

BAB II

KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF (*SHARED LEADERSHIP*) KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN

A. Kepemimpinan Partisipatif

1. Pengertian Kepemimpinan Partisipatif

Asep Suryana berkeyakinan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh pemimpin dalam melaksanakan keterampilan kepemimpinannya agar bawahan dapat bekerja dengan cara yang diinginkan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.¹ Pemimpin juga harus meyakinkan agar sebagai bawahan dapat menaati aturan dan memberikan rasa hormat kepada pemimpin.

Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai pemimpin yang memimpin, membutuhkan, mendorong, menentukan dan mengelola semua elemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan dan menghasilkan kinerja bawahan yang terbaik.² Berhasil atau tidaknya tujuan yang dicapai tidak lepas dari peran seorang pemimpin.

Kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai musyawarah seorang pemimpin dengan bawahannya dalam pemecahan masalah mengonsultasikan dengan bawahan Anda sebelum mengambil keputusan. Pemimpin partisipatif prihatin dengan penggunaan berbagai prosedur pengambilan keputusan yang memungkinkan pengaruh orang lain untuk memengaruhi pengambilan keputusan pemimpin.

¹ Andriani Lestari, Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Dan Komitmen Organisasi Terhadap Efektifitas Implementasi Rencana Strategik Pada Madrasah Aliyah Di Kabupaten Sukabumi Jawa Barat, vol. 23 No. 1, (*jurnal administrasi pendidikan*, 2016)

² Badarus Samsi, Budijono, Dina Suryawati, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Desa Terhadap Efektivitas Kerja Bawahan Di Kantor Desa Bago Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo, (*Jember: artikel ilmiah*, 2014)

Menurut definisi Burhanuddin dalam bukunya *Manajemen Administrasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, pengertian gaya kepemimpinan partisipatoris sama dengan definisi kepemimpinan demokratis, yaitu pemimpin dan bawahannya berkonsultasi tentang tindakan yang ingin dilakukan pemimpin, serta berusaha memberikan dorongan untuk turut aktif dalam melaksanakan semua keputusan dan berdasarkan kegiatan-kegiatan yang telah ditetapkan.³

Menurut Sukarna, kepemimpinan partisipatif merupakan kesempatan bagi pemimpin untuk selalu memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berpartisipasi secara aktif, mental, mental, fisik, dan materi dalam segala kegiatan yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Gaya kepemimpinan partisipatif tidak akan pernah menghalangi atau menghambat perkembangan diri bawahan dan inisiatif untuk berpartisipasi dalam kemajuan organisasi.

Gaya kepemimpinan partisipatif menekankan tingkat dukungan yang tinggi untuk pengambilan keputusan dan kebijakan, tetapi hanya ada sedikit panduan dari para pemimpin. Artinya arahan kecil, yaitu pemimpin tidak hanya duduk diam dan memberi banyak perintah, tetapi pemimpin juga ikut serta di dalamnya, dalam proses kesepakatan bersama. Kepemimpinan partisipatif dapat dipandang sebagai suatu perilaku yang berbeda, meskipun dapat digunakan bersama-sama untuk melaksanakan tugas khusus dan menunjukkan perilaku hubungan antara pemimpin dan bawahan.

Sebagai contoh, berdiskusi dengan karyawan untuk merancang sistem waktu yang fleksibel, dapat menghasilkan perencanaan jadwal kerja yang lebih baik dan dapat sebagai tanda perhatian pemimpin atas kebutuhan karyawannya. Selain itu gaya kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan

³ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1994), 78.

kesadaran bawahan terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat perspektif baru. Melalui gaya kepemimpinan ini, pemimpin terus merangsang kreativitas bawahan dan mendorong bawahan untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama dan menyelesaikannya dengan cara modern.

2. Syarat-syarat Kepemimpinan

Pemimpin merupakan seorang yang sangat penting dalam suatu lembaga atau organisasi, baik itu organisasi formal maupun organisasi non formal. Atau bahkan organisasi sosial keagamaan maupun non keagamaan. Sehingga seorang pemimpin diharuskan memiliki persyaratan-persyaratan tertentu dan memiliki kelebihan-kelebihan dari pada orang yang dipimpinya.

