

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Kepemimpinan Kepala Madrasah

#### 1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah

Sebelum membahas permasalahan pokok mengenai kepemimpinan strategis kepala madrasah, agar tidak terjadi kerancuan pemahaman, terlebih dahulu akan dijelaskan tentang pengertian kepemimpinan. Istilah kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata *Leader* artinya pemimpin atau *to lead* artinya memimpin.<sup>1</sup> Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus diberikan kepala.<sup>2</sup>

Sedangkan menurut *Koontz* dan *Donnel*, kepemimpinan adalah suatu seni dan proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok.<sup>3</sup> Menurut *Stogdill*, kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka pemuasan dan pencapaian tujuan. Sedangkan menurut *George Terry*, kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok.<sup>4</sup>

Menurut *Dirawat* dkk, dalam bukunya "Pengantar Kepemimpinan Pendidikan" yang menyatakan bahwa : Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu mencapai sesuatu maksud atau tujuan-tujuan tertentu.<sup>5</sup>

Jadi pengertian kepemimpinan pada hakekatnya adalah

<sup>1</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Malang: Aditya Media Publishing, 2012), p. 37.

<sup>2</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Pengelolaan Dan Kepemimpinan Pendidikan Professional: Panduan Quality Control Bagi Para Pelaku Lembaga Pendidik*, 1 (Yogyakarta: Diva Press, 2019), pp. 92–94..

<sup>3</sup> Jamal Ma'mur Asmani, p. 112.

<sup>4</sup> Veithzal Rivai and Sylviana Murni, *Education Managemen Analisis Teori Dan Praktik*. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009), p. 285.

<sup>5</sup> Dirawat and dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasioal, 1986), p. 23.

kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu.

Firman Allah SWT sebagaimana tertera dalam S. Ali Imron ayat 104 yang mengatakan sebagai berikut:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ

"Hendaklah ada diantara kalian, segolongan umat penyeru kepada kebajikan, yang tugasnya menyuruh berbuat baik dan mencegah kemungkaran. Merelah orang-orang yang beruntung" (Qs. Al-Imran: 104).<sup>6</sup>

Dalam kepemimpinan faktor pemimpin tidak dapat dilepaskan dari orang yang dipimpin, keduanya saling bergantung sehingga satu komponen dan komponen yang lain saling berkaitan Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT S. An-Nahl ayat 125 sebagai berikut:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِهِمْ بِالتِّي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

"Serulah kejalan Tuhanmu dengan hikmah dan peringatan yang baik. Dan bantahlah mereka dengan (bantahan) yang lebih baik. Sungguh, Tuhanmu, ialah yang lebih mengetahui siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan ialah yang lebih mengetahui orang yang mendapat bimbingan."<sup>7</sup>

Sedangkan kepala madrasah berasal dari dua kata yaitu kepala yang berarti ketua atau pemimpin dan madrasah merupakan lembaga pendidikan Islam yang di dalam kurikulumnya memuat materi pelajaran agama dan pelajaran umum, dimana mata pelajaran agama lebih banyak ketimbang umum. Secara mendasar madrasah mempunyai karakter yang sangat spesifik bukan hanya melaksanakan tugas pendidikan dan pengajaran agama, tetapi juga mempunyai tugas

<sup>6</sup> Departemen Agama RI, *Al Qur'an Terjemah* (Bandung: PT Pantja Simpati), p. 83.

<sup>7</sup> Departemen Agama RI, p. 379.

untuk memberikan bimbingan hidup di masyarakat.<sup>8</sup> Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai pemimpin hendaknya harus memahami dan menguasai arti dari sebuah kepemimpinan dalam mengembangkan madrasah.

Kepala madrasah memiliki peranan sebagai pemimpin pendidikan yaitu bertanggung jawab mempengaruhi, mengajak, mengatur, mengkoordinir para personil atau pegawai kearah pelaksanaan dan perbaikan mutu pendidikan dan pengajaran, sehingga dapat menjalankan fungsi kepemimpinan pendidikan sebagaimana yang diharapkan.<sup>9</sup> Kepala madrasah adalah sosok yang memiliki pengaruh dominan terhadap peningkatan mutu pendidikan, keberhasilan sebuah madrasah bergantung pada seorang kepala.<sup>10</sup>

Kepala madrasah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala madrasah) di madrasah. Ia adalah pejabat yang ditugaskan untuk mengelola madrasah.<sup>11</sup> Menurut ketentuan ini masa tugas kepala sekolah adalah 4 (empat) tahun yang dapat diperpanjang satu kali masa tugas. Tetapi bagi mereka yang memiliki prestasi yang sangat baik dapat ditugaskan di sekolah lain tanpa tenggang waktu. Kepemimpinan kepala madrasah adalah cara atau usaha kepala madrasah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak terkait untuk bekerja atau berperan guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Cara kepala Madrasah untuk membuat orang lain bekerja untuk mencapai tujuan Madrasah merupakan inti kepemimpinan kepala madrasah.

Dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin madrasah, hendaknya kepala madrasah memiliki kompetensi berikut ini dalam mengoptimalkan kinerjanya :1). *Technical Skills* meliputi : a) Menguasai pengetahuan seputar metode, proses, prosedur dan teknik melakukan kegiatan khusus,

---

<sup>8</sup> Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah Dan Pendidikan Anak Bangsa* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), p. 20.

<sup>9</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: PT Ciputat Press, 2005), p. 161.

<sup>10</sup> Anik Muflihah and Arghob Khofya Haqiqi, 'Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah', *Quality*, 7 (2019), p. 53.

<sup>11</sup> Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: PT ArdaDizya Jaya), p. 161.

b) Kemampuan untuk mengolah, memanfaatkan serta mendayagunakan sarana dan prasarana untuk mendukung kegiatan. 2) *Human Skills* meliputi : a). Kemampuan dalam memahami perilaku manusia dalam proses bekerja, baik secara individu maupun kelompok, b) Kemampuan dalam menangkap kemauan dan motif orang lain, c). Kemampuan berkomunikasi secara jelas dan efektif, d) Menciptakan iklim kerja yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis, e ) Berperilaku yang dapat diterima oleh masyarakat. 3) *Conseptual Skills* meliputi : a) Kemampuan analisis, b) Kemampuan berfikir secara rasional, c ) Ahli dan cakap dalam berbagai macam konsep, d) Mampu menganalisis sebagai macam kejadian dan fakta, e) Mampu mengantisipasi macam – macam perintah.<sup>12</sup>

## 2. Tipe Kepemimpinan

Dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin, yaitu menggerakkan atau memberi motivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi, berbagai cara dapat dilakukan oleh seseorang pemimpin. Cara itu mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinya. Yang memberikan gambaran pula tentang bentuk (tipe) kepemimpinannya yang dijalankannya.

Adapun tipe-tipe kepemimpinan pendidikan yang pokok itu ada tiga yaitu otokratis, *laissez faire*, dan demokratis.<sup>13</sup>

### 1) Tipe Otokrasi/ Otoriter

Otokrasi berasal dari kata *oto* yang berarti sendiri dan *kratos* berarti pemerintah. Jadi otokrasi adalah mempunyai pemerintah dan menentukan sendiri.<sup>14</sup> Otokrasi merupakan Pemerintahan atau kekuasaan yang dipegang oleh seseorang yang berkuasa secara penuh dan tidak terbatas masanya. Sedangkan yang memegang kekuasaan disebut otokrat yang biasanya di jabat oleh pemimpin yang berstatus sebagai raja atau yang menggunakan sistem kerajaan.<sup>15</sup> Sedangkan di lingkungan sekolah bukan raja yang menjadi pemimpin

<sup>12</sup> Saiful Asyari, *Kepemimpinan Transformational Kepala Madrasah* (Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2020), pp. 81–82.

<sup>13</sup> Undang Ruslan Wahyudin, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta : Deepublish, 2020), p. 46.

<sup>14</sup> M. Moh. Rifa'i, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Jemmar), p. 38.

<sup>15</sup> Partanto and Dahlan Al Barry, 'Kamus Ilmiah' (Surabaya: Arkola, 1994), p. 52.

akan tetapi kepala sekolah yang memiliki gaya seperti raja yang berkuasa mutlak dan sentral dalam menentukan kebijaksanaan sekolah.

Adapun Secara sederhana, gaya kepemimpinan kepala sekolah yang bertipe otokrasi sebagai berikut:

- a. Keputusan dan kebijakan selalu dibuat pemimpin, gaya kepemimpinan yang selalu sentral dan mengabaikan asas musyawarah mufakat.
- b. Pengawasan dilakukan secara ketat yaitu pengawasan kepala sekolah yang tidak memakai prinsip partisipasi, akan tetapi pengawasan yang bersifat menilai dan menghakimi.
- c. Prakarsa berasal dari pemimpin yaitu gaya kepala sekolah yang merasa pintar dan merasa bertanggungjawab sendiri atas kemajuan sekolah.
- d. Tidak ada kesempatan untuk memberi saran, dimana gaya kepala sekolah merasa orang yang paling benar dan tidak memiliki kesalahan.
- e. Kaku dalam bersikap yaitu kepala sekolah yang tidak bisa melihat situasi dan kondisi akan tetapi selalu memaksakan kehendaknya.<sup>16</sup>

Jadi tipe otoriter, semua kebijaksanaan “policy” semuanya ditetapkan pemimpin, sedangkan bawahan hanya melaksanakan tugas. Semua perintah, pemberian dan pembagian tugas dilakukan tanpa ada konsultasi dan musyawarah dengan orang-orang yang dipimpin. Pemimpin juga membatasi hubungan dengan stafnya dalam situasi formal dan tidak menginginkan hubungannya yang penuh keakraban, keintiman serta ramah tamah. Kepemimpinan otokrasi ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang selalu harus dipatuhi. Pemimpin selalu berperan sebagai pemain tunggal pada “one an show”.<sup>17</sup>

Pemimpin otokrasi, dalam membawa pengikutnya ketujuan dan cita-cita bersama, memegang kekuasaan yang ada pada gaya secara mutlak. Dalam gaya ini pemimpin sebagai penguasa dan yang dipimpin sebagai yang dikuasai. Termasuk dalam gaya ini adalah pemimpin

---

<sup>16</sup> Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press), p. 73.

