

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Diskripsi Teori

1. Tinjauan Tentang Strategi Kepala Madrasah

a. Pengertian Strategi

Asal kata strategi adalah *strategia*, diambil dari kata Yunani yang artinya panglima perang atau ilmu perang. Sedangkan arti kata strategi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara khusus.¹

Strategi menurut E Mulyasa adalah usaha sistematis dan terkoordinasi secara terus-menerus memperbaiki kualitas pelayanan, sehingga fokusnya diarahkan ke pelanggan dalam hal ini peserta didik, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.²

Strategi menurut Nanag Fatah adalah sistem penjaminan mutu pendidikan merupakan cara atau pendekatan yang dilakukan dalam penjaminan mutu dalam menilai kualitas proses dan kualitas hasil.³

Dinda Prasiska mengemukakan dalam skripsinya yang dikutip melalui bukunya Kotler bahwa strategi merupakan penempatan misi

¹ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi ke-4, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), hal. 1.340

² E Mulyasa, *Manajemen Kepala Sekolah Profesional*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal. 216

³ Nanag Fatah, *Sistem Penjamin Mutu Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), hal. 8

suatu organisasi, penempatan sasaran organisasi dengan meningkatkan kekuatan eksternal maupun internal, perumusan kebijakan dan teknik tertentu untuk mencapai sasaran dan memastikan implementasinya secara tepat sehingga tujuan dan sasaran utama organisasi akan tercapai.

Menurut David, strategi diartikan Daya lembaga, organisasi dengan skala yang besar. Strategi juga memiliki konsekuensi, multifungsi dan multidimensi dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal suatu organisasi/lembaga.⁴ Sebagaimana dikutip oleh Sedarmayanti strategi menurut pendapat Glueck dan Jauch adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi. Dengan tantangan lingkungan direncanakan untuk memastikan tujuan utama dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Strategi dikatakan tindakan yang bersifat terus menerus, mengalami peningkatan dan dilakukan melalui sudut pandang tentang apa yang diinginkan dan menjadi harapan oleh konsumen dimasa depan.⁵

Dari beberapa penjelasan tentang pengertian strategi di atas, bisa diambil kesimpulan bahwa strategi ialah suatu rancangan atau susunan yang dijadikan pedoman pencapaian tujuan yang diinginkan bagi sebuah lembaga pendidikan. Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan pada sekolah yang dipimpin oleh seorang kepala sekolah,

⁴ David Fred R., *Manajemen Strategi*, Edisi sepuluh, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), hal. 16-17

⁵ Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2014), hal. 2

ia harus memiliki strategi yang tepat sesuai dengan kondisi yang ada serta memanfaatkan SDM yang ada di sekolah.

Strategi dalam organisasi merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana organisasi akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.⁶ Dalam bidang pendidikan istilah strategi disebut juga teknik atau cara yang sering dipakai secara bergantian. Untuk memenuhi strategi atau teknik maka penjelasannya biasanya dikaitkan dengan istilah pendekatan atau metode. Strategi adalah suatu cara atau metode yang digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan yang telah ditetapkan agar terjadi kesesuaian dengan teknik yang diinginkan dalam mencapai tujuan.

b. Pengertian Kepala Madrasah

Pengertian kepala madrasah yaitu, Kepala madrasah terdiri dari dua kata, yaitu Kepala dan madrasah. Kata Kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin pada sebuah organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan madrasah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat memberi dan menerima pelajaran.⁷ Dengan demikian kepala sekolah dapat diartikan sebagai pemimpin pada suatu lembaga pendidikan. Kepala madrasah adalah seorang pemimpin yang pada proses keberadaannya dapat dipilih dengan penunjukkan secara

⁶ David J. Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, terj. Julianto Agung S, (Yogyakarta: Andi, 2003), Cet. Ke-16, hal. 16

⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), hal. 83

langsung, ditetapkan oleh yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah. Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 pada Bab I Ketentuan Umum pasal 1, yang berbunyi:

“kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak/raudhatul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/MTs.) sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas/madrasah aliyah (SMA/MA), sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK), sekolah menengah atas luar biasa (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf internasional (SBI), atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI)”.⁸

Dapat diambil sebuah kesimpulan dari apa yang terdapat di Permendiknas bahwa kepala madrasah adalah guru yang mempunyai kecakapan mengelola sumber daya yang dimiliki suatu sekolah sampai dengan bisa di dayagunakan semaksimal mungkin untuk meraih tujuan bersama. Maksud dari kata memimpin adalah *leadership*, yaitu kemampuan untuk menggerakkan sumber daya, baik internal maupun eksternal, dalam rangka mencapai tujuan sekolah dengan lebih optimal seorang kepala madrasah harus memenuhi lima kompetensi dasar agar mampu menjalankan tugas yang diembannya dengan baik. Kelima kompetensi tersebut adalah kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.⁹

⁸ Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.

⁹ Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

Dapat diambil sebuah kesimpulan dari apa yang disampaikan bahwa kepala madrasah adalah guru yang mempunyai kecakapan mengelola sumber daya yang dimiliki suatu sekolah sampai dengan bisa didayagunakan semaksimal mungkin untuk meraih tujuan bersama. Maksud dari kata memimpin adalah *leadership*, yaitu kemampuan untuk menggerakkan sumber daya, baik internal maupun eksternal, dalam rangka mencapai tujuan sekolah dengan lebih optimal. Pola kepemimpinan dan kebijakan kepala madrasah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan madrasah. Dalam dunia pendidikan modern kepemimpinan kepala sekolah adalah jabatan strategis untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Dari definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa strategi kepala madrasah adalah seperangkat cara beserta upaya tertentu yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka untuk mencapai tujuan yang direncanakan.

c. Tanggungjawab Kepala Madrasah

Kepala madrasah adalah personil yang bertanggung jawab terhadap keseluruhan kegiatan-kegiatan sekolah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan madrasah yang dipimpinnya. Kepala madrasah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, akan tetapi

perihal non akademis seperti kondisi lingkungan dan hubungan kemasyarakatan juga menjadi tanggung jawab yang harus dipikulnya.