Di antara persyaratan-persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah:⁴

a) Beriman

Pemimpin yang beriman akan menjalankan semua perintah Allah dan menjauhi segala larangannya. Termasuk dalam mengambil sebuah keputusan.

b) Mental

Seorang pemimpin harus mempunyai mental yang kuat, tangguh dalam menghadapi segala masalah. Bagi seorang pemimpin muslim mental adalah produk dari iman dan akhlak.

c) Kekuasaan

Seorang pemimpin memiliki mempunyai kekuasaan, otoritas, legalitas yang ia gunakan untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya untuk mengerjakan sesuatu. Namun tidak untuk disalahgunakan.

⁴ Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal Itu?*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), 31

- d) Kewibawaan
Kewibawaan adalah kelebihan, keunggulan, keutamaan dan kemampuan untuk mengatur orang lain, sehingga pemimpin yang memiliki sifat tersebut akan ditaati oleh bawahannya.
- e) Kemampuan
Kemampuan segala daya, kekuatan dan ketrampilan, kemampuan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi kemampuan anggota biasa.

Persyaratan-persyaratan di atas merupakan persyaratan umum yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin, baik pemimpin negara, perguruan tinggi, lembaga pendidikan, pondok pesantren, partai politik ataupun pemimpin organisasi lainnya.

Di samping mempunyai persyaratan di atas, seorang pemimpin harus memiliki kelebihan dari orang yang dipimpinya. Kelebihan yang tidak dimiliki oleh anggota lain. Hal ini dimaksudkan agar kelompok suatu organisasi tersebut dapat mencapai kemajuan melalui pemimpin yang berkarakter.

Adapun beberapa kelebihan yang bisa dimiliki oleh pemimpin,⁵ antara lain:

- 1) Memiliki kecerdasan, atau intelegensi yang baik.
- 2) Percaya terhadap diri sendiri dan *membership*
- 3) Cakap bergaul dan ramah terhadap siapapun
- 4) Kreatif, penuh inisiatif dan memiliki hasrat atau kemauan untuk maju dan berkembang menjadi lebih baik dari sebelumnya.
- 5) Organisatoris yang berpengaruh dan berwibawa
- 6) Memiliki keahlian atau keterampilan dalam bidangnya
- 7) Suka menolong memberi petunjuk dan dapat menghukum secara konsekuen dan bijaksana.
- 8) Memiliki keseimbangan atau kestabilan emosional yang bersifat sabar.

⁵ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Haji Masagung, 1992), 84-90.

- 9) Memiliki semangat pengabdian dan kesetiaan yang tinggi.
- 10) Berani mengambil keputusan dan bertanggung jawab.
- 11) Jujur, rendah hati, sederhana dan dapat dipercaya.
- 12) Bijaksana dan selalu berlaku adil.
- 13) Disiplin
- 14) Berpengetahuan dan berpandangan luas.
- 15) Sehat jasmani dan rohani.

Persyaratan-persyaratan dan kelebihan-kelebihan di atas harus dimiliki oleh seorang kiai. Hal ini dimaksudkan agar lembaga pendidikan formal maupun non formal yang dipimpinnya mengalami kemajuan yang pesat. Persyaratan dan kelebihan tersebut juga membantu organisasi untuk meningkatkan kualitas.

3. Tipe-tipe Kepemimpinan

Untuk selanjutnya perlu juga penulis jelaskan pula tentang tipe-tipe kepemimpinan dalam suatu lembaga atau organisasi di antaranya :

a. Tipe Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional menurut Veitzal Rivai merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa semua kepemimpinan tergantung kepada keadaan atau situasi. Situasi adalah keadaan yang terpenting bagi seorang pemimpin untuk beroperasi.

