

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah

Secara esensial, kepemimpinan adalah termasuk dalam kajian konsep hubungan manusia. Karena proses kepemimpinan berlangsung dimana saja dan kapan saja dalam hubungan timbal balik antar individu dan kelompok manusia. Dalam penjelasan lain kepemimpinan dijelaskan” *Leadership is the ability to get done with and through others while gaining their confidence and cooperation*”. Dipahami dari pendapat ini bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memperoleh tindakan dengan melalui orang lain dengan kepercayaan dan kerjasama¹.

Orang yang menjalankan proses kepemimpinan disebut pemimpin (*leader*). Sedangkan orang yang dipimpin disebut anggot atau pengikut (*followers*). Dalam berbagai tindakannya seorang pemimpin mempengaruhi anggotanya, karena itu peran para pemimpin sangat signifikan dalam menentukan arah dan kualitas kehidupan manusia, baik dalam keluarga maupun organisasi dan masyarakat serta Negara pada suatu bangsa. Bahkan, proses kepemimpinan dapat berlangsung dimana saja dan setiap waktu.

Kepemimpinan adalah hal yang menarik untuk dibahas, kepemimpinan oleh banyak pakar, peneliti, pengamat dan praktisi sebuah tema yang menarik

¹ Syafarudin, 2010 hal 47, *Kepemimpinan pendidikan*, Quantum Teaching Ciputat Perss, Jakarta

untuk di perbincangkan, merupakan fenomena universal dan unik. Sehingga banyaknya teori- teori yang di kemukakan oleh para pakar untuk mengetahui tentang kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan fenomena universal dan unuk. Siapapun akan menampilkan perilaku kepemimpinan ketika berinteraksi dalam format member pengaruh kepada orang lain. Bahkan dalam kapasitas atau potensi sebagai pengendali, yang pada intinya memfasilitasi seseorang untuk dapat memimpin dirinya sendiri. Oleh karena kepemimpinan itu merupakan sebuah fenomena yang kompleks, maka sangat sukar untuk membuat rumusan yang menyeluruh tentang arti ciri-ciri kepemimpinan.²

Keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja dan peran dari seorang kepemimpinan. Demikian halnya kepemimpinan dalam sebuah organisasi disebuah lembaga sekolah, pola kepemimpinan yang diterapkan oleh sekolah sebagai pemimpin akansangat berpengaruh dalam menentukan arah dan menetapkan sebuah kebijakan-kebijakan yang membawa arus perjalanan lembaga sekolah yang dipimpinnya.

Kepemimpinnan yang berbuat sesuatu apa pun itu dalam peranannya akan ditentukan kepada apa dan siapa dia, dan apa yang dipimpinya, kekuasaan (otoritas) apa yang dimiliki dan perangkat mana yang dia perankan sebagai pemimpin baik itu formal, maupun nonformal. Semuanya terletak dari sebuah peranya dalam membimbing, menuntun, mendorong, dan memberikan motivasi

² Danim Sudarwan, 2007 hal 13-15. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. PT Bumi Aksara. Jakarta

kepada mereka yang dipimpin untuk mencapai tujuan dari sebuah cita-cita yang akan dicapai dari organisasi tersebut.

Banyak atau sekedar pendalan dalam referensi telah menawarkan mengenai cirri-ciri kepemimpinan dimaksud. Teori-teori kepemimpinan telah berhasil mengidentifikasi cirri-ciri umum yang dimiliki oleh pemimpin yang sukses. Ciri-ciri dimaksud berikut ini:

- Adaktif terhadap situasi
- Waspada terhadap lingkungan social
- Ambisius dan berorientasi pada pencapaian
- Tegas
- Kerja sama atau kooperasi
- Menentukan
- Diandalkan
- Dominan atau berkeinginan dan berkekuatan untuk mempengaruhi orang lain
- Energik atau tampil dengan tingkat aktivitas tinggi
- Persisten
- Percaya diri
- Toleran terhadap stress
- Bersedia memikul tanggung jawab

Diluar cirri-ciri yang dikemukakan diatas, beberapa pakar telah mengidentifikasi karakteristik pemimpin yang baik. Menurut Patton Godwill Too 2009, misalnya, mengemukakan bahwa seorang pemimpin yang baik adalah orang

yang setia dan konsisten menunjukkan karakteristik tertentu³. Karakteristik dimaksud disajikan berikut ini.

1. Memimpin dengan contoh
2. Demokratis dan kooperatif
3. Sangat termotivasi dan mampu memotivasi orang lain
4. Penyayang
5. Komunikator yang baik
6. Memperlakukan semua karyawan dengan hormat, keadilan, dan kesetaraan
7. Prihatin tentang kesejahteraan karyawan
8. Mendorong partisipasi karyawan dengan umpan balik positif
9. Mendorong partisipasi karyawan dalam kebijakan, praktik, dan prosedur perusahaan
10. Tujuan diarahkan mendorong hasil
11. Menunjukkan baik perilaku etika dan moral
12. Mengakui dan menghargai ide-ide bagus dari rekan-rekan
13. Mengharapkan dan mendorong kinerja dari rekan-rekan
14. Menjunjung komitmen yang dibuat
15. Berkomunikasi secara efektif dan profesional
16. Menginformasikan kepada rekan-rekan mengenai penyesuaian dengan jelas dan cepat
17. Terbuka dan aktif menjaga komunikasi dengan rekan
18. Menunjukkan keterampilan mendengarkan yang baik

³ Danim Sudarwan, 2007 hal 14. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. PT Bumi Aksara. Jakarta

19. Menyelesaikan konflik secara adil dan rasa takut meminta bantuan
20. Memberikan umpan balik yang memadai
21. Memberikan persuasi positif untuk menciptakan keadaan fisik, mental, dan kesejahteraan sosial
22. Efektif meredam masalah disiplin
23. Menyediakan informasi yang memadai dan mempromosikan tepat waktu
24. Perbedaan individual dihormati dan dihargai
25. Menyediakan beban kerja yang masuk akal
26. Cekatan dalam bertindak dan efisien dalam pembuatan keputusan
27. Menyediakan dan mendukung kesempatan untuk kemajuan karyawan
28. Memiliki integritas
29. Imajinasi yang brilian
30. Kemampuan beradaptasi dengan cepat untuk perubahan
31. Kemampuan mengelola secara efisien
32. Kemampuan berpikir abstrak
33. Kemampuan analitis yang baik
34. Kesiapan bekerja keras
35. Seni mengilhami sementara informasi
36. Kemampuan untuk selalu menemukan waktu untuk karyawan
37. Pemecah persoalan
38. Kemampuan menciptakan visi dan menginspirasi orang lain untuk mengikuti
39. Mengembangkan teknik-teknik pembuatan keputusan yang tepat
40. Pujian didepan umum

41. Kritik konstruktif secara pribadi. Berkonsentrasi pada koreksi, bukan menyalahkan
42. Menekankan keterampilan, bukan aturan Mempertimbangkan hasil, dan bukan metode

Dari beberapa kriteria ciri-ciri seorang pemimpin diatas bahwa seorang pemimpin harus, memiliki kemampuan yang dapat membawa dampak positif terhadap apa yang dipimpinya. Dan mampu mempertanggung jawabkannya.

Pada dasarnya semu dari diri manusia memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin dan penentu sebuah keputusan, setidaknya untuk dirinya sendiri, sehingga mulai dari menentukan, dan memutuskan sesuatu, dengan sebuah kebijaksanaan yang memiliki efek positif. Yang mampu diterima oleh dirinya sendiri bahkan orang lain, semuanya untuk tujuan dan kemaslahatan baik pribadi maupun semua golongan. Sejalan dengan hadits Nabi:

كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته....(رواه البخارى).

Artinya” *Setiap dari kalian adalah pemimpin dan seorang pemimpin bertanggung jawab atas pimpinannya*“ (H.R Bukhari)⁴.

Dari penjelasan hadis diatas sangat ditegaskan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin harus berkompeten dalam bidang yang dipimpinya, karna semua apa yang dilakukan akan menjadi tolak ukur dari apa yang dipimpinya, dan

⁴Al-imam Al-hafidz Ibnu Hajar As-Qolani, 2002. *Fathul Bahri*. Pustaka Azam, Jakarta

akan dipertanggung jawabkan kepada bawahannya, baik pertanggung jawaban dunia dan akhirat.

Kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan member arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya⁵

Berikut adalah gambaran yang cukup luas dan mendalam tentang kepemimpinan sebagai berikut⁶:

- a. Kepemimpinan adalah sebuah perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Aktifitas pemimpin antara lain terjelma dalam bentuk memberi perintah, membimbing dan mempengaruhi kelompok kerja atau orang lain dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.
- c. Aktifitas pemimpin dapat dilukiskan sebagai seni (*art*) dan bukan ilmu (*science*) untuk mengkoordinasi dan memberikan arah kepada anggota kelompok dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu.
- d. Memimpin adalah mengambil inisiatif dalam rangka situasi sosial (bukan perseorangan) untuk membuat prakarsa baru, menentukan prosedur,

⁵ Danim Sudarwan, 2007 hal 6. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. PT Bumi Aksara. Jakarta

⁶ Danim Sudarwan, 2007 hal 6-7. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. PT Bumi Aksara. Jakarta

merancang perbuatan dan segenapkreativitas lain, dan karna itu pulalah tujuan organisasi akan tercapai.

- e. Pimpinan selaluada dalam situasi sosial, sebab kepemimpinan pada hakikatnya adalah hubungan antara individu atau kelompok dengan individu atau kelompok yang lain. Individu atau kelompok tertentu disebut pimpinan dan individu atau kelompok yang lain disebut bawahan.
- f. Pimpinan tidak memisahkan diri dari kelompoknya. Pimpinan bekerja dengan orang lain, bekerja melalui orang lain, atau keduanya.

Dari beberapa uraian diatas tetang kepemimpinan penulis dapat medefenisikan bahwa seorang pemimpin merupakan seseorang yang mampu mengembangkan potensi dirinya untuk dirinya sendiri, dan orang lain untuk menuju sebuah pencapaian atau cita-cita, dengan sebuah kemampuan strategi,keterampilan yang kreatif dan inovatif yang memberikan kontribusi untuk individu maupun kelompok dari orang-orang disekelilingnya, dan juga mampu menciptakan iklim suasana yang kondusif menyelesaikan problem, untuk dapat mencapai tujuan yang positif dan efisien.

Kepemimpinana adalah sebuah tema yang menarik untuk dibahas, sehingga banyak disiplin ilmu yang berfokus membahas tentang kepemimpinan.maka dalam penulisan inipun penulis sangat berminat untuk membahas tentang kepemimpinan, mengapa demikian seorang pemimpin adalah orang-orang yang menjadi pilihan dalam tindaktanduk yang telah dilakukaknya akan menjadi fokus dan bahan penilaian mulai dari hal sekecil apapun itu dalam melakukan sesuatu. Dalam hal ini yang akan dinilai mulai dari kepribadian

seorang pemimpin itu ataupun hasil apa yang dipimpinya. Dimana di dalam penjelasan lain awalnya, teori-teori kepemimpinan berfokus pada kualitas apa yang membedakan antara pemimpin dan pengikut (*leader and followers*) sementara teori-teori berikutnya memandang variable seperti faktor-faktor situasional dan tingkatan keterampilan individual⁷.

Seorang pemimpin hendaknya harus memiliki kompetensi yang tinggi dalam segala sesuatu, karna pemimpinlah yang akan menentukan orientasi apa yang akan di capai dari keputusan yang telah ditetapkannya, bertanggung jawab terhadap dirisendiri sebagai pemimpin, dan orang lain yang dipimpinya. Semuanya bisa tercapai dengan kemampuan yang dimiliki oleh pribadi seorang pemimpin tersebut. Maka seorang pemimpin harus memiliki kemampuan strategi, dan sebuah manajemen yang jitu untuk keberlangsungan sebuah proses pencapaian visi dan misi yang akan dituju, sehingga dari kepemimpinan akan membawa organisasi atau sebuah lembaga yang baik dalam mencapai keberhasilan yang akan di capai yang sudah dituangkan didalam visi misi madrasah.

konsep keberhasilan kepemimpinan sama halnya konsep kepemimpinan, pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat terhadap kedua orientasi, yaitu apa yang telah dicapai oleh organisasi

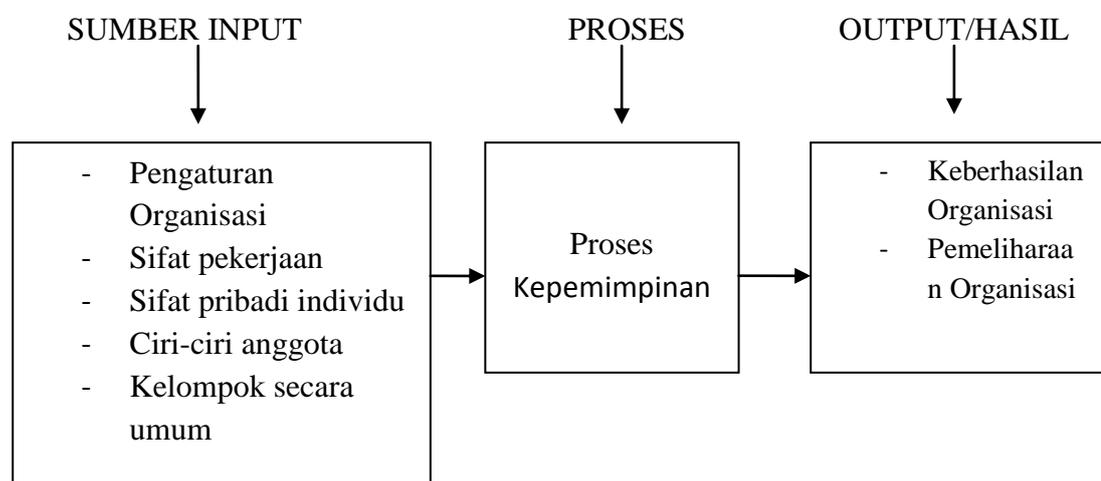
⁷ Danim Sudarwan, 2007 hal 7. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. PT Bumi Aksara. Jakarta

(*Organizational achievement*) dan pembinaan terhadap organisasi (*Organizational maintenance*)⁸.

