Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003), hal. 20-22

Teori kontingensi bukan hanya merupakan hal yang penting bagi komplekitas yang bersifat interaktif dan fenomena kepemimpinan, tetapi membantu pula para pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi.

e. Pendekatan situasional

Bahwa pemimpin memiliki tindakan terbaik berdasarkan variable situasional. Gaya kepemimpinan yang berbeda mungkin lebih cocok untuk pembuatan keputusan jenis tertentu pada situasi tertentu pula. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan guru, tradisi sekolah kita tidak membolehkan guru bertindak keras dalam menghukum siswa.

f. Pendekatan partisipatif

Menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang ideal adalah mengambil prakarsa bagi perlibatan orang lain, sehingga pada setiap pembuatan keputusan antara pemimpin dan pengikutnya.[11]

g. Pendekatan transformasional

Pemimpin memotivasi dan menginspirasi orang dengan membantu anggota kelompok, memahami potensinya untuk kemudian di transformasikan menjadi perilaku nyata dalam rangka penyelesaian tugas pokok dan fungsi dalam kebersamaan. Pemimpin

[11]*Ibid*, hal. 28-29

transformasional terfokus pada kinerja anggota kelompok, tapi juga ingin setiap orang untuk memenuhi potensinya.[12]

h. Pendekatan *Social Learning*

Dan sejumlah penelitian banyak dijalankan dari berbagai bidang tinjauan, terlebih-lebih bidang tinjauan ilmu perilaku organisasi. Namun demikian, kepemimpinan masih tetap merupakan suatu problema. Kepemimpinan banyak diserang dan dikritik dari berbagai sudut pandangan. Banyak kritikan yang dilontarkan pada kepemimpinan, tetapi dari kritikan-kritikan itu hampir semuanya tidak memberikan jalan pemecahannya. Penekanan pendekatan *social learning* ini dan yang dapat memberikannya dari pendekatan-pendekatan lainnya ialah terletak pada peranan perilaku kepemimpinan, kelangsungan dan interaksi timbale balik di antara semua variabel-variabel yang ada. Aplikasi dari kepemimpinan ini secara lebih spesifik ialah bawahan secara aktif ikut terlibat dalam proses kegiatan organisasi.[13]

3. Peran Kepemimpinan

Istilah peran dalam "Kamus Besar Bahasa Indonesia" mempunyai arti pemain sandiwara, tukang lawak pada permainan makyong, perangkat tingkah yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan dalam masyarakat.[14] Peran kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan

---

[12]Sulistyorini, Muhammad Fathurrohman, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2014), hal. 337

[13]Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*…, hal. 30-31

[14]*Kamus Besar Bahasa Indonesia, dalam smartphone*

seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi orang lain, terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.[15]

Menurut Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 0296 Tahun 1996 Kepala Sekolah adalah guru yang memperoleh tambahan tugas utuk memimpin penyelenggaraan pendidikan dan upaya peningkatan mutu pendidikan sekolah. Menurut ketentuan ini masa tugas kepala sekolah adalah empat tahun yang dapat diperpanjang satu kali masa tugas. Bagi yang sudah menduduki jabatan dua kali masa tugas berturut-turut dapat ditugaskan kembali apabila sudah melewati tenggang waktu minimal satu kali masa tugas. Bagi mereka yang memiliki prestasi yang sangat baik dapat ditugaskan di sekolah lain tanpa tenggang waktu.

Kepala sekolah selain memimpin penyelenggaraan pendidikan di sekolah juga berperan sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, pembaru dan pembangkit minat. Dalam melaksanakan sejumlah peran kepala sekolah melaksanakan tugas yang banyak dan kompleks:

a. Dalam perannya sebagai pendidik, kepala sekolah bertugas membimbing guru, karyawan, siswa, mengembangkan staf, mengikuti perkembangan iptek dan menjadi contoh dalam proses pembelajaran.

---

[15]Mudarrisa, *"Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam"*, Jurnal Kajian Pendidikan Islam, Volume 5 No.2. Maryatin 2013, dalam *www.google.co.id/search?=strict&client=ucbrowser* pada 10 Desember 2018.

b. Dalam perannya sebagai manajer, kepala sekolah bertugas menyusun program, menyusun pengorganisasian sekolah, menggerakkan staf, mengoptimalkan sumber daya sekolah dan mengendalikan kegiatan.
c. Sebagai administrator kepala sekolah bertugas mengelola administrasi, KBM dan BK, kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, persuratan dan urusan rumah tangga sekolah.
d. Sebagai supervisor kepala sekolah bertugas menyusun program supervisi pendidikan, memanfaatkan hasil supervisi.
e. Sebagai pemimpin kepala sekolah bertugas menyusun dan mensosialisasi visi dan misi suatu program sekolah, mengambil keputusan, melakukan komunikasi.
f. Sebagai pembaru kepala sekolah bertugas mencari dan melakukan pembaharuan dalam berbagai aspek, mendorong guru, staf dan orang tua untuk memahami dan memberikan dukungan terhadap pembaruan yang ditawarkan.
g. Sebagai pembangkit minat kepala sekolah bertugas menyihir lingkungan kerja, suasana kerja, membangun prinsip penghargaan dan hukuman yang sistemik.[16]

Kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan MBS adalah segala upaya yang dilakukan dengan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

[16]Daryanto, *Administrasi dan Manajemen Sekolah*…, hal. 110

Sehubungan dengan itu, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
e. Bekerja dengan tim manajemen, serta
f. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.[17]

Pidarta mengemukakan tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk menyukseskan kepemimpinannya, yaitu keterampilan konseptual: keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi; keterampilan manusiawi: keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi, memimpin, serta keterampilan teknik: keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Lebih lanjut dikemukakan bahwa untuk memiliki kemampuan, terutama keterampilan

[17]*Ibid*, hal. 111

konsep, para kepala sekolah diharapkan melakukan kegiatan-kegiatan berikut:

a. Senantiasa belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah lainnya;
b. Melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana;
c. Membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan yang sedang dilaksanakan;
d. Memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain;
e. Berpikir untuk masa yang akan datang;
f. Merumuskan ide-ide yang dapat diujicobakan.

Selain itu kepala sekolah harus dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi dan kebutuhan serta motivasi para guru dan pekerja lain.[18]

Meskipun dalam uraian-uraian di atas banyak disinggung tentang beberapa macam peranan pemimpin. Di bawah ini akan diuraikan lagi secara teratur agar menjadi lebih jelas. Seorang ahli ilmu jiwa berpendapat bahwa peranan seorang pemimpin yang baik dapat disimpulkan menjadi 13 macam:

a. Sebagai pelaksana

Seorang pemimpin tidak boleh hanya memaksakan kehendak sendiri terhadap kelompoknya. Ia harus berusaha menjalankan atau memenuhi

[18]*Ibid*, hal. 112

kehendak dan kebutuhan kelompoknya, juga program atau rencana yang telah ditetapkan bersama.

b. Sebagai perencana

Seorang pemimpin yang baik harus pandai membuat dan menyusun perencanaan sehingga segala sesuatu yang diperbuatnya bukan secara *ngawur* saja, tetapi segala tindakan diperhitungkan dan bertujuan.

c. Sebagai seorang ahli

Ia haruslah mempunyai keahlian, terutama keahlian yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipegangnya.

d. Mewakili kelompok dalam tindakannya ke luar

Ia harus menyadari bahwa baik-buruk tindakannya di luar kelompoknya mencerminkan baik-buruk kelompok yang dipimpinnya.