Dalam buku Manajemen dan Kepemimpinan Kepala madrasah Mulyasa mengatakan:

“Tanggung jawab seorang pemimpin harus dibuktikan bahwa kapan saja dia harus siap melaksanakan tugas, yang harus tetap siaga bila ada perintah dari yang lebih atas. Untuk kepentingan tersebut, dia harus dapat menempatkan diri sebagai pekerja keras (*hard worker*), berdedikasi (*dedicated employer*), dan saudagar (memiliki seribu akal), serta mampu memberdayakan dan mempengaruhi orang lain secara positif”.¹⁰

Kepala madrasah sebagai orang yang menerima amanah untuk memimpin madrasah, memiliki tugas yang besar dalam pengelolaan madrasah yang baik, supaya dapat mencapai tujuan pendidikan secara maksimal. Dengan kata lain, mengelola sekolah secara baik adalah tugas utama kepala madrasah. Dia bertanggung jawab terhadap atasan, sesama rekan, kepala sekolah atau lingkungan terkait, dan kepada bawahan.

d. Tugas Pokok Dan Fungsi Kepala Madrasah

Dalam buku E. Mulyasa memaparkan sebagai seorang pemimpin tugas dan fungsi kepala madrasah sangat kompleks, demi

¹⁰ E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hal. 27

terwujudnya madrasah yang berkualitas. Berikut ini adalah rincian tugas dan fungsi kepala sekolah menurut E. Mulyasa:¹¹

1) Sebagai pendidik (*educator*), berusaha meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di sekolah, membangun suasana kondusif, memberi arahan dan motivasi kepada seluruh warga sekolah, menciptakan gaya pembelajaran yang menyenangkan, serta membuat program percepatan bagi peserta didik yang memiliki kemampuan di atas rata-rata. Dalam melaksanakan tugasnya sebagai educator atau pendidik, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas di atas normal. Sumidjo mengemukakan bahwa memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan,

¹¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Cet. 9, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 98-120

dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.¹⁵ Sebagai educator, kepala harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala sekolah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikuti. Upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai educator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut.

Pertama, mengikutsertakan guru-guru dalam penataran untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. *Kedua*, kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini dapat memotivasi peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.

Ketiga, menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan caramendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

- 2) Sebagai manajer, memberdayakan sumber daya manusia yang dimiliki dengan pola kerja sama, memfasilitasi tenaga pendidik dan kependidikan untuk meningkatkan kompetensi sesuai bidangnya, dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk terlibat dan berperan aktif. Dalam melakukan tugasnya sebagai manajer kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. *Pertama*, memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap 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 bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya), serta berusaha untuk senantiasa mempertanggungjawabkan setiap tindakan. *Kedua*, memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasive dan dari hati ke hati. Dalam hal ini, kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. *Ketiga*, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah.

- 3) Sebagai administrator, dilakukan melalui pembuatan kurikulum, program kesiswaan, tata usaha, administrasi, pembukuan keuangan dan inventarisir sarana prasarana. 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 dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola

administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.

- 4) Sebagai supervisor, fokus kepada prinsip-prinsipnya, seperti interaksi yang konsultatif, hubungan kolegial, dan bukan hirarkis, diwujudkan dengan cara demokratis, fokus kepada tenaga pendidik dan kependidikan, dilaksanakan sesuai kebutuhan mereka, dan sifatnya adalah bantuan profesional. 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. Kemampuan melaksanakan program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pelaksanaan program supervisi klinis, program supervisi nonklinis, dan program supervisi ekstra kurikuler. Sedangkan kemampuan memanfaatkan hasil supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pemanfaatan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan pemanfaatan hasil supervisi untuk mengembangkan sekolah.
- 5) Sebagai pemimpin, dilakukan dengan memberi arahan dan monitoring, meningkatkan kompetensi SDM, membangun komunikasi yang dialogis, dan pembagian tupoksi. Kepala sekolah

sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

- 6) Sebagai inovator, menggunakan strategi jitu untuk menciptakan keharmonisan, menciptakan ide gagasan baru, membuat program yang terintegrasi, menjadi panutan bagi warga sekolah, dan mengembangkan pembelajaran yang inovatif. Dalam melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif,

integrative, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin serta adaptable dan fleksibel.

7) Sebagai motivator, menggunakan strategi yang dapat memotivasi warga sekolah dalam melaksanakan tugasnya. 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 berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB)

Dengan ketujuh tugas dan fungsi di atas kepala madrasah didorong untuk meningkatkan kreatifitasnya dalam mengelola madrasah, sehingga mampu menjadi figur yang patut untuk diteladani dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dalam mewujudkan mutu pendidikan yang dicita-citakan. Di dalam buku karya E Mulyasa yang lainnya ada beberapa tugas dan tanggung jawab kepala madrasah sebagai berikut:¹²

- 1) Memahami misi dan tugas pokoknya
- 2) Mengetahui jumlah bawahannya
- 3) Mengetahui nama-nama bawahannya
- 4) Memahami setiap tugas bawahannya

¹² E Mulyasa, *Manajemen dan Kepmimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hal. 58-59

- 5) Memperhatikan kehadiran bawahanya
- 6) Memperhatikan peralatan yang dipakai bawahanya
- 7) Menilai bawahanya
- 8) Memperhatikan karir bawahanya
- 9) Memperhatikan kesejahteraan bawahanya

e. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Didalam kajian pustaka banyak pengertian kepemimpinan yang dikemukakan oleh para tokoh tentang kepemimpinan menurut perspektifnya masing-masing. Dari berbagai pengertian tentang kepemimpinan yang dikemukakan oleh para tokoh yang memungkinkan adanya pengelompokan pengertian apa itu kepemimpinan dan kemudian disederhanakan terhadap pengertian kepemimpinan itu sendiri untuk dipahami lebih jelas tentang arti, makna dan pengertian kepemimpinan.

