

BAB II

KERANGKA TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin berasal dari kata “*leader*” dan kepemimpinan berasal dari kata “*leadership*”. Pemimpin adalah orang yang paling berorientasi hasil, dimana hasil tersebut akan diperoleh jika pemimpin mengetahui apa yang diinginkannya.¹ Sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang, untuk bisa mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan orang atau kelompok, agar dapat melakukan apa yang di kehendaki seorang pemimpin dan selanjutnya dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan.²

Kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi orang lain agar orang tersebut bisa bekerjasama (mengolaborasi dan mengelaborasi potensinya) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga bisa diartikan sebagai kemampuan untuk memperoleh kekuatan anggota organisasi untuk melakukan tugas menejemen agar tujuan organisasi tercapai.³

Menurut M. Ngalimun Purwanto mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah serangkaian kemampuan dan sifat untuk di jadikan alat dalam mempengaruhi bawahnya, agar rela menjalankan tugas yang diamanatkan oleh atasan.⁴ Sedangkan menurut E. Mulyasa mengatakan tentang

¹ Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 185.

² Bambang Ismaya, *Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung: Refika Aditama, 2015), 163.

³ Abd. Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), 89.

⁴ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), 26.

kepemimpinan. Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi serta menggerakkan orang atau kelompok demi mencapai tujuan organisasi yang hendak dicapai.⁵

Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi, memobilisasi dan menyelaraskan seseorang atau kelompok untuk melakukan sebuah kegiatan demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

b. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformatif berasal dari dua kata yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformatif atau transformasional (*transformational*). Istilah transformatif berinduk dari kata *to transform* yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda.⁶ Menurut Ara dan Imam Machali, kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang dalam memimpin untuk bekerja dengan atau melalui orang lain untuk merubah sumber daya organisasi secara optimal dalam rangka mencapai tujuan dengan target capaian yang telah di tetapkan.⁷

Pemimpin transformasional adalah seseorang yang bertindak sebagai katalisator. Maksudnya seseorang yang mampu memberi peran untuk mengubah sistem kearah yang lebih baik, serta meningkatkan sumber daya manusia yang ada, secara optimal. Pemimpin transformasional merupakan sorang pemimpin yang berkarakter untuk memberikan sebuah stimulus atau rangsangan sehingga memberikan pengaruh kepada bawahanya untuk

⁵ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, Dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), 107.

⁶ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, 93.

⁷ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, 94.

beraksi dengan cepat dan bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan.⁸

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwasanya kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pengelolaan dari seorang pemimpin untuk merubah kepada bentuk yang lain, dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang ada, demi mencapai tujuan bersama.

c. Peran Seorang Pemimpin Transformasional

Peran seorang pemimpin pembaharuan menyangkut hal-hal strategis sebagai berikut:

- 1) Memperbaiki penampilan sumberdaya manusia (SDM) dan sumberdaya lainnya, serta untuk memperbaiki mutu, meningkatkan hasil, serta menjadi stimulan untuk menimbulkan kebanggaan dan semangat kerja para bawahan.
- 2) Menghasilkan sebab-sebab kegagalan, membantu bawahan untuk melakukan tugas yang lebih baik.
- 3) Menciptakan suatu lingkungan kerja yang produktif, menampilkan kepemimpinan yang inovatif, dan melatih para bawahan dalam rangka melaksanakan tugas dengan baik.⁹

d. Unsur - Unsur Kepemimpinan Transformasional

1) Unsur pemimpin

- a) Pemimpin memiliki kharisma di mata pengikut.
- b) Pemimpin memiliki pandangan kedepan/visi serta *idealisme* yang sesuai dengan harapan pengikut.
- c) Pemimpin mampu memberikan pengaruh kepada pengikut.

2) Unsur pengikut

⁸ Wahyudi, "Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Pesantren (Studi Di Madrasah Islam AlMukmin)," *Tadbir Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 02, no. 2 (2014): 148, diakses pada 23 November, 2018, <http://download.portalgaruda.org/article.php?article>.

⁹ Minnah El Widdah, dkk, *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 85.

- a) Pengikut memiliki pola pikir yang kreatif pada dirinya, yang mendorong untuk mengikuti pemimpinnya dan memandang pemimpin tersebut mampu membawanya untuk mewujudkan kreativitas yang dimiliki oleh diri seorang pengikut.
 - b) Pengikut memiliki motivasi yang kuat dan pemimpin mengetahui itu, dan mengarahkan menjadi tujuan bersama.
- 3) Unsur Kerjasama
- Pemimpin dalam melaksanakan pekerjaan, pemimpin dapat memberikan stimulus kepada pengikutnya, agar menimbulkan kreatifitas intelektual dari para pengikut.
- 4) Unsur Keputusan
- Pemimpin dalam kerjasama transformasional, pengikut berhak memilih untuk memutuskan, apakah harus mengikuti atau tidak dari kepemimpinan transformasional, bukan karena ada tekanan dari orang lain maupun atasan.¹⁰
- Kesimpulannya, kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin di anggap memiliki kemampuan yang lebih baik, dalam mengetahui gambaran besar organisasi melebihi karyawannya, yang menggantungkan kepercayaan kepada sang pemimpin. Kepemimpinan dalam model ini, di tentukan dari kemampuan pemimpin untuk mantransfer kemampuannya kepada para karyawannya, sehingga para karyawan memiliki kemampuan yang lebih baik. Hal itu, bertujuan agar pemimpin dan pengikut dapat berkerjasama meraih tujuan akhir dari organisasi.
- e. Prinsip - Prinsip Kepemimpinan Transformasional
- Kepemimpinan transformasional berpedoman kepada 7 (tujuh) prinsip, untuk melaksanakan

¹⁰ Tikno Lensufiie, *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa*, (Jakarta: ESENSI Erlangga Group, 2010), 83.

kegiatan kepemimpinannya. Adapun prinsip-prinsip tersebut, meliputi:

1) Simplifikasi

Keberhasilan kepemimpinan di mulai dari tujuan untuk menjadi pijakan dalam melakukan kegiatan. Kemampuan dan keterampilan seorang pemimpin dalam menjawab sebuah perubahan serta menjelaskan visi secara jelas dan praktis.

2) Motivasi

Kemampuan untuk mengambil sebuah kepercayaan yang tinggi dari setiap orang terhadap tujuan bersama. Hal tersebut merupakan langkah kedua yang perlu diambil dengan beberapa tahapan. Pertama memberikan tugas yang menantang bagi bawahannya agar dapat memacu kreatifitas. Kedua melibatkan langsung para bawahannya untuk menumbuhkan inovasi serta kreatifitas yang ada pada diri bawahan.

3) Memfasilitasi

Kemampuan dalam memberikan sebuah pelayanan yang maksimal, untuk memfasilitasi pembelajaran yang terjadi didalam sebuah organisasi secara kelembagaan, kelompok maupun individual.

4) Inovasi

Kemampuan untuk secara berani dan bertanggungjawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Kepemimpinan ini, harus siap memberikan respon untuk bisa menjawab suatu perubahan yang ada, tanpa mengorbankan kepercayaan dari orang-orang yang terlibat didalamnya, serta menjaga tim kerja yang sudah terbangun,

5) Mobilitas

Pengeralahan terhadap sumber daya yang ada, untuk menambah orang dan memperkuatnya dalam rangka mencapai visi dan tujuan bersama.