e. Mengawasi hubungan antara anggota kelompok

Menjaga jangan sampai terjadi perselisihan dan berusaha membangun hubungan yang harmonis dan menimbulkan semangat bekerja kelompok.

f. Bertindak sebagai pemberi ganjaran

Ia harus dapat membesarkan hati anggota-anggota yang giat bekerja dan banyak sumbangannya terhadap kelompoknya dan berani pula menghukum anggota yang berbuat merugikan kelompoknya.[19]

g. Bertindak sebagai wasit dan penengah

[19]Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan…,* hal. 65

Dalam menyelesaikan perselisihan ataupun menerima pengaduan – pengaduan di antara anggota-anggotanya, ia harus dapat bertindak tegas, tidak pilih kasih ataupun mementingkan salah satu golongan.

h. Merupakan bagian dari kelompok

Pemimpin bukanlah seorang yang berdiri di luar atau di atas kelompoknya. Ia merupakan bagian yang tak terpisahkan dari kelompoknya.

i. Merupakan lambang kelompok

Sebagai lambang kelompok, ia hendaknya menyadari bahwa baik-buruknya kelompok yang dipimpinnya tercermin pada dirinya.

j. Pemegang tanggungjawab para anggota kelompoknya

Ia harus bertanggungjawab terhadap perbuatan-perbuatan anggota-anggotanya yang dilakukan atas nama kelompok

k. Sebagai pencipta atau memiliki cita-cita

Seorang pemimpin hendaknya mempunyai suatu konsepsi yang baik dan realistis sehingga, dalam menjalankan kepemimpinannya, mempunyai garis yang tegas menuju arah yang telah dicita-citakan

l. Bertindak sebagai seorang ayah

Tindakan pemimpin terhadap anak buah atau kelompoknya hendaklah mencerminkan tindakan seorang ayah terhadap anak-anak dan anggota keluarganya[20]

m. Sebagai "*kambing hitam*"

[20]*Ibid*, hal. 66

Seorang pemimpin haruslah menyadari bahwa dirinya merupakan tempat melemparkan kesalahan atau keburukan yang terjadi di dalam kelompoknya. Oleh karena itu dia harus pula mau dan berani turut bertanggungjawab tentang kesalahan orang lain atau anggota kelompoknya.

Menyadari adanya peranan-peranan tersebut kiranya sangat berfaedah bagi para kepala sekolah dan pemimpin-pemimpin pendidikan lainnya untuk menjalankan tugasnya dengan lebih berhati-hati dan menuju ke arah yang lebih baik lagi.

B. Mutu

1. Pengertian Mutu Pendidikan

Mutu adalah kemampuan yang dimiliki oleh suatu produk atau jasa yang dapat memenuhi kebutuhan atau harapan, kepuasan pelanggan yang dalam pendidikan dikelompokkan menjadi dua, yaitu internal costumer dan eksternal costumer. Internal customer yaitu siswa atau mahasiswa sebagai pembelajar dan eksternal customer yaitu masyarakat dan dunia industri. Mutu tidak berdiri sendiri, artinya banyak faktor untuk mencapaianya dan untuk memelihara mutu. Penjaminan mutu sebagai suatu sistem mengandung tata nilai dan asas dalam proses perubahan, perbaikan dan peningkatan mutu secara berkelanjutan.[21]

[21]Nanang Fatttah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan: Dalam Konteks Penerapan MBS*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), hal. 2

Apabila mengangkat pembahasan mengenai mutu pendidikan, tidak lepas dari definisi mutu itu sendiri. Mutu adalah sebuah proses yang terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan. Mutu pendidikan yang dimaksud di sini adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin.

Mutu dalam pendidikan memang dititiktekankan pada siswa dan proses yang ada di dalamnya. Tanpa adanya proses yang baik, sekolah yang bermutu juga mustahil untuk dicapai. Mutu dalam dunia pendidikan dapat dinyatakan lebih mengutamakan pada keberadaan siswa. Dengan kata lain, program perbaikan sekolah dilakukan secara lebih kreatif dan konstruktif.[22]

Mutu memiliki pengertian yang bervariasi. Seperti yang dinyatakan Nomi Pfeffer dan Anna Coote setelah mereka berdiskusi tentang mutu dalam jasa kesejahteraan, bahwa "mutu merupakan konsep yang licin". Mutu mengimplikasikan hal-hal yang berbeda pada masing-masing orang. Tak dapat dipungkiri bahwasannya setiap orang setuju terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan. Hanya saja, masalah yang muncul kemudian adalah kurangnya kesamaan makna tentang mutu tersebut. Maka dari itu, diperlukan sebuah pemahaman yang jelas terhadap variasi makna mutu tersebut, karena kalau tidak demikian, mutu akan hanya menjadi slogan belaka.

---

[22]Aminatul Zahroh, *Total Quality Management: Teori dan Praktik Manajemen Untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hal. 28

Sebuah alasan yang paling mungkin dalam memahami karakter mutu yang membingungkan tersebut adalah bahwa ia merupakan gagasan yang sulit untuk diseragamkan. Ada suatu kekhawatiran bahwa kekuatan emosi dan moral mutu tersebut akan hilang jika ia terlalu dicekoki dengan analisa akademik. Mutu merupakan suatu ide yang dinamis, sedang definisi-definisi yang kaku sama sekali tidak akan membantu. Memang, makna mutu yang demikian luas juga sedikit membingungkan pemahaman kita. Akan tetapi, beberapa konsekuensi praktis yang signifikan akan muncul dari perbedaan-perbedaan makna tersebut. Dengan alasan tersebut, mutu membutuhkan diskusi yang lebih lanjut.[23]

Secara umum, mutu dapat diartikan sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses dan output pendidikan.[24]

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumberdaya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Input sumberdaya meliputi sumberdaya manusia (kepala sekolah, guru, karyawan dan siswa) dan sumberdaya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan dan sebagainya). Input perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-

---

[23]Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, (Yogyakarta: IRCSoD, 2007), hal. 50-51

[24]Depdiknas, 2001

undangan, deskripsi tugas, rencana dan program. Input harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu input dapat diukur dari tingkat kesiapan input. Makin tinggi tingkat kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut.[25]

Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut input, sedang sesuatu dari hasil proses disebut output. Dalam pendidikan berskala mikro (tingkat sekolah), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya.

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemaduan input sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan dan sebagainya) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan, mampu mendorong motivasi dan minat belajar dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Kata memberdayakan mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekedar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, akan tetapi pengetahuan tersebut juga telah menjadi muatan

[25]Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013), hal. 157

nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari dan yang lebih penting lagi peserta didik tersebut mampu belajar cara belajar (mampu mengembangkan dirinya).