<sup>17</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan* (Jakarta: Rajawali Press, 1998), p. 38.

yang mengatakan segala sesuatu harus dikerjakan oleh pengikutnya. Yang dilakukan oleh pemimpin model ini, hanyalah membei perintah, aturan, dan larangan. Para pengikutnya harus tunduk, taat dan melaksanakan tanpa banyak pertanyaan. Dalam gaya ini, mereka yang dipimpin dibiasakan setia kepada perintah dan dengan betul-betul kritis, dimana kesempatan mereka yang dipimpin dibawah kekuasaan orang yang memimpin.<sup>18</sup>

Kepala sekolah yang otoriter biasanya tidak terbuka, tidak mau menerima kritik, dan tidak membuka jalan untuk berinteraksi dengan tenaga pendidikan. Ia hanya memberikan interuksi tentang apa yang harus dikerjakan serta dalam menanamkan disiplin cenderung menggunakan paksaan dan hukuman.<sup>19</sup>

Kepala sekolah yang otoriter berkeyakinan bahwa dirinya adalah yang bertanggung jawab atas segala sesuatu, menganggap dirinya sebagai orang yang paling berkuasa, dan paling mengetahui berbagai hal. Ketika dalam rapat sekolah pun ia menentukan berbagai kegiatan secara otoriter, dan yang dangat dominan dalam memutuskan apa yang akan dilakukan oleh sekolah. Para tenaga pendidikan tidak diberi kesempatan untuk memberikan pandangan, pendapat maupun saran. Mereka dipandang sebagai alat untuk melaksanakan apa yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah.<sup>20</sup>

Pada situasi kepemimpinan pendidikan seperti ini dapat di bayangan suasana kerja yang berlangsung di dalam kelompok tersebut bagaimana hubungan-hubungan kemanusiaan yang berlangsung dan bagaimna konflik-konflik antara pemimpin dan bawahan-bawahan dan antara anggota-anggota staff kerja itu sendiri. Penyelidikan yang dilakukan oleh Leppit seorang ahli kepemimpinan berkesimpulan bahwa konflik-konflik dan sikap-sikap atau tindakan agresif yang terjadi dalam suatu lembaga di bawah pemimpin seorang pemimpin otoriter kurang lebih 30 kali

---

<sup>18</sup> Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam* (Malang: Stain Press, 1999), pp. 166–67.

<sup>19</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), 269

<sup>20</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS Dan KBK* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), p. 270.

sebanyak yang timbul dari pada dalam suasana kerja yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang demokratis.<sup>21</sup>

Tipe kepemimpinan pendidikan yang otoriter dengan segala variasi dan bentuknya yang lebih samar-samar, sangat mengingkari usaha-usaha pencapaian tujuan lembaga pendidikan secara maksimal. Oleh karena potensi-potensi yang sebenarnya ada dan dimiliki oleh masing-masing staf kerja tidak terbangkit, tidak tergugah dan tidak tersalurkan secara bebas dan kreatif. Penekanan kemampuan dan potensi riil dan kreatif daripada individu-individu yang dipimpin itu sejak dari proses penetapan “*policy*” umum sampai pada pelaksanaan program kerja lembaga dimana pikiran-pikiran dan “*skill*” inisiatif-inisiatif yang konstruktif-kreatif tidak termanfaatkan secara baik. Suasana kerjasama yang dinamis dan kreatif dikalangan anggota-anggota staff yang akan memudahkan pemecahan setiap problema yang dihadapi, akan hilang lenyap karena situasi kepemimpinan yang melumpuhkan itu.<sup>22</sup>

Seseorang dengan gaya kepemimpinan seperti ini umumnya merasa menang sendiri karena mempunyai keyakinan ia tahu apa yang harus dilakukannya dan merasa jalan pikirannya paling benar. Dalam situasi kerja sama, ia berusaha mengambil peran sebagai pengambil keputusan dan mengharapkan orang lain mendukung ide dan gagasannya, Ia tidak ingin dibantu apalagi dalam menentukan apa yang seharusnya ia lakukan.<sup>23</sup>

Tipe otokrasi ini apabila diterapkan dalam dunia pendidikan tidak tepat karena dalam dunia pendidikan, kritik saran dan pendapat orang lain itu sangat perlu untuk diperhatikan dalam rangka perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan.

## 2) Tipe Laissez-Faire

Kepala sekolah sebagai pemimpin bertipe laissez-faire menghendaki semua komponen pelaku pendidikan menjalankan tugasnya dengan bebas. Oleh karena itu tipe kepemimpinan bebas merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama

---

<sup>21</sup> Dirawat and dkk, p. 52.

<sup>22</sup> Dirawat and dkk, p. 53.

<sup>23</sup> Panji Anoraga and Dkk, *Psikologi Industri Dan Sosial* (Jakarta: Pustaka Jaya, 1995), p. 113.

untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan diserahkan pada bawahan. Karena arti *laissez sendiri* secara harfiah adalah mengizinkan dan *faire* adalah bebas.