- 6) Kesiagaan
Kemampuan dalam membangun paradigma baru yang baik, serta mempersiapkan diri untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri.
- 7) Komitmen
Menyelesaikan suatu masalah dengan baik dan tuntas. Maka dari itu, diperlukan pembangunan serta pengembangan disiplin, spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen untuk mencapai sebuah tujuan dengan menyelesaikan masalah secara maksimal hingga masalah tersebut hilang.¹¹
- f. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional
Kepemimpinan transformasional memiliki beberapa karakteristik. Karakteristik tersebut meliputi:
 - 1) Pemimpin memposisikan diri sebagai *agent of change* (agen perubahan).
 - 2) Mereka berani bertindak untuk melakukan perubahan, pemimpin tersebut berani menghadapi serta menanggung resiko dan berani menghadapi kenyataan.
 - 3) Pemimpin memberikan kepercayaan tinggi kepada pengikutnya untuk melakukan kegiatan. Kepercayaan tersebut bisa melalui motivasi, kejujuran dan pemberdayaan sumberdaya serta menjunjung aspek kemanusiaan.
 - 4) Pemimpin transformasional menerapkan nilai-nilai kemanusiaan. Seperti mengembangkan rasa simpati dan empati, saling menghormati, menjunjung harkat dan martabat sesama, ramah, santun dan peduli kepada kelompok maupun pribadi.
 - 5) Pemimpin selalu belajar sepanjang hayat (*Life Long Education*).
 - 6) Pemimpin mampu mengatasi permasalahan yang kompleks, tidak menentu dan membingungkan.

¹¹ Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 233-235.

- 7) Pemimpin memiliki pandangan jauh kedepan (*visioner*).¹²
- g. Dimensi Kepemimpinan Transformatif
- Empat dimensi dalam kepemimpinan transformasional dengan konsep 4 “I” yang artinya:
- 1) *Idealized Influence* yaitu seorang pemimpin memiliki integritas antara perilaku dan ucapan, sebagai contoh nyata dari perubahan yang diinginkan dan mendahulukan kebutuhan para bawahannya diatas kebutuhan pribadi.¹³ Misalkan, konsisten antara visi dan misi serta tujuan yang hendak dicapai. Seimbang antara ide sama strategi yang dilakukan. Membeikan kepatuhan terhadap perubahan.
 - 2) *Inspiration Motivaton* yaitu pemimpin mampu berkomunikasi dengan baik para bawahan mengenai tantangan yang akan dihadapi bersama, serta memberikan motivasi untuk menjalani tantangan tersebut dengan semangat. Misalkan, memberikan perhatian berupa hadiah kepada bawahan ketika kinerjanya baik. Memberikan kompensasi secara adil dan bijaksana. Membangkitkan antusias staf dalam bekerja. Memberikan fasilitas yang memadai kepada bawahan, agar pencapaian bisa maksimal.
 - 3) *Intellectual Stimulation* yaitu seorang pemimpin mampu melakukan *power sharing* dengan para bawahannya untuk mendapatkan inovasi dalam bekerja, serta mencari solusi yang kreatif untuk menghadapi tantangan organisasi. Misalkan, membagi tugas sesuai dengan kemampuan para bawahan serta bertanggung jawab dalam pencapaian

¹² Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, 97.

¹³ Sumarto, “Kepala Madrasah Transformatif,” *Tadbir Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* 01, no. 01 (2017): 38-39, di akses pada 20 Januari, 2019, <http://journal.staincurup.ac.id/index.php/JSMPI/article/view/177>.

visi dan misi organisasi. Memberikan kebebasan dalam mengembangkan program untuk mencapai visi.

- 4) *Individualized Concideration* yaitu seorang pemimpin mampu menghargai perbedaan para bawahan serta mendukung para bawahan untuk meningkatkan karir. Misalkan, memberikan kesempatan para bawahanya untuk mengikuti pelatihan serta melakukan studi lanjutan.¹⁴

2. Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah menurut Jamal adalah seseorang yang diberi tugas lebih, secara fungsional dari lembaga yang menaunginya baik yayasan, Kementerian Agama dan dinas pendidikan melalui penunjukan maupun pemilihan secara musyawarah untuk bisa memimpin lembaga pendidikan tersebut.¹⁵ Kata memimpin mengandung makna luas, yaitu: kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin dalam praktik lembaga, kata memimpin memiliki arti untuk menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberi bantuan dan lain – lain.¹⁶

Menurut Donni dan Rismi di dalam bukunya Manajemen Supervisi, kepala madrasah merupakan dua kata yang saling terikat yaitu kepala dan madrasah. Kepala merupakan pemimpin di dalam

¹⁴ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, 98-99.

¹⁵ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Jogjakarta: Diva Press, 2012), 18.

¹⁶ Donni Juni Priansa, *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional: Konsep, Peran Strategis dan Pengembangannya*, (Bandung: Pustaka Setia, 2017), 36.

suatu organisasi. Sedangkan madrasah adalah lembaga pendidikan atau tempat para peserta didik untuk mendapatkan pengetahuan secara formal. Maka dapat dikatakan bahwa kepala madrasah adalah seorang yang mendapatkan tugas lebih secara fungsional untuk mengelola tempat dalam kegiatan belajar mengajar para siswa.¹⁷ Sedangkan pengertian yang lain, kepala madrasah dalam satuan pendidikan merupakan pemimpin pendidikan. Ia mempunyai dua jabatan dan peran penting dalam melaksanakan proses pendidikan. *Pertama*, kepala madrasah adalah seorang manajer pendidikan di madrasah, dan *kedua* kepala madrasah adalah pemimpin formal pendidikan di madrasah. Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa kepala madrasah adalah seseorang yang mempunyai jabatan lebih untuk mengelola sebuah lembaga pendidikan.

Kepala madrasah sebagai seorang manajer pendidikan, kepala madrasah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi madrasah dengan seluruh bagian-bagiannya. Di samping itu, kepala madrasah bertanggung jawab terhadap peningkatan mutu sumber daya manusia yang ada, agar sumber daya tersebut, mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan sesuai dengan tujuan pendidikan. Oleh karena itu, sebagai seorang manajer, kepala madrasah bertanggung jawab untuk mengembangkan kinerja para guru kedepan, agar terciptanya kemampuan yang lebih baik sesuai dengan apa yang di harapkan.

Sedangkan kepala madrasah sebagai pemimpin formal, bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahannya untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah di tetapkan bersama. Dalam hal ini, kepala madrasah bertugas untuk melaksanakan kepemimpinannya, baik berupa fungsi yang

¹⁷ Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 49.

berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim dan budaya madrasah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif, efisien dan produktif.

b. Standar Kualifikasi Kepala Madrasah

Kepala madrasah harus memiliki kompetensi yang sudah ditentukan oleh pemerintah pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomer 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah. Adapun standar kualifikasi kepala madrasah terbagai menjadi standar kualifikasi khusus dan umum.

- 1) Standar kualifikasi umum kepala madrasah adalah sebagai berikut:
 - a) memiliki kualifikasi akademik sarjana (SI) atau diploma 4 (D-4) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
 - b) Pada waktu diangkat sebagai kepala madrasah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
 - c) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang madrasah masing-masing, kecuali Taman Kanak-Kanak/ RA memiliki pengalaman mengajar minimal 3 (tiga) tahun.
 - d) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.
- 2) Standar kualifikasi khusus bagi kepala MA/ SMA meliputi :
 - 1) Berstatus sebagai pendidik MA/SMA.
 - 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai pendidik MA/SMA.
 - 3) Memiliki sertifikat kepala MA/SMA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.

c. Kompetensi Kepala Madrasah

Adapun mengenai standar kompetensi kepala madrasah yang di jelaskan oleh Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 13 tahun 2007 yaitu kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial.¹⁸ secara lebih rinci penjelasan kelima kompetensi sebagai berikut:

1) Kompetensi kepribadian

Seorang kepala hendaknya memiliki kepribadian yang baik yang dapat di jadikan teladan para pendidik di madrasah yang di pimpin. Kepala madrasah seharusnya bertindak sesuai norma maupun nilai sosial, budaya dan agama yang berlaku di daerah sekitar, sehingga para pendidik dan siswa di lingkungan madrasah bisa meniru dari kepribadian kepala madrasah yang baik.