Output pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses atau perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efesiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan output sekolah, dapat dijelaskan bahwa output sekolah dikatakan berkualitas atau bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: (1) prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum, nilai ujian akhir, karya ilmiah, lomba-lomba akademik, dan (2) prestasi non-akademik, seperti misalnya IMTQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan kejuruan dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Mutu sekolah dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan seperti misalnya perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan.[26]

Masalah mutu pendidikan merupakan salah satu isu sentral dalam pendidikan nasional, terutama berkaitan dengan rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, terutama pada jenjang pendidikan dasar dan menengah. Menyadari hal tersebut, pemerintah telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan mutu

[26]*Ibid*, hal. 158

pendidikan nasional, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan media pembelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, serta peningkatan mutu manajemen sekolah. Meskipun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan mengindikasikan bahwa berbagai upaya tersebut belum menunjukkan hasil yang memuaskan dan belum menunjukkan peningkatan yang berati. Sebagian sekolah, terutama di kota-kota, menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang cukup menggembirakan, namun sebagian besar lainnya masih sangat memprihatinkan. Kondisi tersebut lebih dipengaruhi lagi oleh krisis ekonomi yang berkepanjangan, yang telah berkembang menjadi krisis multidimensional dan telah memperburuk berbagai bidang kehidupan termasuk menurunkan mutu pendidikan.[27]

Salah satu acuan indikator keberhasilan kepala sekolah diukur dari mutu pendidikan yang ada di sekolah yang di pimpinnya. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses dan output pendidikan.[28] Menurut Townsend dan Butterworth beberapa hal yang menjadi penentu terwujudnya proses pendidikan yang bermutu, antara lain; keefektifan gaya kepemimpinan kepala sekolah; partisipasi aktif dan rasa tanggung jawab guru dan staf; keberlangsungan proses belajar-mengajar yang efektif; kurikulum yang relevan; memiliki visi dan misi

[27]*Ibid*, hal. 159
[28]Depdiknas, 2001

yang terarah; iklim sekolah yang kondusif dan keterlibatan orang tua dan masyarakat secara instrinsik.

Jika dipahami secara sederhana dari beberapa unsur di atas bahwa konsep mutu pendidikan bukan semata-mata terfokus pada penyediaan faktor input pendidikan, akan tetapi lebih memperhatikan faktor dalam proses pendidikan. Input pendidikan merupakan hal yang mutlak harus ada dalam batas-batas tertentu tetapi tidak menjadi jaminan dapat secara otomatis meningkatkan mutu pendidikan.[29]

Menurut Agus Zaenul Fitri, bahwa kualitas atau mutu merupakan kesesuaian dengan tujuan yang ditujukkan dengan standar yang bersifat dinamis sesuai dengan perubahan lingkungan dan kepuasan. Hal ini dikarenakan setiap organisasi yang telah mencapai standar yang ditetapkan, sebaiknya menetapkan standar yang lebih tinggi agar peningkatan dan perbaikan mutu secara berkesinambungan dapat tercapai.[30]

Proses pendidikan yang bermutu apabila seluruh komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan itu sendiri. Kamisa (Karwati dan Priansa) menyebutkan mutu yang dimaksud dalam perspektif pendidikan adalah mutu dalam konsep *relative*, terutama berhubungan

---

[29]M Fitrah, *"Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan"*, Jurnal Penjamin Mutu, Volume 31, Nomor 42, 2017, dalam http://academia.edu pada 07 Januari 2019

[30]Agus Zaenul Fitri, *Manajemen Mutu dan Organisasi Perguruan Tinggi*, (Tulungagung, STAIN Tulungagung Press, 2013), hal. 82

dengan kepuasan pelanggan. Pelanggan pendidikan ada dua yaitu pelanggan internal dan eksternal.[31]

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa mutu pendidikan mencakup input, proses dan output. Dalam meningkatkan mutu pendidikan kepala madrasah, guru, karyawan dan siswa juga berpengaruh selain itu yang mempengaruhi yaitu sarana dan prasarana, media belajar. Meningkatkan mutu pendidikan bertujan untuk pendidikan yang memiliki nilai lebih untuk maju dan bias bersaing dengan lembaga pendidikan yang lainnya.

2. Faktor Penghambat Mutu Pendidikan

Praktik dalam usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan tidak selamanya berjalan mulus dan lancer, terkadang muncul hambatan-hambatan tertentu. Adapun faktor-faktor penghambat, antara lain:

a. Strategi pembagunan lebih bersifat *input oriented*. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua *input* pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku dan alat belajar laainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya maka secara otomatis lembaga pendidikan akan dapat menghasilkan *output* bermutu sebagaimana yang diharapkan.
b. Pengelolaan pendidikan selama ini masih bersifat *macro oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya banyak

[31]Muhammad Nur,dkk, *"Manajemen Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada SDN Dayah Guci Kabupaten Pidie"* Jurnal Administrasi Pendidikan: Program Pascasarjana Unsyiah, Volume 4, Nomor 1, 2016 dalam http://jurnal.unsyiah.ac.id pada 07 Januari 2019

faktor yang diproyeksikan di tingkat lembaga pendidikan. Dengan kata lain, kompleknya cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.[32]

Abdur Rohman Shaleh menyatakan ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan menurun dan mengalami perkembangan yang tidak merata. Pertama, kebijakan penyelenggaraan pendidikan nasional yang menggunakan pendekatan *educational production function* atau *input-output* yang dilaksanakan secara tidak konsekuen. Kedua, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratis-sentralistik sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang panjang dan kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Ketiga, peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendiidikan selama ini pada umumnya lebih bersifat dukungan *input*, bukan pada proses pendidikan. Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan (output) yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, yang secara menyeluruh disebut sebagai kecakapan hidup.

[32]Aminatul Zahroh, *Total Quality Management: Teori dan Praktik Manajemen Untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hal. 100

Untuk dapat meningkatkan mutu, pendidikan harus dapat melaksanakan pengelolaan yang didasarkan pada peningkatan mutu pendidikan.[33]

3. Faktor Pendukung Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan merupakan sesuatu yang di perjuangkan, maka dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan yang di perjuangkan tidak lepas dari adanya beberapa faktor pendukung. Faktor pendukung antara lain:

a. Adanya program mutu

Upaya perbaikan mutu harus dilakukan oleh seluruh komponen pendidikan. Perbaikan tersebut harus berorientasi pada pencapaian mutu. Semua program dan kegiatan pendidikan serta pembelajaran di lembaga pendidikan atau madrasah pada hakikatnya harus bias diarahkan pada pencapaian mutu. Walaupun hingga sekarang, persoalan mutu masih menjadi pembahasan di tataran idealism, belum menjadi realitas dalam lembaga pendidikan sehingga mutu pendidikan ini benar-benar misterius. Maka dari itu, perlu dikerahkan semua pikiran, tenaga dan strategi untuk bisa mewujudkan mutu tersebut dalam lembaga pendidikan atau madrasah. Mutu pendidikan merupakan cita-cita bersama seluruh pemikir dan praktisi pendidikan. Dalam upaya peningkatan mutu sekurang-kurangnya tiga faktor utama yaitu: 1) kecukupan sumber-sumber pendidikan, 2) mutu proses belajar mengajar yang dapat mendorong siswa belaajar aktif, 3) mutu

[33]Abdul Rohman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), hal. 243-244

keluaran dalam bentuk pengetahuan, sikap, keterampilan dan nilai-nilai.

b. Adanya komunikasi di lingkungan sekolah

Komunikasi adalah pembicaraan kepada orang lain. Suatu pembicaraan adakalanya menimbulkan kesan psikologis yang berbeda padahal materi pembicaranya sama, hanya saja orang yang menyampaikan tidak sama. Komunikasi juga bisa mengubah perilaku komunikasi di lembaga pendidikan atau madrasah. Perubahan perilaku komunikasi pada lembaga pendidikan ini menjadi target dari suatu komunikasi karena perubahan itu menjadi harapan bagi komunikator.

c. Memiliki sarana dan prasarana yang memadai

Pengadaan sarana dan prasarana pendidikan berupa alat-alat dan media pengajaran harus yang benar-benar dibutuhkan oleh lembaga pendidikan atau madrasah. Alat-alat dan media pengajaran hendaknya yang efektif dan efisien serta tahan lama. Alat dan media tersebut bisa dipakai untuk jangka waktu yang lama. Adanya bangunan yang bertingkat akan semakin serasi dipandang jika halamannya luas. Keadaan ini bisa diperindah jika dibangun taman-taman di sekitar lembaga atau madrasah.