Jadi pengertian *laissez-faire* adalah memberikan kepada orang lain dengan prinsip kebebasan, termasuk bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan bebas sesuai dengan kehendak bawahan dan tipe ini dapat dilaksanakan di sekolah yang memang benar-benar mempunyai sumber daya manusia maupun alamnya dengan baik dan mampu merancang semua kebutuhan sekolah dengan mandiri.

Pemimpin *laissez-faire* merupakan kebalikan dari kepemimpinan otokratis, dan sering disebut liberal, karena ia memberikan banyak kebebasan kepada para tenaga pendidikan untuk mengambil langkah-langkah sendiri dalam menghadapi sesuatu.<sup>24</sup> Jika pemimpin otokratis mendominasi, maka tipe pemimpin *laissez-faire* ini menyerahkan persoalan sepenuhnya pada anggota.

Pada tipe kepemimpinan *laissez-faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, sebab ia membiarkan kelompoknya berbuat semau sendiri.<sup>25</sup> Dalam rapat sekolah, kepala sekolah menyerahkan segala sesuatu kepada para tenaga kependidikan, baik penentuan tujuan, prosedur pelaksanaan, kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan, serta sarana dan prasarana yang akan digunakan. Kepala sekolah bersifat pasif, tidak ikut terlibat langsung dengan tenaga pendidikan, dan tidak mengambil inisiatif apapun. Kepala sekolah yang memiliki *laissez-faire* biasanya memposisikan diri sebagai penonton, meskipun ia berada ditengah-tengah para tenaga pendidikan dalam rapat sekolah, karena ia menganggap pemimpin jangan terlalu banyak mengemukakan pendapat, agar tidak mengurangi hak dan kebebasan anggota.<sup>36</sup>

Kedudukan pemimpin hanya sebagai simbol dan formalitas semata, karena dalam realitas kepemimpinan yang dilakukan dengan memberikan kebebasan sepenuhnya kepada orang yang dipimpinnya (bawahan) untuk berbuat dan mengambil keputusan secara perorangan. Disini

---

<sup>24</sup> Sutarto, *Manajemen Mutu Terpadu*, p. 77.

<sup>25</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, p. 53.

seorang pemimpin mempunyai keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahan, maka usahanya akan cepat berhasil.

Dalam suasana kerja yang dihasilkan oleh kepemimpinan pendidikan semacam itu, tidak dapat dihindarkan timbulnya berbagai eksese negatif, misalnya berupa konflik-konflik kesimpang siuran kerja dan kesewenang-wenangan oleh karena masing-masing individu mempunyai kehendak yang berbeda-beda menuntut untuk dilaksanakan sehingga akibatnya masing-masing adu argumentasi, adu kekuasaan dan adu kekuatan serta persaingan yang kurang sehat diantara anggota disamping itu karena pemimpin sama sekali tidak berperan menyatukan, mengarahkan, mengkoordinir serta menggerakkan anggotanya.<sup>26</sup>

Adapun ciri-ciri khusus *laissez-faire* yaitu:

- a. Pemimpin kurang bahkan sama sekali tidak memberikan sumbangan ide, konsep, pikiran dan kecakapan yang dimilikinya.
- b. Pemimpin memberikan kebebasan mutlak kepada stafnya dalam menentukan segala sesuatu yang berguna bagi kemajuan organisasinya tanpa bimbingan darinya.

Prestasi - prestasi kerja yang bisa dicapai oleh setiap individu, maupun kelompok secara keseluruhan, tidak bisa diharapkan mencapai tingkat maksimal. Tidak semua anggota staf pelaksana kerja itu memiliki kecakapan dan keuletan serta ketekunan kerja sendiri tanpa peminan, bimbingan, dorongan, dari pimpinannya.<sup>27</sup>

Dari tipe kepemimpinan *laissez-faire* di atas dalam konteks pendidikan indonesia sangat sulit untuk dilaksanakan karena keadaan pendidikan kita masih mengalami beberapa kendala mulai dari masalah pendanaan, sumber daya manusia, kemandirian, dan lain sebagainya. Dalam tipe kepemimpinan ini setiap kelompok bergerak sendiri-sendiri sehingga semua aspek kepemimpinan tidak dapat diwujudkan dan dikembangkan. Menurut Imam Suprayogo, Tipe kepemimpinan ini sangat cocok sekali untuk orang yang betul-betul dewasa dan

---

<sup>26</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya), p. 43.