Setiap manusia merupakan pemimpin dirinya sendiri dan setiap pemimpin memiliki tanggungjawab sendiri-sendiri. Dalam hal ini kepemimpinan sangatlah diperlukan untuk menentukan arah ke mana organisasi, instansi atau lembaga akan dibawa. Oleh karena itu, harus ada seorang pemimpin yang memerintah dan mengarahkan bawahanya untuk mencapai tujuan individu, kelompok dan organisasi.¹³

¹³ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hlm. 304

Sebagai ilustrasi, *leader* di ibaratkan supir bus yang akan menentukan kemana arah bus hendak dibawa. Seorang sopir bus agar bisa sampai tujuan dengan selamat, maka supir bus harus memiliki pandangan jauh ke depan. Di dalam suatu bus supir selalu di bantu oleh kernet dimana kernet tersebut diibaratkan manajer. Misalnya, mengisi dan membayar bahan bakar minyak, membersihkan bus, menyediakan makanan kecil dan menagih biaya perjalanan penumpang. Penumpang-penumpang inilah yang dikatakan anggota dan bus sebagai wadahnya. Oleh sebab itu sebagai calon pemimpin harus siap dalam keadaan apapun.¹⁴

Kepemimpinan adalah ilmu-ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebabb prinsip-prinsip dan rumusnya yang diterapkan dapat mendatangkan manfaat. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh setiap pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan sangatlah bervariasi dan berbeda tergantung situasi dan kondisi lingkungan. Terdapat empat gaya kepempinan yang sering digunakan oleh pemimpin untuk memimpin lembaganya diantaranya:¹⁵

1) Gaya Kepemimpinan Diktator/Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan pada diri pemimpin secara penuh. Disini pemimpin mengendalikan

¹⁴ *Ibid.*, hlm. 305

¹⁵ Rizqiyahratna, *Tipe-tipe Kepemimpinan Beserta Kelebihan dan Kekurangannya* <https://www.google.com/amp/s/rizqiyahratna.wordpress.com/2015/04/01tipe-tipe-kepemimpinan-beserta-kelebihan-dan-kekurangannya/amp/> Diakses pada tanggal 4 November 2019 Pukul 3.34 WIB

semua aspek kegiatan. Ia juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan pemberi jalan keluar apabila anggotanya mengalami masalah. Gaya kepemimpinan ini bersifat *Top-Down*.

Kelebihan dari gaya kepemimpinan ini yaitu keputusan dapat diambil dengan cepat karena mutlak hak pemimpin serta tidak ada bantahan dari bawahan, pemimpin bersikap tegas sehingga jika terjadi kesalahan dari bawahan pemimpin langsung menegur atau memberikan sanksi, dan mudah dilakukan pengawasan.

Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini yaitu suasana kaku, cengkam, menakutkan karena sikap keras dari pemimpin, sering terjadi perpindahan karyawan di karenakan tidak nyaman dengan pemimpin yang seperti ini, kreativitas bawahan sangatlah sedikit karena tidak di perbolehkan memberi masukan atau pendapat, disiplin yang terjadi karena seolah-olah ketakutan, pengawasan pemimpin bersikap mengontrol apakah tugas yang diberikan sudah di kerjakan dengan baik apa belum.

2) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis, bawahan cenderung bermoral

tinggi, dapat bekerjasama, mengutamakan mutu kerja, dan dapat mengarahkan diri sendiri. Gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai dan memandang umpan balik sebagai kesempatan untuk melatih karyawan.

Gaya kepemimpinan ini yaitu hubungan antara pemimpin dan bawahan harmonis, keputusan dan kebijakan diambil melalui diskusi, mengembangkan ke kreativian dari bawahan, bawahan merasa percaya diri serta nyaman, bawahan merasa bersemangat karena di perhatikan.

Kelemahan gaya kepemimpinna ini yaitu proses pengambilan keputusan akan lama, sulit mencapai kata amufakat karena setiap dalam musyawarah pendapat setiap orang berbeda-beda, akan memunculkan konflik jika pengambilan keputusam diambil tidak sesuai dan ego masing-masing anggota tinggi.

3) Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire (Kendali Bebas)

Gaya kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan kebebasan pada karyawan atau kelompok dalam pembuatan keputusan.

Pemimpin tidak ada partisipasi dalam menentukan tugas bawahannya. Kepemimpinan yang menggunakan gaya ini sedikit sekali perhatiannya dalam upaya peningkatan kesejahteraan guru ataupun karyawan. Kepala sekolah bersikap acuh tak acuh terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Dalam melaksanakan tugasnya setiap hari guru dan karyawan diberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuannya tanpa ada petunjuk tanpa pengelompokan gurunya.

Kelebihan gaya kepemimpinan ini yaitu keputusan ada di tangan bawahan sehingga bawahan bersikap mandiri, pemimpin tidak memiliki dominasi besar, bawahan tidak akan merasa tertekakn dalam menjalankan tugasnya.

Kelemahan gaya kepemimpinan ini yaitu pemimpin memberikan bawahan untuk tidak bertindak sesuka hati karena tidak ada kontrol, mudah terjadi bentrokan, tujuan organisasi akan sulit dicapai apabila bawahan tidak mempunyai inisiatif yang tepat.

4) Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik adalah gaya kepemimpinan yang lebih ditekankan dengan kepemimpinan yang ke ibuan dengan sfat menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak atau blum dewasa atau anak sendiri yang perlu di bimbing, bersikap melindungi, jarang memberikan bawahan

kesempatan berinisiatif untuk mengambil keputusan sendiri, tidak memberikan bawahan kesempatan untuk berinisiatif, dan selalu bersikap mau tahu .

Kelebihan gaya kepemimpinan ini yaitu pemimpin pasti memiliki sikap yang tegas dalam mengambil keputusan, bawahan merasa aman karena mendapat perlindungan.