d. Adanya perubahan atau inovasi

Perubahan adalah proses alamiah yang suatu ketika harus terjadi, baik disadari atau tidak karena merupakan suatu dinamika. Namun, tidak semua perubahan membawa kebaikan. Adakalanya perubahan justru

membawa malapetaka. Agar tidak membawa malapetaka setiap perubahan harus diarahkan.

e. Pengutamaan layanan

Hal yang perlu mendapat perhatian khusus dalam dunia pendidikan adalah pemberian layanan yang baik. Layanan merupakan persoalan yang serius bagi para manajer pendidikan. Dalam pemberian layanan, madrasah harus berusaha memberikan pelayanan yang terbaik kepada semua pelanggan dengan menggerakkan semua pimpinan dan staf untuk memberikan kepuasan kepada semua pihak melalui berbagai cara. Adapun layanan yang sesuai dengan yang dijanjikan, mampu menjamin kualitas pembelajaran, iklim sekolah yang kondusif, memberikan perhatian penuh kepada siswa dan cepat tanggap terhadap kebutuhan siswa.[34]

4. Standar Mutu Pendidikan

Di dalam PP 19 Tahun 2005 disebutkan bahwa pendidikan di Indonesia menggunakan delapan standar yang menjadi acuan dalam membangun dan meningkatkan kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hokum 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 keranga dasar dan struktur kurikulum, beban belajar,

[34]Aminatul Zahroh, *Total Quality Management: Teori dan Praktik Manajemen Untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*…, hal. 81-88

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 berpatisipasi 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

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.

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 ijazag atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

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, ruang kelas, ruang pimpinan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium dan tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran.

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.

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: 1. Penilaian hasil belajar oleh pendidik; 2. Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan; 3. Penilaian hasil belajar oleh

pemerintah. Penilaian pendidikan pada jenjang peendidikan tinggi terdiri atas: 1. Penilaian hasil belajar oleh pendidik; 2. Penilaian hasil belajar oleh satuan peendidikan tinggi. Penilaian pendidikan pada jenjang tinggi diatur oleh masing-masing perguruan tinggi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.[35]

C. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

1. Visi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Setiap satuan pendidikan harus memiliki visi, misi dan tujuan yang ditetapkan secara bersama sehingga menjadi milik semua warga sekolah. Sangat penting untuk memiliki visi bersama dan mengupayakan agar semua warga sekolah ikut serta dalam mencapai visi tersebut. Oleh sebab itu, langkah pertama yang harus dilakukan oleh sekolah adalah merumuskan visi dan misi. Visi adalah pandangan jauh ke depan. Visi bertujuan untuk mencerminkan apa yang ingin dicapai institusi, memberikan arah dan fokus strategis yang jelas, menjadi perekat dalam menyatukan berbagai gagasan strategis, memiliki orientasi terhadap masa depan, menumbuhkan komitmen warga sekolah. Sedangkan kriteria dalam merumuskan visi yaitu: dapat dijangkau, menantang, layak, terarah, tidak kaku dan mudah dipahami.[36]

---

[35]Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2013), hal. 281-282

[36]Ridwan Abdullah Sani, dkk, *Penjaminan Mutu Sekolah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2015), hal 177-178

Visi menjadi pusat perhatian kepemimpinan karena merupakan mimpi-mimpi yang indah yang akan diwujudkan di masa mendatang sehingga visi lazimnya mengandung harapan pencapaian prestasi yang ideal. Hampir semua visi pendidikan ideal sekali karena semacam cita-cita ke depan. Hampir semua visi pendidikan Islam mulai dari Taman Kanak-kanak hingga Perguruan Tinggi rata-rata memiliki visi yang ideal. Hanya saja, banyak pimpinan lembaga pendidikan islam maupun pegawainya yang tidak menyadari visi yang mereka rumuskan sendiri sehingga visi itu tidak ditindaklanjuti melalui misi yang konkret. Visi itu diyakini memiliki kekuatan yang istimewa. Visi menjadi *trigger* semangat merealisasi keunggulan pendidikan. Burt Nanus menyatakan bahwa visi yang benar mengandung kekuatan-kekuatan strategis, yaitu: akan menghasilkan komitmen dan memotivasi orang-orang dalam organisasi; memberi arti penting bagi kehidupan para karyawan; menentukan standar-standar keberhasilan; menjembatani masa sekarang dan akan datang.[37] Dalam pencapaian visi harus dibutuhkan kerjasama antar semua warga madrasah karena visi merupakan tujuan bersama untuk masa yang akan datang.

2. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Gaya kepemimpinan merupakan hasil interaksi antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya dalam berbagai keadaan yang mempengaruhinya. Gaya kepemimpinan yang menggambarkan perilaku

[37]Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hal 19-20

dalam interaksi tersebut, bila dihimpun berdasarkan kesamaannya yang dominan, akan menghasilkan berbagai tipe kepemimpinan. Kesamaan yang dominan tersebut merupakan criteria utama setiap tipe kepemimpinan yang terlihat meskipun kondisi yang mempengaruhinya berubah-ubah, karena bersifat insidental. Dalam kondisi yang berbeda diperlukan analisis dan pemanfaatan setiap situasi yang dihadapi dan akan memberikan gambaran mengenai gaya kepemimpinan.

Seperti yang kita ketahui, bahwa peranan pemimpin dalam suatu lembaga atau organisasi adalah sangat penting, bahkan dapat dikatakan amat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan lembaga atau organisasi yang telah ditetapkan. Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara mempergunakan di dalam memengaruhi para pengikutnya.[38]

Gaya kepemimpinan ialah cara pemimpin membawa diri sebagai pemimpin. Cara ia berlagak dan tampil dalam menggunakan kekuasaannya. Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya hidupnya pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya.[39]

Adapun gaya-gaya kepemimpinan yang pokok ada tiga yaitu, otokratis, laissez faire dan demokratis. Bagaimana ciri-ciri atau sifat-sifat

---

[38]Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen,* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1995), hal. 51

[39]Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), hal. 34

ketiga gaya atau tipe kepemimpinan tersebut dapat diikuti dalam uraian berikut.

a. Kepemimpinan yang otokratis

Dalam kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai dictator terhadap anggota-aanggota kelompoknya. Baginya, memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Kekuasaan pemimpin yang otokratis dibatasi oleh undang-undang. Penafsirannya sebagai pemimpin tidak lain adalah menunjukkan dan member perintah. Kewajiban bawahan atau anggota-anggotanya hanyalah mengikuti dan menjalankan, tidak boleh membantah ataupun mengajukan saran.

Pemimpin yang otokratis tidak menghendaki rapat-rapat atau musyawarah. Berkumpul atau rapat hanyalah berati untuk menyampaiakan instruksi-instruksi. Setiap perbedaan pendapat di antara anggota-anggota kelompoknya diartikan sebagai kepicikan, pembangkangan atau pelanggaran disiplin terhadap perintah atau instruksi yang telah ditetapkannya. Dalam tindakan dan perbuatannya ia tidak dapat diganggu gugat. Supervisi bagi pemimpin yang otokratis hanyaklah berati mengontrol, apakah segala perintah yang telah diberikan itu ditaati atau dijalankan dengan baik oleh anggota-anggotanya. Jadi bukan supervisi, melainkan inspeksi: mencari kesalahan-kesalahan dan meneliti orang-orang yang tidak taat dan tidak percaya kepada pribadi si pemimpin; kemudian orang-orang semacam itu diancam dengan hukuman, dipindahkan atau dipecat dari jabatannya. Sebaliknya, orang-orang yang

berlaku taat dan patuh dan dapat menyenangkan pribadinya, menjadi anak emas dan mungkin bahkan diberi penghargaan.