Organizational achievement mencakup: produksi, pendanaan, kemampuan adaptasi dengan program-program inovatif dan sebagainya. Sedangkan organizational maintenance, kaitan dengan variable kepuasan bawahan, motivasi dan semangat kerja.

Dengan demikian tingkat perubahan organizational achievement dan tingkat organizational maintenance merupakan indikator yang dapat dipakai untuk menilai keberhasilan suatu kepemimpinan.

Sebagai ilustrasi perlu diperhatikan visualisasi proses kepemimpinan sebagai sistem terbuka pada gambar 2.1 berikut:



Gambar: 2.1 proses kepemimpinan sebagai sistem terbuka

⁸ Wahjosumidjo, 2002 hal 49-51, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Grafindo persada, Jakarta.

Agar dapat melihat lebih jauh atau mengevaluasi keberhasilan seorang pemimpin, melalui dua macam pendekatan tersebut secara ringkas dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Organizational achivemen

Dengan pendekatan ini keberhasilan pemimpin dapat dikaji dengan langkah-langkah atau cara:

1. Pengamatan terhadap produk yang dihasilkan oleh proses transformasi kepemimpinan , seperti:
 - Penampilan kelompok
 - Tercapainya tujuan kelompok
 - Kelangsungan hidup kelompok
 - Pertumbuhan kelompok
 - Kemajuan kelompok menghadapi krisis
 - Bawahan merasa puas terhadap pemimpin
 - Bawahan merasa tanggung jawab terhadap tujuan kelompok
 - Kesejahteraan psikologi dan perkembangan anggota kelompok
 - Bawahan tetap mendukung kedudukan dan jabatan pemimpin.
2. Berkaitan dengan hasil transformasi tersebut dapat dilihat beberapa hal seperti:
 - Pertumbuhan keuntungan
 - Batas minimal keuangan
 - Peningkatan penjualan
 - Penyebaran pemasaran

- Keterkaitan dengan penjualan yang ditargetkan
- Kembali keinvestasi
- Produktivitas
- Biaya perunit pengeluaran
- Biaya yang bertalian dengan pengeluaran anggaran dan sebagainya

b. Organizational Maintenance

1. Sikap bawahan terhadap pemimpin

- Apakah bawahan merasa puas terhadap pemenuhan kebutuhan dan harapan
- Apakah bawahan menghargai , hormat dan kagum kepada pemimpin
- Apakah para bawahan merasakan bertanggung jawab dengan kuat untuk melaksanakan permintaan (perintah), atau mereka berkeinginan untuk bertahan, tidak memperhatikan atau menolak (mengagalkan) perintah pemimpin.

Cara pendekatan ini, bisaanya diukur dengan mepergunakan questionnaire atau interview.

2. Berkaitan dengan sikap bawahan terhadap pemimpin tersebut, dapat dilakukan

(dipergunakan) bermacam-macam alat pengukur tentang prilaku, seperti:

- Ketidakhadiran (*absenteeism*)
- Pergantian dengan mendadak
- Keluhan
- Pengaduan terhadap pimpinan yang lebih atas
- Permintaan pidah

- Kemunduran (*slowdown*)
 - Pemogokan liar (*wildcat strikes*)
 - Peristiwa-peristiwa sabotase yang sengaja terhadap perlengkapan dan fasilitas yang secara tidak langsung menunjukkan bawahan tidak puas dan sikap permusuhan terhadap pimpinan mereka.
3. Keberhasilan pemimpin kadang kadang dapat diukur pula melalui orientasi pemimpin terhadap kualitas bawahan, yang dapat dirasakan oleh para bawahan atau pengamatan dari luar, seperti:
- Apakah pemimpin meningkatkan rasa kebersamaan antar kelompok :
 - Kerja sama Kelompok
 - Motivasi Kelompok
 - Pemecahan masalah
 - Pengambilan keputusan
 - Pemecahan konflik di antara anggota.
 - Apakah pemimpin memberikan bantuan terhadap
 - Efisiensi demi spesialisasi peran
 - Kegiatan organisasi
 - Akumulasi sumber, dan kesiapan kelompok menghadapi perubahan dan krisis
 - Apakah pemimpin melakukan perbaikan
 - Kualitas kehidupan kerja
 - Menciptakan rasa percaya diri bawahan
 - Peningkatan keterampilan bawahan
 - Membantu pertumbuhan dan perkembangan psikologi bawahan

Seorang pemimpin adalah orang yang menjadi garda terdepan yang akan membawa kemana arah dari apa yang dipimpinnya. Dengan demikian seorang pemimpin harus memiliki kompetensi ilmu kepemimpinan yang memumpuni sehingga dalam proses kepemimpinannya akan membuahkan hasil yang positif, sesuai dari apa yang menjadi tujuan pribadi dan golongan.

Kepemimpinan kepala madrasah yang professional tidak saja dituntut untuk melaksanakan tugasnya di sekolah, akan tetapi ia harus mampu menjalani komunikasi kepada masyarakat dengan baik untuk menjalin hubungan kerja sama dalam rangka membina pribadi peserta didik secara optimal. Hal ini penting karena banyak persoalan yang tidak dapat diselesaikan oleh sekolah secara sepihak, atau sering terjadi kesalah fahaman, perbedaan persepsi antar pihak sekolah dengan masyarakat. Bahkan bisa saja orang tua menyalahkan pihak sekolah. Lebih parah lagi orang tua langsung mencabut anaknya dari sekolah, dan memindahkan anaknya ke sekolah lain. Ini semua bisa terjadi kalau hubungan antar sekolah tidak terjalin dengan baik kepada masyarakat, sehingga orang tua tidak tau mengerti apa yang terjadi di sekolah, dan rencana apa yang akan dilakukan oleh sekolah yang akan datang⁹

Akan tetapi hal yang terjadi saat ini hubungan sekolah dengan masyarakat hanya sebatas, pemberitahuan, pemungutan dana, atau pengambilan buku laporan pendidikan. Dalam hal ini kepala madrasah harus menjadi penjebaran antara pihak

⁹Mulyasa, 2003 hal 187. *Manajemen Berbasis sekolah Konsep Strategi dan Implementasi*. Remaja Rosada Karya, Bandung

sekolah dengan masyarakat, sehingga masyarakat terlebih khusus orang tua peserta didik bisa mengerti, perkembangan sekolah, dan rencana yang akan dilakukan oleh sekolah atau madrasah. Hal ini bisa dilakukan dengan dengan cara, mengundang para wali peserta didik yang dipimpin langsung oleh madrasah untuk dapat berdialog sebagai rencana kemajuan madrasah, dan ajang silaturahmi dan evaluasi madrasah. Dan harapannya masyarakat dapat membantu dalam mencapai tujuan visi dan misi dari madrasah tersebut.

Kepala Sekolah tersusun dari dua kata , yaitu kepala dan sekolah. dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sekolah sebuah lembaga yang merupakan tempat menerima dan memberi pelajaran. Dalam arti sederhana Kepala sekolah adalah tenaga fungsional yang ditunjuk untuk memimpin suatu sekolah. Sedangkan Sekolah diselenggarakan proses belajar mengajar, atau dimana tempat terjadinya suatu interaksi antara guru sebagai memberi pelajaran dan siswa sebagai penerima pelajaran. Dan bukan hanya sebatas itu saja Kepala sekolah adalah seorang yang memberi warna bagi sebuah lembaga sekolah yang di pimpinnya¹⁰.

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu bentuk kinerja yang memiliki sebuah tanggung jawab yang besar, dari amanat yang diberikan kepada seorang untuk mengemban tugas yang mulia ketika tugas itu dilaksanakan dengan maksimal, dan penuh rasa tanggung jawab untuk mencapai sebuah tujuan

¹⁰ Euis Karwati & Doni Juni Priyansa 2013 hal 37, *Kinerja dan profesionalisme kepala sekolah*, Alfabeta, Bandung

(*finishing*) dari tujuan akhir sebuah kepemimpinan. Kepala madrasah adalah garda terdepan dalam mengubah perkembangan madrasah, mulai dari segala unsur yang ada didalam sebuah madrasah. Sehingga besar kecilnya peran yang dilakukan seorang pemimpin banyak ditentukan kepada apa dan siapa dia, dan apa yang dipimpinya, (kekuasaan otoritas) apa yang dimiliki dan perangkat mana yang ia perankan sebagai pemimpin baik itu formal maupun nonformal.

Kepala Madrasah/sekolah merupakan pemimpin pendidikan tingkat satuan, Kepala Madrasah yang menjadi komponen yang penting dalam sebuah lembaga pendidikan. Kendatipun banyak komponen yang lain tidak kalah pentingnya dengan posisi kepala madrasah, tetapi jika kepala madrasah tidak mampu mengajak, mempengaruhi, dan menggerakkan komponen-komponen lain, maka untuk menuju visi dan misi dan tujuan dari sekolah atau madrasah tersebut tidak akan menghasilkan sesuatu yang berarti. Dengan demikian berarti dibutuhkan kerja sama dengan seluruh perangkat sekolah yang lain dengan kata lain yaitu butuhnya kerja tim *team work*, yang menjadi sinergi untuk menggerakkan semua elemen perangkat, dan sumberdaya manusia yang kompetensi dalam bidangnya masing-masing ini adalah salah satu strategi dari fungsi Kepala sekolah sebagai *follower* penggerak dari komponen yang ada di lembaga sekolah.

B. Tipe-tipe Kepemimpinan

Pada umumnya para pemimpin dalam organisasi memiliki tipe dalam memimpin dan tipe-tipe itu dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Tipe pemimpin otokratis

Tipe pemimpin ini menganggap bahwa pemimpin adalah merupakan suatu hak, menganggap bahwa organisasi milik sendiri mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan pribadi, menganggap bawahan adalah semata-mata, tidak mau menerima kritik ataupun saran dari orang lain karena menganggap dia lah yang paling benar. Selalu bergantung dengan kekuasaan formal. Dalam menggerakkan bawahan sering menggunakan pendekatan (Approach) yang mengandung unsure paksaan dan ancaman. Dari sifat-sifat yang dimiliki oleh tipe pemimpin otokratis tersebut dapat diketahui bahwa pemimpin ini tidak menghargai hak-hak orang lain, tipe pemimpin seperti ini tidak dipakai dalam organisasi moderen.

2. Tipe pemimpin militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu yang dimaksud dengan pemimpin tipe militeristik tidak sam dengan pemimpin-pemimpin dalam organisasi militer. Artinya tidak semua pemimpin dalam militer adalah bertipe militeristik, seorang pemimpin yang militeristik memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

Dalam menggerakkan bawahannya, untuk kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan, perintah mencapai tujuan digunakan sebagai alat utama, dalam menggerakkan bawahannya sangat suka menggunakan pangkat dan jabatannya. Senang kepada formalitas yang berlebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kepatuhan mutlak dari bawahan. Tidak mau menerima kritik dan saran dari bawahan, dan senang terhadap upacara-upacara berbagai keadaan, sudah jelas tipe pemimpin yang seperti ini bukan tipe pemimpin yang ideal.

3. Tipe kepemimpinan paternalistis

Tipe kepemimpinan ini mempunyai cirri tertentu yaitu bersifat paternal atau kepatan, kepemimpinan seperti ini menggunakan pengaruh yang bersifat kepatan dalam menggerakkan bawahan dalam mencapai tujuan. Kadang-kadang pendekatan yang dilakukan sifat terlalu sentimental. Menganggap bawahan tidak pernah bersifat dewasa, bersikap selalu melindungi bawahan dan jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan karena itu jarang untuk melimpahkan wewenang, dan jarang memberikan kesempatan bawahannya berfiki untuk mengembangkan inisiatif dan kreasi, dan sering menganggap dirinya maha tau. Harus diketahui dalam keadaan tertentu pemimpin ini sangat diperlukan. Akan tetapi ditinjau dari sifat-sifat negatifnya pemimpin paternalitis kurang menunjukkan elemen kontinuitas terhadap organisasi yang dipimpinya.

4. Tipe pemimpin karismatik

Sampai saat ini para ahli manajemen belum berhasil menemukan mengapa pemimpin memiliki karisma, yang diketahui ialah tipe pemimpin seperti ini mempunyai daya tarik yang sangat besar, dan karenanya mempunyai pengikut yang sangat besar. Kebanyakan pengikut menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin yang seperti ini, karena pengetahuan tentang factor kurangnya pemimpin yang karismatis, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (supranatural power)

perlu dikemukakan bahwa kekayaan, pendidikan, dan sebagainya tidak menjadi ukuran.

5. Tipe pemimpin Demokrasi

Dari kepemimpinan yang ada kepemimpinan Demokratis adalah tipe kepemimpinan yang baik, karena tipe kepemimpinan ini mendahulukan kepentingan kelompok, dibandingkan dengan kepentingan individu. Dalam mengarahkan bawahan mendahulukan pendapat, karena memosisikan manusia adalah makhluk yang paling mulia. Dalam kepemimpinan tipe ini selalu menyalurkan kepentingan pribadi dengan kepentingan organisasi, bahkan senang terhadap saran dan kritikan dari bawahannya. Selalu mentolerir kesalahan kesalahan bawahannya dan memberikan pembinaan agar tidak mengurangi ruang gerak bawahan untuk berkeaktifitas, dan selalu menitik beratkan kerjasamadalam mencapai tujuan, dan selalu berusaha untuk mengembangkan kapasitas diri menjadi pribadinya menjadi pemimpin.