2) Kompetensi manajerial

Kompetensi manajerial merupakan kompetensi dari kepala madrasah dalam mengelola madrasah sesuai dengan tujuan yang sudah di rencanakan. Menurut Dede Rosyada kemampuan manajerial kepala madrasah lebih rinci dan di klasifikasikan dalam beberapa kemampuan. Kemampuan tersebut meliputi:

a) Kemampuan menciptakan, yang meliputi: memiliki inovasi-inovasi dan dapat menghadapi permasalahan untuk mendapatkan sebuah solusi dari permasalahan tersebut, serta dapat mempersiapkan berbagai jalan ketika melaksanakan kegiatan mendapatkan sebuah permasalahan dan mampu mempergunakan kemampuan berfikir imajinatif untuk menghubungkan sesuatu dengan yang lainnya yang tidak bisa muncul dari analisis dan pemikiran-pemikiran empiris.

¹⁸ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI, “13 Tahun 2007, Standar Kepala Sekolah/Madrasah,” (17 April 2007).

- b) Kemampuan membuat perencanaan, yang meliputi: mampu mengintegrasikan kejadian sekarang dan hari esok, mampu mengetahui apa yang paling terpenting saat itu dan apa yang paling penting untuk diselesaikan, mampu mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan mendatang dan mampu melakukan analisis.
- c) Kemampuan mengorganisasi, yang meliputi: mampu merealisasikan tugas dan tanggung jawab secara adil, mampu membuat keputusan dengan tepat, selalu bersikap tenang dalam menghadapi permasalahan, mampu mengetahui pekerjaan yang dilakukan itu apakah sudah selesai atau belum.
- d) Kemampuan berkomunikasi, yang meliputi: mampu memahami orang lain, mampu dan mau mendengarkan orang lain, mampu menjelaskan sesuatu pada orang lain, mampu berkomunikasi melalui tulisan, mampu membuat orang lain berbicara, mampu mengucapkan terima kasih pada orang lain, selalu mendorong orang lain untuk maju dan selalu mengikuti serta memanfaatkan teknologi informasi.
- e) Kemampuan memberi motivasi, yang meliputi: mampu memberikan dorongan untuk menginspirasi orang lain, mampu menyampaikan sebuah tantangan yang realistis, membantu orang lain dalam mencapai tujuan dan target yang diinginkan, dan membantu orang lain untuk memberikan penilaian tentang bantuan yang diberikan serta pencapaian yang dilakukannya sendiri.
- f) Kemampuan melakukan evaluasi, yang meliputi: mampu membandingkan antara hasil yang dicapai dengan tujuan, mampu melakukan evaluasi diri, mampu melakukan evaluasi terhadap pekerjaan orang lain, dan

mampu melakukan tindakan pembenaraan saat diperlukan.¹⁹

3) Kompetensi kewirausahaan

Kompetensi kewirausahaan merupakan salah satu kompetensi dari kepala madrasah untuk menjalin hubungan dengan masyarakat yang ada di lingkungan madrasah, sehingga bisa mengembangkan dan mengkreasikan potensi yang ada di dalam madrasah.

4) Kompetensi supervisi

a) Merencanakan program penilaian kepada pendidik tentang akademiknya dalam rangka peningkatan *profesionalisme* pendidik.

b) Melaksanakan supervisi akademik kepada pendidik dengan menggunakan metode, pendekatan dan teknik yang sesuai dengan kebutuhan akademik untuk menunjang kesuksesan supervisi akademik yang dijalankan.

c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik tentang kinerja pendidik dalam rangka peningkatan *profesionalisme* pendidik.

5) Kompetensi sosial

Kemampuan untuk bekerjasama kepada pihak lain, untuk menjalin komunikasi dengan masyarakat, tentang kegiatan sosial kemasyarakatan demi memenuhi kepentingan madrasah, serta memiliki kepekaan sosial, terhadap orang lain atau kelompok lain.

d. Tugas Kepala Madrasah

Tugas pokok kepala madrasah terdiri dari pencipta komunitas pembelajar, *leader*, *manager*, dan *supervisor*.

1) Kepala madrasah sebagai pencipta komunitas pembelajaran, merupakan pelaksanaan kegiatan dari kemampuan kepala madrasah yang pada

¹⁹ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta: Prenada Media, 2004), 240-242.

dasarnya merupakan seseorang yang memiliki semangat untuk belajar dan keinginan membelajarkan seluruh anggota madrasah dalam rangka meningkatkan kinerja madrasah.

- 2) Tugas kepala sebagai *leader* merefleksikan tugasnya sebagai inovator dan motivator untuk memimpin para bawahannya serta mengerakkan kepada hal yang ingin dituju demi terwujudnya tujuan bersama di dalam lembaga pendidikan.
- 3) Sedangkan tugas sebagai manajer merefleksikan tugas sebagai administrator, karena kegiatan catat-mencatat merupakan salah satu fungsi manajer yaitu *reporting* (laporan). Akan tetapi tugas tersebut sangat berat bagi kepala madrasah sehingga meminta bantuannya kepada orang lain disebut tenaga tata usaha. Selain itu, tugas kepala madrasah sebagai manajer juga mengelola lembaga pendidikan agar dapat berjalan sesuai dengan rencana serta mengarahkan tenaga untuk menunjang rencana tersebut.
- 4) Tugas sebagai supervisor adalah melaksanakan supervisi yaitu profesional dalam rangka meningkatkan mutu madrasah dan komponennya secara keseluruhan.²⁰ Kegiatan tersebut bisa dilakukan secara terus menerus agar dalam mencapai tingkat profesional kepada pendidik bisa tercapai, serta menunjang nilai ketika saat ada akreditasi.

Menurut Hendiyat dan Wasty menuturkan bahwa kepala madrasah memiliki tugas sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan diri dan staf secara profesional.
- 2) Meningkatkan pengajaran di kelas.
- 3) Menyusun dan meningkatkan program madrasah.
- 4) Memberikan bimbingan dan meningkatkan disiplin.
- 5) Menumbuhkan profesi dalam bidang kerja masing-masing.

²⁰ Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 52-53.

- 6) Mengusahakan hubungan dengan masyarakat yang intim dan terpadu.
 - 7) Menyediakan dan mengelola fasilitas yang memadai.
 - 8) Mengembangkan etika profesional dan hubungan yang intim dengan staf dan supervisor.
 - 9) Mengelola pengadaan, pendayagunaan dan pelaporan keuangan madrasah.
 - 10) Mengatur pelayanan khusus (*special service*) di madrasah.²¹
- e. Fungsi Kepala Madrasah

Kepala madrasah selain berfungsi sebagai pemimpin juga sebagai manajer di madrasah. Tugas kepala madrasah sering di rumuskan sebagai EMASLIM yaitu *educator*, *manager*, administrator, supervisor, *leader*, inovator dan motivator. Fungsi kepala madrasah dapat di uraikan sebagai berikut:

- 1) Kepala madrasah sebagai *educator* (pendidik), adalah kepala madrasah harus memiliki cara kelola yang tepat, untuk meningkatkan *profesionalisme* tenaga kependidikan, serta harus memiliki kemampuan dalam rangka mengarahkan pendidik dan tenaga kependidikan, untuk mengikuti perkembangan iptek dan memberikan contoh pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa.
- 2) Kepala madrasah sebagai manajer. Tugas ini mencakup empat tahap yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengarahan dan pengawasan. Kepala madrasah juga harus mampu menyusun program madrasah baik berupa program pengembangan jangka panjang dan jangka pendek yang bersifat akademis maupun non akademis termasuk Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Madrasah (RAPBM) dan Anggaran Biaya Madrasah (ABM). Kepala madrasah harus mampu menyusun organisasi personalia untuk semua tempat dan tugas bersifat tetap misalnya pengelola

²¹ Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Malang: Bina Aksara, 1984), 37-38.

perpustakaan, laboratorium maupun yang bersifat *incidental* seperti dalam kepanitiaan. Kepala madrasah harus mampu mendayagunakan sumber daya madrasah seperti perawatan sarana dan prasarana madrasah dan program peningkatan tenaga kependidikan.