Dalam penerapannya kepemimpinan situasional, seorang pemimpin harus didasarkan pada hasil analisis terhadap situasi yang dihadapi pada suatu saat tertentu dan mengidentifikasi kondisi para anggotanya. Adapun model kepemimpinan situasional adalah:

1) Model kepemimpinan kontigensi

Yaitu teori yang membahas gaya kepemimpinan apa yang paling baik dan gaya kepemimpinan apa yang tidak baik, tetapi teori ini juga mengemukakan bagaimana tindakan seorang pemimpin dalam situasi tertentu

prilaku kepemimpinannya yang efektif, dengan kata lain yang membahas prilaku berdasarkan situasi.⁶

Dari teori tersebut dapat difahami bahwa seorang pemimpin dalam memperagakan kepemimpinannya tidak berpedoman pada salah satu perilaku saja dari waktu ke waktu melainkan didasarkan pada analisis setelah ia mempelajari situasi tertentu.

- 2) Model kepemimpinan situasional menurut *Hersey dan Blanchard* Model ini didasarkan pada pemikiran bahwa kemampuan diagnostic bagi pemimpin atau manajer tidak bisa diabaikan, seperti terlihat pada “manajer yang berhasil harus seorang pendiagnosis yang baik dan dapat menghargai semangat mencari tahu”⁷

Pemimpin harus mampu mengidentifikasi isyarat-isyarat yang terjadi di lingkungannya, tetapi kemampuan untuk mendiagnosis saja belum cukup untuk berperilaku yang efektif. Pemimpin juga harus mampu mengadakan adaptasi perilaku kepemimpinan terhadap tuntutan lingkungan di mana ia memperagakan kepemimpinannya. Dengan kata lain seorang pemimpin maupun manajer harus memiliki fleksibilitas yang bervariasi.

- b. Tipe Kepemimpinan Kharismatik

Pemimpin kharismatik adalah pemimpin yang mendapat kepercayaan yang sangat tinggi dari para pengikutnya, sehingga apa yang diperbuatnya dianggap selalu benar. Dalam hal ini pengikut-pengikut beranggapan bahwa pemimpin yang mereka anut selalu dekat dengan Tuhan.⁸

⁶ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Haji Masagung, 1992), 70.

⁷ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, 72

⁸ Moch. Idhoni Anwar, *Kepemimpinan Dalam Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Angkasa, 1987), 7

Kharisma yaitu suatu kemampuan khusus (wahyu, pulung) yang ada pada diri seseorang. Kharisma tersebut melekat pada seseorang karena anugerah Tuhan Yang Maha Kuasa. Orang-orang di sekitarnya akan mengakui akan adanya kemampuan tersebut atas dasar kepercayaan dan pemujaan, karena mereka menganggap bahwa sumber kemampuan manusia umumnya pernah terbukti manfaat serta kegunaannya bagi masyarakat.⁹

Tipe kepemimpinan kharismatik ini biasanya dimiliki oleh tokoh-tokoh besar, utamanya bagi kiai sebagai tokoh agama. Mereka dianggap memiliki daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang-orang yang ada di sekitarnya, sehingga logis jika kiai yang kharismatik memiliki pengaruh yang sangat besar. Mereka dianggap mempunyai kekuatan ghoib (supranatural) dan kemampuan-kemampuan yang super human yang diperolehnya sebagai karunia dari Tuhan Yang Maha Kuasa.¹⁰

Bahkan dapat diyakini oleh masyarakat dapat memancarkan berkah bagi umat yang dipimpinnya, di mana konsep barokah ini dengan kapasitasnya seorang pemimpin yang sudah dianggap memiliki karomah (kekuatan ghoib yang dimiliki oleh Tuhan Yang Maha Kuasa kepada yang dikehendaki-Nya).¹¹

Sementara itu *Ngalim Purwanto*¹² menjelaskan seorang pemimpin yang mempunyai kharismatik memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Mempunyai daya tarik yang sangat besar.

⁹ Sarjono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1990), 311

¹⁰ Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal Itu?*, 51.

¹¹ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai (Kasus Pondok Pesantren Tyebu Ireng)*, (Malang: Kalimasada, 1983), 45.

¹² Ngalim Purwanto, *Adiministrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1990), 51.