C. Kualifikasai Kepala Madrasah

Dengan demikian dalam rangka menata dan membenahi kepemimpinan disekolah, Permendiknas No.13 Tahun 2007, yang terkait dengan sekolah kini pemerintah melalui Menteri Pendidikan Nasional menghadirkan kembali regulasi baru yaitu: Permendiknas No. 28 Tahun 2010 tentang penugasan Guru sebagai kepala sekolah/madrasah.

Permendiknas No.13 Tahun 2007 tentang stsndar kepala sekolah/madrasah mencakup kualifikasi dan kompetensi. Kualifikasi sendiri mencakup kualifikasi umum dan kualifikasi khusus. Sedangkan pada kompetensi terdiri dari

lima macam kompetensi yaitu kepribadian, manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.

Menurut permendiknas nomer 13 tahun 2007 terdapat beberapa kualifikasi untuk dapat menjadi sekolah yaitu kualifikasi umum dan kualifikasi khusus:

1. Kualifikasi umum kepala sekolah/madrasah adalah sebagai berikut:
 - a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D4) kependidikan/non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
 - b. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
 - c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di taman kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 tahun di TK/RA.
 - d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) & bagi Non PNS disertakan dengan kepalangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.:
2. Kualifikasi khusus kepala sekolah/madrasah Aliyah meliputi:
 - a. Taman Kanak-Kanak/Raudhatul Athfal (SMA/MA) adalah sebagai berikut :
 - 1) Berstatus sebagai guru SMA/MA.
 - 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA
 - 3) Memiliki sertifikat SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang telah ditetapkan pemerintah.

Pesyaratan untuk menjadi kepala sekolah, tercantum dalam Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 Tentang Syarat-syarat Kepala Sekolah pasal 2, yaitu :

1. Guru dapat diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah apabila memenuhi persyaratan umum dan persyaratan khusus.
2. Persyaratan umum sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) meliputi :
 - a) beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
 - b) memiliki kualifikasi akademik paling rendah sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non kependidikan perguruan tinggi yang terakreditasi.
 - c) berusia setinggi-tingginya 56 (lima puluh enam) tahun pada waktu pengangkatan pertama sebagai kepala sekolah/madrasah.
 - d) sehat jasmani dan rohani berdasarkan surat keterangan dari dokter Pemerintah.
 - e) tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
 - f) memiliki sertifikat pendidik.
 - g) pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenis dan jenjang kepala sekolah/madrasah masing-masing, kecuali di taman kanak-kanak/raudhatul athfal/taman kanak-kanak luar bisaa (TK/RA/TKLB) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA/TKLB.
 - h) memiliki golongan ruang serendah-rendahnya III/c bagi guru pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi guru bukan PNS disetarakan dengan kepalangkatan yang

dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang dibuktikan dengan SK inpassing.

- i) memperoleh nilai amat baik untuk unsur kesetiaan dan nilai baik untuk unsur penilaian lainnya sebagai guru dalam daftar penilaian prestasi pegawai (DP3) bagi PNS atau penilaian yang sejenis DP3 bagi bukan PNS dalam 2 (dua) tahun terakhir.
 - j) memperoleh nilai baik untuk penilaian kinerja sebagai guru dalam 2 (dua) tahun terakhir.
3. Persyaratan khusus guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah meliputi:
- a) berstatus sebagai guru pada jenis atau jenjang sekolah/madrasah yang sesuai dengan sekolah/madrasah tempat yang bersangkutan akan diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah.
 - b) memiliki sertifikat kepala sekolah/madrasah pada jenis dan jenjang yang sesuai dengan pengalamannya sebagai pendidik yang diterbitkan oleh lembaga yang ditunjuk dan ditetapkan Direktur Jenderal.
4. Khusus bagi guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah Indonesia luar negeri, selain memenuhi syarat sebagaimana dimaksud dalam ayat (3) butir a dan b juga harus memenuhi persyaratan khusus tambahan sebagai berikut:
- a) memiliki pengalaman sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun sebagai kepala sekolah/madrasah.

- b) mampu berkomunikasi dalam bahasa Inggris dan atau bahasa negara dimana yang bersangkutan bertugas
- c) mempunyai wawasan luas tentang seni dan budaya Indonesia sehingga dapat mengenalkan dan mengangkat citra Indonesia di tengah-tengah pergaulan internasional.

D. Kompetensi Kepala Madrasah

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa kompetensi kepemimpinan seorang kepala madrasah sangatlah banyak dan kompleks. Untuk mendapatkan seorang kepala madrasah yang ideal dan unggul memenuhi standar, tidak ada salahnya jika Permendiknas No.13 Tahun 2007 dijadikan sebagai pedoman dan bahan rujukan untuk mengetahui gambaran kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Luqmanul Hakim Batumarta, secara kompetensi dan kualifikasinya¹¹.

Kepala sekolah/madrasah harus mampu menjadi pemandu, pengidentifikasi bakat, dan pengoptimal karakteristik guru untuk diikutsertakan dalam program pelatihan dan penataran. Prilaku kepala sekolah/madrasah mempengaruhi prilaku mengajar guru. Prilaku mengajar guru mempengaruhi prilaku belajar peserta didik.

Oleh karena itu, kepala sekolah/madrasah dituntut harus dapat memiliki kompetensi yang dapat mengoptimalkan karakteristik guru. Empat macam kepala sekolah/madrash dalam pengoptimalan karakteristik guru yaitu sebagai *coordinator* yang mempunyai arti mengkoordinasikan bahan yang dibutuhkan

¹¹ Undang-undang RI Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen. Sinar Grafika, Jakarta.

untuk peningkatan kinerja guru dalam pembelajaran *consultant*, maksudnya adalah kepala sekolah/madrasah memiliki kemampuan sebagai spesialis dalam masalah kurikulum, metodologi pembelajaran, dan pengembangan guru, sehingga dapat membantu guru baik secara individual maupun kelompok. *group leader* maksudnya adalah harus memiliki kemampuan memimpin, memahami dinamika kelompok dan *evaluator* yang mempunyai arti kepala sekolah/madrasah harus dapat memberikan bantuan pada guru untuk dapat mengevaluasi pelaksanaan pembelajaran dan kurikulum¹².

Kinerja kepemimpinan kepala sekolah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif, dan efisien produktif, dan akuntabel. Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki posisi yang sangat penting dalam menggerakkan manajemen sekolah agar dapat berjalan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan kebutuhan zaman¹³.

Sekolah/Madrasah dalam hal ini sebagai proses transformasi keilmuan, dan dasar mencapai perubahan dalam segala hal, sehingga pendidikan menjadi kebutuhan yang dapat merubah paradigma dalam menentukan sebuah keberhasilan. Dengan demikian sekolah yang menjadi tempat terjadinya sebuah proses belajar dan pembelajaran diharapkan mampu melahirkan manusia yang memiliki SDM yang unggul dalam segala lini, sehingga sekolah harus berperan

¹² Euis Karwati & Doni Juni Priyansa 2013 hal 90, *Kinerja dan profesionalisme kepala sekolah*, Alfabeta, Bandung

¹³ Mulyasa, 2012 hal 18, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bumi Aksara, Jakarta

dengan maksimal, dengan memiliki visi dan misi agar terwujudnya cita-cita sekolah atau pun madrasah memiliki lulusan yang memiliki SDM yang unggul. Dalam hal ini kepala sekolah sebagai penentu dengan kebijakan-kebijakannya, dan strateginya dalam membawa kemana tujuan yang akan dicapai oleh madrasah yang dipimpinnya.

Berdasarkan kepemimpinan di atas maka dapat dikemukakan bahwa kepala madrasah adalah figur yang paling menentukan maju mundurnya sebuah madrasah. Sehingga dalam hal ini penulis mendefinisikan seorang pemimpin. Seorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi bawahannya dan cakap dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang positif di madrasah yang dipimpinnya. Pendapat ini pun dapat diperkuat dengan teori para ahli. Kepemimpinan kepala madrasah diterjemahkan dalam istilah: sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.¹⁴

Seorang pemimpin harus memiliki kompetensi dalam dirinya, untuk dapat memaksimalkan upaya kepemimpinannya dalam membawa kemana arah madrasah yang dipimpinnya, dan hal inipun tidak akan maksimal ketika seorang pemimpin tidak memiliki kompetensi keterampilan untuk memimpin. Sehingga perlunya strategi dalam mengatur arus organisasi yang efektif. sifat- sifat dan

¹⁴Wahjosumidjo, 2002 hal 17, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Grafindo persada, Jakarta.

keterampilan pribadi yang menjadi cirri-ciri keberhasilan pemimpin dapat digambarkan sebagai berikut¹⁵:

Tabel :2.1

Sifat- sifat dan keterampilan pribadi yang menjadi cirri-ciri keberhasilan pemimpin

Sifat-sifat pribadi	Keterampilan
<ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan menyesuaikan diri terhadap situasi - Selalu siap terhadap lingkungan sosial - Berorientasi kepada cita-cita keberhasilan - Tegas - Kerja sama - Mampu mengambil keputusan - Berpengaruh/beribawah - Enerjik - Gagah - Percaya diri - Sabar tahan uji 	<ul style="list-style-type: none"> - Cerdik - Konseptual - Kreatif - Diplomatis dan taktis - Lancar berbicara - Banyak mengetahui tugas-tugas kelompok - Kemampuan mengatur - Kemampuan meyakinkan - Kemampuan berkomunikasi

¹⁵Wahjosumidjo, 2002 hal 23, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Grafindo persada, Jakarta.

- Bertanggung jawab	
---------------------	--

Berdasarkan kepemimpinan diatas penulis dapat mengemukakan bahwa seorang pemimpin adalah figure yang paling menentukan bagi maju mundurnya sebuah madrasah. Demikian kedudukan dan tugas madrasah baik sebagai laeder maupun sebagai manajer dari sebuah lembaga pendidikan (madrasah). Posisi yang strategis ini sudah harus diengkapi dengan kepribadian seorang kepemimpinan yang unggul, baik unggul dalam kepribadian maupun akademis. Kepala sekolah/madrasah adalah sosok pemimpin yang dituntut untuk professional dalam kepemimpinannya. Adapun kepemimpinan berasal dari kata “pemimpin” yaitu orang yang dikenal dan berusaha mempengaruhi pengikutnya untuk merealisasikan visinya¹⁶. Dari berapa pengertian diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah, harus memiliki kemampuan lebih dari yang dipimpinnya, dalam memutuskan sesuatu dan tau apa tugas-tugas yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin dengan memaksimalkan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin.

E. Peran Dan Fungsi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu

Sebuah proses pendidikan yang bermutu, ditentukan dari berbagai elemen dan unsur yang ada didalam sebuah lembaga, hal ini bisaa yang kita sebut dengan

¹⁶Sagala, Syaiful 2009 hal 114. *Memahami Organisasi Pendidikan*. Bandung, Alfabeta

sistem pendidikan, dimana sistem tersebut akan saling berhubungan dari sebuah proses yang sedang berjalan. Peran kepala madrasah dalam memimpin sekolah menjadi sangat penting terutama dalam menentukan arah dan kebijakan yang dibangun¹⁷. Sebagai pemimpin tunggal, kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu yang dapat mendorong warga sekolah mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui berbagai program yang dilaksanakan secara terencana dan terarah.

Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki kemampuan dengan perannya untuk dapat peningkatan mutu sekolah dan kepemimpinan yang tangguh. Dengan memiliki kemampuan dalam peningkatan mutu yang baik dan jiwa kepemimpinan yang tangguh, diharapkan mampu memobilisasi atau memberdayakan semua potensi mutu disekolah dan sumber daya yang dimiliki, terkait dengan berbagai program, proses, evaluasi, pengembangan kurikulum, pembelajaran disekolah atau madrasah, pengolahan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pelayanan terhadap siswa, hubungan dengan masyarakat, sampai pada penciptaan iklim psikologis dan iklim sekolah yang kondusif.

Kepala Madrasah adalah orang yang paling bertanggung jawab dalam melaksanakan perjalanan sekolah dari waktu ke waktu pada tingkat operasional, kepala madrasah adalah orang yang berada di garis terdepan yang mengkoordinasikan upaya peningkatan pembelajaran yang bermutu. kepala sekolah diangkat untuk menduduki jabatan yang bertanggung jawab

¹⁷ Danim Sudarwan, 2007 hal 97. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. PT Bumi Aksara. Jakarta

mengkoordinasikan upaya bersama mencapai tujuan pendidikan pada level sekolah masing-masing.

Kepala madrasah yang berkompeten sangat dibutuhkan dalam menata kemajuan madrasah yang dipimpinnya, dengan demikian figure seorang pemimpin kepala madrasah yang baik sangat dibutuhkan kehadiran oleh para bawahannya, ketika seorang yang dipimpin merasakan sebuah kenyamanan, dan sebuah kebijaksanaan dari seorang yang memimpin maka yang dipimpinpun tidak akan merasakan ada beban dalam melaksanakan tugas, penuh rasa tanggung jawab dan adanya hubungan emosional yang menjadikan bawahannya sebagai *father* yang baik, bukan sebagai seorang pembantu yang diperintah oleh majikannya.