Kekuasaan yang berlebihan ini dapat menimbulkan sikap menyerah tanpa kritik terhadap pemimpin dan kecenderungan untuk mengabaikan perintah dan tugas jika tidak ada pengawasan langsung. Dominasi yang berlebihan mudah menghidupkan oposisi terhadap kepemimpinan ata menimbulkan sifat agresif pada anggota-anggota kelompok terhadap pemimpinnya.[40]

Kepemimpinan otokratis berdampak negative dalam kehidupan berlembaga atau berorganisasi. Nawawi mengemukakan beberapa macam dampak negatif, dari gaya ini yaitu:

1) Anggota lembaga menjadi manusia penurut, yang tidak mampu dan tidak mau berinisiatif, takut mengambil keputusan. Kepemimpinan otokratis mematikan kreatifitas, sehingga bawahan tidak mampu dan tidak mau menciptakan kerja.
2) Kesediaan anggota lembaga atau organisasi bekerja keras, disiplin dan didasari oleh perasaan takut dan tertekan, sehingga suasana kerja kaku dan tegang
3) Lembaga menjadi statis, karena pimpinan tidak menyukai perubahan, perkembangan dan kemajuan yang biasanya dating dari anggota lembaga yang kreatif dan berpikiran maju.

[40]Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), hal. 48

b. Kepemimpinan yang laissez faire

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinan. Tipe ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang yang berbuat sekehendaknya. Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan control dan koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggotanya. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan kepada anggota-anggota kelompok, tanpa petunjuk atau saran-saran dari pimpinan. Kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang siur, berserakan di antara anggota-anggota kelompok, tidak merata. Dengan demikian, mudah terjadi kekacauan dan bentrokan-bentrokan. Tingkat keberhasilan organisasi atau lembaga yang dipimpin dengan gaya *laissez faire* semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok dan bukan karena pengaruh dari pemimpinnya.

Dalam tipe kepemimpinan ini, biasanya struktur organisasinya tidak jelas dan kabur. Segala kegiatan dilakukan tanpa rencana yang terarah dan tanpa pengawasan dari pimpinan.[41]

c. Pemimpin yang demokratis

Pemimpin yang bertipe demokratis ini menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai dikdator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota-anggota kelompok bukan sebagai majikan terhadap buruhnya, melainkan sebagai saudara tua di antara teman-teman sekerjanya atau sebagai kakak

[41]*Ibid*., hal. 49

terhadap saudara-saudaranya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahanya, ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.

Dalam melaksanakan tugasnya, ia mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari kelompoknya. Juga kritik-kritik yang membangun dari para anggota diterimanya sebagai umpan balik dan dijadikan bahkan pertimbangan dalam tindakan-tindakan berikutnya. Ia mempunyai kepercayaan terhadap diri sendiri dan menaruh kepercayaan pula pada anggota-anggotanya bahwa mereka mempunyai kesanggupan bekerja dengan baik dan bertanggungjawab. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan. Ia senantiasa berusaha membangun semangat anggota-anggota kelompok dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya. Di samping itu, ia juga member kesempatan bagi timbulnya kecakapan memimpin pada anggota kelompoknya dengan jalan mendelegasikan sebagian kekuasaan dan tanggungjawabnya.[42]

Perilaku kepala madrasah dalam memimpin madrasahnya akan beragam karena faktor-faktor konstekstual, kondisi kelompok subjek yang dipimpin dan faktor individual kepala madrasah itu sendiri. Bertolak dari perilaku pemimpin dalam sekelompok manusia organisasional, kita dapat

[42]*Ibid*., hal. 50

mengelompokkan kepemimpinan seseorang dalam tipe-tipe tertentu yang masing-masing memiliki ciri-ciri tersendiri. Adapun tipe-tipe kepemimpinan menurut Sudarwan Danim yaitu:

a. Pemimpin Otokratik

Kata otokratik dapat diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala yang pada khalayak bersifat dipaksakan. Ketika perilaku atau sikap itu ditampilkan oleh pimpinan, lahirlah yang disebut dengan kepemimpinan otokratik. Kepemimpinan otokratik bertolak dari anggapan bahwa pimpinanlah yang memiliki tanggungjawab penuh terhadap organisasi. Pemimpin otokratik berasumsi bahwa maju mundurnya organisasi hanya tergantung kepada dirinya. Dia bekerja sungguh-sungguh, belajar keras, tertib dan tidak boleh dibantah. Sikapnya senantiasa mau menang sendiri, tertutup terhadap ide dari luar dan hanya idenya yang dianggap akurat. Pimpinan otokratik memiliki ciri antara lain:

1) Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pimpinan;
2) Bawahan, oleh pimpinan hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru;
3) Bekerja keras, disiplin tinggi dan tidak kenal lelah;
4) Menentukan kebijakan sendiri dan kalaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawaran saja;
5) Memiliki kepercayaan rendah terhadap bawahan dan kalaupun kepercayaan diberikan, di dalam dirinya penuh ketidakpercayaan;

6) Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah;

7) Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.[43]

b. Pemimpin Demokratis

Inti demokrasi adalah keterbukaan dan keinginan memosisikan pekerjaan dari, oleh dan untuk bersama. Tipe kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan yang bermutu dapat dicapai. Pimpinan yang demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan. Tugas dan tanggung jawab dibagi menurut bidang masing-masing. Oteng Sutisna mengemukakan bahwa kepemimpinan demokratis ialah suatu gaya kepemimpinan dimana pimpinan memainkan "peran permisif". Istilah permisif yang berasal dari bahasa Inggris *permissive* diartikan mengizinkan. Istilah ini hendaknya tidk diartikan serba boleh sehingga tidak demokratis lagi, tetapi diartikan sebagai pembagian fungsi-fungsi kepemimpinan dengan para anggota kelompok melalui partisipasi mereka di dalam menetapkan perencanaan, tujuan dan pengarahan kegiatan.

Sudarwan Danim merumuskan bahwa kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi akan tercapai. Dengan interaksi dinamis, dimaksudkan bahwa pimpinan mendelegasikan tugas dan memberikan kepercayaan kepada yang dipimpin untuk mencapai

[43]Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), hal. 212

tujuan yang bermutu secara kuantitatif. Ciri kepemimpinan demokratis antara lain:

1) Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi;
2) Bawahan, oleh pimpinan dianggap sebagai komponen pelaksana dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab;
3) Disiplin, tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama;
4) Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan;
5) Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

Pimpinan yang demokratis dalam arti semu tidaklah demokratis. Pimpinan demokratis seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Dia sebenarnya otoriter, akan tetapi berbuat seolah-olah demokratis. Pimpinan seperti ini bercirikan antara lain: banyak meminta pendapat, tetapi dia sudah mempunyai pendapat sendiri untuk dipaksakan disetujui; seolah-olah mengiyakan, tetapi akhirnya menyalahgunakan; pada saat tertentu banyak memberikan pujian kepada bawahan, padahal hanya untuk menarik simpati semata dan mengambil keputusan secara simbolis.[44]

c. Pemimpin Permisif

Kata permisif bisa bermakna serba boleh, serba mengiyakan, tidak mau ambil pusing, tidak bersikap dalam makna sikap sesungguhnya dan