- 3) Kepala madrasah sebagai administrator, kepala madrasah harus memiliki kompetensi manajerial untuk pengelolaan kurikulum, administrasi siswa, personalia, sarana dan prasarana, kearsipan dan administrasi keuangan.
- 4) Kepala madrasah sebagai supervisor, tugas supervisor adalah melakukan kegiatan supervisi kepada tenaga kependidikan. Supervisi adalah kegiatan pembinaan yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan proses yang di rancang secara khusus untuk membantu para pedidik, serta mendayagunakan pengetahuan dan kemampuan untuk memberi layanan yang lebih baik pada siswa, orang tua dan madrasah.
- 5) Kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu memberikan arahan dan pengawasan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, serta membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas sesuai dengan bidang masing-masing. Kemampuan kepala madrasah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari kompetensi kepribadian dan pengetahuannya untuk melaksanakan visi dan misi madrasah serta dapat berkomunikasi dengan baik dan mengambil keputusan dengan tepat.
- 6) Kepala madrasah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan di madrasah. Kepala madrasah harus mampu memiliki kemampuan yang *konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional* dan *obyektif, adaptif* serta *fleksibel*.
- 7) Kepala madrasah sebagai motivator harus mampu memberikan bantuan secara moril kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai

tugas dan fungsi kependidikan. Motivasi tersebut dapat di tumbuhkan melalui pengelolaan suasana kerja, disiplin, motivasi, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.²²

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan kemampuan madrasah dalam mengelola lembaga dengan ketrampilan-ketrampilan dalam kepemimpinannya. Ketrampilan dalam hubungan antara manusia (pendidik, tenaga kependidikan, siswa dan wali siswa sebagai sumberdaya madrasah), keterampilan menganalisa kondisi lingkungan madrasah, memiliki visi ke depan dengan memberdayakan sumberdaya madrasah, berpenampilan unggul dan memiliki strategi atau upaya dalam mengembangkan mutu sumberdaya madrasah.

3. Mutu Layanan Pendidikan

a. Pengertian Mutu Layanan Pendidikan

Mutu menurut Nasution mengartikan mutu merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan hasil kerja, baik berupa manusia, tenaga kerja, proses, tugas dan lingkungan yang memenuhi harapan pelanggan.²³ Sedangkan menurut Edward Sallis, mutu adalah sebagai hasil yang memuaskan dari harapan serta kebutuhan pelanggan.²⁴ Dimensi ini berpatokan kepada pelanggan di maksudkan produk yang di hasilkan memenuhi kebutuhan serta kepuasan para pelanggan. Para pelanggan adalah orang yang memberikan keputusan terhadap mutu, serta menilai hasil yang mengacu pada layanan terbaik, yang dapat bertahan dalam persaingan.

²² E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseskan MBS Dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 98-121.

²³ M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2015), 2-3.

²⁴ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2010), 56.

TQM (*Total Quality Management*) adalah pengembangan dari jaminan mutu. TQM (*Total Quality Management*) adalah suatu hasil dari inovasi untuk memuaskan para pelanggan dari sebuah pelayanan yang diberikan oleh anggota staf.²⁵ Konsep TQM (*Total Quality Management*), secara operasional di tentukan oleh dua faktor, yaitu terpenuhinya spesifikasi yang telah di tentukan sebelumnya atau disebut *quality in fact* (mutu sesungguhnya) dan terpenuhinya spesifikasi yang di harapkan menurut tuntutan dan kebutuhan pengguna layanan atau disebut *quality in perception* (mutu persepsi).

Standar mutu dapat di ukur dengan mutu produksi sesuai dengan kriteria dengan spesifikasi, sesuai dengan hasil yang diinginkan dan penggunaan tanpa cacat (*zero defect*), dan mutu selalu baik sejak awal (*right first time and every time*). Mutu dalam persepsi di ukur dengan terpenuhinya layanan sehingga menjadikan meningkatnya minat, harapan dan kepuasan pelanggan.²⁶ Mutu memiliki elemen-elemen sebagai berikut: pertama, meliputi usaha pemenuhan terhadap harapan pelanggan. Kedua, mencakup hasil, layanan, manusia, proses dan lingkungan. Ketiga, merupakan kondisi yang dinamis selalu berubah-ubah.

Dengan demikian, dari beberapa definisi mutu dapat ditarik kesimpulan yaitu mutu adalah sutau hasil dari pelayanan yang dipakai seorang pelanggan, sehingga menimbulkan kepuasan tersendiri bagi penikmat layanan tersebut.

Pendidikan merupakan sebuah layanan, dimana layanan tersebut memanfaatkan sumber mutu pendidikan yang ada, agar bisa meningkatkan mutu pendidikan, sehingga menjadikan pelanggan merasa puas akan pelayanan yang diberikan oleh lembaga pendidikan, karena indikator dari kinerja mutu layanan

²⁵ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Terhadap Pendidikan*, 23.

²⁶ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan: Teori & Aplikasi*, 63.

pendidikan adalah kepuasan pelanggan. Ada beberapa sumber mutu dalam pendidikan misalnya sarana gedung yang bagus, pendidik yang terkemuka, nilai moral yang tinggi, hasil ujian yang memuaskan, spesialisasi atau jurusan yang sesuai harapan, motivasi orang tua, ekonomi dan organisasi intra, sumber daya yang melimpah, aplikasi teknologi yang terbaru yang menunjang, kepemimpinan yang baik dan efektif, perhatian terhadap siswa, kurikulum yang memadai, atau juga kombinasi dari faktor-faktor tersebut.

Lembaga menganggap serius dalam terpenuhinya mutu, dan memahami bahwa dalam pencapaian mutu berakar dari aspirasi dengan cara mendengar serta merespon secara simpatik terhadap kebutuhan dan keinginan para pelanggan. Meraih mutu melibatkan semua pihak dalam melakukan kegiatan segala hal, demi terciptanya mutu yang baik, dan sebuah lembaga harus memposisikan pelanggan secara tepat dan sesuai dengan permintaan agar mutu tersebut bisa tercapai.²⁷

Layanan dalam pendidikan akan berhasil jika di tentukan dalam pemberian layanan yang bermutu kepada pengguna layanan pendidikan. Secara sederhana layanan pendidikan bisa di artikan jasa pendidikan. Kata jasa (*service*) itu sendiri memiliki beberapa arti, mulai dari pelayanan pribadi (*personal service*) sampai pada layanan sebagai suatu hasil.²⁸ Menurut Buchari Alma bahwa jasa tidak mempunyai wujud dan tidak memberikan kepemilikan suatu apapun kepada pembelinya, sedangkan proses produksinya bisa bergantung atau tidak tergantung sama sekali kepada fisik produk.²⁹

Pelanggan dalam di dunia pendidikan adalah pengelolaan institusi pendidikan, misalnya manajer,

²⁷ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, 31-32.

²⁸ Rambat Lupiyoadi, *Manajemen Pemasaran Jasa: Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2014), 6.

