

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepemimpinan

Sebelum membahas mengenai kepemimpinan sebelumnya akan dibahas terlebih dahulu mengenai pemimpin. Perkataan pemimpin atau *leader* mempunyai macam-macam pengertian. Definisi mengenai pemimpin banyak sekali, yaitu banyak pemimpin yang meminati masalah pemimpin tersebut. Karena itu kepemimpinan merupakan dampak interaktif dari faktor individu atau pribadi dengan faktor situasi.

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas- aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa kelebihan sebagai predisposisi (bakat yang dibawa sejak lahir), dan merupakan kebutuhan dari satu situasi zaman, sehingga dia mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan. Dia juga mendapatkan pengakuan serta dukungan dari bawahanya dan mampu menggerakkan bawahan kearah tujuan tertentu.

Beberapa pengertian kepemimpinan lainnya yang dikutip Garry A. Yulk di dalam terjemahan Jusuf Udaya dalam buku Abdul Azis Wahab adalah:

- 1) Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang hendak dicapai bersama (Hemhill&Coons, 2007)
- 2) Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, yang diarahkan melalui proses komunikasi kearah satu atau beberapa tujuan tertentu. (Tannenbaum, Weschler&Massarik, 2011)
- 3) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan kearah pencapaian tujuan (Rauch&Behling, 2014)
- 4) Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi makna (pengaruh yang bermakna) terhadap suatu kolektif dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan dalam mencapai sasaran (Jacobs&Jacques, 2009).¹⁰⁴

Kim dan Maubourgne (sebagaimana dikutip oleh Abdullah Munir, mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu kemampuan untuk menginspirasi kepercayaan dan dukungan kepada orang-orang

¹⁰⁴ Abdul Azis Wahab, 2008, *Anatomi organisasi dan kepemimpinan pendidikan: Telaah terhadap organisasi dan pengelolaan organisasi pendidikan*, Bandung: Alfabeta, hlm 82-83

yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan dari lembaga.

Beliau memberikan beberapa pengertian dari kepemimpinan, yaitu:

- 1) Pengaruh antar individu yang diarahkan melalui komunikasi menuju tercapainya tujuan-tujuan dari lembaga.
- 2) Tambahan atau kenaikan gaji akan berpengaruh terhadap kinerjadisamping penambahan peralatan mekanis dan arahan-arahan atauperintah-perintah.
- 3) Suatu tindakan yang merupakan suatu ajakan agar komunitas-komunitas lain beraksi atau merespons untuk melakukan suatupekerjaan secara bersama-sama dengan satu arah atau tujuan.
- 4) Seni mempengaruhi orang lain melalui bujukan atau contoh denganmengikuti suatu standar atau keharusan dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.¹⁰⁵

Kartono mendefinisikan pemimpin sebagai seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan-kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan”¹⁰⁶

¹⁰⁵ Abdullah Munir. *Menjadi kepala sekolah efektif*, 2008, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, hlm 32

¹⁰⁶ Kartini Kartono, 2010, *Pemimpin dan kepemimpinan*, Jakarta: Rajawali, hlm 20

Al-Qur'an banyak menyebutkan kepemimpinan. Salah satunya tentang ayat yang menyebutkan kepemimpinan sebagai berikut:

﴿وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۗ قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ﴾

Artinya: dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: "Sesungguhnya aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia". Ibrahim berkata: "(Dan saya mohon juga) dari keturunanku". Allah berfirman: "Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim".

Ujian terhadap Nabi Ibrahim a.s. diantaranya: membangun Ka'bah, membersihkan ka'bah dari kemusyrikan, mengorbankan anaknya Ismail, menghadapi raja Namrudz dan lain-lain. Allah telah mengabulkan doa Nabi Ibrahim a.s., karena banyak di antara Rasul-rasul itu adalah keturunan Nabi Ibrahim a.s.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa untuk dapat mempengaruhi atau menggerakkan orang lain dengan penuh kesadaran dan senang hati bersedia melakukan dan mengikuti kehendak pemimpin maka pemimpin tersebut harus memiliki kemampuan dan memiliki sifat-sifat khusus.

Kepemimpinan yaitu kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama

dalam melaksanakan kegiatan- kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.¹⁰⁷

Dari beberapa definisi di atas diketahui, bahwa pada kepemimpinan itu terdapat unsur-unsur sebagai berikut:

- 1) Kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan, dan kelompok.
- 2) Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain.
- 3) Untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok

Kepemimpinan mempunyai sifat, kebiasaan temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya kepemimpinan terbagi dalam beberapa tipe: *tipe-tipe karismatik, paternalistic, militeistis, otokratis, laissez faire, populis, dan administratif.*

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kerja karyawan atau guru. Gaya kepemimpinan yang digunakan kepala madrasah dalam berhadapan dengan bawahan yaitu gaya yang berorientasi pada tugas dan gaya yang berorientasi pada karyawan atau guru. Kepala madrasah berorientasi kepada

¹⁰⁷ Hadari Nawawi & M. Martini Hadari, 2014, *Kepemimpinan yang efektif*, Yogyakarta: Gadjahmada Press, hlm 9

tugas artinya mengarahkan, mengawasi secara ketat bawahannya untuk memastikan bahwa tugas yang dijalankan bawahan memuaskan. Kepala madrasah yang berorientasi kepada bawahan mencoba memotivasi dan bukan mengendalikan, mendorong bawahan untuk melaksanakan tugas dengan membiarkan mereka berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi mereka, membentuk hubungan persahabatan saling percaya dan saling menghormati antar anggota organisasi madrasah.

Aktivitas pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi dapat berupa pengembangan program madrasah, memperhatikan warga madrasah, bagaimana pemimpin berkomunikasi dengan bawahan, dan dapat dikatakan sebagai seorang kepala madrasah dalam mempengaruhi warga madrasah yang dipimpinnya melalui proses untuk mencapai tujuan madrasah.

b. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Menurut Wahjosumidjo dikemukakan bahwa secara sederhana Kepala Madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar. mengajar atau

tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.¹⁰⁸

Kepala Madrasah adalah merupakan seorang yang ditugasi oleh pihak ketiga, untuk memimpin suatu lembaga pendidikan Sekolah. Didalam menjalankan tugasnya, Kepala Madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Ini dilakukan dengan menggerakkan bawahan kearah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Kepala Madrasah bertugas melaksanakan fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Kepala Madrasah yang berhasil apabila memahami keberadaan Sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, dan mampu melaksanakan peranan Kepala Madrasah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.¹⁰⁹

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Kepala Madrasah adalah kemampuan menggerakkan semua personal satuan pendidikan atau sekolah dalam melaksanakan

¹⁰⁸ Wahjosumidjo, 2009, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Jakarta: Raja Grafindo Persada, hlm. 82.

¹⁰⁹ Wasty Sumanto & Hendayat Soetopo, 2015, Kepemimpinan dalam Pendidikan, Surabaya: Usaha Nasional, t.t, hlm.18

tugas pembelajaran sesuai dengan prinsip pedagogik atau tindakan (tingkah laku) diantara individu dan kelompok yang menyebabkan mereka bergerak kearah tercapainya tujuan pendidikan yang menambah penerimaan bersama bagi mereka.¹¹⁰

c. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah

Sallis menjelaskan teorinya tentang kepemimpinan, yaitu: “A *key aspect of leadership role in education to empower teachers to give them the maximum opportunity to improve the learning of their students*”. Sallis menekankan salah satu aspek dari kepemimpinan kepala Madrasah adalah dapat memberdayakan guru-guru secara maksimal untuk menciptakan proses pembelajaran yang *enjoyful* dan bermakna bagi para siswanya.¹¹¹

Karena itu peran kepala Madrasah merupakan salah satu karakteristik utama dalam Madrasah efektif, dan kepala Madrasah pada Madrasah yang efektif harus mempunyai visi yang jelas dan kredibel dari apa yang akan dicapainya di masa datang. Kepala Madrasah yang efektif dapat menterjemahkan dan menjabarkan visi ini ke dalam tujuan-tujuan Madrasah yang tertata dengan baik. Kepala Madrasah yang baik juga melindungi guru-guru dari rintangan dari luar yang mungkin akan mempengaruhi kegiatan belajar mengajar di

¹¹⁰ E. Mulyasa, 2015, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam Konteks Menyukseskan MBS*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm 98

¹¹¹ Edward Sallis, 2006, *Total Quality Management In Education* (alih Bahasa Ahmad Ali Riyadi). Yogyakarta: IRCiSoD, hlm. 89

dalam kelas, dia dapat memberikan bantuan dan perlindungan ketika dibutuhkan, dia selalu mendapatkan jalan untuk bekerja sama dengan staf dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan Madrasah.¹¹²

Mengacu pada yang disyaratkan oleh Cook dan Macaulay berpendapat bahwa empat dimensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang berjiwa empowerment (memberdayakan), adalah visi, realita, manusiawi dan keberanian.¹¹³ Selanjutnya Wahab mengutip pendapat Huglas dan Ubben menyatakan bahwa visi yang dimaksud adalah: *“the capacity to create and communicate a view of desire state of affairs that induces commitment among those working in the organization”*. Karena hanya dengan visi yang dimilikinya kepala Madrasah dapat melaksanakan tiga kata kunci yaitu *create*, *communicate*, dan *commitment*.¹¹⁴ Wahab memberi istilah pada pemimpin yang memiliki visi sebagai *“creative leadership”* yaitu (1) yang memiliki pengetahuan yang luas tentang teori dan prinsip pendidikan, (2) kemampuan menganalisis situasi sekarang berdasarkan apa yang seharusnya, (3) mampu mengidentifikasi masalah dan (4) mampu mengkonseptualisasikan arah baru untuk perubahan.