Kelemahan gaya kepemimpinan ini yaitu bawahan tidak mempunyai inisiatif karena tidak ada ruang untuk memberi masukan, keputusan diambil karena dirinya sudah melakukan yang benar bukannya musyawarah, daya imajinasi rendah karena tidak ada kesempatan untuk mengungkapkan kreativitasnya.

f. Strategi Kepala Madrasah

1) Formulating Strategi

Formulating strategi mencakup penetapan visi, misi dan program yang dibangun dari hasil analisis internal dan eksternal. Analisis internal menghasilkan gambaran tentang kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Adapun analisis eksternal menghasilkan peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threatment*). Kegiatan selanjutnya dalam *formulating* ini adalah menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.¹⁶

¹⁶ *Ibid.*, hal. 115-120

Terdapat lima langkah dalam perumusan formulasi strategi yang harus dilakukan, yaitu: penentuan misi (*mission determination*) yaitu pencitraan bagaimana sekolah seharusnya bereksistensi; assesmen lingkungan eksternal (*environmental external assessment*) yaitu mengakomodasi kebutuhan lingkungan akan mutu pendidikan yang dapat disediakan oleh sekolah assesmen organisasi (*organization assesment*) yaitu merumuskan dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal; perumusan tujuan khusus (*objective setting*) yaitu penjabaran dan pencapaian misi sekolah yang ditampakkan dalam tujuan sekolah dan tujuan tiap-tiap mata pelajaran; penentuan strategi (*strategi setting*) yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana, maupun fasilitas yang dibutuhkan untuk itu.¹⁷

Jika dilakukan pengamatan secara saksama, maka *formulating* strategi yang pada dasarnya merupakan pengembangan dari fungsi *planning* dalam manajemen konvensional, pada hakikatnya adalah akumulasi dari kerja intelektual dan mental, yakni kemampuan melakukan analisis yang berdasarkan data-data yang dapat diidentifikasi dan diverifikasi, juga ketajaman daya analisa dan keberanian untuk mengambil keputusan yang diperhitungkan. Pekerjaan *formulating* yang demikian itu hanya

¹⁷ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal.133

dapat dilakukan oleh orang-orang yang memiliki kemampuan *conceptual* dan moral. *Formulating* tersebut didalamnya terdapat kebijakan-kebijakan yang diperhitungkan secara cermat dan akurat, yakni berbagai segi kelemahan dan kekurangannya. Untuk itu tidaklah salah, jika kegiatan *formulating*, *decision* dan *planning* tersebut membutuhkan waktu yang lama serta sumber daya yang unggul. Dalam kaitan ini, maka tidaklah salah jika dalam *formulating* tersebut seseorang meminta bantuan tenaga konsultan. Disisi lain, ada beberapa komponen yang harus diperhatikan dalam menyusun rencana kinerja. Komponen untuk rencana kinerja tersebut meliputi: sasaran, indikator kinerja, dan target yang akan dicapai pada periode bersangkutan program yang akan dilaksanakan; kegiatan, indikator kinerja dan target yang diharapkan dalam suatu kegiatan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memanfaatkan sumber daya manusia yang ada guna merumuskan formulasi yang efektif dan efisien untuk meningkatkan mutu pendidikan lembaga yang dikelola.

2) *Implementing Strategi*

Pada dasarnya implementasi strategi merupakan tindakan mengimplementasikan strategi yang telah disusun kedalam berbagai alokasi sumber daya secara optimal. Dengan kata lain, dalam mengimplementasikan strategi kita menggunakan formulasi strategi untuk membantu pembentukan tujuan-tujuan kinerja,

alokasi dan prioritas sumber daya.²⁶ Secara teoritis dan praktis, implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Di dalam implementasi strategi tersebut termasuk pula mengembangkan budaya yang mendukung strategi; menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan pada usaha pemasaran; menyiapkan anggaran; mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi; dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi. Implementasi strategi di dalamnya juga mencakup memobilisasi karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi yang telah diformulasikan menjadi tindakan. Untuk itu implementasi strategi membutuhkan disiplin pribadi, komitmen dan pengorbanan yang tinggi dari pimpinan, manajer, karyawan dan staf.¹⁸

Dengan demikian, suksesnya implementasi strategi terletak pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih tepat disebut seni daripada ilmu. Strategi yang telah diformulasikan tetapi tidak diimplementasikan, maka tidak akan memiliki arti apapun. Kemampuan interpersonal sangat dipentingkan, memengaruhi semua karyawan dan manajer dalam organisasi. Semua harus memberi jawaban apa yang harus dilakukan untuk

¹⁸ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan...*, hal. 387

mengimplementasikan bagian kita dalam strategi perusahaan, dan bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan. Tantangannya adalah mendorong semua manajer dan karyawan untuk bekerja dengan penuh antusias dan penuh kebanggaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Jika diamati secara seksama tentang implementasi strategi ini erat kaitannya dengan peran dan fungsi pimpinan, manajer dan staf dan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang didasarkan pada komitmen, tanggungjawab, minat, perhatian dan motivasi yang tinggi. Yaitu para pimpinan, manajer, staf dan karyawan yang termasuk *great employer* (pegawai-pegawai yang unggul). Selain itu implementing strategic ini merupakan hal yang bersifat inti dari fungsi manajemen strategik, karena disinilah inti atau kekuatan dari sebuah manajemen, yakni pelaksanaannya yang berjalan dengan efektif dan didukung oleh sumber daya manusia yang unggul. Dalam hubungan ini manajemen strategik erat kaitannya dengan manajemen mutu terpadu yang berorientasi pada pelayanan yang memuaskan pelanggan.¹⁹

3) Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah usaha-usaha untuk memonitor hasilhasil dari perumusan (formulasi) dan penerapan (implementasi) strategi termasuk mengukur kinerja organisasi, serta

¹⁹ *Ibid.*, hal. 388

mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan. Dengan evaluasi strategi seorang manajer dapat mengetahui berbagai macam kendala yang dihadapi saat proses implementasi strategi berjalan. Jika proses ini dilakukan secara berkala, maka implementasi strategi akan berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Karena strategi evaluasi juga dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan atau problematika dalam implementasi strategi yang telah diformulasikan.²⁰