²⁹ Buchari Alma, *Pemasaran Strategik Jasa Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2003), 3.

pendidik, tenaga kependidikan dan penyelenggara institusi. Sedangkan, pelanggan luar adalah masyarakat, pemerintah dan dunia industri. Jadi, suatu instansi pendidikan disebut bermutu antara pelanggan dalam dan luar telah terjalin kepuasan atas layanan yang diberikan.³⁰

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa layanan pendidikan selalu mempunyai dua aspek yaitu pihak pelanggan dan pihak produsen dan manakala layanan yang di terima atau yang di rasakan sesuai yang di harapkan pelanggan, maka mutu layanan sebagai mutu yang ideal.

b. Karakteristik Layanan Pendidikan

Layanan adalah suatu yang di berikan oleh satu pihak yaitu produsen kepada pihak lain atau pelanggan. Literatur manajemen layanan mengungkapkan bahwa barang dan layanan di bedakan dalam empat literatur yang dikenal dengan istilah IHIP: *Intangibility*, *Heterogeneity*, *Inseparability*, *Perishability*.

1) *Intangibility*

Layanan berbeda dengan barang. Bila barang merupakan suatu obyek, alat, material, atau benda yang bisa dirasakan, baik melalui sentuhan maupun dilihat dengan menggunakan panca indera. Maka layanan justru merupakan perbuatan, tindakan, pengalaman, proses, kinerja atau usaha yang bersifat abstrak. Bila barang dapat dimiliki, maka layanan cenderung hanya dapat dikonsumsi tetapi tidak dapat dimiliki. Walaupun sebagian besar layanan berkaitan dengan produk fisik. Contohnya, papan tulis, spidol atau kapur tulis, meja dan kursi, buku pelajaran, dan lainnya dalam layanan pendidikan.³¹

³⁰ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan: Teori & Aplikasi*, 63.

³¹ Fandy Tjiptono, *Service Management: Mewujudkan Layanan Prima*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2012), 28.

2) *Heterogeneity*

Layanan bersifat variabel atau heterogen karena merupakan *non standardized output*, artinya bentuk, mutu dan jenis beraneka ragam tergantung pada siapa, kapan, dan dimana layanan tersebut di hasilkan. Contoh, pendidik yang mengampu kelas paralel tidak bisa menjamin bahwa pelajarannya sama persis di beberapa kelas paralel lainnya.³²

3) *Inseparability*

Layanan pendidikan tidak dapat di pisahkan dari sumbernya, yaitu lembaga pendidikan yang menyediakan layanan tersebut. Artinya layanan pendidikan dihasilkan dan dinikmati secara bersamaan. Misalnya, pendidik tidak dapat memberikan bimbingan kepada siswa tanpa kehadiran siswa.

4) *Perishability*

Layanan merupakan komoditas tidak tahan lama dan tidak dapat di simpan untuk pemakaian ulang di waktu yang akan datang, atau di jual kembali atau di kembalikan.³³ Contoh, jam pelajaran tanpa kehadiran siswa di madrasah akan hilang begitu saja karena tidak bisa di ulang.

c. Dimensi Mutu Layanan

Dimensi mutu layanan, ditentukan 5 (lima) faktor dominan, atau penentu mutu layanan yaitu:

- 1) Keandalan (*reliability*) yaitu kemampuan memberikan suatu pelayanan, sesuai dengan apa yang di janjikan oleh produsen kepada pelanggan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
- 2) Daya tanggap (*responsiveness*), yaitu kerelaan kepala madrasah memberikan pelayanan untuk membantu para pelanggan, dalam mengatasi permasalahan yang diajukan sebagai komplain kepada pemberi layanan. Hal tersebut, diambil oleh

³² Fandy Tjiptono, *Service Management: Mewujudkan Layanan Prima*, 36.

³³ Fandy Tjiptono, *Service Management: Mewujudkan Layanan Prima*, 46.

kepala madrasah melalui mendengarkan keluhan, sehingga bisa dicarikan sebuah solusi dengan cepat dan tepat serta menyampaikan informasi kepada pelanggan dengan jelas.

- 3) Kepastian (*assurance*), yaitu berupa kemampuan kepala madrasah untuk menimbulkan keyakinan dan kepercayaan terhadap janji yang telah di kemukakan kepada pelanggan. Jaminan (*assurance*) yang mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, peduli terhadap siswa, staf yang dapat kredibel, bebas dari ancaman dan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan pada lembaga pendidikan tersebut.
- 4) Empati (*emphaty*), yaitu kesediaan kepala madrasah untuk lebih memberikan perhatian secara pribadi kepada pelanggan agar menimbulkan kedekatan emosional. Empati (*emphaty*) meliputi kemudahan dan keluasaan dalam melakukan hubungan, komunikasi, serta memahami dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan pelanggan. Misalnya kepala madrasah tidak berempati kepada pendidik, tenaga kependidikan dan siswa akan berakibat buruk kepada mutu layanan.
- 5) Berwujud (*tangible*), yaitu berupa bentuk fisik dari fasilitas, peralatan, dan berbagai materi komunikasi. Bukti fisik yang meliputi fasilitas fisik, gedung, perlengkapan, dan peralatan yang digunakan. Misal saja jika gedung kurang memadai, peralatan tidak lengkap, maka akan menyebabkan siswa malas untuk datang dan mereka akan mencari madrasah lain yang memenuhi kebutuhan mereka.³⁴

d. Kriteria Layanan Pendidikan

Madrasah merupakan organisasi nirlaba yang menyediakan layanan pendidikan. Pemerintah dalam menjamin layanan di bidang pendidikan diwujudkan dengan Standar Nasional Pendidikan (NSP), dalam

³⁴ Buchari Alma, *Pemasaran Stratejik Jasa Pendidikan*, 32.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomer 34 Tahun 2018 Tentang Nasional Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)/ Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK).³⁵ Standar Nasional Pendidikan (SNP) SMK/MAK dapat dijadikan kriteria minimal dalam pemberian pendidikan pada skala nasional. Adapun kriteria tersebut meliputi:

1) Standar isi

Standar isi diorganisasikan berdasarkan bidang keahlian dengan program keahlian. Secara umum, standar isi terdiri atas bagian umum dan bagian kejuruan. Muatan umum untuk suatu bidang keahlian tertentu adalah sama, sedangkan muatan kejuruan secara umum bersifat spesifik untuk masing-masing program keahlian pada bidang keahlian tertentu.

Standar isi mengacu kepada standar kompetensi lulusan yang mengintegrasikan ranah pengetahuan, keterampilan dan sikap. Standar kompetensi lulusan mencerminkan profil lulusan yang diharapkan bisa dicapai melalui proses pembelajaran dan aktivitas pada satuan pendidikan. Standar kompetensi lulusan dapat dikelompokkan menjadi kompetensi umum dan kompetensi kejuruan.

- a) Kompetensi umum terdiri dari: keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan yang Maha Esa, kebangsaan dan cinta tanah air, karakter pribadi dan sosial, kesehatan jasmani dan rohani, literasi, kreativitas, estetika.

³⁵ Permendikbud RI, “34 Tahun 2018, Standar Nasional Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan/ Madrasah Aliyah Kejuruan,” (20 Desember 2018).

- b) Kompetensi kejuruan meliputi: kemampuan dasar, spesifik, khusus dan kewirausahaan.³⁶

2) Standar Proses

Standar proses adalah kriteria mengenai pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan. Proses pembelajaran adalah interaksi antara sesama siswa, antara siswa dan pendidik, dan antara siswa dengan sumber belajar pada suatu lingkungan.