¹¹² Edward Sallis, 2006, *Total Quality Management In Education* (alih Bahasa Ahmad Ali Riyadi). Yogyakarta: IRCiSoD, hlm. 89

¹¹³ Macaulay Steve dan Sarah Cook, 2006, *Customer Service*, Kiat Meningkatkan Pelayanan bagi Pelanggan, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, hlm 40

¹¹⁴ Abdul Wahab, 2016, *Psikologi Pendidikan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, hlm. 36

Sedangkan prinsip kepemimpinan yang berlaku secara umum sebagaimana disyaratkan oleh Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional yaitu:

- 1) Konstruktif, dengan pengertian bahwa kepala Madrasah harus mempunyai jiwa dan keinginan untuk mendorong setiap warga untuk berkembang secara optimal.
- 2) Kreatif, artinya kepala Madrasah harus selalu mencari gagasan dan cara baru dalam melaksanakan tugasnya.
- 3) Partisipatif, artinya mendorong keterlibatan semua pihak yang terkait dalam setiap kegiatan di Madrasah
- 4) Kooperatif, artinya mementingkan kerjasama dengan staf dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan
- 5) Delegatif, artinya berupaya mendelegasikan tugas kepada staf atau guru sesuai dengan deskripsi serta kemampuan mereka.
- 6) Integratif, artinya selalu mengintegrasikan semua kegiatan, sehingga dihasilkan sinergi untuk mencapai tujuan Madrasah.
- 7) Rasional dan objektif, dalam melaksanakan tugas atau bertindak selalu berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif.
- 8) Pragmatis, artinya dalam menetapkan kebijakan atau target, kepala Madrasah harus mendasarkan pada kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki Madrasah.
- 9) Keteladanan, artinya dalam memimpin Madrasah, kepala Madrasah dapat menjadi contoh nyata yang baik

10) Adaptabel dan fleksibel, artinya kepala Madrasah harus dapat beradaptasi dan lentur dalam menghadapi situasi baru dan juga menciptakan situasi kerja yang memudahkan staf untuk beradaptasi.¹¹⁵

d. Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Sebagai salah satu elemen yang sangat fundamental dalam organisasi Madrasah, seorang kepala Madrasah harus mampu memberikan pelayanan yang bermutu, memiliki kualifikasi baik. Di era globalisasi dan informasi sekarang ini kepala Madrasah adalah:

“the president in the multiversery is leader, educator, creator, initiator, wielder of power pump, he is also office holder, caretaker, inheritor, consensus seeker, persuader, bottleneck. But he is mostly mediator”.¹¹⁶

Dalam rangka memberikan kepuasan maksimal, mengejar tujuan organisasi, memberi akuntabilitas kepada stakeholdernya, serta mempertahankan sustainabilitas organisasi yang dikelolanya seorang manajer Madrasah mempunyai tanggung jawab dan posisi yang sangat elegan, penting dan istimewa. Sejalan Kotler dengan itu memberikan gambaran tentang kepala Madrasah seharusnya seperti berikut:

The university president is expected to be a friend of the student, a colleague of the faculty, a good fellow with the alumni, a sound of administrator with the trustees, a good speaker with the public, an astute bargainer with the foundation and the federal agencies, a

¹¹⁵ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 2009, Panduan Manajemen Sekolah, Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Umum.

¹¹⁶ Buchari Alma, 2013, *Pemasaran Strategi Jasa Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, hlm 65

*politician with the legislature... A persuasive diplomat with donors, and a champion of education generally.*¹¹⁷

Kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan atau manajer Madrasah sebagai seorang yang diharapkan menjadi superleader, harus jadi teman bagi seorang siswa, rekan kerja yang menyenangkan bagi guru, sejawat yang akrab bagi para alumni, diapun harus mampu dan handal mengelola administrasi, di lain hal harus menjadi orator dan negoisator yang tangguh untuk menawarkan serta meyakinkan komunitas atau masyarakat juga orang tua tentang program dan rencana yang akan dijalankan lembaganya, bila berhadapan dengan birokrasi the superleader inipun harus memiliki kematangan untuk menjadi pelobi yang ulung dan luwes, dilain waktu dia pun harus berkamuflase untuk menjadi politisi yang licin dan alot bila dia harus beraudiensi dengan para legislatif, kebiasaan lain yang harus dia miliki juga adalah ketangguhan seorang diplomat untuk meluluhkan hati para donatur, yang akhirnya kemampuan, kebiasaan, kepiawaian, keterampilan, kematangan, kehandalan, dan berbagai kompetensi lainnya seorang manajer Madrasah harus bisa menjadi pemenang dalam kompetisi dunia pendidikan untuk mengantarkan para siswanya ke arah kehidupan yang dan masa depan yang lebih baik.¹¹⁸

¹¹⁷ Philip Kotler, 2014, *Dasar-Dasar Manajemen: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan pengendalian*, Jakarta: Penerbit Salemba Empat, hlm 21

¹¹⁸ Philip Kotler, 2014, *Dasar-Dasar Manajemen: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan pengendalian*, Jakarta: Penerbit Salemba Empat, hlm 21

Sebagai pemimpin pendidikan pula, kepala Madrasah harus mampu menunjukkan kemampuannya mengembangkan potensi-potensi Madrasah, guru, dan siswa untuk mencapai prestasi maksimal. Dari seperangkat faktor pengaruh prestasi dapat digambarkan bahwa seorang kepala Madrasah efektif sebagai pemimpin pendidikan selayaknya harus mampu meningkatkan prestasi Madrasah dengan menunjukkan kemampuannya dalam mengelola Madrasah, guru, dan siswa sebagai komponen utama untuk mencapai tujuan Madrasah. Pengelolaan yang terkait dengan komponen Madrasah dapat meliputi: (a) kurikulum praktis dan mantap; (b) tujuan yang menantang dan balikan yang efektif; (c) partisipasi orang tua dan masyarakat; (d) lingkungan yang tertib dan nyaman; dan (e) kolegalitas dan profesionalisme.¹¹⁹

Salah satu dimensi yang teramat vital bagi seorang kepemimpinan partisipatif adalah bagaimana dia bisa merumuskan gagasan, keyakinan, nilai-nilai, budaya positif dan dirumuskan serta membumi menjadi kristalisasi visi organisasi sebagai tujuan yang harus diraih di masa datang. Keith and Girling mensyaratkan empat dimensi gaya kepemimpinan partisipatoris di lembaga pendidikan yang efektif, yaitu: (1) dapat menciptakan dan mengkomunikasikan dengan baik visi yang akan diraih lembaga di masa datang; (2) membangun kepercayaan dan komitmen yang tinggi di antara kolega dan sejawatnya; (3) membangun, menggali dan memberdayakan potensi-potensi sumber daya manusia,

¹¹⁹ Philip Kotler, 2014, *Dasar-Dasar Manajemen: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan pengendalian*, Jakarta: Penerbit Salemba Empat, hlm 21

dalam lingkungan organisasinya; dan (4) mengembangkan kepemimpinan maupun tim yang handal dan solid dalam organisasi untuk memaksimalkan performa dan kepuasan kerja.¹²⁰

Seorang kepala Madrasah seperti pedoman Depdiknas adalah seorang guru yang diberi tugas khusus untuk memimpin Madrasah. Karena itu kepala Madrasah sebagai jabatan yang “Unik yang tiada duanya”. Dalam perannya sebagai educator harus memiliki strategi yang tepat dan pas untuk membangun dan memacu profesionalisme dan kompetensi di Madrasah, menata dan menciptakan iklim yang sehat dan kondusif kepada seluruh warga Madrasah.¹²¹

Sebagai *manajer*, kepala Madrasah harus mampu menciptakan suasana kerja yang dinamis namun tetap kooperatif dan dilandasi dengan semangat kebersamaan untuk pendayagunaan seluruh sumberdaya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Sumidjo menyatakan ada tiga hal dalam perannya sebagai manajer yaitu:

a. Proses, adalah suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu.