<sup>27</sup> Dirawat and dkk, pp. 54–55.

benar-benar tau apa tujuan dan cita-cita bersama yang harus dicapai.<sup>28</sup>

Beberapa sebab timbulnya “*laissez faire*” dalam kepemimpinan pendidikan Indonesia antara lain:

- a. Karena kurangnya semangat dan kegairahan kerja si pemimpin sebagai penanggung jawab utama dari pada sukses tidaknya kegiatan kerja suatu lembaga.
  - b. Karena kurangnya kemampuan dan kecakapan pemimpin itu sendiri. Apalagi jika ada bawahan yang lebih cakap, lebih berbakat memimpindari pada dirinya, sehingga si pemimpin cenderung memilih alternatif yang paling aman bagi dirinya dan prestise jabatan menurut anggapannya, yaitu dengan memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada setiap anggota staff, kepada kelompok sebagai satu kesatuan, untuk menetapkan “policy” dan program serta cara-cara kerja menurut konsepsi masing-masing yang dianggap baik dan tepat oleh mereka sendiri.
  - c. Masalah sulitnya komunikasi, misalnya karena letak sekolah yang terpencil jauh dari kantor P dan K tersebut terpaksa mencari jalan sendiri-sendiri, sehingga sistem pendidikan atau tata cara kerjanya, mungkin sangat menyimpang atau sangat terbelakang jika dibandingkan dengan sekolah-sekolah yang banyak mendapat bimbingan dari petugas-petugas teknis kantor Departemen.
- 3) Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah yang berusaha memanfaatkan setiap orang untuk kepentingan kemajuan dan perkembangan organisasi. Saran-saran, pendapat-pendapat dan kritik-kritik setiap anggota disalurkan dengan sebaik-baiknya dan diusahakan memanfaatkannya bagi pertumbuhan dan kemajuan organisasi sebagai perwujudan tanggung jawab bersama.<sup>29</sup> Tipe kepemimpinan demokratis ini memang paling sesuai dengan konsep Islam Yang mana di dalamnya

---

<sup>28</sup> Imam Suprayogo, p. 57.

<sup>29</sup> Muwahid Shulhan and Soim, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Teras, 2013), p. 136.

banyak menekankan prinsip musyawarah untuk mufakat. Sebagaimana tertuang dalam al-Qur'an surat as-Syuura: 38

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ۝

“Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka. (QS. Asy-Syuura: 38).

Dalam Q.S Ali Imron ayat 159,

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۚ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Dari ayat di atas disebutkan bahwasannya kita diperintahkan untuk melakukan musyawarah dalam mengambil keputusan. Hal ini mengingat bahwa didalam musyawarah silang pendapat selalu terbuka. Apalagi jika orang-orang yang terlibat terdiri dari banyak orang. Oleh sebab itu kita dianjurkan untuk bersikap tenang dan hati-hati yaitu dengan memperhatikan setiap pendapat, kemudian mentarjihkan suatu pendapat dengan pendapat lain yang lebih banyak maslahat dan faidahnya bagi kepentingan bersama dengan segala kemampuan yang ada.<sup>30</sup>

Berdasarkan ayat di atas, tepat sekali apabila kepemimpinan demokratis itu diterapkan dalam lembaga pendidikan. Hal ini dikarenakan dalam kepemimpinan demokrasi ini setiap personal dapat berpartisipasi secara aktif dalam mengembangkan misi kedewasaan anak.

### 3. Peran Kepala Madrasah

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, kepala madrasah menjadi peran sebagai berikut :

- 1) Merencanakan dan mengorganisasi (*planning and organizing*) meliputi : a) menentukan sasaran – sasaran dan

<sup>30</sup> Ahmad mustofa Al Maragi, *Terjemah Tafsir Al-Maragi 4* (Semarang: Toha Putra), pp. 194–196.

strategi – strategi, b) mengalokasikan sumber – sumber daya sesuai pada prioritasnya, c) menggunakan sumber dan personil yang sesuai agar tercapai efisiensi, d) membenahi cara koordinasi, produktifitas dan efektivitas unit organisasi

- 2) Pemecahan masalah (*problem solving*) : a) mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, b) menganalisis masalah di waktu yang tepat secara sistematis agar dapat mengidentifikasi sebab – sebab dan cara penyelesaiannya, c) bertindak secara tegas dan disiplin untuk mengimplementasikan pemecahan masalah.
- 3) Menjelaskan peran dan tujuan (*clarifying roles and objectives*) : a) membagi peran dan tugas, b) memberi arahan cara melakukan tugas, c) mengkomunikasikan tentang beban tugas, tanggung jawab, batas waktu dan harapan kinerja yang akan dilakukan.
- 4) Memberikan informasi (*informing*) : a) memberikan informasi terkait dengan keputusan, rencana kegiatan, sikap kepada person yang membutuhkannya, b) memberi material dan dokumen cetak maupun digital, c) memberikan jawaban atas informasi teknik
- 5) Memantau (*monitoring*) : a) mengumpulkan informasi mengenai kegiatan kerja dan kondisi eksternal yang memberikan pengaruh terhadap suatu kegiatan, b) memeriksa progres dan kualitas pekerjaan, c) mengevaluasi kinerja para individu dan unit organisasi, d) menganalisis kecenderungan – kecenderungan (*trend*) , dan e) memprediksi kemungkinan yang terjadi pada eksternal
- 6) Memotivasi dan memberikan inspirasi (*motivating and inspiring*): a) menggunakan teknik teknik mempengaruhi yang menarik minat, emosi atau logika agar menimbulkan semangat terhadap pekerjaan yang dilakukan, b) komitmen terhadap sasaran dan tugas, c) patuh dan taat terhadap permintaan akan kerja tim, bantuan, dukungan atau sumber – sumber daya, d) menetapkan suatu contoh tentang perilaku yang sesuai
- 7) Berkonsultasi (*consulting*) : a) memeriksa pada keadaan, kondisi orang – orang sebelum membuat perubahan, b) mendorong saran – saran untuk membuat perbaikan. c) melibatkan partisipan dalam mengambil keputusan, d) memasukkan ide, saran dari orang lain pada sebuah keputusan