Untuk memperoleh seorang pemimpin kepala madrasah yang unggul dan tangguh perlu dikaji ulang proses pengangkatan kepala madrasah perlunya dibekali dengan wawasan dan kemampuan kepemimpinan yang dapat menyinergikan seluruh komponen organisasi madrasah, sehingga madrasah yang dipimpin akan menjadi madrasah yang benar-benar tercapai tujuan visi dan misi yang telah dituangkan dimadrasah yang dipimpinnya¹⁸.

Berfungsinya kepemimpinan pendidikan secara efektif pada suatu sekolah akan melahirkan rencana dan kegiatan yang berorientasi kepada pencapaian tujuan secara efektif pula. ” *if eadres are to be effective, they must consider leadership as influencing process*”. Pemimpin yang efektif adalah orang yang mampu mempengaruhi dan membujuk anggotanya mau melakukan

¹⁸Danim Sudarwan, 2003 hal 77. Organisasi dan Manajemen. PT Bumi Aksara. Jakarta

aktivitas organisasi secara sukarela untuk mencapai tujuan. Inti kepemimpinan adalah proses mempengaruhi bukan memaksa atau menakut-nakuti untuk anggota melakukan tindakan.¹⁹

Kepala Sekolah identik dengan pemimpin pendidikan yang berarti kemampuan dan perannya dalam kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun menggerakkan untuk berbuat sesuatu dan tujuan-tujuan tertentu. Dan keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah.²⁰

Maju mundur suatu lembaga pendidikan tergantung seorang pemimpin yaitu kepala sekolah/madrasah dalam *menanage*, jika pemahaman kepala sekolah/madrasah terhadap perannya kurang, maka hasil sekolah/madrasah kurang produktif. Akan tetapi jika kepala sekolah/madrasah yang mempunyai pemahaman yang baik terhadap perannya, maka hasil sekolah/madrasah akan mengalami kemajuan yang pesat. Oleh sebab itu guru (pendidik) harus mendapat Pembinaan dari kepala sekolah/madrasah. Karena salah satu tugas kepala sekolah/madrasah adalah membina staf. Sehingga mulai dari menjalankan tugas, oleh personal seluruh elemen dari semua staf dan karyawan dalam sebuah organisasi yang ada di dalam madrasah yang dipimpin untuk diberdayakan sesuai kompetensinya masing-masing untuk mencapai tujuan yang diinginkan²¹.

¹⁹ Syafarudin, 2010 hal 104, *Kepemimpinan pendidikan*, Quantum Teaching CiputatPerss, Jakarta

²⁰ Suriyanto, 2008 hal 33, *Kepemimpinan pendidikan*, PT.Bumi Aksara, Jakarta

²¹ Wahjosumidjo, 2002 hal 405, *Kepemimpinan Kepala Sekola*, Grafindo persada, Jakarta

Kepala sekolah yang efektif sedikitnya harus mengetahui, menyadari, dan memahami tiga hal yaitu:

1. Mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan disekolah
2. Apa yang harus dilakukan untuk peningkatan mutu dan produktifitas sekolah
3. Bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi

Kemampuan menjawab tiga pertanyaan tersebut dapat dijadikan tolak ukur sebagai standar kelayakan apakah seseorang dapat menjadi kepala sekolah yang efektif atau tidak.

Dan indikator kepala sekolah efektif secara umum dapat diamati dari tiga hal pokok sebagai berikut:

1. Komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya
2. Menjadikan visisekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah
3. Senantiasa memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru dikelas

Pernyataan menurut (Greenfield,1987). Ungkapan tersebut sejalan dengan temuan (Heck, dkk, 1991) bahwa prestasi akademik dapat diprediksi berdasarkan pengetahuan terhadap perilaku kepemimpinan kepala sekolah²².

²²Mulyasa, 2003 hal 19 .*Manajemen Berbasis sekolah Konsep Strategi dan Implementasi*. Remaja Rosada Karya, Bandung

Salah satu kunci yang sangat menentukan keberhasilan Sekolah/Madrasah dalam mencapai tujuannya adalah kepala Sekolah/Madrasah. “keberhasilan kepala Sekolah/Madrasah dalam mencapai tujuannya secara dominan ditentukan oleh keadaan manajemen Sekolah yang bersangkutan, sedangkan keadaan manajemen sekolah sangat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan kepala sekolahnya²³”. Hal ini tidak berarti peranan kepala Sekolah hanya sekedar sebagai pemimpin (*leader*) karena masih banyak peranan yang lainnya. Untuk lingkungan pendidikan dasar menengah, peranan kepala sekolah dikenal dengan sebutan EMASLIM, yaitu *Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, dan Motivator*²⁴.

Dengan demikian penulis akan menguraikan tentang peranan kepala sekolah/madrasah, meskipun pada BAB I penulis sudah menjelaskan tentang peran kepala madrasah menurut Mulyasa, untuk lebih dalam lagi penulis akan menjelaskan sebagai berikut:

1. Kepala Madrasah Sebagai Educator

Menurut teori yang ada “*Educator, one who or that which educate*” Pendidik itu dapat dikatakan seorang yang memiliki latar belakang pendidikan dibidang keguruan dan telah mempelajari teori, metodik, dan didaktik, secara professional. Disamping itu mereka yang dikatakan sebagai pendidik adalah didukung oleh pekerjaannya sebagai guru dengan pengalaman yang dimiliki dalam jangka waktu

²³ Usman Husaini, 2006 hal 302, *Manajemen teori praktik dan riset pendidikan*. PT. Bumi Aksara, Jakarta

²⁴ Euis Karwati & Doni Juni Priyansa 2013 hal 116, *Kinerja dan profesionalisme kepala sekolah*, Alfabeta, Bandung

yang lama. Karena itulah mereka yang diangkat sebagai kepala madrasah adalah mereka yang memiliki latar belakang pendidikan, pengalaman, dan keahlian dalam bidang keguruan. Tugas dan fungsi madrasah sebagai pendidik lebih luas dibandingkan dengan tugas guru sebagai pendidik. Sebab kepala madrasah harus mampu berperan sebagai pendidik bagi semua guru, staf pegawai, dan terhadap semua siswa, komite madrasah maupun dengan orang tua siswa/masyarakat yang berkomunikasi dengan madrasah²⁵.

Kepala madrasah sebagai educator sudah seharusnya dapat memberikan pembinaan dan contoh yang baik, karena seorang pemimpin adalah warna dari sebuah lembaga sekolah, sudah menjadi tanggung jawab seorang pemimpin untuk memberikan contoh bagi yang dipimpinnya itulah peran dari seorang figure, dan suritauladan. Lebih jauh arti definisi pendidikan leksikal dapat digali dari beberapa sumber, antara lain;

- Pendidik adalah orang yang mendidik. Sedang mendidik memberikan latihan (ajaran, pimpinan mengenai ahlak dan kecerdasan pikiran sehingga pendidik dapat diartikan proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pembelajaran dan latihan.
- Educator, person whose work is to educate others; teacher atau a specialist in the science of educational problem, theories and methods. Sedang kata educate bersinonim dengan kata: instruct, discipline, train, develop.

²⁵Wahjosumidjo, 2008 hal 123. "*Kepemimpinan dan Motivasi*", Jakarta: Ghalia Indonesia

Lebih jauh, *educate* juga diartikan *train or develop the knowledge, skill, mind, character of, especially by formal schooling or study (to teach, instruct)*. Oleh sebab itu *education* mengandung makna: *process of training and developing the knowledge, skill, character, etc, especially by formal schoolings teaching*.

Sebagai kepala Madrasah dalam melakukan fungsinya sebagai educator, sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan disekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, dan memberikan dorongan kepada seluruh para warga sekolah, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching, moving clas*, dan melaksanakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik diatas normal²⁶.

Dari pendapat diatas penulis dapat menyimpulkan, bahwa kepala madrasah dituntut untuk mampu membuat perencanaan menuntut kapabilitas dalam menyusun peranagkat-perangkat pembelajaran dan menerapkan metode-metode dalam strategi pembelajaran yang efektif dan efesien, dan melakukan evaluasi.

Dalam hal ini *education* bersinonim dengan kata-kata *instruction, pengembangbiakan(breeding), pengolahan (cultivation) dan pemeliharaan (nurfural)*. Yang dimaksud dengan pengembangbiakan yaitu sebuah kemampuan madarasah dalam ***peningkatan dan menambah***, semua potensi yang ada pada sebuah lembaga sekolah mulai dari Sumber daya manusianya (SDM), dan semua

²⁶Mulyasa, 2003 hal 98. *Manajemen Berbasis sekolah Konsep Strategi dan Implementasi*. Remaja Rosada Karya, Bandung

apapun yang dapat dikembangkan terutama mutu pendidikannya. Pengelolaan yaitu, sebuah kemampuan untuk *mengatur dan memberdayakan* kemampuan yang ada didalam lembaga sekolah, Pemeliharaan yaitu sebuah rasa kepemilikan untuk *menjaga dan mempertahankan*, hal yang ada di sebuah lembaga sekolah mulai Sumber daya manusia (SDM), iklim keadaaan sekolah yang baik, dan mutu pendidikan²⁷.

Dari beberapa pendapat diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai educator yaitu, sekolah harus memiliki kemampuan yang unggul dibanding kan semua staf dan elemen sekolah, karna kepala sekolah merupakan penentu dari sebuah kebijakan yang ada didalam organisasi sekolah menjadi tumpuan dari semua warga sekolah untuk menaru harapan.

Jadi dapat ditegaskan kepala madrasah didalam suasana apapun, harus berakar pada keteladanan dan bukan pada ucapan, pidato, nasehat, kata-kata yang teratur. Karna itu adalah sebuah teladan kejujuran lebih berharga dari pada seribu nasehat. Bahwa peran sebagai *Educator* mencangkup usaha membina, membimbing, mendidik guru, pegawai dan staf serta seluruh siswa, bahkan komite. Menjadi pendidik pada hakikatnya sebagai model yang diperankan oleh kepala madrasah untuk dapat ditiru untuk dapat terciptanya pendidikanyang bermutu.

²⁷ Wahjosumidjo, 2002 hal 122, *Kepemimpinan Kepala Sekola*, Grafindo persada, Jakarta.

2. Kepala Madrasah Sebagai Manager

kepala madrasah sebaga manager, sudah harus melekat dalam diri seorang kepala madrasah. Kata “Manajemen” secara *etimologi* adalah berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agree* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabungkan menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani²⁸. Sedangkan secara *terminologi* adalah usaha-usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain pendapat ini dikemukakan oleh (G. R. Terry,1997)²⁹. Yang dimaksud manajemen pada penulisan ini adalah, usaha-usaha yang dilakukan oleh seseorang untuk mencapai tujuan apa yang sudah direncanakan.

Kehadiran pemimpin merupakan salah satu yang sangat esensial mengingat pemimpin merupakan motor penggerak bagi sumber daya yang dimiliki oleh suatu lembaga. Oleh karena itu kepemimpinan disebut sebagai fungsi *organic* dalam proses manajemen. Terkait dengan kepemimpinan, madrasah suatu lembaga dalam bentuk organisasi, maka peran seorang pimpinan menjadi bagian penting dari keefektifan lembaga dalam mencapai tujuan yang diterapkan.

Dengan demikian seorang kepala madrasah, sudah memiliki perencanaan yang dibuat untuk mecapai sebuah tujuan, dan memberdayakan SDM yang ada

²⁸ Usman Husaini, 2006 hal 3, *Manajemen teori praktik dan riset pendidikan*. PT. Bumi Aksara, Jakarta

²⁹ Euis Karwati & Doni Juni Priyansa 2013 hal 136, *Kinerja dan profesionalisme kepala sekolah*, Alfabeta, Bandung

sesuai kemampuan masing-masing untuk melaksanakan tugas yang telah direncanakan, setelah semuanya dilakukan maka langkah selanjutnya kepala madrasah mengadakan evaluasi yang berupa mengontrol hasil dari semua perencanaan dan pengorganisasian. Hal ini sejalan dengan konsep fungsi dasar manajemen menurut George R. Terry (1997), yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), menggerakkan (*actuating*), pengendalian (*controlling*).

Dari definisi tersebut diatas, maka manajemen mempunyai tiga unsur pokok yaitu : (1) adanya tujuan yang ingin dicapai, (2) tujuan dapat dicapai dengan menggunakan kegiatan orang lain, dan (3) kegiatan-kegiatan orang lain itu harus dibimbing dan diawasi. Dengan demikian manajemen dapat dipastikan adanya maksud untuk mencapai tujuan tertentu dari kelompok atau organisasi yang bersangkutan, sehingga sekolah memiliki peran yang cukup besar dalam membawa arus kemajuan sekolah yang dipimpinnya maka sekolah disini sebagai *Top Manajer* dari sebuah manajemen organisasi sekolah.

Kepala madrasah hendaknya juga memiliki kompetensi sebagai pemimpin dengan kepemimpinan yang *visioner* seperti apa yang diungkapkan oleh para ahli manajemen maka organisasi tersebut akan mampu mewujudkan tujuannya. Peranan kepala Sekolah sebagai manajer antara lain : (1). Peranan hubungan antar perseorangan, (2). Peranan informal dan (3). Sebagai pengambil keputusan. Keberhasilan dalam kepemimpinan ini tentu akan mempengaruhi tingkat kinerja guru yang dipimpinnya³⁰.