Karena semua manajer bagaimanapun juga dengan ketangkasan dan keterampilan khusus, mengusahakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan tersebut dapat didaya gunakan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah:

¹²⁰ Keith and Girling, 2011, *Educational Management and Participation*, Boston: Allyn and Bacon, hlm 45

¹²¹ Wahyu Sumidjo, 2009, *Kepemimpinan Kepala madrasah, Tinjauan Teoritis Dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, hlm. 34

- 1) Merencanakan, berarti kepala Madrasah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan.
 - 2) Mengorganisasikan, berarti bahwa kepala Madrasah harus mampu menghimpun dan mengorganisasikan sumberdaya personel yang ada dan sumber-sumber material Madrasah baik secara internal maupun dari faktor eksternal.
 - 3) Memimpin, berarti kepala Madrasah mampu mengarahkan dan mampu mempengaruhi seluruh personel untuk melakukan tugasnya yang esensial. Dengan suasana yang tepat, kepala Madrasah membantu sumber daya manusia untuk melakukan hal-hal yang baik.
 - 4) Mengendalikan, dalam arti kepala Madrasah memperoleh jaminan bahwa Madrasah berjalan mencapai tujuan, apabila terdapat kesalahan diantara bagian yang ada dari Madrasah tersebut, kepala Madrasah harus memberikan petunjuk dan meluruskan.
- b. Sumber daya Madrasah, meliputi: dana, perlengkapan, informasi, maupun sumber daya manusia, yang berfungsi sebagai pemikir, perencana, pelaku serta pendukung untuk mencapai tujuan.
- c. Mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, berarti bahwa kepala Madrasah berusaha untuk mencapai tujuan akhir.¹²²

¹²² Wahyu Sumidjo, 2009, *Kepemimpinan Kepala madrasah, Tinjauan Teoritis Dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, hlm. 34

Secara singkat seorang manajer pendidikan atau kepala Madrasah menurut Mulyasa harus mampu memberdayakan, memberi kesempatan dan kemudian mampu mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan di Madrasahnyanya.¹²³

Sebagai *administrator* kepala Madrasah memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program Madrasah. Secara spesifik, kepala Madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi personalia, sarana dan prasarana, administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas Madrasah.

Sebagai *supervisor* kepala Madrasah dapat diwujudkan dalam kinerjanya untuk mewujudkan kegiatan utama pendidikan di Madrasah dalam rangka mencapai tujuannya yaitu kegiatan pembelajaran yang efektif, sehingga seluruh aktivitas organisasi Madrasah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala Madrasah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Sergiovani dan Starrat (1993), dalam Mulyasa menyatakan bahwa:

"Supervision is a process designed to help teacher and supervisor learn more about their practice; to better able to use their

¹²³ E. Mulyasa, 2004, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, strategi dan. Implementasi*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya, hlm. 54

knowledge and skills to better serve parents and schools; and to make the school a more effective learning community".¹²⁴

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di Madrasah; agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan Madrasah, serta berupaya menjadikan Madrasah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.

Sebagai *leader* kepala Madrasah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo mengemukakan bahwa kepala Madrasah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala Madrasah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi Madrasah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Sedangkan, kepribadian kepala Madrasah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat (1) jujur,

¹²⁴ E. Mulyasa, 2004, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, strategi dan. Implementasi*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya, hlm. 54

(2) percaya diri, (3) tanggungjawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, (7) teladan.¹²⁵

Sebagai *innovator*, dalam rangka melakukan peran dan fungsinya, kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan Madrasah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Sikap kepala Madrasah sebagai inovator akan tercermin dalam cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatik, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.¹²⁶

Sebagai *motivator*, kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat kegiatan belajar dengan sepenuhnya bisa memberdayakan keuntungan dan kekuatan internal maupun eksternal.¹²⁷

¹²⁵ Wahyu Sumidjo. 2009. *Kepemimpinan Kepala madrasah, Tinjauan Teoritis Dan Permasalahannya*, Jakarta, Raja Grafindo Persada, hlm 110

¹²⁶ E. Mulyasa, 2004, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, strategi dan. Implementasi*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya, hlm. 54

¹²⁷ Wahyu Sumidjo, 2009, *Kepemimpinan Kepala madrasah, Tinjauan Teoritis Dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, hlm 110

Sumidjo merangkum harapan dan aspirasi yang lahir dari warga Madrasah bahwa Kepala Madrasah sebagai berikut:

- a. mampu membina dan memelihara hubungan yang baik di Madrasah sehingga terbina organisasi yang sehat atau waras. Guru terbentuk untuk memecahkan berbagai problem yang dihadapinya sehingga terbina disiplin warga Madrasah secara sehat.
- b. memperlakukan guru sebagai kolega yang profesional, yang berbeda peran dalam mengembangkan filsafat Madrasah, visi, misi, dan menyusun rencana pengembangan Madrasah dalam upaya mencapai tujuan Madrasah.
- c. membina kepedulian warga Madrasah dalam mengembangkan kebijakan Madrasah serta memberikan kesempatan kepada guru untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.
- d. memperhatikan terselenggaranya konseling bagi siswa dalam menyiapkan tenaga, fasilitas dan program yang memadai
- e. memberikan jaminan kepada guru untuk meningkatkan diri dalam mengembangkan kinerja profesionalnya sehingga tugas organisasi tercapai secara afektif, efisien, produktif dan sehat.
- f. memungkinkan terselenggaranya pesan-pesan manajerial yang sehat yang mencakup peran informasional, penentu, dan hubungan antar pribadi.

- g. memelihara warga Madrasah agar memiliki semangat kerja yang tinggi, bebas dari stres, frustrasi, ketakberdayaan dan keterasingan sehingga lahir warga Madrasah yang puas bekerja serta efektif.
- h. memungkinkan berlangsungnya peran guru sebagai tenaga profesional yang selalu ingin belajar yang mengembangkan kemampuan teknis mengajar, bertindak sebagai penelaah dan inquiri mengadakan kolaborasi dan bertindak reflektif. Dengan demikian lembaga pendidikan itu berkembang menjadi tempat belajar sepanjang masa.¹²⁸

2. Konsep Mutu (Kualitas)

Kualitas merupakan salah satu indikator penting bagi perusahaan untuk dapat eksis di tengah ketatnya persaingan dalam industri. kualitas didefinisikan sebagai totalitas dari karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikasikan atau ditetapkan. Dalam mendefinisikan kualitas produk, ada lima pakar utama dalam manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) yang saling berbeda pendapat, tetapi maksudnya sama. Di bawah ini dikemukakan pengertian kualitas dari lima pakar TQM:¹²⁹

- a. Menurut Juran (1993: 32)

Kualitas adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan penggunaan itu didasarkan pada lima ciri utama berikut:

¹²⁸ Wahyu Sumidjo, 2009, *Kepemimpinan Kepala madrasah, Tinjauan Teoritis Dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, hlm. 112

¹²⁹ Nasution, 2011, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, Jakarta: Ghalia, hlm. 15-16

- 1) Teknologi, yaitu kekuatan atau daya tahan.
- 2) Psikologis, yaitu citra rasa atau status.
- 3) Waktu, yaitu kehandalan.
- 4) Kontraktual, yaitu adanya jaminan.
- 5) Etika, yaitu sopan santun, ramah dan jujur.