Dalam memetakan evaluasi strategi dibagi menjadi tiga tahapan. *Tahap pertama* adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja meliputi: kinerja kegiatan yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan; tingkat pencapaian sasaran instansi pemerintah yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan sebagaimana dalam dokumen rencana kinerja. *Tahap kedua* adalah analisis dan evaluasi kinerja yang bertujuan untuk mengetahui *progress* realisasi kinerja yang dihasilkan, maupun kendala dan tantangan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja. Analisis dari evaluasi ini dapat digunakan untuk melihat efisiensi, efektivitas, ekonomi maupun perbedaan kinerja. *Tahap ketiga* adalah pelaporan. Pelaporan

²⁰Winardi Karshi Nisjar, *Manajemen Strategik*, (Bandung: Mandar Maju, 1997), cet. Ke.1, hal. 86

adalah penyampaian perkembangan dan hasil usaha (kinerja), baik secara lisan atau tulisan maupun dengan komputer. Salah satu tujuan dilakukannya pelaporan adalah pelaksanaan akuntabilitas. Dengan adanya pelaporan ini diharapkan akan mampu mengkomunikasikan kepada stakeholders sejauh mana tujuan organisasi telah dilaksanakan.

2. Kajian Tentang Kualitas Madrasah

a. Pengertian Kualitas Madrasah

Kualitas adalah kemampuan (*ability*) yang dimiliki oleh produk atau jasa yang dapat memenuhi kebutuhan atau harapan, kepuasan pelanggan yang dalam pendidikan di kelompokkan menjadi dua internal dan eksternal. Internal yaitu siswa atau mahasiswa sebagai pembelajar dan eksternal yaitu masyarakat.²¹

Menurut Heri Suderajat kualitas merupakan gagasan yang dinamis, tidak mutlak. Kualitas itu berkaitan dengan konsumen atau pemakai jasa pendidikan madrasah. konsumen ini adalah masyarakat yang memakai layanan pendidikan pada sekolah. jika kualitas sekolah baik maka akan banyak masyarakat yang ingin menikmati layanan pendidikan pada sekolah tersebut. Sebaliknya jika sekolah memiliki

²¹ Nanang Fatah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, hal. 2

kualitasrendah, maka hanya sedikit masyarakat yang berminat untuk sekolah di sekolahan tersebut.²²

Pada hakekatnya kualitas pendidikan mencakup input, proses dan output. Input pendidikan yang bermutu adalah guru-guru yang bermutu, peserta didik bertmutu, kurikulum yang bermutu, fasilitas dan berbagai aspek penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Proses pendidikan yang berkualitas adalah proses pembelajaran yang baik. Output pendidikan yang berkualitas adalah lulusan yang memiliki kompetensi yang diisyaratkan serta lulusan yang mampu melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi.

Berkaitan dengan upaya peningkatan kualitas pendidikan digunakan teori tentang peningkatan kualitas milik Juran yang dikenal dengan Trilogi Juran. Tahapan-tahapan proses peningkatan kualitas dalam Trilogi Juran terdiri dari perencanaan (*planning*), pengendalian (*controlling*), dan peningkatan (*improvement*). Berikut adalah penjabaran tahapan-tahapan tersebut:²³

- 1) Perencanaan, Perencanaan melibatkan serangkaian langkah-langkah universal, yaitu menentukan siapa pelanggannya, menentukan kebutuhan pelanggan, mengembangkan keistimewaan produk yang menanggapi kebutuhan pelanggan, mengembangkan proses yang dapat menghasilkan keistimewaan

²² Agus Wibowo, *Manager & Leader Sekolah Masa Depan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), hal. 2

²³ J.M. Juran, *Kepemimpinan Mutu*, Edisi Bahasa Indonesia, (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1995), hal. 22

produk itu, dan mentransfer rencana yang dihasilkan ke dalam tenaga operasi.

- 2) Pengendalian. Proses ini terdiri dari langkah- langkah sebagai berikut: mengevaluasi kinerja nyata, membandingkan kinerja nyata dengan tujuan, dan bertindak berdasarkan perbedaan.
- 3) Proses ini adalah cara-cara menaikkan kinerja tingkat yang tak pernah terjadi sebelumnya (terobosan), dengan langkah- langkah: membangun prasarana yang diperlukan untuk menjamin peningkatan kualitas, mengendali kebutuhan khusus untuk peningkatan, bentuk satu tim kerja dengan tanggung jawab yang jelas untuk membawa program meraih keberhasilan, memberikan sumber daya, motivasi, dan pelatihan yang dibutuhkan oleh tim untuk mendiagnosis penyebabnya, merangsang penetapan cara penyembuhannya, menetapkan kendali untuk mempertahankan perolehan.

b. Standar kualitas Pendidikan

kualitas adalah sesuatu yang masih dapat ditingkatkan. Akan tetapi jika dalam tahap peningkatan itu pelaksanaan sebuah pekerjaan telah mencapai standar tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya, maka pekerjaan tersebut bermutu. Dalam konteks pendidikan, standar kualitas pendidikan di Indonesia ditetapkan dalam Standarisasi Nasional dan dikenal

dengan Standar Nasional Pendidikan. Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2015 Tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 1 ayat 1 memberikan pengertian bahwa Standar Nasional Pendidikan (SNP) adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Standar Nasional Pendidikan tersebut meliputi:

- 1) Standar kompetensi lulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan ketrampilan. Standar Kompetensi Lulusan digunakan sebagai acuan utama pengembangan Standar Isi, Standar Proses, Standar Penilaian Pendidikan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan dan Standar Pembiayaan. Standar Kompetensi Lulusan merupakan kriteria kualifikasi kemampuan peserta didik yang diharapkan dapat dicapai setelah menyelesaikan masa belajarnya di satuan pendidikan.
- 2) Standar isi adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Berdasarkan PP Nomor 32 Tahun 2013, Standar Isi adalah kriteria mengenai ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan, pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Ruang lingkup materi dirumuskan berdasarkan, muatan wajib yang ditetapkan sesuai

dengan ketentuan peraturan perundangundangan, konsep keilmuan, dan karakteristik satuan pendidikan dan program pendidikan. Selanjutnya tingkat kompetensi dirumuskan berdasarkan kriteria, tingkat perkembangan peserta didik, kualifikasi kompetensi Indonesia, dan penguasaan kompetensi yang berjenjang.