- 8) Mendelegasikan ( *delegating*): a) memberikan bawahan untuk memiliki rasa tanggung jawab pada setiap tugas yang dilakukan, b) menangani masalah, c) membuat keputusan yang penting
- 9) Memberikan dukungan ( *supporting* ) : a) berperilaku ramah, penuh perhatian, sabar dan membantu, b) menampakkan dukungan dan simpati kepada person yang membutuhkan, c) menjadi pendengar yang baik atas keluhan dan masalah, d) mencari minat seseorang
- 10) Mengembangkan dan membimbing ( *developing and mentoring*): a) memberi nasihat karir dan pelatihan, b) membantu perolehan ketrampilan seseorang, c) pengembangan profesionalan, d) kemajuan karir
- 11) Mengelola konflik dan membangun tim ( *managing konflik and team building* ) : a) memberikan akses dalam memudahkan penyelesaian konflik, b) mendorong kooperasi, c) timwork, d) identifikasi unit kerja
- 12) Membangun jaringan kerja ( *networking* ) : a) bersosialisasi secara informal, b) mengembangkan kontak – kontak dengan sumber informan dan dukungan c) mempertahankan kontak – kontak melalui interaksi pribadi, d) mengahdiri peristiwa – peristiwa sosial
- 13) Pengakuan ( *regocnizing* ) : a) memberikan pujian bagi pekerja yang efektif dan efisien, b) keberhasilan yang signifikan dan kontribusi khusus, c) mengungkapkan kepada upaya dan kontribusi – kontribusi khusus
- 14) Memberi imbalan ( *rewarding* ) : a) memberi atau merekomendasikan imbalan – imbalan yang nyata, seperti penambahan gaji atau promosi bagi yang berkinerja efektif, b) keberhasilan yang signifikan, c) kompetensi yang terlihat.

## B. Peningkatan Mutu Pendidikan

### 1. Pengertian Mutu Pendidikan

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia “mutu” berarti karat. Baik buruknya sesuatu, kualitas, taraf/derajat (kepandaian, kecerdasan).<sup>31</sup> Pendidikan adalah perbuatan mendidik, secara etimologi mutu pendidikan adalah kualitas perbuatan mendidik, perbuatan disini adalah interaksi antara guru dan murid dalam

---

<sup>31</sup> W.J.S Poerwadarminta, ‘Kamus Umum Bahasa Indonesia’ (Jakarta: Balai Pustaka), p. 604.

proses belajar mengajar di kelas.

Istilah mutu menurut ISO 2000 dalam Erfi Ilyas, “ mutu adalah totalitas karakteristik suatu produk (barang dan jasa) yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikasikan atau ditetapkan”.<sup>32</sup> Sedangkan menurut Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah (dit. Dikdasmen) menyatakan bahwa secara umum, mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses dan out put pendidikan.<sup>33</sup>

Sedangkan menurut Rohiat “Mutu atau kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat” sedangkan dalam konteks pendidikan menurut Rohiat, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan.<sup>34</sup>

Dari beberapa mutu yang telah dikemukakan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa mutu pendidikan merupakan kemampuan system pendidikan dalam mempersiapkan, mengolah dan memproses pendidikan secara efektif dan efisien untuk meningkatkan nilai tambah agar menghasilkan out put yang berkualitas. Out put yang dihasilkan oleh pendidikan yang bermutu juga harus mampu memenuhi kebutuhan stakholders seperti yang diungkapkan oleh Mulyasa sebagai berikut:

Pendidikan yang bermutu bukan hanya dilihat dari kualitas lulusannyatetapi juga mencakup bagaimana lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku. Pelanggan dalam hal ini adalah pelanggan internal (peserta didik, orang tua, masyarakat dan pemakai lulusan).<sup>35</sup> Jadi mutu pendidikan bukanlah suatu konsep yang berdiri sendiri melainkan terkait dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Dimana kebutuhan masyarakat dan perubahan yang terjadi bergerak dinamis seiring dengan perkembangan zaman,

---

<sup>32</sup> Nanang Hanafiah dan Cucu Sahana, *Konsep Strategi Pembelajaran* (Bandung: PT Refika Aditama, 2009), p. 83.

<sup>33</sup> Dit. Dikdasmen, Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah, Buku I Konsep Dan Pelaksana* (Jakarta, 2001), p. 24.

<sup>34</sup> Rohiat, *Manajemen Sekolah* (Bandung: Refika Aditama), p. 52.