Kecocokan penggunaan suatu produk adalah apabila produk mempunyai daya tahan penggunaan yang lama, meningkatkan citra atau status konsumen yang memakainya, tidak mudah rusak, adanya jaminan kualitas dan sesuai etika bila digunakan. Khusus untuk jasa diperlukan pelayanan kepada pelanggan yang ramah, sopan serta jujur sehingga dapat menyenangkan atau memuaskan pelanggan.

b. Menurut Crosby (1979: 58)

Kualitas adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki kualitas apabila sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan. Standar kualitas meliputi bahan baku, proses produksi dan produk jadi.

c. Menurut Deming (1982: 176)

Kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Apabila Juran mendefinisikan kualitas sebagai *fitness for use* dan Crosby sebagai *conformance to requirement*, maka Deming mendefinisikan kualitas sebagai kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan harus benar-benar dapat memahami apa yang dibutuhkan

konsumen atas suatu produk yang akan dihasilkan.

d. Menurut Feigenbaum (1986: 7)

Kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Suatu produk dikatakan berkualitas apabila dapat memberi kepuasan sepenuhnya kepada konsumen, yaitu sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen atas suatu produk.

e. Menurut Garvin (1988)

Kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen. Selera atau harapan konsumen pada suatu produk selalu berubah sehingga kualitas produk juga harus berubah atau disesuaikan.¹³⁰

3. Mutu Pendidikan

Mutu dalam pendidikan dapat dilihat dari segi relevansinya dengan kebutuhan masyarakat, dapat tidaknya lulusan dapat melanjutkan ke jenjang selanjutnya bahkan sampai memperoleh suatu pekerjaan yang baik, serta kemampuan seseorang didalam mengatasi persoalan hidup. Mutu pendidikan dapat ditinjau dari kemanfaatan pendidikan bagi individu, masyarakat dan bangsa atau Negara. Secara spesifik ada yang melihat mutu pendidikan dari segi tinggi dan luasnya ilmu pengetahuan yang ingin dicapai oleh seseorang yang menempuh pendidikan.

¹³⁰ Nasution, 2011, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, Jakarta: Ghalia, hlm. 15-16

Dalam konteks pendidikan, mutu mengacu pada proses dan hasil pendidikan. “Pada proses pendidikan, mutu pendidikan berkaitan dengan bahan ajar, metodologi, sarana dan prasarana, ketenagaan, pembiayaan, lingkungan dan sebagainya. Namun pada hasil pendidikan, mutu berkaitan dengan prestasi yang dicapai sekolah dalam kurun waktu tertentu yang dapat berupa tes kemampuan akademik, seperti ulangan umum, raport, ujian nasional, dan prestasi non-akademik seperti dibidang olah raga, seni atau keterampilan”.¹³¹

Dikatakan pula bahwa dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada masukan, proses, keluaran, dan dampaknya. Adapun penjelasannya yaitu:

- a. Mutu masukan dapat dilihat dari kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia, seperti kepala sekolah, guru, laboran, staf, dan siswa. Memenuhi atau tidaknya criteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku, kurikulum, sarana prasarana, dan lain-lain. Memenuhi atau tidaknya perangkat lunak pendidikan, seperti peraturan, struktur oeganisasi dan deskripsi kerja. Mutu masukan yang berupa harapan, seperti visi, motivasi, ketekunan serta cita-cita.
- b. Mutu proses meliputi kemampuan sumber daya sekolah mentransformasikan multijenis masukan dan situasi untuk mencapai

¹³¹ Choirul Fuad Yusuf, 2008, *Daya Sekolah dan mutu Pendidikan*, Jakarta: PT. Pena Citrasatria, hlm. 21

derajat nilai tambah tertentu bagi siswa. Seperti, kesehatan, kedisiplinan, kepuasan, keakraban, dan lain-lain.

- c. Mutu keluaran, yakni hasil pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik (nilai) dan ekstrakurikuler (aneka jenis keterampilan) pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu.¹³²

Dari pengertian dan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan tidak hanya berada pada unsur masukan (input), tetapi juga proses, kinerja Sumber Daya Manusia yang mengelola, kreatifitas dan produktifitas mereka, terutama unsure keluaran atau lulusan (output) agar dapat memuaskan dan memenuhi harapan serta kebutuhan masyarakat sebagai pelanggan pendidikan. Dengan menggunakan konsep sistem maka input, proses, dan output yang ada dalam pendidikan memiliki hubungan yang saling mempengaruhi untuk dapat mencapai kepuasan dan memenuhi kebutuhan masyarakat.

Syaodih, dkk menyatakan tentang Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah (konsep, prinsip dan instrument) bahwa prinsip-prinsip dalam peningkatan mutu pendidikan, antara lain:

- a. Kepemimpinan yang professional dalam bidang pendidikan.
- b. Adanya komitmen pada perubahan

¹³² Sudarwan Danim, 2008, *Visi Baru Manajemen Sekolah (dari unit birokrasi ke lembaga akademik)*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, hlm. 53

- c. Para professional pendidikan sebaiknya dapat membantu para siswa dalam mengembangkan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan guna bersaing di dunia global.
- d. Mutu pendidikan dapat diperbaiki jika adanya administrator, guru, staf, pengawas sebagai professional pendidikan mengembangkan sikap yang terpusat pada kepemimpinan, team work, kerja sama, akuntabilitas, dan rekognisi.¹³³ Dari prinsip-prinsip tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam usaha peningkatan mutu seluruh elemen yang ada dalam suatu organisasi ikut terlibat serta memiliki tugas, visi, misi yang sama.

4. Peningkatan Mutu Pendidikan

a. Pengertian mutu pendidikan

Secara umum, mutu adalah derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik *tangible* maupun *intangible*.

Gaspersz menjelaskan bahwa mutu memiliki banyak definisi yang berbeda dan bervariasi dari konvensional sampai modern. Definisi konvensional mendefinisikan mutu adalah karakteristik langsung dari suatu produk, sedangkan secara modern mutu adalah

¹³³ Nana Syaodih Sukmadinata, et al, 2016, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah (konsep, prinsip, dan instrument)*, Bandung: PT. Refika Aditama, hlm 9-10

segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan.¹³⁴

Arcaco menyatakan bahwa mutu adalah sebuah derajat variasi yang sesuai dengan standar yang ditentukan dan memiliki ketergantungan pada biaya yang rendah.¹³⁵ Menurut Damin mutu berarti pemecah untuk mencapai penyempurnaan terus menerus. Dalam dunia pendidikan, menurut Daming, yang diterapkan adalah (1) anggota dewan sekolah dan administrasi harus menetapkan tujuan pendidikan. (2) menekankan pada upaya kegagalan pada siswa, (3) menggunakan metode control statistik untuk membantu memperbaiki *outcome* siswa dan administrasi. Menurut Sagala, mutu merupakan penilaian suatu produk yang memenuhi kriteria, standar, atau rujukan tertentu.¹³⁶

Sedangkan menurut Crosby (1979) dalam bukunya Rusman berpendapat bahwa mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan yang meliputi *availability, delivery, reability, maintainability*, dan *cost effectiveness*.

Mutu memiliki pengertian yang beragam dan memiliki implikasi yang berbeda jika diterapkan pada sesuatu, semua tergantung pada barang apa yang dihasilkan, dipakai, dan anggapan

¹³⁴ Vincent Gaspersz, 2000, *Manajemen Produktivitas Total*, Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, hlm. 20

¹³⁵ Arcaro Jerome S, 2006, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, hlm. 25

¹³⁶ Syaiful Sagala, 2009, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta, hlm. 25

seseorang. Berdasarkan pengertian mutu diatas penulis menyimpulkan bahwa mutu adalah tingkat pencapaian sesuatu sesuai dengan standard an kriteria yang telah ditentukan, baik *tangible* maupun *intangibile*.

Mutu dalam dunia pendidikan dapat dirumuskan melalui hasil belajar mata pelajaran skolastik yang dapat diukur secara kuantitatif, dan pengamatan yang bersifat kualitatif, khususnya untuk bidang-bidang pendidikan sosial. Rumusan mutu pendidikan bersifat dinamis dan dapat ditelaah dari berbagai sudut pandang. Kesepakatan tentang konsep mutu dikembalikan pada rumusan acuan atau rujukan yang ada seperti kebijakan pendidikan, proses belajar mengajar, kurikulum, sarana prasarana, fasilitas pembelajaran dan tenaga kependidikan sesuai dengan kesepakatan pihak-pihak yang berkepentingan.

Peningkatan mutu pendidikan diperoleh melalui dua strategi, yaitu peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi akademis untuk memberi dasar minimal dalam perjalanan yang harus ditempuh mencapai mutu pendidikan yang dipersyaratkan oleh tuntutan zaman, dan peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada ketrampilan hidup yang esesial yang dicakupi oleh pendidikan yang berlandaskan luas, nyata dan bermakna.

Sekolah dikatakan bermutu apabila prestasi sekolah khususnya prestasi peserta didik menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam:

- 1) Prestasi akademik yaitu nilai rapor dan nilai kelulusan memenuhi standar yang ditentukan.
- 2) Memiliki nilai-nilai kejujuran, ketaqwaan, kesopanan, dan mampu mengapresiasi nilai-nilai budaya.
- 3) Memiliki tanggung jawab yang tinggi dan kemampuan yang diwujudkan dalam bentuk ketrampilan sesuai dengan dasar ilmu yang diterimanya di madrasah.