- 3) Standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan. Standar proses pendidikan mencakup kegiatan perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran dan pengawasan proses pembelajaran. Untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien, setiap satuan pendidikan perlu menerapkan keseluruhan proses tersebut.
- 4) Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria pendidikan, penjabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan. Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 mengatur tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Kualifikasi akademik yang dipersyaratkan untuk dapat diangkat sebagai guru dalam bidang-bidang khusus yang sangat diperlukan.
- 5) Standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat olahraga, tempat ibadah, perpustakaan,

laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lainnya, yang diperlukan untuk menunjang proses belajar, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana dan prasarana 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 satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan

- 6) Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisien dan efektifitas penyelenggaraan pendidikan. Berdasarkan Permendiknas Nomor 19 tahun 2007, dinyatakan bahwa setiap satuan pendidikan wajib memenuhi standar pengelolaan pendidikan

yang berlaku secara nasional. Setiap sekolah harus merumuskan visi sekolah sebagai cita-citta bersama warga sekolah atau madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan pada masa yang akan datang, mampu memberikan motivasi, inspirasi, dan kekuatan pada warga sekolah atau madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan. Sekolah atau madrasah juga merumuskan misi sekolah yang memberikan arah dalam mewujudkan visi sekolah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu.

- 7) Standar pembiayaan adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun. Standar pengeolaan pembiayaan dapat dilihat dalam pedoman pembiayaan dalam Permendiknas Nomor 19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan. Pedoman pengeloaan biaya investasi dan operasional sekolah atau madrasah mengatur: sumber pemasukan, pengeluaran, dan jumlah dana yang dikelola; penyusunan dan pencairan anggaran serta penggalangan dana diluar investasi dan operasional; kewenangan dan tanggungjawab kepala sekolah atau madrasah dalam membelanjakan anggaran pendidikan sesuai dengan peruntukannya; dan pembukaan semua penerimaan dan pengeluaran serta penggunaan anggaran, untuk dilaporkan kepada komite sekolah atau madrasah serta institusi diatasnya

8) Standar penilaian pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik. Penilaian pendidikan adalah proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik. Standar penilaian pendidikan disusun sebagai acuan dalam penilaian bagi pendidik, satuan pendidikan, dan pemerintah yang terkait dengan satuan pendidikan untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah.

c. Faktor penghambat dalam meningkatkan Kualitas pendidikan

Praktik dalam usaha untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak selamanya berjalan mulus dan lancar, terkadang muncul berbagai kendala dalam mewujudkan kualitas pendidikan sebagaimana yang diharapkan. Adapun faktor-faktor penghambat peningkatan kualitas menjadi kendala sehingga mengalami kesulitan dalam meningkatkan mutu pendidikan, antara lain:

1) Lembaga pendidikan berbeda dengan layanan jasa dan perdagangan. Perlu dipahami bahwa tugas dari pendidikan agar siswa memiliki berbagai nilai dan kepercayaan yang semuanya sukar untuk ditukar. Dalam layanan jasa dan perdagangan mudah untuk dihitung berapa modal, berapa barang terjual dan berapa keuntungan yang diperoleh. Akan tetapi, bukan sama sekali dalam pendidikan tidak dapat diukur seperti prestasi dan kecerdasan kognitif

- 2) Tujuan pendidikan termasuk sukar diukur tingkat ketercapaiannya. Tercapai tujuan pendidikan seharusnya tidak cukup pada nilai namun termasuk selesai dari proses belajar mengajar di sekolah. Tujuan pendidikan bersifat jangka panjang yaitu menyiapkan manusia yang baik. Manusia yang baik kadang kala tidak langsung dirasakan sebagai bukti tercapainya tujuan pendidikan tersebut, melainkan setelah mengalami proses panjang dalam rentang kehidupan manusia.
- 3) Hak pelanggan untuk menentukan pilihan pendidikan Peserta didik disatu pihak sebagai pelanggan yang harus diberikan pelayanan pendidikan dan pembelajaran terbaik, namun disisi lainnya sebagai manusia dapat menentukan sendiri pilihan terbaiknya. Pembentukan manusia tidak sama dengan pembentukan barang yang mudah direkayasa menjadi bentuk-bentuk baru.
- 4) Manajemen sekolah menghadapi masalah fragmentatif Ketika dalam pengambilan keputusan sekolah banyak dipengaruhi oleh faktor tuntutan dari pihak luar seperti wali siswa, pemerintah dan lapangan kerja. Unsur-unsur tersebut berada di luar dan sangat beragam kepentingan, tidak dalam jajaran manajemen sekolah, sehingga tarik menarik kepentingan sukar dihindarkan.
- 5) Kepala sekolah memiliki tugas mengajar yang berlebihan Kepala sekolah terkadang terlalu sibuk dalam kegiatan mengajar, sehingga kurang memiliki waktu untuk melaksanakan

menajemen mutu pendidikan. Tugas rangkap sering kali menyebabkan tidak optimalnya tugas tersebut, karena tugas satu dengan lainnya tidak dapat dibatasi. Menjadi guru harus profesional, demikian juga menjadi kepala sekolah sudah semestinya harus profesional. Namun, profesional dalam dua bidang secara bersamaan seringkali menjadi kendala.

- 6) Kepala sekolah dan guru memiliki profesi yang sama dengan guru. Dalam sistem koordinasi antara kepala sekolah dan guru terkadang menjadi saling bergesekan, sehingga berpengaruh terhadap tujuan bersama untuk mencapai mutu pendidikan⁵¹
- 7) Pengelola kurangnya wawasan untuk memperbaiki sistem kualitas Kurangnya wawasan untuk memperbaiki sistem kualitas dapat dipengaruhi karena tidak mengikuti *training* serta tidak mengikuti penataran-penataran yang diberikan, misalnya di sekolah tidak pernah memberikan bagaimana pengelola harus bekerja dalam sekolah sebagaimana pengelola harus bekerja dalam sekolah sebagai suatu system untuk menerapkan progam-progam perbaikan.
- 8) Kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *education production function* Pendekatan ini menganggap bahwa apabila *input* pendidikan seperti pelatihan guru, pengadaan buku dan alat pelajaran serta perbaikan sarana dan prasarana pendidikan lainnya terpenuhi

maka mutu pendidikan (*output*) secara otomatis akan terjadi. Dalam kenyataannya, mutu pendidikan yang diharapkan belum sesuai harapan. Sebab, selama ini dalam menerapkan pendekatan *education production function* terlalu memusatkan pada *input* pendidikan dan kurang memperhatikan pada proses pendidikan.