³⁰Wahdjosumidjo, 2004 hal 90. "*Efektivitas Gaya Kepemimpinan*", Ghalia Indonesia, Jakarta

Kepala sekolah sebagai pimpinan *top Level management* di sekolah berperan penting dalam memegang kunci keberhasilan. Untuk mewujudkan harapan tersebut sekolah harus kompeten. Secara umum harus memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap, performance dan etika kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah, yang diuraikan kompetensi profesionalisme, kompetensi wawasan pendidikan dan manajemen, kompetensi personal dan kompetensi sosial³¹. Sehingga dengan kemampuan sekolah yang memaksimalkan potensi yang ada dalam struktur organisasi secara manajemen yang baik, tidak menutup kemungkinan dari sebuah manajemen yang baik maka hasilnya pun akan tercapai dengan baik pula.

Fungsi-fungsi manajemen saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Perencanaan mempengaruhi pengorganisasian, dan pengorganisasian mempengaruhi pengawasan, satu fungsi sama sekali tidak berhenti, sebelum yang lain dimulai. Fungsi-fungsi itu jalin-menjalin tanpa terpisahkan, dan merekatidak dijalankan dalam satu urutan tertentu, akan tetapi tampaknya menurut yang dikehendaki keperluan masing-masing³².

3. Kepala Madrasah Sebagai Administrator

Kepala Madrasah sebagai administrator pendidikan adalah, bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan proses pendidikan dan pengajaran dimadrasah. Dengan demikian seorang kepala madrasah harus memiliki kemampuan sebagai

³¹Dharma, 2006. Pengembangan Kompetensi Sumberdaya Manusia. PT Bumi Aksara. Jakarta

³²Euis Karwati & Doni Juni Priyansa 2013 hal 42, *Kinerja dan profesionalisme kepala sekolah*, Alfabeta, Bandung

administrator pendidikan. Didalam kerangka administrasi terdapat berbagai komponen yang harus di aplikasikan oleh kepala madrasah yang sebagai pemimpin yaitu: Membuat perencanaan, menyusun organisasi marasah, koordinator dan pengarah, melaksanakan pengelolaan kepegawaian.

a. Membuat Perencanaan

Salah satu tugas utama yang menjadi tanggung jawab madrasah adlah membuat dan menyusun perencanaan seperti rencana tahunan (rencana oprasional atau renop) dan rencana strategis (rensta). Tanpa perencanaan atau planning, suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan mungkin mengalami kegagalan. Sehingga sekolah harus membuat rencana-rencana dimaksud.

1) Program Pengajaran

Program pengajaran antara lain meliputi: Pembagian tugas mengajar, pengadaan buku-buku pelajaran, alat-alat pengajaran dan alat-alat peraga, pengembangan perpustakaan dan lain-lain.

2) Kesiswaan

Program tahunan bidang kesiswaan antara lain meliputi syarat dan prosedur penerimaan siswa baru, pembagaian kelas, pelayanan kesehatan dan lain-lain.

3) Kepegawaian

Program tahunan bidanng kepegawaian antara lain penerimaan dan penempatan guru atau pegawai baru, usaha kesejahteraan guru dan pegawa sekolah.

4) Keuangan

Program tahunan bidang keuangan antara lain meliputi pengadaan dan pengelolaan keuangan untuk berbagai kegiatan yang telah direncanakan, baik uang yang berasal dari bantuan pemerintah maupun dari wali siswa melalui komite madrasah atau sumber lainya yang halal dan tidak mengikat.

5) Perlengkapan

Program tahunan bidang perlengkapan antarlainmeliputi gedung sekolah sarana belajar perbaikan atau penambahan ruang kelas, perbaikan atau penmbuatan lapangan olah raga dan sebagainya.

b. Menyusun Organisasi Madrasah

Sebagai sebuah organisasi madrasah merupakan tempat berlangsungnya berbagai kegiatan yang berkaitan dengan keadministrasian. Kepala madrasah sebagai administrator pendidikan hendaknya menyusun organisasi madrasah yang dipimpinnya dan melaksanakan pembagian tugas serta tanggung jawabnya sesuai dengan struktur organisasi yang dipimpinnya.

Untuk menyusun organisasi madrasah yang baik perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Mempunyai tujuan yang jelas
2. Paraanggota menerima dan memahami tujuan tersebut
3. Adanya kesatuan arah sehingga dapat menimbulkan kesatuan tindakan, kesatuan pikiran dan sebagainya
4. Adanya kesatuan perintah (*Unity of Command*)

5. Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab seseorang dalam organisasi itu
 6. Adanya pembagian tugas-tugas pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan bakat masing-masing
 7. Struktur organisasi hendaknya disusun sesederhana mungkin, sesuai dengan kebutuhan koordinasi, pengawasan dan pengendalian
 8. Pola organisasi hendaknya permanen. Artinya, meskipun struktur organisasi relative mantap tetapi tetap dapat dan memang harus diubah sesuai dengan tuntutan perkembangan
 9. Adanya jaminan keamanan dalam bekerja
 10. Garis-garis kekuasaan dan tanggung jawab serta hierarkitata kerjanya jelas tergambar di dalam struktur atau badan organisasi.
- c. Sebagai koordintor dan pengarah

Salah satu komponen manajemen adalah adanya koordinasi. Adanya koordinasi dan pengarahan yang baik dan keberlanjutan dapat menghindarkan kemungkinan terjadi persaingan yang tidak sehat antar bagian dan antar personal madrasah, atau kesimpangsiuran dalam tindakan. Dengan kata lain, adanya penkoordinasian yang baik memungkinkan semua bagian atau personal bekerja sama saling membantu kepada satu tujuan dan cita-cita.

- d. Melaksanakan pengelolaan kepegawaian

Tugas-tugas yang menyangkut pengelolaan kepegawaian sebagian besar dikerjakan oleh bagian tata usaha madrasah seperti administrasi guru, administrasi

pengajaran, administrasi kurikulum, pelaporan perkembangan madrasah dan lain-lain. Tata usaha dibagi dalam berbagai bidang. Tata usaha dalam bidang-bidang ini langsung berada di bawah koordinasi madrasah. Agar pekerjaan yang berkenaan dengan administrasi kepegawaian ini berlangsung menyenangkan, bergairah dan berhasil dalam mencapaitujuan maka dalam pembagian tugas madrasah hendaknya memperhatikan kesesuaian antara beban dan jenis tugas dan kondisi serta kemampuan personal yang ada dalam madrasah tersebut.

Dalam hal lain yang termasuk kegiatan pengelolaan kepegawaian ialah masalah kesejahteraan personal. Kesejahteraan personal yang di maksud di sini ialah bukan hanya kesejahteraan yang bersifat materi atau uang tetapi kesejahteraan rohani (psikis) yang dapat mendorong para personil madrasah bekerja lebih giat dan bergairah, misalnya pujian, serta suasana yang harmonis dan saling menghargai.

Dari penjelasan diatas seorang kepala madrasah sebagai administrator yaitu dapat memaksimalkan kemampuan yang ada di dalam sebuah madrasah sesuai dengan kompetensi masing-masing dan saling menghargai pendapat satu dengan yang lainnya untuk dapat menciptakan kerja sama (*team work*) yang baik dalam mencapai sebuah tujuan dari yang telah dicita-citakan dalam sebuah visi dan misi madrasah tersebut.

4. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Kepala Madrasah Sebagai Supervisor adalah sebuah peran penting yang harus dimiliki oleh madrasah, secara terminologis, berasal dari bahasa Inggris adalah“

to supervise“ atau mengawasi. Menurut Merriam Webster’s Collegiate Dictionary disebutkan bahwa supervise merupakan: “A critical watching and directing”. Beberapa sumber lainya mengatakan bahwa supervise berasal dari dua kata, yaitu: “ superior “ dan “vision”. Hasil analisis menunjukan bahwa sekolah digambarkan sebagai seorang “expert” dan “superior”, sedangkan guru di gambarkan seseorang yang memerlukan sekolah³³.

Dalam arti lain supervise memiliki arti kegiatan yang yang dijalankan terhadap orang dewasa dan alat-alat dalam rangka mempertahankan dan mengubah pengelolaan sekolah untuk mempengaruhi langsung pencapaian tujuan instruksional sekolah.” Menuet P. Adam dan frank G Dickey “Supervisi adalah program yang berencana untuk memperbaiki pelajaran. Program ini dapat berhasil apabila supervisor memiliki keterampilan dan cara kerja yang efisien dalam kerja dengan guru dan petugas pendidikan lainnya”³⁴.

Dan tujuan operasional dari supervisi pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Membantu guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan
- b. Membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar murid
- c. Membantu guru dalam menggunakan alat pelajaran modern, metode, sumber pengalaman belajar
- d. Membantu guru dalam menilai kemjuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri

³³ Euis Karwati & Doni Juni Priyansa 2013 hal 204, *Kinerja dan profesionalisme kepala sekolah*, Alfabeta, Bandung

³⁴ Sutopo, Hendiyat dan Wasty Soemanto, 1994 hal 39, *Kepemimpinan dalam Supervisi Pendidikan*, Bina Aksara, Jakarta

- e. Membantu guru-guru baru disekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya
- f. Membantu guru-guru agar waktu dan tenaganya tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan sekolah

Secara fungsi kepala sekolah memiliki Empat fungsi utama kepala sekolah sebagai seorang supervisor dalam bidang pendidikan adalah³⁵:

1. Fungsi penelitian

Untuk memperoleh gambaran yang jelas dan objektif tentang situasi pendidikan (khususnya sasaran-sasaran supervise pengajaran), maka di perlukan penelitian terhadap situasi dan kondisi tersebut. Penelitian ini dimaksudkan untuk melihat seluruh situasi proses belajar mengajar guna menemukan masalah-masalah, kekurangan baik pada guru, murid, perlengkapan, kurikulum, tujuan pengajaran, metode mengajar maupun perangkat lain di sekitar keadaan proses belajar mengajar, penelitian tersebut harus bersumber pada data yang actual dan bukan pada informasi yang telah kadaluarasa

2. Fungsi Penilaian

Kegiatan penilaian ini dimaksudkan untuk mengetahui factor-faktor yang mempengaruhi situasi dan kondisi pendidikan dan pengajaran yang telah diteliti

³⁵ Euis Karwati & Doni Juni Priyansa 2013 hal 207-209, *Kinerja dan profesionalisme kepala sekolah*, Alfabeta, Bandung

sebelumnya, kemudian dievaluasi untuk melihat bagaimana tingkat kualitas pendidikan di sekolah itu, apakah mengembirakan atau memprihatinkan, mengalami kemajuan atau kemunduran, atau kemandegan. Hanya untuk diingat, dalam etika pendidikan penilaian itu harus menekankan dulu dalam aspek-aspek positif (kebaikan-kebaikan dan kemajuan-kemajuan), kemudian pada aspek-aspek negatif, kekurangan atau kelemahan-kelemahan.

3. Fungsi Perbaikan

Setelah diadakan suatu penilaian terhadap aspek pengajaran maka memperbaiki aspek-aspek negatif yang timbul dan melakukan suatu perbaikan-perbaikan. Memperkenalkan cara-cara baru sebagai upaya perbaikan dan peningkatan. Hal ini pun bisa sebagai pemecahan atas masalah-masalah yang dihadapi pelatihan ini dapat berupa lokakarya, slaing mengunjungi atau cara lain yang dipandang lebih efektif.

4. Fungsi Peningkatan

Peningkatan atau mengembangkan aspek-aspek positif agar lebih baik lagi dan menghilangkan aspek negatif yang ada. Sehingga aspek negative yang ditimbulkan diubah menjadi aspek positif dikembangkan lagi menjadi lebih baik. Kegiatan ini dimaksudkan untuk menstimulasi, mengarahkan, memberi semangat agar guru mau menerapkan cara baru, termasuk dalam hal ini membantu guru dalam memecahkan kesulitan dalam menggunakan cara-cara baru tersebut.

Dari uraian diatas seorang pemimpin yaitu madrasah harus memiliki kemampuan yang baik juga dalam berkomunikasi terhadap guru dan siswa agar

dapat menggali data sejauh mana pencapaian target yang telah dicapai oleh sekolah dan sejauh mana sebuah proses itu berjalan di madrasah tersebut. Dan setelah mengetahui semua masalah dan kekurangan mulai dari proses dan hasil dari sebuah proses, maka kepala madrasah harus mampu memberikan solusi untuk membenahi kekurangan tersebut.

5. Kepala Madrasah Sebagai Leader

Kepala madrasah sebagai *leader* adalah sebuah kemampuan yang tidak dianggap bisaa-bisaa saja ini adalah kemampuan yang benar-benar diperhitungkan dalam memimpin sebuah lembaga sekolah yang ingin baik dan maju, kendatipun peran yang lain juga tidak bisa dipisahkan dalam peran kepala Madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan. Dalam kata leadership mencakup kemampuan seseorang yang memiliki jiwa untuk memimpin organisasi sekolah, seperti kita ketahu sebuah lembaga sekolah tentu membutuhkan peran seorang leader atau pemimpin yang unggul dalam membawa arus madrasah untuk lebih maju.

Disamping peranannya sebagai leader yang memiliki kemampuan teoritik dan konseksu, kepala sekolah tidak boleh lupa menggunakan nilai-nilai spiritual dan religius yang dianutnya, sehingga gaya kepemimpinan menjadi lebih mantap, dan dapat diterpkan dalam kehidupan sehari-hari dalam memimpin. Nilai-nilai budi perkerti yang baik dalam prilaku adalah suatu yang menjadi titik tekan dalam kecerdasan spiritual. Pendidikan dalam arti pentingnya sebuah kejujuran dapat diinterlialisasikan kedalam diri pendidik dan peserta didik³⁶. Dan seorang

³⁶ Sukidi, 2004 hal 89, *Kecerdasan spiritual*, PT gramediapustakautama, Jakarta

pemimpin yang baik adalah seorang pemimpin yang dapat mengayomi bawahannya, untuk bekerja dengan baik tanpa beban.