Jadi dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan adalah tingkat pencapaian pendidikan yang sesuai dengan kriteria dan standar pendidikan baik secara internal maupun eksternal yang menunjukkan kemampuan memauaskan kebutuhan yang diharapkan dan berkaitan dengan *input*, *process* dan *ouput* pendidikan.

b. Kriteria Pencapaian Mutu Pendidikan

Menurut Tobroni ada empat kategori sekolah apabila dilihat dari mutu dan proses pendidikannya, yaitu: *bad school* (sekolah yang buruk), *good school* (sekolah yang baik) *effective school* (sekolah yang efektif) dan *excellence school* (sekolah unggul). *Bad school* adalah sekolah yang memiliki input yang baik atau sangat baik tetapi proses pendidikannya tidak baik dan menghasilkan output yang tidak bermutu. *Good school* adalah sekolah yang memiliki input yang baik,

proses baik dan hasilnya (*output*-nya) baik. *Effective school* adalah sekolah yang memiliki input baik/kurang baik, proses pendidikannya sangat baik dan menghasilkan output baik/sangat baik, prosesnya sangat baik dan menghasilkan lulusan (*output*) yang sangat baik.¹³⁷

Menurut Depdikbud sekolah mempunyai pendidikan yang bermutu jika mempunyai kriteria sebagai berikut:¹³⁸

- 1) Input terseleksi secara ketat dengan kriteria tertentu dan melalui prosedur yang dapat dipertanggung jawabkan. Kriteria yang dimaksudkan adalah; (1) prestasi belajar superior dengan indikator angka rapor, nilai hasil tes prestasi akademik; (2) skor psikotes yang meliputi intelegensi dan kreativitas; (3) tes fisik, jika diperlukan.
- 2) Sarana dan prasarana yang menunjang untuk memenuhi kebutuhan belajar siswa serta menyalurkan minat dan bakatnya, baik dalam kegiatan kurikuler maupun ekstrakurikuler.
- 3) Lingkungan belajar yang kondusif untuk berkembangnya potensi keunggulan mejadi keunggulan yang nyata baik lingkungan fisik maupun sosial psikologis.
- 4) Guru dan tenaga kependidikan yang menangani harus unggul baik dari segi penguasaan materi pelajaran, metode mengajar, maupun komitmen dalam melaksanakan tugas. Untuk itu perlu disediakan

¹³⁷ Tobroni, 2010, Pendidikan Karakter Dalam Perspektif Islam. Diakses dari <http://tobroni.staff.umm.ac.id/2010/11/24/pendidikan-karakter-dalamperspektif-islam-pondok/>. Malaysia: University of Malaya Malaysia.

¹³⁸ Depdiknas, 2015, Permendiknas No.15 Tahun 2010 tentang Standar Pelayanan Minimal. Jakarta: Depdiknas

insentif tambahan bagi guru berupa uang maupun fasilitas lainnya seperti perumahan dan transportasi.

- 5) Kurikulumnya diperkaya dengan pengembangan dan improvisasi secara maksimal sesuai dengan tuntutan belajar peserta didik yang memiliki kecepatan belajar serta motivasi belajar yang lebih tinggi dibanding dengan siswa seusianya.
- 6) Kurun waktu belajar lebih lama dibanding sekolah lain. Karena itu perlu ada asrama untuk memaksimalkan pembinaan dan menampung siswa dalam berbagai lokasi. Di kompleks asrama perlu ada sarana yang bisa menyalurkan minat dan bakat siswa seperti perpustakaan, alat-alat olah raga, kesenian dan lain-lain yang diperlukan.
- 7) Proses belajar harus berkualitas dan hasilnya dapat dipertanggung jawabkan, baik kepada siswa, lembaga ataupun masyarakat.
- 8) Sekolah unggul tidak hanya memberikan manfaat kepada peserta didik di sekolah tersebut, tetapi harus memiliki resonansi sosial terhadap lingkungan sekitar.
- 9) Nilai lebih sekolah unggul terletak pada perlakuan tambahan di luar kurikulum nasional melalui pengembangan kurikulum, program pengayaan dan perluasan, pengajaran remedial, pelayanan, bimbingan dan konseling yang berkualitas, pembinaan kreativitas dan disiplin.

Mewujudkan sekolah yang mempunyai pendidikan bermutu diawali dengan mengadopsi dedikasi bersama terhadap mutu oleh dewan madrasah, administrator, staff, siswa, guru, dan komunitas. Proses diawali dengan mengembangkan visi dan misi mutu untuk wilayah dan setiap madrasah serta departemen dalam wilayah tersebut. Visi mutu difokuskan pada lima hal yaitu:¹³⁹

1) Pemenuhan kebutuhan konsumen

Dalam sebuah madrasah yang bermutu, setiap orang menjadi kostumer dan sebagai pemasok sekaligus. Secara khusus kostumer madrasah adalah siswa dan keluarganya, merekalah yang akan memetik manfaat dari hasil proses sebuah lembaga pendidikan (madrasah). Sedangkan dalam kajian umum kostumer madrasah itu ada dua, yaitu kostumer internal meliputi orang tua, siswa, guru, administrator, staff dan dewan madrasah yang berada dalam sistem pendidikan. Dan kostumer eksternal yaitu, masyarakat, perusahaan, keluarga, militer, dan perguruan tinggi yang berada di luar organisasi namun memanfaatkan out put dari proses pendidikan.

2) Keterlibatan total komunitas dalam program

Setiap orang juga harus terlibat dan berpartisipasi dalam rangka menuju kearah transformasi mutu. Mutu bukan hanya

¹³⁹ Depdiknas, 2013, Peraturan Pemerintah Nomor 32 tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan, Jakarta: Depdiknas

tanggung jawab dewan madrasah atau pengawas, akan tetapi merupakan tanggung jawab semua pihak.

3) Pengukuran nilai tambah pendidikan

Pengukuran ini justru yang seringkali gagal dilakukan di madrasah. Secara tradisional ukuran mutu atas madrasah adalah prestasi siswa, dan ukuran dasarnya adalah ujian. Bilamana hasil ujian bertambah baik, maka mutu pendidikan pun membaik.

4) Memandang pendidikan sebagai suatu system

Pendidikan mesti dipandang sebagai suatu sistem, ini merupakan konsep yang amat sulit dipahami oleh para profesional pendidikan. Hanya dengan memandang pendidikan sebagai sebuah sistem maka para professor pendidikan dapat mengeliminasi pemborosan dari pendidikan dan dapat memperbaiki mutu setiap proses pendidikan.

5) Perbaikan berkelanjutan dengan selalu berupaya keras membuat output pendidikan menjadi lebih baik.

c. Sarana Mutu Pendidikan

Menurut Syaifuddin, sarana pendidikan adalah tujuan yang dirumuskan dengan memperhitungkan tantangan yang dihadapi sekolah. Sasaran dapat disebut juga tujuan jangka pendek (1 tahun).¹⁴⁰

Menurut Depdiknas tahun 2002, sasaran ialah penjabaran tujuan. Sasaran harus mengandung peningkatan baik mutu,

¹⁴⁰ Syaifuddin, Mohammad, dkk., 2007, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, hlm. 236

produktivitas, efektivitas, maupun efisiensi. Sasaran sebaiknya dibuat satu tahun ajaran¹⁴¹

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa sasaran mutu pendidikan merupakan suatu yang akan dihasilkan / dicapai oleh lembaga dalam jangka waktu lebih singkat dibanding dengan tujuan sekolah. Agar sasaran dapat dicapai dengan efektif, maka sasaran harus dibuat spesifik, terukur, jelas kriterianya, dan disertai indikator-indikator yang rinci dan mengacu pada visi, misi dan tujuan sekolah. Adapun karakteristik sasaran mutu sebagai berikut:

- 1) Sasaran merupakan tujuan jangka pendek (1 tahun).
- 2) Sasaran mengandung peningkatan baik peningkatan kualitas, efektivitas, produktivitas, maupun efisiensi.
- 3) Prioritas harus dipertimbangkan sungguh-sungguh.
- 4) Sasaran harus dibuat secara spesifik.
- 5) Kriteria sasaran harus jelas dan disertai indikator-indikator yang rinci.
- 6) Sasaran didasarkan pada tantangan, visi, misi dan tujuan.

Mengacu pada klausul 5.3 standar ISO 9001:2008 dan IWA 2:2007, terdapat beberapa hal berkenaan dengan sasaran mutu sebagai berikut:¹⁴²

- 1) Sasaran mutu harus sesuai dengan maksud organisasi, dalam hal ini visi (*vision*), misi (*mission*), dan tujuan (*goals*).