Proses pembelajaran di SMK/MAK, pendidik harus memperhatikan dan menerapkan prinsip pembelajaran sebagai berikut:

- a) Prinsip umum
- (1) Menganut pembelajaran sepanjang hayat.
 - (2) Menerapkan pendekatan ilmiah.
 - (3) Menerapkan nilai dengan memberi keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas siswa dalam proses pembelajaran.
 - (4) Menerapkan pendekatan pembelajaran tuntas.
 - (5) Memperhatikan keseimbangan antara keterampilan teknis dan non teknis.
 - (6) Menetapkan jumlah rombongan belajar paling sedikit 3 dan paling banyak 72 dengan jumlah maksimum 36 peserta didik per rombongan belajar. Dalam hal ketentuan jumlah maksimum 36 siswa per rombongan belajar tidak dapat terpenuhi, maka dapat disimpangi paling banyak 2 rombongan belajar peringkat kelas.

³⁶ Permendikbud RI, “34 Tahun 2018, Standar Nasional Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan/ Madrasah Aliyah Kejuruan: Lampiran II Tentang Standar Isi,” (20 Desember 2018).

(7) Menerapkan metode pembelajaran yang mendorong siswa lebih aktif, inovatif, kreatif, melalui suasana yang menyenangkan dan menantang dengan mempertimbangkan karakteristik siswa.

(8) Menerapkan berbagai model pembelajaran sesuai dengan karakteristik kompetensi yang akan dicapai.

b) Prinsip khusus

(1) Menekankan pada pengetahuan dan keterampilan aplikatif.

(2) Mewujudkan iklim belajar sebagai simulasi dari lingkungan kerja di dunia usaha.

(3) Mendasarkan pada pekerjaan nyata, autentik dan penanaman budaya kerja melalui pembelajaran industri untuk mendapatkan pembiasaan berfikir dan bekerja dengan mutu seperti ditempat usaha.

(4) Memperhatikan permintaan pasar.

(5) Berlangsung di rumah, di satuan pendidikan dan di dunia usaha.

(6) Melibatkan praktisi ahli yang berpengalaman di bidangnya.

Proses pembelajaran SMK/MAK mencakup 3 dimensi, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian proses pembelajaran. perencanaan pembelajaran disusun dalam bentuk RPP atau perangkat pembelajaran lain yang mengacu kepada silabus dan kurikulum berdasarkan standar isi dan standar kompetensi lulusan. Pelaksanaan pembelajaran meliputi kegiatan pendahuluan, kegiatan inti dan kegiatan penutup. Penilaian

pembelajaran dilakukan untuk memperbaiki proses pembelajaran.³⁷

3) Standar Kompetensi Lulusan

Standar kompetensi lulusan SMK/MAK dikembangkan dari tujuan pendidikan Nasional dan profil lulusan dalam rumusan area kompetensi. Untuk mewujudkan tujuan pendidikan kejuruan di atas diperlukan standar kompetensi lulusan SMK/MAK yang dijabarkan dari profil lulusan sebagai berikut:

- a) Beriman, bertaqwa dan berbudi pekerti luhur.
- b) Memiliki sikap mental yang kuat untuk mengembangkan dirinya secara berkelanjutan.
- c) Menguasai ilmu pengetahuan teknologi dan seni serta memiliki keterampilan sesuai dengan kebutuhan pembangunan.
- d) Memiliki kemampuan produktif sesuai dengan bidang keahliannya baik untuk bekerja atau berwirausaha.
- e) Berkontribusi dalam pengembangan industri Indonesia yang kompetitif menghadapi pasar global.³⁸

4) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Standar pendidik dan tenaga kependidikan SMK/MAK adalah kriteria minimal mengenai kualifikasi dan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan SMK/MAK. Kompetensi yang dimiliki pendidik maupun tenaga kependidikan ada 4 (empat) meliputi:

- a) Kompetensi pedagogik adalah kemampuan pendidik dalam pengelolaan pembelajaran

³⁷ Permendikbud RI, “34 Tahun 2018, Standar Nasional Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan/ Madrasah Aliyah Kejuruan: Lampiran III Tentang Standar Proses Pembelajaran,” (20 Desember 2018).

³⁸ Permendikbud RI, “34 Tahun 2018, Standar Nasional Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan/ Madrasah Aliyah Kejuruan: Lampiran I Tentang Standar Kompetensi Lulusan,” (20 Desember 2018).

siswa yang sekurang-kurangnya meliputi pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, pemahaman terhadap siswa, pengembangan kurikulum atau silabus, perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, pemanfaatan teknologi pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang di miliknya.

- b) Kompetensi kepribadian adalah kemampuan pendidik sekurang-kurangnya mencakup kepribadian yang beriman dan bertaqwa, berakhlak mulia, arif dan bijaksana, demokratis, mantap, berwibawa, stabil, dewasa, jujur, sportif, menjadi teladan bagi siswa dan masyarakat, secara obyektif mengevaluasi kinerja sendiri dan mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan.
- c) Kompetensi profesional adalah kemampuan pendidik dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu pengetahuan, teknologi atau seni dan budaya yang diampunya yang sekurang-kurangnya meliputi penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai dengan standar isi program satuan pendidikan, mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu, dan penguasaan konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi atau seni yang relevan yang secara konseptual menaungi atau koheren dengan program satuan pendidikan, mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran yang diampu.
- d) Kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat yang sekurang-kurangnya meliputi kompetensi untuk berkomunikasi lisan,

tulisan atau isyarat secara santun, menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional, bergaul secara efektif dengan siswa, sesama pendidik, tenaga kependidikan, pimpinan satuan pendidikan, orang tua atau wali siswa, bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar dengan mengindahkan norma serta sistem nilai yang berlaku dan menerapkan prinsip persaudaraan sejati dengan semangat kebersamaan.³⁹

5) Standar Sarana Prasarana

Standar sarana dan prasarana adalah Standar Nasional Pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat kreasi dan rekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

Standar sarana dan prasarana SMK/MAK sekurang-kurangnya mencakup:

a) Standar Lahan

Lahan merupakan sebidang tanah yang di atasnya terdapat prasarana SMK/MAK meliputi:

- (1) Luas lahan minimum dapat menampung sarana prasarana untuk melayani minimum 3 rombongan kelas.
- (2) Koefisien dasar bangunan maksimum 30%.

³⁹ Permendikbud RI, “34 Tahun 2018, Standar Nasional Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan/ Madrasah Aliyah Kejuruan: Lampiran V Tentang Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan,” (20 Desember 2018).

- (3) Lokasi lahan sesuai dengan peruntukan yang diatur dalam peraturan daerah.
- (4) Lahan relatif datar untuk didirikan bangunan.
- (5) Lahan tidak berada di dalam garis sempadan sungai/laut ddl yang berpotensi merusak sarana prasarana.
- (6) Status kepemilikan tanah jelas dan tidak bersengketa.

b) Standar Bangunan

- (1) Luas bangunan mengacu pada proyeksi jumlah siswa. Jenis ruangan pembelajaran. Luas area sirkulasi beratap.
- (2) Bangunan memenuhi koefisien lantai maksimum, dasar minimum, ketinggian maksimum yang diatur peraturan daerah. Jarak bebas bangunan yang ditetapkan dalam peraturan daerah.
- (3) Bangunan memenuhi persyaratan keselamatan meliputi, memiliki konstruksi yang stabil dan kokoh, dilengkapi penangkal petir, dilengkapi peringatan bahaya, akses evakuasi yang dapat dijangkau dengan mudah.
- (4) Bangunan memenuhi persyaratan kesehatan meliputi, tersedianya ventilasi udara dan pencahayaan memadai, tersedianya saluran air hujan dan sanitasi di luar dan di dalam bangunan, bahan bangunan yang aman bagi kesehatan.
- (5) Bangunan memenuhi persyaratan kemudahan dan kenyamanan meliputi, menyediakan fasilitas dan aksestabilitas horizontal dan vertikal antar ruang dalam bangunan gedung yang mudah dan aman, mampu

meredam getaran dan kebisingan yang mengganggu kegiatan pembelajaran.