Seorang pemimpin harus mampu membawa diri sendiri bahkan orang lain yang dipimpinnya untuk kearah yang lebih baik dalam menjalankan tugas, karena seorang pemimpin adalah orang yang menjadi tumpuan oleh bawahannya, dan kaitan dengan peningkatan sumberdaya manusia kariawan, dan mampu untuk memecahkan konflik antar kariawan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif dan nyaman untuk bekerja, sehingga semua elemen yang ada di madrasah memiliki kekompakan dalam bekerja, kerja tim (*team work*). Sehingga semua pihak yang ada dalam organisasi merasa diikiut sertakan dalam memajukan sebuah lembaga sekolah atau madrasah yang dipimpin oleh kepala madrasah. Dan seorang pemimpin dalam kontek leader harus dapat memberikan sebuah contoh dan suritauladan yang baik.

Kepala madrasah adalah orang yang paling bertanggung jawab dalam melaksanakan perjalanan sekolah dari waktu ke waktu pada tingkat operasional, kepala madrasah adalah orang yang berada di garis terdepan yang mengkoordinasikan upaya peningkatan pembelajaran yang bermutu. Kepala sekolah diangkat untuk menduduki jabatan yang bertanggung jawab mengkoordinasikan upaya bersama mencapai tujuan pendidikan pada level sekolah masing-masing³⁷.

³⁷Danim Sudarwan, 2003 hal 77. Organisasi dan Manajemen. PT Bumi Aksara. Jakarta

Kepala Madrasah sebagai pemimpin adalah kata “pemimpin” mempunyai arti: memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan, dan berjalan didepan (*preced*). Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan³⁸.

Kepala sekolah identik dengan pemimpin/leader pendidikan yang berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun menggerakkan untuk berbuat sesuatu dan tujuan-tujuan tertentu. Dan keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah³⁹

6. Kepala Madrasah Sebagai Inovator

Kepala Sekolah yang unggul dan bermutu pasti dipimpin oleh pemimpin yang unggul dan bermutu juga, di era globalisasi saat ini dimana begitu pesatnya kemajuan untuk persaingan begitu ketat, menuntut sekolah sebagai lembaga yang dipercaya memberikan paradigma dan keterampilan dalam membentuk (SDM) sumber daya manusia yang terampil dan unggul dalam segala hal, agar mampu untuk mengimbangi sebuah kemajuan globalisasi. Untuk itu sekolah memerlukan seorang kepala sekolah yang mempunyai inovasi yang tinggi.

Kepala sekolah yang memiliki kemampuan sebagai innovator yaitu, innovator mengandung arti bahwa madrasah harus melakukan pembaharuan. Dengan kata lain, kepala madrasah harus memiliki daya cipta hal-hal yang baru

³⁸Wahjosumidjo, 2002 hal 103, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Grafindo persada, Jakarta.

³⁹Suriyanto, 2008 hal 33. *Kepemimpinan Transformasional*. Alfabeta. Jakarta

demi kemajuan madrasah yang dipimpinnya. Disamping melaksanakan tugas dan fungsinya didalam bidang dan rutinitas, seorang kepala madrasah harus memikirkan dan menciptakan adanya pembaharuan disekolah. Sesuai dengan pengertian kata "*Inovator*" itu, yaitu: Penemu cara baru, pembaharuan" (Echols dan shadily, 1996 :323)⁴⁰.

Sebagai *innovator*, kepala madrasah hendaknya mampu memiliki trobosan-trobosan dalam memimpin lembaga sekolah, sehingga perjalanan arus madrasah yang dipimpinnya tidak monoton dengan keadaan yang begitu saja, maka harapan dari kemampuan yang ada sebagai *innovator* madrasah akan berkembang dengan pesat, sehingga kepala madrasah sudah membuat program-program inovasi untuk madrasah yang dipimpinnya.

Dalam program pembruan yang akan digerakan oleh kepala madrasah upaya yang sangat mendesak adalah merubah pemikiran para pendidik yang masih terkontaminasi dengan sift-sifat apatis, masa bodoh, apa adanya mengikuti budaya malas, kreativitas dan inisiatif rendah, gaya kepemimpinan bersifat komando, budaya persaingan tidak sehat, tidak terbuka, guru kurang bergairah, konplik interen guru, faktor lingkungan negatif amat besar. Sehingga dari problem tersebut akan berdampak negative terhadap kinerja guru, siswa malas dengan belajar, Oleh sebab itu hasil/mutu pendidikan merosot.

⁴⁰Suhardiman, 2012 hal 31, *Studi Pengembnagan Kepala Sekolah, Konsep dan implementasinya*, Cita Pustaka Media. Bandung

Dalam tugas dan peran kepala madrasah sebagai innovator, pembaharuan yang dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Peningkatan kemampuan dan kerativitas guru dengan memfasilitasinya melalui dan komite
2. Membuka komunikasi, agar muncul pemikiran baru dengan guru yang selama ini menyimpan rasa ketidak puasan kepada pemimpin dan pemerintah
3. Mengembangkan dan membisaakan system kolaborasi dalam proses pembelajaran antar guru sejenis
4. Peningkatan program servis training yang lebih komperhensif
5. Memberi *insentif, reward, funishmen* dan penghargaan bagi guru
6. Menegembangkan kepemimpinan madrasah dengan sifat inovatif dan demokrasi
7. Melekukan pembaharuan bagi fisik sekolah yang disesuaikan dengan kebutuhan system kerja
8. madrasah senantiasa memberdayakan (*empowering*) pemimpinlokal seperti kepala desa,tokoh masyarakat, guru yang berpotensi untuk membangun kerja sama memperbaiki kesalahan masalalu
9. Melakukan kerjasama dalam dunia usaha (LSM Pendidikan) untuk memajukan teknologi informasi, computer, internet, dalam rangka pembelajaran *electricallearning*
10. Menciptakan/menerbitkan keamanan madrasah dengan penataan lingkungan, kebersihan, keindahan, kenyamanan, rapi, suasana yang penuh dengan nilai-nilai pendidikan, sehingga kegiatan KBM senantiasa kondusif

Dari beberapa uraian diatas penulis dapat menyimpulkan bahawa seorang madrasah hendaknya harus memiliki kemampuan dalam mengembangkan kemampuan untk dapat membawa warga sekolah, dan suasana sekolah yang kondusif dengan menjadikan pemikiran-pemikiran yang lama menjadi inovasi dan unggul untuk cakap dalam berbagai hal yang brkaitan untuk kemajuan lembaga sekolah agar tercapainya sebuah tujuan.

7. Kepala Madrasah Sebagai Motivator

Motivasai adalah sesuatu keadaan yang mendorong keinginan individu baik yang muncul dari dalamdiri seseorang maupun diluar diri seseorang untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu.Motivasi yang timbul dari dalamindividu seseorang yaitu motivasi (*intrinsic*), sedangkan motivasi yang timbul dari luar individu seseorang adalah motivasi (*extrinsic*). Keduanya adalah satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dalam diri seseorang kepala madrasah dalam membangun, dan memberikan sebuah motivasi terhadap orang yang dipimpinnya.

Motivasi merupakan suatu kata yang sebenarnya tidak asing lagi dalam sebuah kehidupan karena kata ini lazim kita dengarkan dilingkungan kita, sehingga bermunculanlah seorang yang memberikan solusi, dan semangat kepada seseorang dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Yang sering kita ketahu sebagai profesinya adalah motivator. Penjabaran motivasi dalam penelitian dilator belakang oleh alasan bahwa kinerja akan sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja. Motivsi kerja didefenisikan oleh Hoy dan Miskel (2004) yaitu:

Contend that the challenge for administrator is to develop highly motivated teachers who are actively engaged in teaching and learning, open to new ideas and approaches, and committed to students and change over the lifetime of their teaching careers.

Motivasi adalah usaha atau kegiatan dari manajer untuk dapat peningkatan semangat dan gairah kerja dari para pekerja-pekerja atau kariawan-kariawan. Dapat diartikan motivasi menunjukkan dorongan dari usaha untuk memenuhi atau memuaskan suatu kebutuhan, atau untuk mencapai tujuan tertentu.

Pengertian tersebut memandang bahwa motivasi merupakan salah satu upaya kepala madarasa dalam peningkatan semangat dan gairah kerja para guru, dan sekolah harus berupaya untuk mengondisikan terangsang dan terdorong untuk melakukan pekerjaan secara optimal. Sehingga madrasah untuk dapat memiliki kemampuan sebagai seorang motivator, yang dapat memberikan sebuah motivasi ekstrinsik, untuk membangun motivasi intrinsik yang menimbulkan kesadaran dalam diri personal untuk kerja secara optimal⁴¹.

Motivasi kerja tidak dapat tumbuh dengan sendidrinya, motivasi merupakan proses psikologis yang terdiripada seseorang yang dipenuhi berbagai faktor. Menurut Lyman porter dan Raymond Milles bahwa ada tiga faktor utama yang berpengaruh terhadap motivasi kerja, yaitu⁴²:

⁴¹Nitisemito, 2001 hal 40. *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia. Jakarta

⁴² Wahdjosumidjo, 2004 hal 193 “*Efektivitas Gaya Kepemimpinan*”, Ghalia Indonesia, Jakarta

- a. Ciri-ciri pribadi seseorang (*individual characteristic*)
- b. Tingkat dan jenis pekerjaan (*job characteristic*)
- c. Lingkungan Kerja (*work situation characteristic*)

Ketiga faktor tersebut mempunyai pengaruh besar terhadap motivasi para staf kariawan yang ada di lembaga sekolah. Oleh sebab itu pemimpin dalam hal ini kepala madrasah harus mampu mengarahkan interaksi faktor-faktor karakteristik individu, karakteristik lingkungan kerja/organisasi dan karakteristik pekerjaan.

Sedangkan Peterson dan Plowman (Hasibuan, 2001:142) bahwa orang mau bekerja karena faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Keinginan untuk hidup (*The Desire to live*)

Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia untuk dapat makan dan makan untuk melanjutkan kehidupan.

- b. Keinginan untuk satu posisi (*The Desire for Position*)

Keinginan untuk satu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia kedua dan hal ini adalah salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.

- c. Keinginan untuk kekuasaan (*The Desire for Power*)

Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, yang mendorong orang mau bekerja.

- d. Keinginan akan pengakuan (*The Desire for Recognition*)

Keinginan akan pengakuan, penghormatan, dan status sosial, merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja mempunyai motif

keinginan (*want*) dan kebutuhan (*needs*) tertentu dan pengharapan kepuasan dari hasil kerjanya.

Dan tidak cukup hanya dipandang dari faktor keinginan saja, bahwa teknik untuk memotivasi seseorang dapat dilakukan dengan berbagai cara agar tujuan dari lembaga tersebut dapat tercapai diantaranya yaitu⁴³:

1. Pemberian gaji yang cukup
2. Memperhatikan kebutuhan sosial
3. Sekali-kali menciptakan suasana santai
4. Memperhatikan harga diri
5. Menempatkan pegawai dengan posisi yang tepat
6. Memberikan kesempatan untuk maju
7. Memperhatikan perasaan aman para pegawainya
8. Mengusahakan loyalitas para pegawainya
9. Sekali-kali mengajak pegawainya berunding
10. Memberikan insentif
11. Fasilitas yang menyenangkan

Kepala sekolah atau madrasah sebagai motivator, diharapkan mampu melaksanakan tugasnya membimbing dan membina bawahannya karena sekolah adalah *top manager* juga mampu memberikan contoh yang baik dalam menjalankan sebuah tugas dengan optimal dari lembaga yang dipimpinnya, agar

⁴³ Nitisemito, 1996 hal 43, *Manajemen Personalia*, Graha Indonesia, Jakarta

dapat mencapai target dari apa yang akan mejadi tujuan dari lembaga sekolah tersebut.

F. Pengertian Madrasah

Madrasah merupakan lembaga pendidikan yang pernah berkembang di Timur Tengah pada abad XI dan XII, atau pada pertengahan sejarah Islam. Namun demikian, bukan berarti bahwa madrasah yang berkembang di Indonesia adalah hasil adopsi langsung dari bentuk madrasah yang berkembang pada abad pertengahan tersebut.

Istilah *madrasah* berasal dari dunia Islam Timur Tengah yang berkembang sekitar ke-10 M, yang diklaim sebagai simbol kebangkitan kaum Sunni. Istilah ini kemudian diadopsi oleh umat Islam di Indonesia. Bahkan, telah menjadi salah satu wujud dari etnis budaya Indonesia, yang dengan sendirinya mengalami proses sosialisasi yang relatif insentif. Indikasinya adalah wujud intentitas budaya ini telah diakui dan diterima kehadirannya di Indonesia.

Secara etimolog *madrasah* merupakan *isim makan* dari kata *Darosa* yang berarti “tempat duduk untuk belajar”. Di Indonesia, istilah *madrasah* telah menyatu dengan istilah *sekolah* atau *perguruan*, khususnya yang bernuansa Islam. Dengan demikian, secara harfiah, kata madrasah memiliki kesamaan arti dengan sekolah agama. Setelah mengarungi perjalanan peradaban bangsa, diakui telah

mengalami perubahan-perubahan, walaupun tidak melepaskan diri dari makna asal sesuai dengan ikatan budayanya, yakni budaya Islam⁴⁴.

Jika pandangan diarahkan kepada SKB (Surat Keputusan Bersama) Menteri Agama, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, serta Menteri Dalam Negeri tahun 1975, madrasah diartikan sebagai lembaga pendidikan yang menjadikan mata pelajaran agama Islam sebagai mata pelajaran dasar yang diberikan sekurang-kurangnya 30 % di samping mata pelajaran umum.