¹⁴¹ Suyitno, 2002, Pembelajaran SD/MI, Jakarta: Depdikbud, hlm. 51

¹⁴² DIKTI, 2008, *Panduan Penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001 bagi lembaga pendidikan*, Jakarta: Depdikbud

- 2) Sasaran mutu harus mencakup komitmen untuk memenuhi persyaratan. Baik persyaratan pelanggan maupun peraturan perundang-undangan. Untuk institusi pendidikan termasuk persyaratan akreditasi (*accreditation requirements*) dan kebijakan organisasi pendidikan lainnya.
- 3) Sasaran mutu juga harus memuat komitmen untuk senantiasa memperbaiki efektivitas sistem manajemen mutu.
- 4) Sasaran mutu juga harus menyediakan kerangka kerja untuk menetapkan dan meninjau tujuan.
- 5) Sasaran mutu harus didokumentasikan, dikomunikasikan dan dipahami serta diimplementasikan oleh seluruh anggota organisasi.
- 6) Sasaran mutu harus selalu ditinjau untuk memastikan kesesuaiannya dengan kondisi organisasi.

Dari karakteristik sasaran mutu pendidikan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam menyusun sasaran mutu kepala sekolah dan staff sekolah harus memperhatikan beberapa aspek penting yaitu kebijakan pemerintah, visi dan misi sekolah, potensi dan kelemahan internal, serta potensi dan kelemahan eksternal untuk mencapai sasaran yang ingin dicapai.¹⁴³

Dalam penyusunan sasaran mutu pendidikan perlu melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) seperti guru,

¹⁴³ DIKTI, 2008, *Panduan Penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001 bagi lembaga pendidikan*, Jakarta: Debdikbud

siswa, tata usaha/karyawan, orang tua siswa, komite madrasah dan tokoh masyarakat yang memiliki perhatian kepala madrasah, sehingga akan menjadi milik semua warga madrasah dengan kemampuan masing-masing artinya setia orang dilibatkan sesuai dengan kemampuan dan kepentingan. Yang perlu dijaga adalah rasa terwakili dalam proses penyusunan dan rasa memiliki terhadap hasil. Seluruh warga madrasah harus merasa ikut menentukan dalam proses penyusunan sasaran mutu sehingga merasa ikut memiliki dan akhirnya wajib untuk melaksanakannya.¹⁴⁴

RPM merupakan rencana pengembangan madrasah yang disusun bersama oleh madrasah dan komite. Kebutuhan madrasah dan aspirasi masyarakat menjadi dasar utama penyusunan RPM. Dengan kata lain, RPM bertujuan untuk mengemukakan apa yang diperlukan madrasah serta harapan madrasah serta harapan masyarakat terhadap masyarakat. Dengan demikian rencana kerja madrasah berdasarkan dua jenis masukan, yaitu: 1) keterangan lengkap dan pengguna jasa atau pandangan dan harapan dan harapan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*).¹⁴⁵

Mencermati pernyataan Muhaimin tersebut dapat dipahami bahwa dengan adanya rencana yang jelas, semua pihak yang

¹⁴⁴ DIKTI, 2008, *Panduan Penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001 bagi lembaga pendidikan*, Jakarta: Debdikbud

¹⁴⁵ Ranti Safi'ah, 2018, *Upaya Pengembangan Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Bego dari Tahun Ajaran 2011/2012 – 2014/2015*, *Jurnal Pendidikan Madrasah*, Volume 2, Nomor 2, November 2017, hlm. 235-243

berkepentingan (orang tua, guru, pegawai, komite, warga sekitar). Madrasah itu sendiri akan mengetahui apa yang dibutuhkan oleh madrasah, apa yang perlu dilakukan selama beberapa tahun yang akan datang. Dalam perencanaan harus jelas serial kegiatan seperti indentifikasi, pembatasan, seleksi dan prioritas kebutuhan atau analisis kebutuhan.¹⁴⁶

Perencanaan madrasah merupakan gambaran masa depan dari sosok institusi madrasah yang dikehendaki oleh warganya. Setiap madrasah harus mempunyai rencana pengembangan. Rencana pengembangan madrasah merupakan rencana yang komprehensif untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang ada yang mungkin diperoleh guna mencapai tujuan yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dalam perencanaan strategik peningkatan mutu madrasah harus memfokuskan dan memandu prestasi siswa dan etos pembelajaran dari staff pada tingkat unitnya.¹⁴⁷

Lembaga pendidikan yang melaksanakan MPMBM harus membuat rencan pengembangan madrasah. Rencanan pengembangan madrasah pada umumnya mencakup rumsan visi, misi, tujuan madrasah dan strategi pelaksananya. Sedangkan rencana kerja madrasah pada umumnya meliputi pengidentifikasian sasaran mutu madrasah (tujuan situasional madrasah), pemilihan fungsi-fungsi

¹⁴⁶ Muhaimin et al., 2015, *Strategi Belajar Mengajar*, Surabaya: CV Citra Medi, hlm. 35.

¹⁴⁷ Muhaimin et al., 2015, *Strategi Belajar Mengajar*, Surabaya: CV Citra Medi, hlm. 36

madrasah yang perlu dicapai untuk mencapai sasaran yang telah diidentifikasi, dianalisis SWOT, langkah-langkah pemecahan persoalan dan penyusunan rencana dan program kerja madrasah.¹⁴⁸

Indikasi permasalahan madrasah secara tidak langsung akan memikirkan tantangan masa depan dengan merumuskan target-target atau sasaran kelembagaan yang operasional dan dijangka pelaksanaannya oleh para pengelola dan pelaksana lembaga, dengan demikian visi merupakan gambaran masa depan yang diinginkan madrasah agar madrasah menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya. Misi adalah tindakan untuk mewujudkan/merealisasikan visi tersebut. Tujuan merupakan “apa” yang akan dicapai/dihasilkan oleh lembaga dan “kapan” tujuan akan dicapai jika visi, misi terkait dengan jangka waktu yang panjang, maka tujuan dikaitkan dengan jangka waktu 3-5 tahun.

Menurut Prabowo bahwa teknik penulisan tujuan dan sasaran harus dinyatakan dalam kalimat yang disusun dengan menggunakan metode SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Responsible, Time Frame*), *Specific* artinya bahwa rumusan kalimat tujuan dan sasaran secara jelas terhadap sesuatu tujuan dan sasaran tertentu. *Measurable* mengandung arti pernyataan tujuan dan sasaran harus diukur, *Attainable* artinya bahwa pernyataan tujuan dan sasaran mampu untuk

¹⁴⁸ DIKTI, 2008, *Panduan Penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001 bagi lembaga pendidikan*, Jakarta: Debdikbud

dicapai berdasarkan sumberdaya yang tersedia, *Responsible* adalah pernyataan dalam tujuan dan sasaran memiliki tanggung jawab dan *Time Frame* adalah tujuan dan sasaran harus memiliki kerangka waktu pencapaian.¹⁴⁹

Mencermati pernyataan diatas bahwa sasaran mutu pendidikan perlu memperhatikan langkah-langkah pemecahan permasalahan sesuai dengan kondisi nyata yang dihadapi lembaga. Sebagaimana halnya pernyataan Hendyat Soetopo bahwa sasaran disusun berdasarkan tantangan nyata yang dihadapi oleh lembaga. Tantangan nyata dapat diperoleh dengan membandingkan tujuan yang ingin dicapai dengan hasil yang dicapai saat ini. Misalnya tujuan meningkatkan rata-rata prestasi belajar siswa menjadi 7,5 sementara rata-rata prestasi belajar saat ini mencapai 6,5 maka tantangan tahun yang akan datang adalah meningkatkan prestasi belajar siswa 1 poin. Peningkatan prestasi 1 poin inilah yang menjadi tantangan madrasah. Dengan demikian rumusan target 1 tahun mendatang adalah rata-rata pencapaian nilai prestasi siswa naik 0,25 dibanding sebelumnya.¹⁵⁰

Dapat disimpulkan bahwa suatu lembaga pendidikan merumuskan sasaran mutu harus fokus pada peningkatan, baik peningkatan kualitas, efektivitas, produktivitas, maupun efisiensi. Dan

¹⁴⁹ Sugeng Listyo Prabowo, 2010, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Yogyakarta: UNY Press, hlm. 50

¹⁵⁰ Sugeng Listyo Prabowo, 2010, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Yogyakarta: UNY Press, hlm. 51

agar sasaran dapat dicapai, maka sasaran harus dibuat spesifik, terukur, terarah, jelas kriterianya dan disertai indikator yang rinci. Meskipun sasaran bersumber dari tujuan lembaga namun penentuan sasaran dan besar kecilnya sasaran tetap harus didasarkan pada tantangan nyata yang dihadapi.

d. Dasar-Dasar Program Mutu Pendidikan

Menurut Sukmadinata dkk., banyak masalah yang diakibatkan oleh pendidikan yang tidak bermutu, program mutu atau upaya-upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan merupakan hal yang teramat penting. Untuk melaksanakan program mutu diperlukan beberapa dasar yang kuat, yaitu sebagai berikut:¹⁵¹

1) Komitmen pada perubahan

Pemimpin atau kelompok yang ingin menerapkan program mutu harus memiliki komitmen atau tekad untuk berubah. Pada intinya, peningkatan mutu adalah melakukan perubahan ke arah yang lebih baik dan lebih berbobot. Lazimnya perubahan tersebut menimbulkan rasa takut, sedangkan komitmen dapat menghilangkan rasa takut.