- (6) Bangunan ketika bertingkat harus memenuhi persyaratan yakni dilengkapi dengan tangga yang memadai untuk kenyamanan, bangunan dengan panjang lebih dari 30 m dilengkapi dengan minimum 2 buah tangga, lokasi tangga terdekat tidak lebih dari 15 menit, bangunan 5 lantai ke atas wajib menyediakan evaluator, halaman bermain di lantai atas harus dilengkapi pagar untuk keselamatan.
 - (7) Bangunan dilengkapi instalasi listrik yang memenuhi peraturan umum tentang instalasi listrik.
 - (8) Pembangunan gedung di buat harus melibatkan tenaga profesional.
 - (9) Mutu bangunan disesuaikan dengan kondisi dan potensi setempat.
 - (10) Bangunan baru harus bertahan minimum 20 tahun.
 - (11) Perawatan bangunan harus sesuai dengan perundang-undangan tentang pemeliharaan berkala bangunan.
 - (12) Bangunan dilengkappi dengan izin mendirikan bangunan.
- c) Standar Ruang Pembelajaran Umum
- Ruang pembelajaran umum diperlukan untuk meningkatkan kemampuan peserta didik dalam mengadopsi dan beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni. Adapun ruang pembelajaran umum memiliki sarana prasarana sebagai berikut:
- (1) Ruang kelas
 - (2) Laboratorium bahasa
 - (3) Ruang perpustakaan

- (4) Ruang TIK
- (5) Ruang seni budaya, prakarya dan kewirausahaan
- (6) Ruang/ lahan/ ruang bermain/ berolahraga/ berkesenian/ upacara
- d) Standar Ruang Pimpinan dan Administrasi
Ruang pimpinan dan administrasi memiliki sarana dan prasarana meliputi: ruang kepala madrasah, ruang wakil kepala madrasah, ruang pendidik dan ruang tata usaha.
- e) Standar Ruang Penunjang
Standar ruang penunjang memiliki sarana dan prasarana meliputi, ruang ibadah, ruang UKS, ruang bimbingan konseling, ruang OSIS, jamban, ruang perawatan, gudang, ruang sirkulasi, kantin, tempat parkir.⁴⁰
- 6) Standar Pengelolaan
Standar pengelolaan adalah kriteria mengenai perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, Kabupaten/Kota, Provinsi atau Nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Rangkaian proses kegiatan untuk mengelola pendidikan dengan tujuan peningkatan mutu pendidikan. Maka perlu adanya pengelolaan yang baik dengan komponen:
 - a) Perencanaan yaitu menyusun dan menetapkan visi, misi dan tujuan SMK/MAK apa yang ingin dicapai dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki sesuai kebijakan dan peraturan yang berlaku.

⁴⁰ Permendikbud RI, “34 Tahun 2018, Standar Nasional Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan/ Madrasah Aliyah Kejuruan: Lampiran VI Tentang Standar Sarana Prasarana,” (20 Desember 2018).

- b) Pengorganisasian yaitu menetapkan program kerja SMK/MAK yang didalamnya mencakup kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan, melalui pemanfaatan ketersediaan berbagai sumber daya secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- c) Pelaksanaan yaitu tindakan untuk menggerakkan dan menggunakan seluruh sumber daya yang tersedia di SMK/MAK dalam rangkai mencapai tujuan dan sasaran sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan sehingga terwujud efisiensi proses dan efektifitas hasil kerja.
- d) Penganggaran yaitu proses menyusun rencana penggunaan dana keuangan yang meliputi pengalokasian dan pendistribusian secara akuntabel, transparan, mengacu pada ketentuan dan perundang-undangan dalam menetapkan program dan kegiatan yang akan dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.
- e) Pengendalian yaitu proses pemberian balikan dan tindak lanjut pembandingan antara hasil yang ingin dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan.
- f) Evaluasi yaitu tindakan penyesuaian apabila terdapat penyimpangan aktivitas berdasarkan standar atau pedoman yang telah dibuat sehingga rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat diperbaiki atau ditingkatkan supaya dapat berjalan sesuai dengan capaian yang telah ditetapkan.⁴¹

⁴¹ Permendikbud RI, “34 Tahun 2018, Standar Nasional Pendidikan Sekolah Menengah Kejuaraan/ Madrasah Aliyah Kejuruan: Lampiran VII Tentang Standar Pengelolaan,” (20 Desember 2018).

7) Standar Pembiayaan

Standar pembiayaan adalah kriteria mengenai komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun. Standar biaya operasi ditentukan melalui:

- a) Standar biaya operasi nonpersonalia per satuan pendidikan, per kompetensi keahlian, per rombongan belajar, dan persiswa dihitung dengan mempertimbangkan setiap kebutuhan per komponen operasional nonpersonalia tahun berjalan penyelenggaraan pendidikan.
- b) Standar biaya operasi nonpersonalia disesuaikan setiap tahun dengan mempertimbangkan tingkat inflasi dan fluktuasi nilai tukar untuk komponen impor dengan menggunakan nilai tukar valuta asing dalam asumsi Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara tahun berjalan.
- c) Standar biaya operasi nonpersonalia untuk masing-masing daerah disesuaikan dengan indeks biaya pendidikan.⁴²

8) Standar Penilaian Pendidikan

Standar penilaian pendidikan adalah kriteria mengenai mekanisme, prosedur dan instrumen penilaian hasil belajar siswa. Adapun standar penilaian hasil belajar siswa oleh pemerintah pusat meliputi:

- a) Mekanisme penilaian
 - (1) Penilaian oleh pemerintah pusat dapat meliputi ranah pengetahuan dan keterampilan.

⁴² Permendikbud RI, “34 Tahun 2018, Standar Nasional Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan/ Madrasah Aliyah Kejuruan: Lampiran VIII Tentang Standar Biaya Operasi,” (20 Desember 2018).

- (2) Penilaian hasil belajar oleh pemerintah pusat dapat dalam bentuk Ujian Nasional diselenggarakan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan.
 - (3) Satuan pendidikan pelaksana Ujian Nasional adalah satuan pendidikan terakreditasi.
 - (4) Ujian Nasional diselenggarakan sekurang-kurangnya 1 (satu) kali dan sebanyak-banyaknya 2 (dua) kali dalam 1 (satu) tahun.
 - (5) Pemerintah pusat dapat menyelenggarakan penilaian hasil belajar dalam bentuk lain yang hasilnya dapat digunakan untuk peningkatan, pemerataan dan penjaminan mutu pendidikan.
- b) Prosedur penilaian
- (1) Perencanaan metode dan teknik penilaian oleh pemerintah pusat mengacu kepada standar kompetensi lulusan dan turunannya serta harus memenuhi prinsip penilaian.
 - (2) Penyusunan instrumen penilaian disesuaikan dengan perencanaan metode dan teknik penilaian serta ditelaah dan divalidasi oleh tim yang ditunjuk oleh pemerintah pusat.
 - (3) Pelaksanaan kegiatan penilaian bersifat fleksibel, menggunakan strategi dan teknik yang sesuai dengan tujuan penilaian.
 - (4) Analisis hasil penilaian untuk mengetahui capaian siswa, satuan pendidikan dan wilayah binaannya.
 - (5) Pemanfaatan hasil analisis digunakan untuk pemetaan mutu program, dasar perumusan kebijakan, alat seleksi masuk jenjang pendidikan berikutnya, pengendalian mutu pendidikan di

wilayah binaannya serta pembinaan kepada satuan pendidikan dalam rangka peningkatan dan pemerataan mutu pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, daerah dan nasional.