Dengan demikian, di lembaga pendidikan madrasah, peserta didik memperoleh pembelajaran mengenai hal ihwal dan seluk beluk agama dan keagamaan Islam. Karenanya, dalam pemakaiannya, kata madrasah lebih dikenal sebagai sekolah agama.

➤ *Latar Belakang Kelahiran dan Pertumbuhan Madrasah di Indonesia*

Secara global, kelahiran bentuk madrasah sebagai sebuah lembaga pendidikan yang lahir pertama kali di Timur Tengah, dilatarbelakangi oleh beberapa hal, antara lain ;

1. Halaqah-halaqah (lingkaran) yang dapat digambarkan sebagai kelompok-kelompok belajar yang diadakan di mesjid-mesjid, biasanya mengajarkan berbagai ilmu pengetahuan, yang didalamnya terjadi berbagai diskusi dan perdebatan sehingga sering mengganggu orang-orang yang beribadah di mesjid. Keadaan ini mendorong untuk segera memindahkan *halaqah-halaqah* itu keluar mesjid, sehingga didirikanlah bangunan yang digunakan khusus untuk pendidikan (di luar mesjid).

⁴⁴ Abdul Mujib Muhaimin, 1993 hal 24, *Paradigma Pendidikan Islam, Kajian Filosofis dan Kerangka Dasar Operasionalnya*. Trigenda Karya. Bandung

2. Perkembangan ilmu pengetahuan yang demikian pesat, menuntut konsentrasi khusus dalam penanganannya, sehingga diperlukan lebih banyak ruang-ruangan dan kelas-kelas untuk mengajarkan dan menampung para murid yang kian hari kian bertambah banyak.
3. Timbulnya aliran dalam fikih, ilmu kalam, hadis, dan pengetahuan umum, di satu pihak menghasilkan buku-buku hasil pemikiran dan penemuan ilmu yang mengagumkan, tetapi di pihak lain melahirkan sikap fanatisme pada aliran atau mazhab pemikiran tertentu, sehingga madrasah menjadi lembaga alternatif yang dapat digunakan untuk menyebarkan aliran atau mazhab pemikiran tertentu.
4. Pada masa pemerintahan Bani Abbasiyah, ketika bangsa Turki mulai berpengaruh, mereka berusaha untuk mempertahankan kedudukan dalam pemerintahan, dengan berusaha menarik hati rakyat umum dengan mendirikan madrasah-madrasah di berbagai tempat, dilengkapi dengan sarana dan fasilitas yang diperlukan, serta mendatangkan guru-guru yang digaji secara khusus untuk mengajar di madrasah-madrasah tersebut.
5. Di antara motivasi kalangan penguasa dan orang kaya yang mendirikan madrasah, ada juga yang mengharapkan pahala dan ampunan dari Allah. Bahkan, di antara pembesar negara pada masa itu yang mungkin sering melakukan perbuatan dosa, mau mendirikan madrasah dengan mewakafkan hartanya sebagai salah satu cara untuk menebus dosa.

➤ *Eksistensi Madrasah dalam Sistem Pendidikan Nasional*

Setelah dikeluarkannya SKB (Surat Keputusan Bersama) 3 Menteri (Menteri Agama, Menteri Dalam Negeri, serta Menteri Pendidikan dan Kebudayaan) pada tahun 1975 tentang Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah, maka strategi pengelolaan madrasah semakin mengalami kemajuan.

Berdasarkan SKB 3 Menteri tersebut, pada diri madrasah telah terjadi fenomena baru, yaitu dimasukkannya mata pelajaran umum dengan prosentase yang cukup tinggi, yaitu 70 % di samping mata pelajaran agama Islam. Selain itu, madrasah ditetapkan menjadi tiga tingkat, yaitu MI (Madrasah Ibtidaiyah) yang setingkat dengan SD, MTs (Madrasah Tsanawiyah) yang setingkat dengan SMP, dan MA (Madrasah Aliyah) yang setingkat dengan SMA. Sejak saat itu, ijazah madrasah diakui sederajat dengan sekolah umum yang setingkat.

SKB 3 Menteri tersebut merupakan legalisasi dari tuntutan zaman, sebab madrasah dituntut untuk mengikuti berbagai perkembangan sosial dan beradaptasi dengan pola hidup masyarakat. Hal inilah yang melatarbelakangi sehingga madrasah-madrasah yang ada menstandarkan kurikulumnya dengan sekolah umum. Apalagi setelah terbukanya kesempatan penegrian bagi madrasah swasta, atau sekurang-kurangnya memfilialkannya dengan madrasah negeri.

Pada tahun 1984, terbit SKB antara Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dengan Menteri Agama Nomor 9299/U/1984 dan Nomor 45 tahun 1984 tentang Pembakuan Kurikulum Sekolah Umum dan Kurikulum Madrasah. SKB tahun 1984 ini merupakan tindak lanjut dari SKB 3 Menteri pada tahun 1875. tujuannya tidak hanya mensejajarkan antara sekolah umum dengan madrasah dalam

penjenjangan dan mutu pendidikan, tetapi juga diupayakan penyeragaman dan pembakuan dalam struktur program dan kurikulum.

Sebagai konsekuensi dari status keberadaan madrasah tersebut, di satu pihak madrasah memikul tanggung jawab sebagai lembaga pendidikan umum yang sama dengan sekolah umum. Sementara itu, pada sisi lain, madrasah memiliki tanggung jawab sebagai lembaga pendidikan Islam. Dengan posisi seperti itu, maka tanggung jawab madrasah jauh lebih besar dan berat dibandingkan dengan sekolah umum yang sederajat.

Pemberlakuan UU No. 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang kemudian ditindak lanjuti dengan PP No. 28 tahun 1990, semakin memperjelas posisi madrasah sama dengan sekolah umum yang berciri khas Islam. Hal ini dapat dilihat secara jelas pada dua Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan sebagai berikut:

- SK No. 0490/U/1992 tentang Sekolah Menengah Umum. Dalam SK ini ditetapkan bahwa Madrasah Aliyah adalah Sekolah Menengah Umum yang diselenggarakan oleh Departemen Agama;
- SK No. 054/U/1993. Dalam SK ini ditetapkan bahwa MI adalah SD dan MTs adalah SLTP yang berciri khas Islam yang diselenggarakan oleh Departemen Agama⁴⁵.

⁴⁵ Ahmadi, Abu dan Nur Uhbiyati. 2001 hal 37, *Ilmu Pendidikan Islam*, PT. Rineka Cipta. Jakarta

G. Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan adalah salah satu pilar dari sumberdaya manusia yang sangat penting bagi pembangunan nasional. Dan mutu adalah konteks yang dinamis yang menunjukkan sebuah kualitas yang dapat dijadikan sebuah acuan dari keberhasilan seseorang dari sebuah proses pendidikan. Bahkan masa depan suatu bangsa berada pada letak keberhasilan dari sebuah pendidikan yang berkualitas dan bermutu, semuanya akan ada apabila sebuah lembaga pendidikan memperhatikan mutu pendidikan itu sendiri. Sudah banyak contoh dari Negara yang secara geografis kecil dan relative tidak mempunyai sumber daya alam yang begitu besar, tapi mampu menjadi sebuah bangsa dan Negara yang besar. Karena menjadi tolak ukur kemajuan dipandang dari sisi sumberdaya manusianya yang unggul, ini tidak terlepas dari peran sebuah system pendidikan yang menjadi alat mencetak sumberdaya manusia yang berkualitas. Karena kualitas lulusan dari sistem pendidikan yang dapat diandalkan dari sebuah proses lembaga pendidikan dengan sepek terjanganya, untuk mencapai cita-cita dalam upaya menciptakan pendidikan yang bermutu.⁴⁶

Mutu pendidikan tidak dapat dilihat dan semerta-merta dipandang hanya dari sisi mutu out put madrasah atau hasil lulusanya saja, karena yang paling penting justru harus mempertanyakan bagai mana caranya peningkatan mutu lulusan tersebut ? jelasnya bahwa hal-hal yang dapat berpengaruh terhadap mutu lulusan adalah sebuah proses dan fasilitas-fasilitas pendukungnya dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

⁴⁶ Fajar Malik, 1999 hal 11. *Reorientasi Pendidikan Islam*, Fajar Dunia, Bandung

Padaperaturan pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang, Standar Nasional Pendidikan, pada Bab II pasal 2 lingkup Standar Pendidikan Nasional (SNP) meliputi: Standar isi, Proses, Kompetensi, Pembagaian, dan penilaian pendidikan. Untuk itulah Standar Pendidikan Nasional Berfungsi sebagai dasar dalam pencapaian, pelaksanaan dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu, standar nasional pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.

Dalam SNP, Standar Isi mencanagkup lingkup materi minimal dan tingkat kompetensi minimal untuk mencapai kompetensi lulusan minimal pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu, Standar isi tersebut memuat kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan, dan kalender pendidikan. Sedangkan Standar kompetensi lulusan untuk satuan menengah digunakan sebagai pedoman penilaian dalam menentukan kelulusan peserta didik. Standar Kompetensi Lulusan tersebut meliputi standar kompetensi lulusan minimal satuan pendidikan menengah, standar kompetensi lulusan minimal kelompok mata pelajaran, dan standar kompetensi lulusan minimal mata pelajaran.

Dalam pembelajaran, menurut SNP proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, insfiratif, menyenangkan menantang, memotivasi, peserta didik untuk berprestasi aktif, serta memberi ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas dan kemandirian sesuai bakat, minat, dan

perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Dalam setiap satuan pendidikan pendidik melakukan perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Dan tidak cukup sebatas ini saja untuk melaksanakan proses pembelajaran pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Yang dimaksud dengan kualifikasi akademik yaitu tingkat pendidikan yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik adalah dibuktikan dengan ijazah dan sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi professional, dan kompetensi sosial.

Dalam pengelolaan dan penilaian, standar pengelolaan terdiri dari 3(tiga) bagian, yakni standar pengelolaan oleh satuan pendidikan, standar pengelolaan oleh Daerah, standar pengelolaan oleh Pemerintah. Standar penilaian pada pendidikan dasar dan menengah terdiri atas: Penilaian hasil belajar oleh pendidik, Penilaian belajar oleh satuan pendidikan, dan penilaian belajar oleh Pemerintah. Sementara tentang sarana dan prasarana, setiap satuan pendidikan harus memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar, bahan habis pakai, serta perlengkapan yang lain yang dapat dipergunakan dalam proses pendidikan.

Sedangkan dalam pembiayaan dan penilaian pendidikan, pembiayaan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal. Biaya investasi satuan pendidikan meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumberdaya manusia, dan modal kerja tetap. Biaya personal meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh pesertadidik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan. Biaya satuan pendidikan meliputi gaji pendidik dan tenaga pendidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji, bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, dan biaya pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi pemeliharaan saran dan prasarana, uang lembur, transportasi, komunikasi, pajak, asuransi, dan lain sebagainya⁴⁷.

Peningkatan mutu pendidikan melalui standarisasi dan profesionalisasi yang sedang dilakukan dewasa ini menuntut pemahaman berbagai pihak terhadap perubahan yang terjadi dalam berbagai komponen sistem pendidikan. Perubahan kebijakan pendidikan dari sentralisasi menjadi desentralisasi telah menekankan bahwa pengambilan kebijakan berpindah dari pemerintah pusat (*Top Governmen*) ke pemerintahan daerah (*District Governmen*), yang berpusat di pemerintahan kota dan kabupaten. Dengan demikian sebuah kebijakan itu semuanya adalah untuk memperbaiki dan mempermudah semua proses pendidikan untuk lebih baik dan unggul.

Pengertian mutu harus diartikan secara luas, mutu merupakan sebuah filosofis dan metodologis yang membantu institusi untuk merencanakan

⁴⁷ Depdiknas 2008, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 25 Tahun 2008, Tentang Standar Kepala Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah*. Jakarta

perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan. Kendatipun demikian mutu memiliki arti sebuah keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang ataupun jasa. Sedangkan dalam dunia pendidikan barang atau jasa itu bermakna dapat dilihat dan tidak dapat dilihat, tetapi dapat dirasakan⁴⁸.

Menyikapi mutu dalam bidang pendidikan tidak hanya pada hasil lulusan sebuah lembaga pendidikan (*out put*), akan tetapi hasil lulusan yang baik ditentukan dari sebuah proses dan sumber daya manusia yang bermutu juga ini adalah sebuah syarat mutlak dalam sebuah konsep proses, hal ini sependapat dengan upaya peningkatan mutu dalam bidang pendidikan difokuskan kepada mutu proses pendidikan⁴⁹.

Dari beberapa pendapat diatas penulis dapat menjelaskan bahwa peningkatan mutu adalah sebuah keunggulan dari sebuah proses yang baik untuk menghasilkan sesuatu yang baik pula. Akan tetapi mutu dalam hal ini tidak dapat dilihat dari *out put*. Karna indikasi mutu adalah rana *in put*, *proses*, dan *out put*. Mutu adalah perubahan. Maksudnya konsep mutu tidak tetap berlaku seumur hidup, tetapi konsep mutu akan selalu dinamis sesuai dengan perkembangan Zaman. Mutu pembelajaran mengacu pada proses pembelajaran disekolah dan hasil belajar yang mengikuti kebutuhan dan harapan *stakeholder* pendidikan.

⁴⁸ Euis Karwati & Doni Juni Priyansa 2013 hal 50-51, *Kinerja dan profesionalisme kepala sekolah*, Alfabeta, Bandung

⁴⁹ Euis Karwati & Doni Juni Priyansa 2013 hal 51, *Kinerja dan profesionalisme kepala sekolah*, Alfabeta, Bandung

Mutu dalam proses pembelajaran dapat dikelompokkan dalam mutu *input*, mutu *proses*, dan mutu *out put* pembelajaran⁵⁰.