[44]*Ibid*., hal. 213

apatis. Pemimpin ini tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pimpinan yang termasuk ke dalam kategori ini biasanya terlalu banyak mengambil muka dengan dalih untuk mengenakkan individu yang dihadapinya. Dia memberikan kebebasan kepada manusia organisasional, begini boleh, begitu boleh dan sebagainya. Bawahan tidak mempunyai pegangan yang jelas, informasi diterima simpang siur dan tidak konsisten. Ciri pimpinan yang permisif antara lain:

1) Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri;
2) Mengiyakan semua saran;
3) Lambat dalam membuat keputusan;
4) Banyak mengambil muka kepada bawahan;
5) Ramah dan tidak menyakiti bawahan.[45]

Kepemimpinan berasal dari kata “pimpin”. Berdasarkan Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Modern, kata “pimpin” memiliki arti memimpin, menuntun, menunjukkan jalan, mengepalai, melatih, mendidik dan mengajari. Selain memiliki pengertian menunjukkan jalan, memimpin juga berati mempengaruhi dan pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari orang-orang yang dipimpinnya. Oleh karena itu, setiap pemimpin tidak akan sama dalam kepemimpinannya. Ini berati bahwa seorang pemimpin akan mempunyai gaya yang khas dalam memimpin.

[45]*Ibid*., hal. 214

Stonner dan Freeman, merumuskan tipe kepemimpinan untuk masa depan "*The Future of Leadership Theory*", yaitu: *transformational or charismatic leadership*, selain gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan dan gaya kepemimpinan model Fiedler.

a. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas

Kepala sekolah atau madrasah yang memiliki gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas akan mengawasi bawahan secara ketat untuk memastikan bahwa tugas dilaksanakan secara memuaskan. Pelaksanaan tugas itu jauh lebih penting bagi mereka ketimbang pertumbuhan karyawan atau kepuasan pribadi.

b. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan

Kepala sekolah atau madrasah yang berorientasi pada karyawan lebih berusaha memotivasi daripada mengendalikan bawahan. Mereka mengupayakan hubungan sahabat, saling percaya, saling menghargai dengan karyawan dan sering mengizinkan untuk berperan serta dalam membuat keputusan-keputusan yang mempengaruhi mereka.[46]

Robert Tennenbaum dan Warren H. menyatakan bahwa berbagai faktor yang dipikirkan mempengaruhi pilihan pimpinan sebagai manajer akan gaya kepemimpinannya. Seorang manajer perlu memperhatikan tiga macam kekuasaan tersebut yaitu: kekuasaan yang ada di tangan manajer, kekuasaan yang ada di tangan karyawan dan kekuasaan dalam situasi. Tidak diragukan lagi bahwa gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh latar

[46]Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Manajerial Skills*, (Jakarta: PT Renika Cipta, 2014), hal. 34

belakang, pengetahuan, nilai-nilai dan pengalamannya. Karakteristik anak buah juga harus dipertimbangkan sebelum pemimpin memilih gaya kepemimpinan yang tepat.

c. Gaya kepemimpinan masa depan : transformasional dan karismatik

1) Gaya kepemimpinan transformasional memotivasi kita untuk berbuat lebih dari apa yang sesungguhnya diharapkan dari kita dengan meningkatkan arti penting dan nilai tugas di mata kita, dengan mendorong kita mengorbankan kepentingan kita sendiri demi kepentingan tim, organisasi atau kebijakan yang lebih besar dan dengan menaikkan tingkat kebutuhan kita ke taraf yang lebih tinggi seperti aktualisasi diri.

2) Gaya kepemimpinan karismatik mempunyai tingkat kekuasaan rujukan yang sangat tinggi dan bahwa sebagian dari kekuasaan tersebut berasal dari keinginan mereka untuk mempengaruhi orang lain. Pemimpin karismatik mempunyai tingkat kepercayaan diri, dominasi yang sangat tinggi, serta keyakinan yang kuat akan kebenaran moral dari kepercayaannya atau sekurang-kurangnya kemampuan untuk meyakinkan para pengikutnya bahwa dia memilik kepercayaan dan keyakinan tersebut.

Dalam lingkungan pendidikan di Indonesia, khususnya di lingkungan pendidikan Islam terutama pesantren, gaya kepemimpinan yang muncul adalah gaya kepemimpinan karismatik. Dimana para santri

sangat menghormati, mengikuti dan menerapkan ajaran atau keyakinan yang diterapkan kiainya yang memiliki nilai-nilai transenden.[47]

Kepemimpinan merupakan sesuatu yang sangat vital karena merupakan motor penggerak bagi segenap sumber daya yang tersedia di lingkungan organisasi, terutama terhadap komponen sumber daya manusia yang terdiri dari para karyawan atau tenaga personel lainnya. Begitu besarnya peranan kepemimpinan dalam proses pencapaian tujuan organisasi sehingga tidak berlebihan jika dikatakan bahwa sukses tidaknya penyelenggaraan aktivitas suatu unit kerja dalam organisasi sebagian besar ditemukan oleh kualitas kepemimpinan, baik berkaitan dengan kualitas kepribadian maupun penguasaan konsep dan teknik memimpin yang efektif di lapangan. Pelaksanaan fungsi kepemimpinan itu sendiri bertujuan untuk menciptakan suatu iklim lingkungan kerja yang mendukung optimalisasi pendayagunaan seluruh sumber daya yang tersedia dan pelaksanaan program kerja departemental secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Keberhasilan kepala madrasah dalam melaksanakan tugas tergantung dari kepemimpinannya. Efektivitas pengelolaan bidang garapan sekolah dan kegiatan pembinaan tergantung pada efektivitas kerja personal madrasah. Efektivitas kerja personel ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Apabila kepala madrasah mampu menggerakkan, membimbing dan mengarahkan para personel secara tepat akan bisa membawa

[47]*Ibid*., hal. 40

organisasi madrasah pada keberhasilan yang optimal. Untuk menjalankan peran kepemimpinannya secara berhasil, kepala madrasah mutlak harus memiliki gaya kepemimpinan yang tepat.[48]

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dijelaskan tentang gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan kemanusiaan. Karakteristik gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas meliputi menjelaskan sikap kepada bawahan, mencoba ide-ide baru pada bawahan, menetapkan peraturan, mengkritik pekerjaan bawahan, mengambil keputusan tanpa kompromi, memberikan tugas tambahan, merencanakan pekerjaan, menetapkan ketentuan waktu dan mengawasi bawahan.

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan kemanusiaan meliputi sikap menyenangkan bawahan, mudah dipahami, menunjukkan persahabatan, mendengarkan pendapat bawahan, bersikap terbuka, mengupayakan kesejahteraan bawahan, menjelaskan latar belakang tindakannya, senang bermusyawarah, menerima ide-ide bawahan, memperlakukan bawahan setara dengan dirinya, ramah kepada bawahan, menenteramkan bawahan dan mewujudkan saran bawahan.[49]

3. Kebijakan Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Kebijakan adalah suatu ketentuan dari pimpinan yang berbeda dengan aturan yang ada, yang dikenakan kepada seseorang karena adanya

---

[48]Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah*…, hal. 264
[49]*Ibid*., hal. 268-270

alasan yang diterima untuk tidak memberlakukan aturan yang berlaku. Sedangkan menurut Gamage dan Pang menjelaskan kebijakan adalah terdiri dari pertanyaan tentang sasaran dan satu atau lebih pedoman yang luas untuk mencapai sasaran tersebut sehingga dapat dicapai yang dilaksanakan bersama dan memberikan kerangka kerja bagi pelaksana program. Kebijakan adalah seperangkat tujuan-tujuan, prinsip-prinsip serta peraturan-peraturan yang membimbing organisasi, kebijakan dengan demikian mencakup keseluruhan petunjuk organisasi.[50] Berdasarkan penjelasan di atas telah menunjukkan kebijakan adalah hasil keputusan-keputusan yang dibuat dan bijaksana untuk seseorang atau sekelompok orang guna untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan melangkah lebih maju ke masa depan.