9) Penyelenggaraan pendidikan nasional yang sentralistik

Hal ini mengakibatkan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi, yang mempunyai jalur sangat panjang dan terkadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Maka dengan demikian sekolah kehilangan kemandirian, inisiatif untuk memajukan termasuk mutu pendidikan sebagai satu tujuan pendidikan nasional.

10) Peran serta masyarakat Partisipasi masyarakat selama ini sangat minim khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan pada umumnya lebih banyak bersifat dukungan dana, bukan turut andil dalam pengambilan keputusan, monitoring dan evaluasi.

3. Kajian Tentang Tenaga Pendidik (GURU)

1. Pengertian Guru

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia edisi kedua tahun 1991, guru diartikan sebagai orang yang pekerjaannya (mata pencahariannya) mengajar. Sementara dalam Undang-undang Guru dan Dosen No. 14 Tahun 2005 pasal 2, guru diartikan sebagai tenaga profesional yang mengandung arti bahwa pekerjaan guru hanya dapat dilakukan oleh seorang yang mempunyai kualifikasi akademik, kompetensi, dan sertifikasi pendidik sesuai dengan prasyarat untuk setiap jenis dan jenjang pendidikan tertentu.²⁴

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, mengevaluasi siswa pada pendidikan anak baik pendidikan formal, dasar, dan pendidikan menengah. Guru disebut pendidik profesional karena guru itu telah menerima dan memikul beban dari orang tua untuk ikut mendidik anak. Pendidikan merupakan suatu rekayasa untuk mengendalikan *learning* guna mencapai tujuan yang direncanakan secara efektif dan efisien. Input merupakan bahan yang sangat diperlukan untuk suatu generasi yang disebut manusia seutuhnya. Input sekolah bisa didefinisikan mulai dari manusia, uang, material.²⁵

²⁴ Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional "Pedoman Kinerja Kualifikasi dan Kompetensi Guru"*, (Jogjakarta: Ar-Ruz Media, 2014), hal. 24

²⁵ Aan Komariah, *Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hal. 2

2. Peran Guru

Peran guru dalam proses belajar-mengajar yang dianggap paling dominan diklasifikasikan sebagai berikut:²⁶

a) Guru sebagai demonstrator

Guru sebagai demonstrator hendaknya senantiasa menguasai bahan ajar atau materi yang akan diajarkan. Senantiasa mengembangkan dan meningkatkan kemampuannya dalam hal ilmu yang dimilikinya. Karena hal tersebut dapat menentukan hasil belajar siswa. Seorang guru hendaknya mampu dan terampil dalam memahami kurikulum, memotivasi peserta didik untuk senantiasa belajar dalam berbagai kesempatan.

b) Guru sebagai fasilitator

Guru sebagai fasilitator disini memiliki peranan untuk memberikan pelayanan kepada siswa dalam proses belajar-mengajar. Selain itu, guru juga harus memiliki perilaku yang baik, seperti bersikap sabar, menghormati, serta rendah hati, berwibawa, bersikap terbuka dan lainnya.

c) Guru sebagai pengelola kelas

Guru sebagai pengelola kelas hendaknya mampu mengelola kelas sebagai lingkungan kelas belajar serta merupakan aspek dari lingkungan sekolah yang perlu diorganisasi. Tujuan utama dari pengelolaan kelas adalah untuk menyediakan dan menggunakan

²⁶ Moch. User Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), hal. 9-12

fasilitas kelas untuk bermacam-macam kegiatan belajar-mengajar agar mencapai hasil yang baik.

d) Guru sebagai mediator

Sebagai mediator guru hendaknya memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang media pendidikan, karena media pendidikan merupakan alat komunikasi untuk lebih mengefektifkan proses belajar-mengajar.

e) Guru sebagai evaluator

Guru hendaknya mampu dan terampil melaksanakan penilaian, karena dengan penilaian guru dapat mengetahui prestasi yang dicapai untuk siswa setelah guru melakukan proses pembelajaran.

f) Guru sebagai pendidik

Sebagai seorang pendidik, guru memiliki tugas untuk mengembangkan kepribadian dan membina budi pekerti serta memberikan pengarahan kepada siswa agar menjadi seorang anak yang berbudi luhur.

g) Guru sebagai pengajar

Mengajar yaitu memberikan ilmu pengetahuan kepada siswa, melatih keterampilan, memberikan pedoman, membimbing, merancang pengajaran, melaksanakan pembelajaran dan menilai aktivitas pembelajaran.

3. Tugas Guru

Guru memiliki banyak tugas, baik yang terikat oleh dinas maupun di luar dinas, dalam bentuk pengebdian. Apabila kita kelompokkan terdapat tiga jenis tugas guru, yakni tugas dalam bidang profesi, tugas kemanusiaan, dan tugas dalam bidang kemasyarakatan. Guru merupakan profesi atau jabatan atau pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Jenis pekerjaan ini tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang di luar bidang kependidikan walaupun kenyataannya masih dilakukan oleh orang di luar kependidikan. Tugas guru dalam bidang profesi meliputi mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan anak. Tugas guru dalam bidang kemanusiaan di sekolah harus dapat menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua. Ia harus mampu menarik simpati peserta didik sehingga ia menjadi idola para peserta didik. Jika seorang guru sudah bisa menarik perhatian dari peserta didiknya, maka yang dapat dilakukan guru hendaknya memberikan contoh berkaitan dengan kemanusiaan yang baik pada peserta didik, baik dalam lingkup sekolah maupun hubungan dengan teman yang lainnya.

B. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya yang mengkaji tentang strategi kepala sekolah dalam lembaga pendidikan maka ada beberapa penelitian yang penulis ambil sebagai bahan pertimbangan, diantaranya:

1. Skripsi Dinda Pransiska (IAIN Sukarakarta, 2018) dengan judul “Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Al-Islam Jamsaren Surakarta Tahun Pelajaran 2017/2018”. Dalam skripsi kepala sekolah meningkatkan mutu melalui SDM yang berada di sekolah tersebut seperti tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan siswa. Yang membandingkan skripsi yang peneliti lakukan dengan skripsi yang dilakukan oleh Dinda bahwasanya yang membedakan adalah strategi kepala madrasah dalam menginput dan merencanakan strategi.
2. Tesis Muhammad Asyrofuddin (Universitas Islam Indonesia, 2018) dengan judul “Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SD Nahdatul Ulama Sleman”. Dalam Tesis dijelaskan bahwa untuk meningkatkan mutu sekolah kepala sekolah menggunakan strategi dengan membentuk struktur organisasi sekolah, peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan, peningkatan prestasi siswa, pembaharuan pengurus komite sekolah, program sekolah mandiri, pembangunan jaringan, dan harmonisasi hubungan

masyarakat penelitian ini hampir sama dengan penelitian yang peneliti lakukan.

3. Skripsi Fatimah (IAIN Surakarta, 2018) dengan judul “Strategi kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam di SMP IT SMART Cebdekia Karangnom, Klaten Tahun 2017/2018”. Dalam skripsi ini strategi kepala sekolah melakukan rekrutmen dan penyeleksian tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, seleksi PPDB, membuat perencanaan program pengembangan Pendidikan Islam, melakukan supervisi terhadap setiap kegiatan KBM, memberikan motivasi, menjaga komunikasi yang baik, pembinaan SDM dan memberdayakan SDM. Relevansi penelitian terhadap dengan penelitian yang peneliti lakukan yaitu mengenai perekrutan atau input.
4. Skripsi Liza Ulya. A (IAIN Tulungagung 2019) dengan judul “Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu di MTs 1 Kota Blitar”. Dalam skripsi ini diungkapkan hasil penelitian bahwa strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan menggunakan analisis lingkungan internal dan eksternal. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Liza dengan peneliti yang sekarang yaitu mengenai strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas madrasah.

C. Paradigma Penelitian

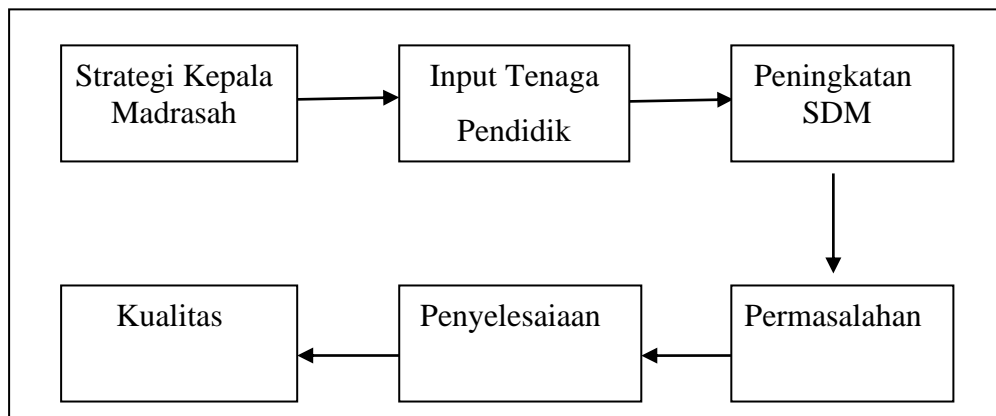
Seorang kepala madrasah harus memiliki sikap tanggung jawab terhadap madrasah yang dipimpinnya. Salah satu tugas kepala madrasah diantaranya adalah meningkatkan mutu atau kualitas pendidikan. Mutu atau kualitas pendidikan merupakan derajat keunggulan dalam pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien untuk melahirkan keunggulan akademik dan non akademik pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan.

Mutu pendidikan dapat dilihat dari SDM nya terkhusus sesuai dengan penelitian yang akan penulis teliti yaitu tenaga pendidik, tenaga kependidikan, tingkat keterlibatan siswa dalam proses belajar, prestasi akademik maupun non akademik yang diperoleh peserta didik yang dibimbing oleh tenaga pendidik di bantu oleh tenaga kependidikan dan sesuai dengan strategi kepala madrasah yang baik. Apabila indikator tersebut dapat terpenuhi maka mutu pendidikan akan mengalami peningkatan serta sekolah tersebut akan dikenal dengan sekolah yang bermutu.

Dalam usaha meningkatkan kualitas pendidikan, kepala madrasah memerlukan strategi. Strategi merupakan suatu proses yang menunjukkan arah yang harus dituju oleh sekolah sebagai daya dorong dan faktor utama lainnya yang akan membantu pengelolaan sekolah dalam menentukan prospek bagi sekolah di masa depan. Melalui strategi, kepala madrasah mampu meningkatkan SDM yang ditandai dengan bertambahnya siswa yang

berprestasi. Dan melalui strategi pula kepala madrasah mempuny menngkatkan hasilnya dengan dibuktikan prestasi yang diperoleh.

Strategi Kepala Madrasah Pada hakekatnya kualitas pendidikan input pendidikan yang bermutu guru-guru yang bermutu, peserta didik bertmutu, kurikulum yang bermutu, fasilitas dan berbagai aspek penyelenggaran pendidikan yang bermutu. Proses pendidikan yang berkualitas adalah proses pembelajaran yang baik. Output pendidikan yang berkualitas adalah lulusan yang memiliki kompetensi yang diisyaratkan serta lulusan yang mampu melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi.



Gambar 2.1. Paradigma Penelitian Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Madrasah Melalui Tenaga Pendidik