<sup>35</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS Dan KBK*, p. 226.

sehingga pendidikan juga harus bias menyeimbangi perubahan yang terjadi secara cepat dan bisa menghasilkan lulusan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Pendidikan yang bermutu juga diharapkan mampu menghasilkan lulusan yang bukan hanya memiliki prestasi akademik, tetapi jugamemiliki prestasi non akademik, mampu menjadi pelopor perubahan dan mampu dalam menghadapi tantangan dan permasalahan yang ada, baik itu masa sekarang atau masa yang akan datang serta memiliki rasa kebangsaan yang tinggi.

Dalam upaya pencapaian mutu pendidikan yang baik diperlukan adanya kesungguhan dari para pengelola pendidikan agar pendidikan yang dikelola mampu mengembangkan dan mencetak lulusan yang berkualitas yang menguasai kecakapan hidup yaitu kecakapan personal (*personal skill*), sosial (*social skill*) dan kecakapan khusus (*spesific life skill*) sehingga mampu memenuhi kebutuhan stakeholders melalui tindakan operasional dalam proses pendidikan, tentunya dengan sumber daya manusia yang berkualitas, manajemen yang efektif dan mapan.

## 2. Prinsip-prinsip Mutu Pendidikan

Dr. Edward Deming mengembangkan 14 prinsip yang menggambarkan apa yang dibutuhkan madrasah untuk mengembangkan budaya mutu, prinsip itu adalah sebagai berikut:<sup>36</sup>

- a. Menciptakan konsistensi tujuan, yaitu untuk memperbaiki layanan dan siswa, dimaksudkan untuk menjadikan madrasah yang kompetitif dan berkelas.
- b. Mangadopsi filosofi mutu total, setiap orang harus mengikuti prinsip- prinsip mutu.
- c. Mengurangi kebutuhan pengajuan, mengurangi kebutuhan pengajuan dan inspeksi yang berbasis produksi masal dilakukan dengan membangun mutu dalam layanan pendidikan. Memberikan lingkungan belajar yang menghasilkan kinerja siswa yang bermutu.
- d. Menilai bisnis madrasah dengan cara baru, nilailah bisnis madrasahdengan meminimalkan biaya total pendidikan.
- e. Menilai mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya, memperbaiki mutu dan produktivitas sehingga mengurangi

---

<sup>36</sup> Jeromi S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-Prinsip Perumusan Dan Tata Langkah Penerapan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), pp. 85–89.

- biaya, dengan mengembangkan proses “rencana/periksa/ubah”.
- f. Belajar sepanjang hayat, mutu diawali dan diakhiri dengan latihan. Bila anda mengharapkan orang mengubah cara bekerja mereka, anda mesti memberikan mereka perangkat yang diperlukan untuk mengubah proses kerja mereka.
  - g. Kepemimpinan dalam pendidikan, merupakan tanggungjawab manajemen untuk memberikan arahan. Para manager dalam pendidikan mesti mengembangkan visi dan misi harus diketahui dan didukung oleh para guru, orang tua dan komunitas.
  - h. Mengeliminasi rasa takut, ciptakan lingkungan yang akan mendorong orang untuk bebas bicara.
  - i. Mengeliminasi hambatan keberhasilan, manajemen bertanggung jawab untuk menghilangkan hambatan yang menghalangi orang mencapai dan menjalankan keberhasilan.
  - j. Menciptakan budaya mutu, ciptakanlah budaya mutu yang mengembangkan tanggung jawab pada setiap orang.
  - k. Perbaiki proses, tidak ada proses yang pernah sempurna, karena itu carilah cara terbaik, terapkan tanpa pandang bulu.
  - l. Membantu siswa berhasil, hilangkan rintangan yang merampas hak siswa, guru atau administrator untuk memiliki rasa bangga pada hasil karyanya.
  - m. Komitmen, manajemen harus memiliki komitmen terhadap budaya mutu.
  - n. Tanggungjawab, berikan setiap orang di madrasah untuk bekerjamenelesaikan transformasi mutu.
- 3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan**

Dalam pelaksanaan pendidikan di suatu lembaga pendidikan tidak terlepas dari lima faktor pendidikan agar kegiatan pendidikan terlaksana dengan baik. Apabila salah satu faktor tidak ada maka mutu pendidikan tidak dapat tercapai dengan baik karena faktor yang satu dengan yang lainnya saling melengkapi dan saling berhubungan.<sup>37</sup> Adapun kelima faktor tersebut adalah:

**a. Faktor Tujuan**

Untuk meningkatkan mutu pendidikan, maka faktor tujuan perlu diperhatikan. Sebab mutu suatu lembaga pendidikan yang berjalan tanpa berpegang pada tujuan akan sulit

---

<sup>37</sup> Zahara Idris and Lisma Jamal, *Pengantar Pendidikan* (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia), p. 28.

mencapai apa yang diharapkan. Untuk meningkatkan mutu pendidikan, madrasah senantiasa harus berpegang pada tujuan sehingga mampu menghasilkan out put yang berkualitas, dengan kata lain faktor tujuan merupakan arah/sasaran yang harus dicapai oleh institusi/lembaga pendidikan melalui tindakan - tindakanoperasional.

b. Faktor Guru (pendidik)