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu, yaitu tujuan bersama. Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat memengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh tersebut, selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu. Pemimpin dalam dunia pendidikan bukan orang yang dilahirkan dan juga terbentuk bukan karena proses keturunan. Oleh karena itu, tidak semua orang yang orangtuanya menjabat suatu posisi pimpinan pasti menjadi pemimpin pula.

[50]Syarifuddin,Kebijakan Kepala Madrasah, diakses dari http://repo.iain_tulungagung.ac.id pada 31 Januari 2019 Pukul 23:40 WIB

Dalam dunia pendidikan, kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak dari semua sumber-sumber dan alat-alat yang tersedia bagi organisasi yang digunakan sebagai suatu proses memengaruhi, membimbing, mengoordinasi dan menggerakkan manusia yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pengetahuan, pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah.[51]

Kepemimpinan merupakan sesuatu yang sangat vital karena merupakan motor penggerak bagi segenap sumber daya yang tersedia di lingkungan organisasi, terutama terhadap komponen sumber daya manusia yang terdiri dari para karyawan atau tenaga personel lainnya. Begitu besarnya peranan kepemimpinan dalam proses pencapaian tujuan organisasi sehingga tidak berlebihan jika dikatakan bahwa sukses tidaknya penyelenggaraan aktivitas suatu unit kerja dalam organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan, baik berkaitan dengan kualitas kepribadian maupun penguasaan konsep dan teknik memimpin yang efektif di lapangan.

Keberhasilan kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya, tergantung pada kepemimpinannya. Efektivitas pengelolaan bidang garapan madrasah dan kegiatan pembinaan tergantung pada efektivitas kerja personel madrasah. Efektivitas kerja personel ditentukan oleh kepemimpinan kepala madrasah. Apabila kepala madrasah mampu menggerakkan, membimbing dan mengarahkan para personel secara tepat

[51]Muwahid Shulhan, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Ilmu, 2004), hal. 53

akan bisa membawa organisasi madrasah pada keberhasilan yang optimal. Untuk menjalankan peran kepemimpinanya secara berhasil, kepala madrasah mutlak harus memiliki gaya kepemimpinan yang tepat.[52]

Kepemimpinan memiliki kedudukan yang menentukan dalam organisasi, maju mundurnya sebuah organisasi sebagian besar ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinannya. Pemimpin yang dapat melaksanakan kepemimpinannya secara efektif akan dapat menggerakkan sumber daya yang ada kearah pencapaian tujuan secara efektif pula. Sebaliknya, pemimpin yang keberadaannya hanya sebagai figure dan tidak mampu membuat gagasan dan ide-ide baru, baik dalam hal perubahan maupun pengembangan organisasi dan akan tercipta budaya organisasi yang lemah sehingga mengakibatkan keterpurukan lembaga yang dipimpinnya.

Peningkatan mutu harus bertumpu pada lembaga pendidikan untuk secara terus-menerus dan berkesinambungan untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasinya guna memenuhi tuntutan dan kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Dalam manajemen peningkatan mutu terkandung upaya: 1. Mengendalikan proses yang berlangsung di lembaga pendidikan, baik kurikuler maupun administrasi 2. Melibatkan proses diagnosis dan proses tindakan untuk menindaklanjuti diagnosis 3. Peningkatan mutu harus didasarkan atas data dan fakta, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif 4. Peningkatan mutu harus dilaksanakan

[52]Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam…*, hal. 271

secara terus-menerus dan berkesinambungan 5. Peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di lembaga pendidikan 6. Dan peningkatan mutu memiliki tujuan yang menyatakan bahwa sekolah atau madrasah dapat memberikan kepuasan kepada peserta didik, orangtua dan masayarakat.[53]

D. Penelitian Terdahulu

Sejauh pengamatan peneliti hingga saat ini, sudah banyak kajian yang membahas masalah kepemimpinan kepala sekolah dalam bentuk karya ilmiah, tesis, skripsi maupun jurnal. Adapun penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan diantaranya adalah sebagai berikut:

Naharin Suroya tahun 2018 dengan tesis yang berjudul "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Studi Multikasus di MTsN Bandung dan SMPN 1 Tulungagung". Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Tulungagung. Hasil penelitiannya adalah kemampuan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam penyusunan visi dan misi dengan diskusi bersama, pembuatan program pendidikan dengan berpedoman pada standar mutu pendidikan, kemampuan kepala sekolah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan mutu pendidikan dapat diketahui dari perilaku kepala sekolah dalam menumbuhkan inspirasi

[53]*Ibid*., hal. 274-278

melalui kisah-kisah inspiratif para pejuang, kepala sekolah mengembangkan ide kreatif melalui membudayakan menerima saran, kritik dan ide yang berguna bagi perkembangan sekolah, kepala sekolah memberikan reward bagi warga sekolah yang berprestasi, memberikan teguran secara lisan dan santun bagi warga sekolah yang melakukan kesalahan, membangun silahturahmi sebagai cara membangun ikatan emosional kepada seluruh warga sekolah.

Nurul Fadillah tahun 2018 dengan skripsi yang berjudul "Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs. Swasta Al-Ikhlas Kebun Ajamu Kecamatan Panai Hulu Kabupaten Labuhanbatu. Program Strata Satu UIN Sumatera Utara. Hasil penelitiannya adalah dalam meningkatkan mutu pendidikan peran seorang kepala madrasah sangat penting. Madrasah bermutu tergantung dengan cara kepemimpinan kepala madrasah dalam menjalankan peran dan fungsinya. Diantara lain peran-peran itu meliputi kepala madrasah sebagai pendidik, kepala madrasah sebagai *manajer*, kepala madrasah sebagai *administrator*, kepala madrasah sebagai *supervisor*, kepala madrasah sebagai *leader*, kepala madrasah sebagai *inovator*, kepala madrasah sebagai *motivator*. Strategi kepala madrasah adalah cara yang dilakukan kepala madrasah untuk mencapai suatu tujuan dan sasaran tertentu yaitu; penggunaan strategi hirarki, adalah memberikan cara pandang luas, cara penerimaan luas dalam mengelola organisasi, menyampaikan janji dan efisiensi, pengawasan dan rutinitas yang direncanakan. Strategi ini

cenderung untuk menghambat kreativitas dan komitmen, mengembalikan hubungan pegawai sekolah ke dalam suatu peraturan yang ketat. Penggunaan strategi transformasional, yaitu lebih cepat menerima tujuan kelompok, memperhatikan harapan kinerja tinggi, menciptakan kekaguman intelektual dan menampilkan model yang sesuai melalui perilaku mereka. Penggunaan strategi fasilitatif, adalah mengundang pengikut untuk berusaha secara tekun dan energi fisik dalam bekerja. Tindakan kepala madrasah yang menggunakan strategi fasiliatif apabila mereka menangani hambatan sumberdaya, membangun tim kerja memberikan umpan balik, koordinasi dan manajemen konflik. Dari beberapa strategi di atas dapat disimpulkan bahwa, strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan pada prinsipnya harus dilakukan secara menyeluruh mulai dari aspek moral, akhlak, budi pekerti, pengetahuan, keterampilan seni, olahraga dan perilaku untuk mewujudkan perbaikan yang tidak hanya berhasil, tetapi juga efektif. Manajemen peningkatan mutu sekolah sangat penting karena dapat dijadikan dasar atau prinsip untuk pencapaian mutu pendidikan yang lebih baik dan berfokus pada pelanggan.