2) Goal Free Evaluation Model dikembangkan oleh Scriven.

Menurut Scriven, dalam pelaksanaan evaluasi program, Evaluator tidak perlu memperhatikan apa yang menjadi tujuan program, akan tetapi bagaimana bekerjanya suatu program, dengan

¹⁵¹ Sukmadinata et al., 2010, *Pengendalian Mutu. Pendidikan Sekolah Menengah (Konsep, Prinsip, dan Instrumen)*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, hlm. 35

cara mengidentifikasi penampilan-penampilan yang terjadi, baik hal-hal positif maupun negatif. Alasannya karena ada kemungkinan evaluator terlalu rinci mengamati tiap-tiap tujuan khusus. Jika tujuan-tujuan khusus tercapai artinya terpenuhi dalam penampilan.

Dalam model ini, evaluator sengaja menghindari untuk mengetahui tujuan program, berfokus pada hasil yang sebenarnya bukan yang direncanakan, hubungan evaluator dan peserta di buat seminimal mungkin dan tujuan yang telah dirumuskan terlebih dahulu tidak dibenarkan untuk menyempitkan fokus evaluasi.¹⁵²

- 3) Formative-Sumative-Evaluation Model dikembangkan oleh Scriven.

Model ini menunjukkan adanya tahapan dan lingkungan objek yang dievaluasi, yaitu evaluasi yang dilakukan pada waktu program masih berjalan dan ketika program sudah selesai atau berakhir. Berbeda dengan model yang pertama dikembangkan, model yang kedua ini ketika melaksanakan evaluasi, evaluator tidak dapat melepaskan diri dari tujuan. Tujuan evaluasi formatif memang berbeda dengan tujuan evaluasi sumatif, dengan demikian model yang dikemukakan oleh Michel Scriven ini menunjukkan tentang “apa, kapan, dan tujuan” evaluasi tersebut dilaksanakan.¹⁵³

- 4) Countinance Evaluation Model dikembangkan oleh Stake.

¹⁵² Scriven S. Michael, 2013, *Evaluation Models: Points of view on educational and human services on evaluation*, Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing, hlm. 46

¹⁵³ Scriven S. Michael, 2013, *Evaluation Models: Points of view on educational and human services on evaluation*, Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing, hlm. 47

Model ini menekankan pada adanya pelaksanaan dua hal pokok, yaitu deskripsi dan pertimbangan, serta membedakan adanya tiga tahapan dalam evaluasi program, yaitu (1) *antecedants* yang diartikan sebagai konteks (2) *transaction* yang diartikan sebagai proses (3) *outcomes* yang diartikan sebagai hasil. Tiga hal yang dituliskan di antara dua diagram, menunjukkan objek atau sasaran evaluasi. Selanjutnya, kedua matriks yang digambarkan sebagai deskripsi dan pertimbangan, menunjukkan langkah-langkah yang terjadi selama proses evaluasi.¹⁵⁴

Matriks pertama, yaitu deskripsi, menyangkut dua hal yang menunjukkan posisi sesuatu, yaitu apa maksud/tujuan yang diharapkan oleh program, dan pengamatan/akibat, atau apa yang sesungguhnya terjadi atau apa yang betul-betul terjadi. Selanjutnya evaluator mengikuti matriks kedua, yang menunjukkan langkah pertimbangan dan dalam langkah tersebut mengacu pada standar.

5) CSE-NCLA Evaluation Model

CSE-UCLA terdiri dari dua singkatan, yaitu CSE dan UCLA CSE merupakan singkatan dari Center for the Study of Evaluation, sedangkan UCLA merupakan singkatan dari University of California in Los Angeles. Ciri dari CSE-UCLA

¹⁵⁴ Robert E. Stake, 2009, *Research: Case Studies*, London: Sage. Publication, hlm. 89

adalah adanya lima tahapan yang dilakukan dalam evaluasi, yaitu perencanaan, pengembangan, implementasi, hasil, dan dampak.

6) CIPP Evaluation Model dikembangkan oleh Stufflebem.

Model *CIPP* merupakan suatu model penilaian program yang dikembangkan Daniel L. Stufflebem model ini terdiri atas:

- a) *Contact Evaluation* (Penilaian konteks evaluasi) meliputi analisis masalah yang berhubungan dengan lingkungan pendidikan yang khusus. Secara singkat dapat dikatakan bahwa penelitian konteks adalah penilaian terhadap kebutuhan, tujuan pemenuhan kebutuhan, karakter individu.
- b) *Input Evaluation* (Penilaian tentang masukan) meliputi pertimbangan tentang sumber dan strategi yang diperlukan untuk mencapai tujuan umum dan khusus suatu program.
- c) *Process Evaluation* (Penilaian tentang proses) meliputi koleksi dan penilaian yang telah ditentukan (dirancang) dan ditetapkan dalam praktik.
- d) *Product Evaluation* (Penilaian tentang *product*/hasil) penilaian evaluasi yang dilaksanakan oleh penilai dalam mengukur keberhasilan pencapaian tujuan yang diterapkan

7) Discrepancy Evaluation Model yang dikembangkan oleh Provus.

Model yang dikembangkan oleh Malcolm Provus ini merupakan model yang menekankan pada pandangan adanya kesenjangan di dalam pelaksanaan program. Evaluasi program

yang dilakukan oleh evaluator mengukur besarnya kesenjangan yang ada di setiap komponen. Untuk model yang dikembangkan oleh Malcolm ini menekankan pada kesenjangan yang sebetulnya merupakan persyaratan umum bagi semua kegiatan evaluasi, yaitu mengukur adanya perbedaan antara yang seharusnya dicapai dengan yang sudah riil dicapai.¹⁵⁵

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa evaluasi program peningkatan mutu pendidikan berfungsi untuk menyempurnakan dan untuk peningkatan mutu secara kontinu dan sistematis terhadap berbagai aspek penyelenggaraan di sekolah, serta untuk pencapaian standar yang telah ditetapkan sebelumnya dalam visi, misi dan tujuan pendidikan kepada semua pihak baik internal maupun eksternal.

e. Perencanaan Strategik Peningkatan Mutu

Mutu menjadi bagian penting dari strategi institusi dan harus didekati secara sistematis dengan menggunakan proses perencanaan strategik. Perencanaan strategik merupakan salah satu bagian dari TQM. Tanpa arahan jangka panjang yang jelas, sebuah institusi tidak dapat merencanakan peningkatan mutu.

Peningkatan mutu di lembaga pendidikan adalah suatu proses yang sistematis yang secara terus menerus meningkatkan kualitas

¹⁵⁵ Provus, M., 2011, *Discrepancy Evaluation for Educational Program. Improvement and Assessment*, Barkeley: Mc Cutchen Pu.Corp.

proses belajar mengajar dan faktor-faktor yang berkaitan dengan tujuan agar target sekolah dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Oleh karena itu, perencanaan strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan adalah suatu rencana yang komprehensif dengan melibatkan segala sumber dan kemampuan untuk meningkatkan kualitas proses belajar mengajar, mencapai tujuan lembaga memenangkan kompetisi dan adaptif terhadap pengaruh eksternal dan internal.

Perencanaan strategik peningkatan mutu pada sekolah didasarkan pada kelompok-kelompok pelanggan dan harapan-harapan mereka yang bervariasi, kemudian mengembangkan kebijakan-kebijakan serta pencapaian misi dan visi. Rencana strategik sekolah merinci pada tolok ukur yang kelak dapat digunakan untuk mencapai misinya.

Perencanaan strategik peningkatan mutu dalam implementasinya tidak bisa lepas dari manajemen peningkatan mutu pendidikan. Berkaitan dengan ini, Usman mengatakan bahwa manajemen peningkatan mutu memiliki prinsip yaitu: a) Peningkatan mutu harus dilaksanakan di sekolah, b) Peningkatan mutu hanya dapat dilaksanakan dengan adanya kepemimpinan yang baik, c) Peningkatan mutu harus didasarkan pada data dan fakta baik bersifat kualitatif maupun kuantitatif, d) Peningkatan mutu harus memberdayakan dan

melibatkan semua unsur yang ada di sekolah, e) Peningkatan mutu memiliki tujuan bahwa sekolah dapat memberikan kepuasan kepada siswa, orang tua, dan masyarakat.