Sebuah lembaga untuk dapat memperoleh mutu pendidikan yang baik, harus memiliki sesuatu yang bermutu juga, yang lebih kepada mutu proses yang baik, dengan demikian proses pembelajaran yang bermutu melibatkan berbagai *input* pembelajaran seperti peserta didik (Kognitif, afektif, psikomotorik), bahan belajar, metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah yang mendukung dan dukungan administrasi sarana prasarana dan sumberdaya yang lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Mutu proses pembelajaran ditentukan oleh metode, input, suasana, dan kemampuan melaksanakan manajemen proses pembelajaran itu sendiri. Sehingga sebagaimana manajemen memberdayakan sumberdaya yang ada dilingkungan sekolah tersebut untuk menciptakan suasana belajar yang produktif.

Untuk mendapatkan hasil yang baik dalam sebuah pendidikan, maka hal tersebut tidak terlepas dari sebuah proses yang baik pula. Hal ini sejalan dengan pendapat sebuah konsep mutu pembelajaran dapat dipahami melalui pendekatan operasi produksi di bidang industri, yaitu yang berkenaan dengan mutu *input*, mutu proses, dan mutu *out put*. Apabila mutu *in put* bagus, diolah dengan proses yang bagus, maka *out put* -nya hampir dipastikan bagus⁵¹.

Adapun penjabaran dari semua indikator mutu pembelajaran *in put*, mutu proses, dan mutu *out put* adalah sebagai berikut:

⁵⁰Euis Karwati & Doni Juni Priyansa 2013 hal 51, *Kinerja dan profesionalisme kepala sekolah*, Alfabeta, Bandung

⁵¹ Euis Karwati & Doni Juni Priyansa 2013 hal 54, *Kinerja dan profesio nalisme kepala sekolah*, Alfabeta, Bandung

1. Mutu input pembelajaran

Segala hal berkaitan dengan masukan untuk proses pembelajaran disekolah merupakan *in put* pembelajaran. *In put* pembelajaran berupa material dan non material. Berikut ini adalah beberapa indikator yang dapat dioperasikan sebagai *in put* pembelajaran ditingkat persekolahan, yaitu:

- a. Memiliki kebijakan mutu
- b. Tersedia sumber daya yang siap
- c. Memiliki harapan prestasi yang tinggi
- d. Berfokus kepada stakeholder (khususnya peserta didik)

2. Mutu proses pembelajaran

Bekaitan dengan proses pelajaran disekolah, dapat dilihat berdasarkan indidktor-indikator mutu pembelajaran. Indikator yang dapat dioperasionalkan untuk melihat mutu sebuah sekolah dalam menjalankan berbasis sekolah, yaitu:

- a. Efektifitas proses belajar mengajar tinggi
- b. Kepemimpinnan sekolah yang kuat
- c. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif
- d. Sekolah memiliki budaya mutu
- e. Sekolah memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis
- f. Sekolah memiliki kewenangan (kemandirian)
- g. Partisipasi warga sekoalah dan masyarakat tinggi
- h. Sekolah memiliki keterbukaan (transparasi manajemen)
- i. Sekoalh melakukan evaluasi dan perbaikan

3. Mutu *output* pembelajaran

Output adalah kinerja sekolah, kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses pembelajaran. Kinerja sekolah diukur dari mutunya, efektivitasnya, produktifitasnya, efesiensinya, inovasinya, indikator *output* dapat diklarifikasikan menjadi dua, yaitu:

- a. *Output* pencapaian akademik (*academic achievement*)
- b. *Output* pencapaian non akademik (*non academic achievement*)

H. Urgensi kepemimpinan kepala madrasah dalam mutu pendidikan

Kehadiran dari seorang sosok ataupun figur seorang pemimpin yang unggul, akan sangat diperlukan dari sebuah organisasi seperti lembaga sekolah atau madrasah, dengan demikian tidak begitu mudah semerta-merta menjadikan seorang pemimpin tanpa adanya sebuah kemampuan untuk memimpin, karena hasil sebuah kepemimpinan terletak pada siapa yang memimpin. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah kunci dalam sebuah perjalanan yang dapat dikaitkan kemana sebuah arah atau arus lembaga yang dipimpinya. Dan mampukah mempertanggung jawabkannya dari apa yang akan dipimpin. Karena seorang pemimpin adalah penentu, dari sebuah rencana rencana yang jitu untuk keberlangsungan sebuah lembaga yang dipimpinya, dari sebuah kebijakan yang dibuat dan ditetapkan oleh seorang pemimpin untuk dijalankan oleh *stheholder* yang ada di lembaga tersebut. Dan pasti sebuah kebijakan yang telah dibuat akan diikuti oleh bawahannya, karena dari itu tuntutan seorang kepala madrasah adalah dapat memberikan contoh untuk warga sekolah yang dipimpinya. Pendapat ini sejalan dengan firman Allah:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ 

Artinya: “*Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri (Pemimpin) di antara kamu.*”⁵²(Q.S An Nisa: 59)

Dari penjelasan firman Allah diatas seorang pemimpin akan diikuti bawahanya, artinya seorang pemimpin dalam menjalankan tugas hendak memiliki perhitungan yang baik, untuk diri sendiri dan golongan. Dengan demikian tugas seorang pemimpin sangatlah berat, untuk melakukan sebuah tindakan yang berkaitan dengan sebuah kebijakan-kebijakan untuk dilaksanakan oleh semua warga sekolah, untuk dapat dipertanggung jawabkan.

Keberlangsungan kegiatan yang ada disebuah madrasah adalah perlunya seorang yang siap berjalan dan mejalankan kegiatan tersebut, maka unsur manusialah menjadi unsur terpenting dalam kegitan yang ada disebuah madrasah, berkaitan dengan program yang diadakan di madrasah sangat ditentukan dari orang-orang yang siap juga dalam menjalanka sebuah program. Dengan demikian hal tersebut sehinga kemampuan kepala madrasah akan terus berupaya mengelola sumberdaya manusia personal yang ada disebuah madrasah.

Kepala madrasah adalah pelaku kegiatan yang di andalkan dalam menjalankan sebuah program yang ada dimarasah, walaupun ketika madrasah itu secara fasilitas gedung, metode pengajaran, perlengkapan, alat kerja dan lain sebagainya tidak akan ada artinya, ketika sumber daya manusia terutama kepemimpinan kepala madrasah kurang kompetensi dalam memmpin madrasah

⁵² Mushaf Alqur’an 2012, An-Nisa:59, CP Penerbit Diponegoro, Bandung

tersebut, dan tidak berpartisipasi dalam menjalankan program-program sekolah, maka akan sulit untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepala madrasah merupakan personalia disebuah lembaga sekolah yang paling bertanggung jawab pertama dalam peningkatan mutu pendidikan di madrasah bersama dengan guru-guru di madrasah sebagai fasilitator dan motivator pembelajaran siswa. Dan kepala madrasah pun menjadi pilar penting untuk kemajuan sebuah madrasah.

Untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, seorang kepala madrasah harus mampu mempengaruhi warga madrasah yang dipimpinnya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan dari madrasah. Dengan gaya lain yang sering kita dengar dengan gaya kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin yang memberikan perubahan kepada warga madrasah untuk lebih maju dalam menjalankan kinerja di madrasah, yang didalamnya memenuhi motif pemenuhan kebutuhan serta penghargaan terhadap para bawahan.

Terdapat empat faktor untuk menuju kepemimpinan transformasional, yang dikenal sebutan 4 I, yaitu: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*.

1. *Idealized influence*: madrasah menjadi sosok ideal yang dapat dijadikan panutan bagi guru-guru dan kariawannya, dipercaya, dihormati dan mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan madrasah.
2. *Inspirational motivation*: kepala madrasah dapat memotivasi seluruh guru dan kariawannya untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan

mendukung semangat team dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan di madrasah.

3. *Intellectual stimulation*: kepala madrasah dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi dikalangan guru dan stafnya dengan mengembnagkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan madrasah kearah yang lebih berkualitas.
4. *Individual consideration*: kepalamadrsh bertindak sebagai pelatih dan penasehat bagi guru dan stafnya.

Dari beberapa uraian diatas, untuk menjadi sekolah/madrsh yang memiliki gaya kepemimpinan trasnformasional bukan hal yang mudah, karna perlu melalui hal yang membutuhkan proses yang lama dan memerlukan usah yang sadar untuk sungguh-sungguh. Menjadi seorang pemimpin, sehingga kepala madrasah memiliki rasa untuk menghargai ide-ide baru, cara baru, pratik-pratik baru dalam memimpin sebuah lembaga sekolah ataupun madrasah.

Besar harapan dari semua pihak, untuk kemajuan dari sebuah lembaga sekolah/madrsh akan selalu disandarkan pada kinerja seorang kepala madrasah, karna kepala madrasah adalah seorang panutan dari semuawarga sekolah dalam menentukan kebijakan-kebijakan, bahkan para orang tua dari peserta didikpun melihat siapa kepala madrasah yang memimpin sekolah tempat anaknya mendapatkan proses belajar mengajar. Ternyata begitu pengaruh sangat besar seorang kepala madrasah untuk mewarnai lingkup dari warga sekoalah bahkan diluar sekolah.

Sebagai mana dikemukakan dalam UUD pasal 12 ayat 28 tahun 1990 bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Dalam hal ini kepala madrasah harus mampu mencurahkan kemampuannya secara maksimal untuk mengelola, lembaga sekolah yang dipimpinnya. Untuk memperoleh hasil maksimal, dengan mengajak warga sekolah dan masyarakat untuk ikut serta dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu.

Madrasah adalah sekolah yang berciri khas agama Islam. Sebagai sekolah umum yang berciri khas agama Islam maka madrasah dalam banyak hal harus sama atau mampu mengikuti perkembangan dari sekolah-sekolah yang ada sehingga madrasah harus memenuhi beberapa kriteria meliputi Output, proses, dan input

a. Output

Madrasah harus memiliki *out put* yang diharapkan. *Out put* madrasah adalah prestasi madrasah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di madrasah. *Out put* dapat diklasifikasi menjadi dua, yaitu *out put* berupa prestasi akademik, dan prestasi non akademik.

b. Proses

Madrasah yang efektif pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik sebagai berikut:

- 1) Proses belajar mengajar yang efektifitasnya tinggi.
- 2) Kepemimpinan madrasah yang kuat.

- 3) Lingkungan yang aman dan tertib.
- 4) Pengelolaan tenaga pendidikan yang efektif.
- 5) Madrasah memiliki budaya mutu.
- 6) Madrasah memiliki teamwork yang kompak, cerdas dan dinamis.
- 7) Madrasah memiliki kewenangan (kemandirian).
- 8) Partisipasi yang tinggi warga madrasah dan masyarakat.
- 9) Madrasah memiliki keterbukaan (transparansi)
- 10) Madrasah memiliki kemauan untuk berubah.
- 11) Madrasah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan.
- 12) Madrasah responsive dan antipatif terhadap kebutuhan.
- 13) Komunikasi yang baik.
- 14) Madrasah memiliki akuntabilitas.

c. Input

Madrasah yang ideal atau profil madrasah yang diharapkan memiliki input yang ideal sebagai berikut:

- 1) Memiliki kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas
- 2) Sumber daya tersedia dan siap
- 3) Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi
- 4) Memiliki harapan prestasi yang tinggi
- 5) Fokus pada pelanggan
- 6) Input Manajemen

Demikian beberapa kriteria madrasah yang ideal yang dilihat dari aspek *output*, *proses* dan *input*.

Untuk peningkatan kualitas madrasah sudah tentu tidak semudah membalikan telapak tangan. Banyak usaha yang harus dilakukan, ada target-target yang harus ditetapkan. Artinya menjadikan sebuah madrasah yang berkualitas dan ideal seperti dikemukakan diatas perlu dilakukan secara bertahap ini bisaanya disebut dengan *Planing* (Rencana) strategis. Oleh karena itu dari sebuah rencana yang sudah direncanakan dengan target-target yang mampu untuk di aplikasikan dalam mengelola sebuah lembaga, sehingga tujuan sebuah lembaga dapat tercapai dengan melihat target-target yang sudah direncanakan.

Untuk menuju sebuah madrasah yang berkualitas dan bermutu, maka semua mutu *output*, *proses* dan *input*. Hendaknya seorang kepala madrasah harus memiliki perhatian terhadap mutu-mutu tersebut, untuk selalu adanya perbaikan-perbaikan secara berkesinambungan, dengan mencurahkan kemampuan sumber daya manusia yang ada. Maka disinilah letak urgensinya seorang pemimpin sebagai kepala madrasah untuk menjadikan madrasah yang dipimpinya menjadi madrasah yang bermutu dan berkualitas dan terpercaya dan memiliki animo masyarakat terhadap madrasah yang begitu tinggi.

Kepala sekolah dalam hal ini harus menjadi garda terdepan dalam mengatur, arus peningkatan mutu yang baik. Mulai dari mutu *in put*, *proses*, dan *ot put*. Hal inipun tidak terlepas dari kerjasama seluruh warga sekolah untuk salaing bahu-membahu dalam peningkatan kualitas dan mutu sekolah/madrasah.

Sehingga kepala sekolah sebagai pemimpin untuk mengordinir dan bertanggung jawab dengan kemampuan yang ada dan semaksimal mungkin untuk mendorong, mengarahkan semua aktif dalam hal peningkatan mutu sekolah / madrasah.