Kholid mu'min tahun 2015 dengan skripsi yang berjudul "Kebijakan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Siswa di SMK Ma'arif NU 1 Ajibarang". Program Strata Satu IAIN Purwokerto. Hasil penelitiannya adalah kepala sekolah memiliki peran penting dalam membuat kebijakan sekolah. Kebijakan sekolah pada komponen-

komponen diantaranya: a. perencanaan atau perumusan masalah kebijakan, yaitu kebijakan yang diambil atas beberapa pertimbangan baik pertimbangan tujuan, strategi maupun kepentingan lingkungan eksternal, b. pelaksanaan atau implementasi kebijakan, yaitu perilaku badan administratif yang bertanggungjawab untuk melaksanakan program dan menimbulkan ketaatan kepada kepala kelompok sasaran, serta dalam memilih kegiatan-kegiatan yang penting untuk dilaksanakan serta ada pengembangan untuk beberapa tahun ke depan, c. monitoring kebijakan, yaitu adanya proses pengawasan terhadap setiap unit kerja dari Wakil Manajemen Mutu, serta pengawasan terhadap setiap unit dalam mengawasi kegiatannya setiap semester, d. evaluasi tahap akhir dalam pembuatan kebijakan adalah evaluasi dalam membuahkan pengetahuan yang relevan dengan kebijakan tentang ketidaksesuaian antara kinerja kebijakan yang diharapkan dengan yang dihasilkan. Pelaksanaan implementasi kebijakan di SMK Ma'arif ini meliputi: a. peningkatan kualitas guru yaitu dengan diadakannya diklat, workshop, training dan sebagainya, b. peningkatan kualitas siswa yaitu dengan cara membuat kelas produktif, melaksanakan prakerin di industri dan kerjasama dengan lembaga pendidikan yang lain.

Oleh karena itu, dibawah ini dibuat tabel persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan:

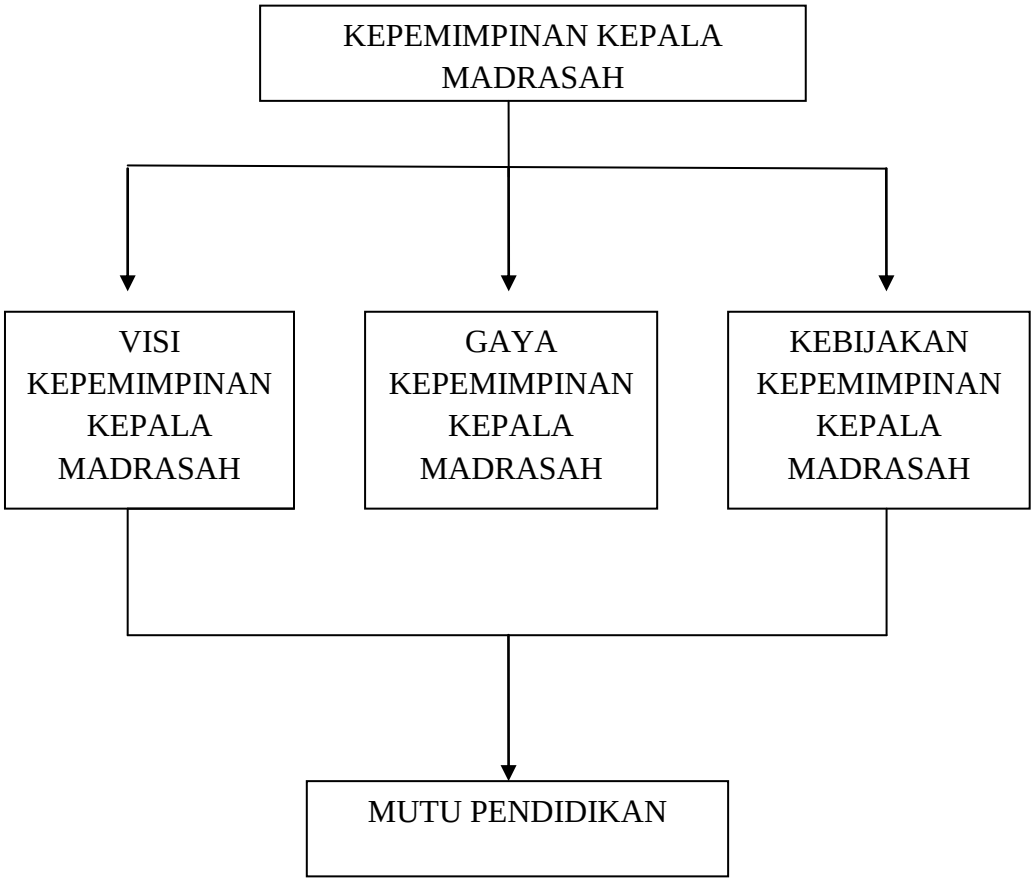
NO	Nama	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	Naharin Suroya	Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Studi Multikasus di MTsN Bandung dan SMPN 1 Tulungagung	Adapun persamaan penelitian yaitu, meneliti tentang kepemimpinan kepala sekolah dan mutu pendidikan. Menggunakan penelitian kualitatif.	Adapun perbedaan penelitian yaitu, fokus penelitian dan hasil penelitian
2	Kholid Mu'min	Kebijakan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Siswa di SMK Ma'arif NU 1 Ajibarang	Adapun persamaan penelitian yaitu, meneliti tentang kepala sekolah	Adapun perbedaan penelitian yaitu, fokus penelitian dan hasil penelitian.
3	Nurul Fadillah	Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Swasta Al-Ikhlas Kebun Ajamu Kecamatan Panai Hulu Kabupaten Labuhanbatu	Adapun persamaan penelitian yaitu, meneliti kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan	Adapun perbedaan penelitian yaitu, hasil penelitian dan fokus penelitian

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Dari hasil penelitian pada tabel diatas yaitu persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama meneliti kepala sekolah dan mutu pendidikan. Sedangkan perbedaan dengan penelitian terdahulu membahas tentang kepemimpinan transformasional, kebijakan kepala sekolah dan peran kepala sekolah. Penelitian ini terfokus pada kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan khususnya tentang visi kepemimpinan kepala madrasah, gaya

kepemimpinan kepala madrasah dan kebijakan kepemimpinan kepala madrasah.

E. Paradigma Penelitian



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

Dari bagan diatas dapat dipahami bahwa kepemimpinan kepala madrasah tidak dapat dipisahkan dengan visi kepemimpinan, gaya kepemimpinan dan kebijakan kepemimpinan. Visi kepemimpinan kepala madrasah sangatlah penting oleh sebab itu, perlu diperhatikan perumusannya. Hal ini nantinya akan memberikan dampak yang baik apabila visi kepemimpinan kepala madrasah tersebut berisi tentang tujuan

dari madrasah. Begitupun dengan gaya kepemimpinan kepala madrasah yang mana dalam prakteknya nanti akan mempengaruhi bagaimana pengelolaan lembaga pendidikan. Hal itu juga berkaitan dengan kebijakan kepemimpinan sehingga dalam pengambilan keputusan akan mempunyai keterkaitan antara ketiga hal tersebut dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.