Perencanaan strategik disusun dengan tujuan untuk memberi sebuah pedoman dan arahan kepada institusi. Akan tetapi, rencana tersebut bukan merupakan instrumen yang kaku, tetapi harus dimodifikasi jika peristiwa membutuhkannya baik internal maupun eksternal. Analisis misi, nilai-nilai, SWOT dan faktor penting kesuksesan yang telah dilakukan, maka rencana strategis harus segera mengarahkan sejumlah isu-isu kunci muncul.

Dari penjelasan diatas disimpulkan bahwa perencanaan strategik yang terarah dan dilaksanakan secara utuh oleh semua pihak sekolah akan mampu meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan yang diharapkan dan dengan perencanaan strategik sekolah akan mampu mengetahui strategi-strategi dan metode apa saja yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan *stakeholder* kedepannya dan juga mampu menghadapi faktor-faktor yang dapat menghambat peningkatan mutu pendidikan.

5. Standar Nasional Pendidikan

Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Standar Nasional Pendidikan terdiri dari:

- a. Standar Kompetensi Lulusan
- b. Standar Isi
- c. Standar Proses
- d. Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan
- e. Standar Sarana dan Prasarana
- f. Standar Pengelolaan
- g. Standar Pembiayaan Pendidikan
- h. Standar Penilaian Pendidikan

Standar Nasional Pendidikan memiliki fungsi dan tujuan sebagai berikut:

- a. Standar Nasional Pendidikan berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu.
- b. Standar Nasional Pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat.
- c. Standar Nasional Pendidikan disempurnakan secara terencana, terarah, dan berkelanjutan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global.¹⁵⁶

¹⁵⁶ Undang-undang RI nomor 20 tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*, (Bandung : Fokus Media, 2006), 5-6.

B. Penelitian Terdahulu

Peneliti menyadari bahwa secara substansial penelitian ini tidaklah sama sekali baru. Dalam kajian pustaka ini, peneliti akan mendeskripsikan beberapa karya yang relevansinya dengan judul penelitian Kepemimpinan Kepala MI Al-Ikhlas Tubanan Kembang Jepara dalam Mewujudkan Siswa yang Berdayasaing Tinggi Tahun Pelajaran 2018/2019. Untuk itu Peneliti melakukan penelaahan terhadap sumber berbagai bahan pertimbangan Penelitian ini, beberapa karya itu antara lain:

Rr. Sri Rahayu (2011) dalam tesis yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah/Madrasah Dalam Memberdayakan Profesionalisme guru” (Studi multi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Tulungagung 2 dan Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) 2 Tulungagung) Program Pascasarjana STAIN Tulungagung. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepemimpinan Kepala Madrasah/madrasah dalam memberdayakan profesionalisme guru di MAN Tulungagung 2 dan SMKN 2 Tulungagung, motivasi Kepala Madrasah/madrasah dalam memberdayakan profesionalisme guru di MAN Tulungagung 2 dan SMKN 2 Tulungagung, dan strategi Kepala Madrasah/madrasah dalam memberdayakan profesionalisme guru di MAN Tulungagung 2 dan SMKN 2 Tulungagung. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama jenis penelitian kualitatif kepemimpinan kepala madrasah. Adapun perbedaannya adalah penelitian ini membahas tentang membahas tentang daya saing madrasah.

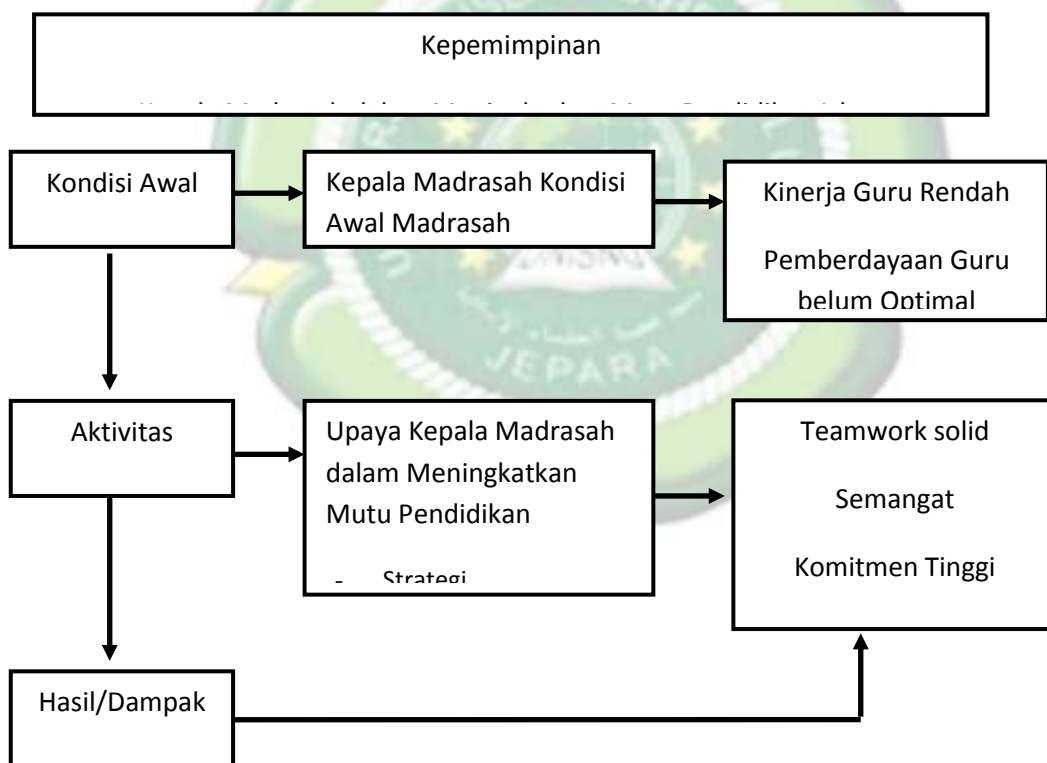
Ratnasari (2003) dalam tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Demokratis, Motivasi dan Kualitas Komunikasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah di Indonesia 1970-1996, Jurusan Pascasarjana, Universitas Negeri Malang. Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh secara signifikan antara kepemimpinan demokratis dan motivasi terhadap produktivitas kerja pegawai, pengaruh secara simultan antara kepemimpinan demokratis, motivasi, dan kualitas komunikasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Klaten. Persamaan Sama-sama membahas tentang kepemimpinan. Perbedaan Jenis penelitian kuantitatif kepemimpinan demokratis dan motivasi terhadap produktivitas kerja pegawai.

Tholkhah (2016) menulis dalam artikel Jurnal Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan badan Litbang dan Diklat Kemenag RI, Volume 14, Nomor 2, Agustus 2016. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui model dan strategi peningkatan daya saing di madrasah Ibtidaiyah Negeri (mIN) madura. selama bertahun-tahun madrasah ini dalam kondisi sangat terpuruk. Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa faktor kepemimpinan (*leadership*) kepala madrasah, inovasi pembelajaran, guru, dan sarana madrasah yang berkualitas merupakan aspek utama yang mampu meningkatkan kualitas dan daya saing madrasah ini. Faktor-faktor inilah yang membuat madrasah ini dapat meraih prestasi di berbagai bidang dan kemudian membuat masyarakat berduyun-duyun ingin menyekolahkan anak mereka di madrasah ini.

Kesamaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian diatas adalah jenis penelitian deskriptif dengan fokus kepemimpinan kepala sekolah. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian diatas adalah fokus penelitian dalam daya saing madrasah.

C. Kerangka Berpikir Penelitian

Kerangka berpikir penelitian dalam proposal ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka Berpikir Penelitian

Kerangka berpikir penelitian adalah pandangan atau model pola pikir yang menunjukkan permasalahan yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian.¹⁵⁷

Dari pemaparan teori di atas, jelas bahwa seorang kepala sekolah di era pendidikan globalisasi harus benar-benar orang yang tangguh, cerdas, fleksibel, berwibawa, ulet, komunikatif, sabar, selain itu juga menguasai tidak hanya keterampilan pedagogik tetapi juga pengetahuan psikologis dan kecerdasan emosional yang tinggi. Kepemimpinan Kepala Madrasah seharusnya memiliki pendekatan dan strategi yang bagus dan tepat dalam menjadikan teamwork solid, semangat, komitmen tinggi, kinerja guru meningkat, dan prestasi meningkat.

¹⁵⁷ Sugiono, *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan Metode R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm. 43