- (6) Pelaporan dapat berbentuk sertifikat, profil siswa, profil satuan pendidikan dan profil daerah yang berupa angka atau deskripsi.

c) Bentuk dan instrumen penilaian

Penilaian hasil belajar siswa oleh pemerintah pusat dilakukan dalam bentuk Ujian Nasional, UKK atau bentuk lain yang sesuai. Instrumen penilaian berupa bentuk tes dan nontes. Tes dapat terdiri atas tes tertulis dan tes praktik. Instrumen nontes dapat berupa pertanyaan survai.⁴³

Madrasah dikatakan berhasil jika mampu memberikan layanan sesuai dengan harapan pelanggan. Keberhasilan madrasah bisa dilihat dengan kepuasan pelayanan yang diterima oleh pihak yang mendapatkan layanan. Adapun yang mendapatkan pelayanan sebagai berikut:

- 1) Kepuasan siswa dengan layanan madrasah yang maksimal meliputi: pelajaran yang diterima, perlakuan pendidik, pimpinan, puas dengan fasilitas yang diberikan madrasah, dan siswa nyaman dengan kondisi madrasah dengan baik.
- 2) Wali siswa mendapat kepuasan dengan layanan berupa laporan tentang perkembangan, kemajuan belajar anaknya dan program yang dijalankan madrasah serta komunikasi para wali terjalin dengan baik dengan pimpinan.
- 3) Pihak penerima lulusan seperti masyarakat luar maupun industri, merasa puas menerima lulusan

⁴³ Permendikbud RI, “34 Tahun 2018, Standar Nasional Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan/ Madrasah Aliyah Kejuruan: Lampiran IV Tentang Standar Penilaian Pendidikan,” (20 Desember 2018).

dengan mutu yang tinggi dan sesuai dengan harapan.

- 4) Puas dengan pemberian layanan madrasah, dari kepala madrasah kepada pendidik dan tenaga kependidikan dengan berbagai macam bentuk, yaitu pembagian kerja yang tepat, komunikasi yang baik, dan pemberian tunjangan yang sesuai, kepada para pendidik dan tenaga kependidikan.⁴⁴

B. Penelitian Terdahulu

Hasil dari penelitian terdahulu, peneliti tidak menemukan kesamaan kepada peneliti yang lain, akan tetapi peneliti mendapatkan beberapa karya yang ada relevansinya dengan penelitian yang peneliti lakukan. Adapun karya tersebut antara lain :

1. Skripsi yang disusun oleh Dewi Rubiyati Jurusan Tarbiyah STAIN Kudus, yang berjudul *Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Rumpun Guru PAI (Studi Kasus di MTs Abadiyah Kuryokalangan Gabus Pati Tahun Pelajaran 2015/2016)*. Dalam skripsi tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan meningkatkan kompetensi profesional rumpun guru PAI di MTs MTs Abadiyah Kuryokalangan Gabus Pati Tahun Pelajaran 2015/2016. Kepemimpinan transformasional sangat menunjang dalam meningkatkan kompetensi profesional pendidik dalam mata pelajaran dibidang PAI. Peningkatan tersebut bisa dilihat dengan gaya mengajar pendidik yang variatif dikelas, antusias dari para siswa serta meningkatkan kedisiplinan dari pendidik yang bersangkutan. Mengenai persamaan yang bisa dilihat dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan penelitian yang dipaparkan oleh Dewi Rubiyati yaitu sama-sama membahas tentang kepemimpinan kepala madrasah yang menggunakan kepemimpinan transformasional. Sedangkan perbedaan dalam penelitian Dewi Rubiyati

⁴⁴ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan: Teori & Aplikasi*, 64-65.

adalah pada variabel yang dicapai yaitu dalam meningkatkan kompetensi profesional. Adapun variabel pada peneliti adalah tentang mutu layanan pendidikan.⁴⁵

2. Jurnal Elektronik yang disusun oleh Bashori STAI Tuanku Tambusai Pasir Pengaraian Rokan Hulu, yang berjudul *Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan (Studi Kasus di MAN Godean Sleman Yogyakarta)*, dalam penelitian tersebut terdapat pengaruh yang signifikan terhadap mutu layanan pendidikan hal tersebut di karenakan gaya kepemimpinan yang di pakai oleh kepala madrasah. Gaya yang berhasil di gunakan tersebut, dapat di lihat dari beberapa faktor, meliputi: *pertama* mengembangkan sumber daya dan kreativitas karyawan, *kedua* mengembangkan partisipatif karyawan, *ketiga* musyawarah dan mufakat dalam merencanakan dan mengevaluasi seluruh kegiatan, *keempat* pembagian tugas dan wewenang di sesuaikan dengan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan. Adapun persamaan dengan peneliti adalah sama-sama membahas tentang mutu layanan pendidikan, sedangkan perbedaannya adalah peneliti meneliti tentang model kepemimpinan transformasional dan sekolah yang diteliti, sedangkan Bashori meneliti tentang gaya demokrasi di MAN Sleman Yogyakarta.⁴⁶
3. Jurnal Elektronik disusun oleh Wahyudi dosen FITK IAIN Walisongo Semarang yang berjudul *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Pesantren (Studi di Madrasah Islam Al Mukminin)*, dalam penelitian tersebut terdapat pengaruh yang sangat signifikan kepada komunitas madrasah untuk mencapai tujuan madrasah tanpa meninggalkan nilai-nilai agama. Hal tersebut di lihat dari penerapan model kepemimpinan transformasional yang sangat memperhatikan nilai-nilai agama di dalam organisasi madrasah. Nilai-nilai agama yang dimaksud

⁴⁵ Dewi Rubiyati, “Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Rumpun Guru PAI (Studi Kasus di MTs Abadiyah Kuryokalangan Gabus Pati Tahun Pelajaran 2015/2016)” (Skripsi, STAIN Kudus, 2016), 82.

⁴⁶ Bashori, “Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah”, 19.

adalah ketauhidan, ibadah, kaffah, jihad, amanah, ikhlas, dan disiplin. Maka kepala madrasah dapat menumbuhkan semangat pada komunitas madrasah berbasis pesantren. Persamaan peneliti dengan Wahyudi adalah sama-sama membahas tentang kepemimpinan transformasional kepala madrasah. Sedangkan perbedaannya pada variabel terikat yaitu meningkatkan semangat para komunitas dalam mencapai tujuan madrasah. Sedangkan di peneliti terdapat pada mutu layanan pendidikan.⁴⁷

C. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.⁴⁸ Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi seringkali tergantung bagaimana seorang kepala itu memimpin. Sebagai pemimpin, kepala madrasah haruslah mempunyai sifat maupun karakter yang baik agar dapat menjadi suri tauladan yang baik bagi bawahannya baik pendidik, tenaga kependidikan dan juga siswa, serta dapat mentransformasikan kepada perubahan yang lebih baik. Model kepemimpinan yang baik dapat dilihat dari mutu layanan yang di berikan kepada penikmat layanan. Sehingga dapat memberikan layanan prima kepada pelanggan.

Kepala madrasah melakukan kegiatan transformasi dengan cara 4 “I” yaitu *Idealized Influence* (kewibawaan pemimpin dalam organisasi), *Inspiration Motivation* (Motivasi), *Intellectual Stimulation* (Stimulasi), *Individualized Consideration* (mediator untuk keluhan). Kegiatan tersebut menyasar kepada layanan pendidikan berupa layanan sarana prasarana dan proses pembelajaran. Setelah mendapatkan layanan yang baik, maka akan timbul untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan, dengan ciri sebagai penguat untuk menambah kepuasan dari pelanggan. Hal tersebut di

⁴⁷ Wahyudi, “Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Pesantren (Studi Di Madrasah Islam Al Mukmin)”, 150.

⁴⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 60.

karenakan sebuah bentuk karakter pemimpin yang berani merubah sebuah kondisi untuk mencapai tujuan bersama.

Gambar 2.1
Kerangka Berfikir