Guru adalah orang yang sangat berpengaruh dalam proses belajar mengajar. Oleh karena itu, guru harus benar-benar membawa siswanya kepada tujuan yang ingin dicapai. Guru harus mampu mempengaruhi siswanya. Guru harus berpandangan luas dan tentunya juga mempunyai empat kompetensi dasar yang harus dikuasai yaitu kompetensi pedagogik, sosial, pribadi, dan kompetensi profesional. Guru merupakan salah satu faktor penentu dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, karena gurulah yang merupakan penggerak utama dalam melaksanakan kegiatan. Oleh karena perannya yang begitu penting dalam peningkatan mutu pendidikan maka kualitas guru harus terus ditingkatkan yaitu dengan cara: (1) meningkatkan pengetahuan guru melalui penataranpenataran, kursus, tugas untuk belajar dsb. (2) mengadakan musyawarah antar guru dan semua warga madrasah dalam memecahkan suatu masalah/meningkatkan mutu pendidikan, (3) mengaktifkan guru melalui pemantauan proses pembelajaran yang dilaksanakan, (4) mengadakan studi perbandingan dengan madrasah madrasah yang sudah maju dengan harapan dapat memberi masukan yang berkaitan dengan upaya paningkatan mutu pendidikan.

c. Faktor Siswa

Anak didik atau siswa merupakan objek dari pendidikan, sehingga mutu pendidikan yang akan dicapai tidak akan lepas dengan ketergantungan terhadap kondisi fisik tingkah laku dan minat bakat dari anak didik.

d. Faktor Alat

Yang dimaksud faktor alat/alat pendidikan adalah segala usaha atau tindakan dengan sengaja digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu alat pendidikan keberadaannya sangat penting dalam suatu pembelajaran seperti sarana dan prasarana serta kurikulum.

e. Faktor Lingkungan/Masyarakat

Kemajuan pendidikan sedikit banyak dipengaruhi oleh masyarakat termasuk orang tua siswa, karena tanpa adanya

bantuan dan kesadaran dari masyarakat tentunya akan sulit untuk melaksanakan peningkatan mutu pendidikan. Madrasah dan masyarakat merupakan dua kelompok yang tidak dapat dipisahkan dan saling melengkapi satu sama lainnya. Karena itu dibentuklah komite madrasah berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan yang bertugas memberi pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijaksanaan pendidikan, mendukung penyelenggaraan pendidikan, mengontrol, mediator antara pemerintah dan masyarakat. Disamping itu juga berfungsi mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap pendidikan yang bermutu, melakukan kerjasama dengan masyarakat, menampung dan menganalisa aspirasi, memberi masukan, mendorong orang tua murid dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan, menggalang dana masyarakat dan melakukan evaluasi.

### C. Karakteristik Sekolah Yang Bermutu

Untuk menetapkan kriteria pendidikan yang bermutu terdapat beberapa pendekatan yang digunakan. Menurut Hoy Ferguson ada dua, namun menurut Robbi ada tiga pendekatan:<sup>38</sup>

#### a. Pendekatan Pencapaian Tujuan

Maksudnya, bahwa dalam menentukan kriteria pendidikan, difokuskan pada tujuan yang akan dicapai. Dalam perspektif ini tingkat pencapaian mutu pendidikan ditandai dengan prestasi penguasaannya dalam bidang keterampilan dasar. Kriteria tersebut meliputi:

- 1) Siswa mampu menguasai keterampilan-keterampilan dasar.
- 2) Siswa dapat meraih prestasi akademik semaksimal mungkin padasemua mata pelajaran.
- 3) Adanya evaluasi yang sistematis menunjukkan adanya keberhasilan.

Penetapan kriteria pendidikan yang bermutu menggunakan perspektif ini mempunyai beberapa kelemahan:

- 1) Pendefinisian kriteria keefektifan yang diukur hanya pada satudimensi yaitu prestasi akademiknya saja.
- 2) Pendekatan ini menekankan perhatiannya pada hasil dari pada alat-alatatau proses pendidikan.
- 3) Keberlangsungan terancam, dan mereka harus mampu mengukur perkembangan pencapaian tujuan.

---

<sup>38</sup> Ifa Adholina, 'Implementasi Manajemen Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SLTP 03 Batu' (2), pp. 29–31.

b. Pendekatan Proses

Keefektifan sekolah tidak hanya dilihat dari tingkatan pencapaian tujuan tetapi difokuskan pada proses dan kondisinya yang disebut dengan karakteristik sekolah, yang berupa:

- 1) Karakteristik internal, yang meliputi daya kepemimpinan, proses komunikasi, sistem supervisi dan evaluasi, system pembelajaran dan proses pembuatan keputusan.
- 2) Karakteristik eksternal, yaitu situasi yang berpengaruh pada pendidikan yang diselenggarakan seperti kekayaan, tradisi sosio cultural, struktur kekuatan politik demografi.

c. Pendekatan Respon Lingkungan

Menurut pendekatan ini sekolah dikatakan sukses jika tujuannya dinyatakan secara eksplisit, ditampakkan secara rasional dan bijaksana, diberi kesan teratur dan terkontrol, mempunyai struktur dan prosedur yang pantas, memberi pertanggungjawaban dan penampilan tindakan yang meyakinkan.