- 2) Pengikutnya tidak dapat menjelaskan mengapa ia tertarik mengikuti dan mentaati pemimpin itu.
- 3) Dia seolah-olah memiliki kekuatan ghoib.
- 4) Kharismatik yang dimiliki tidak tergantung pada umur, kekayaan, kesehatan ataupun ketampanan pemimpin.

c. Tipe Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif merupakan tipe kepemimpinan yang menggunakan berbagai macam prosedur pengambilan keputusan dan memberikan orang lain suatu pengarahan tertentu terhadap keputusan-keputusan pemimpin. Menurut Koontz Dkk bahwa kepemimpinan partisipatif adalah pemimpin yang berkonsultasi dengan bawahan-bawahannya mengenai tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan yang diusulkan dan merangsang partisipasi dari bawahannya.¹³

Sedangkan Menurut Gary Yukl kepemimpinan partisipatif dianggap sebagai suatu jenis perilaku yang berbeda dengan perilaku yang berorientasi kepada tugas dan yang berorientasi kepada hubungan.¹⁴

d. Tipe Kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan otoriter tergolong tipe kepemimpinan yang paling tua dan paling banyak dikenal. Kepemimpinan otoriter berlangsung dalam bentuk “*working on his grop*”, karena pemimpin menempatkan dirinya diluar dan bukan menjadi bagian orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin menempatkan dirinya lebih tinggi dari semua anggota organisasinya, sebagai pihak yang memiliki hak berupa kekuasaan. Sedangkan orang yang dipimpinnya berada dalam posisi yang lebih

¹³ Koontz, Dkk. *Industri manajemen 2* (Assential Of Management terejemahan oleh A.Hasyim Ali), (Jakarta : Bina Aksara 1999), 608

¹⁴ Gary Yulk. *Kepemimpinan dalam organisasi*. Terjemahan oleh Jusuf Udaya, (Jakarta: Prenhallindo 1998), 132

rendah, hanya mempunyai tugas, kewajiban dan tanggung jawab.¹⁵

Gaya kepemimpinan otoriter ini memberikan perhatian yang tinggi pada tugas dan perhatian yang rendah pada hubungan. Pemimpin yang menganut gaya ini selalu menetapkan kebijaksanaan dan keputusan sendiri.¹⁶

e. Tipe Kepemimpinan Personal

Tipe kepemimpinan personal dalam pesantren adalah kepemimpinan kiai yang mengarahkan pada sifat pribadi (personal). Menurut Rahardjo yang dikutip Najd bahwasanya kepemimpinan personal mengarah kepada segala masalah kepesantrenan bertumpuh pada kiai.¹⁷ Dan berkat tempaan pengalamannya mendirikan pesantren sebagai realisasi cita-cita kiai, akhirnya timbullah corak kepemimpinan yang sangat pribadi sifatnya, yang berlandaskan pada penerimaan masyarakat sekitar dan warga pesantrennya secara mutlak.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan personal hanya mungkin terjadi jika pemimpin yang terkait adalah pendiri, pemilik dan atau minimal orang yang sangat berjasa terhadap organisasi tersebut.

f. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Bentuk kepemimpinan disini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting. Sehingga nampak adanya hubungan antara kiai dengan lembaga pendidikan terjalin secara harmonis yang diwujudkan dalam bentuk human relationship, didasari prinsip saling menghargai dan menghormati.

¹⁵ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Yogyakarta: UGM Press,1993), 161.

¹⁶ E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosda Karya. 2007), 115.

¹⁷ M.Dawam Raharjo, *Pergulatan Dunia Pesantren*, (Jakarta: P3M. 1985), 138.

Kiai memandang anggota atau stafnya sebagai Subjek yang memiliki sifat-sifat manusiawi sebagaimana dirinya. Sehingga setiap anggota diikutsertakan dalam semua kegiatan lembaga yang disesuaikan dengan situasi dan tanggung jawabnya sendiri-sendiri yang sama pentingnya bagi pencapaian tujuan. Pemimpin demokratis adalah pemimpin yang dalam proses pergerakan bawahan selalu bertitik tolak pada pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia, maka pemimpin yang demokratis akan.¹⁸

- 1) Mengakui serta menghargai potensi anggotanya.
- 2) Menerima saran, pendapat dan kritik dari anggotanya.
- 3) Pemimpin berusaha mensinkronkan tujuan organisasi dengan kepentingan individu anggota.
- 4) Pemimpin berusaha agar anggotanya lebih sukses darinya.
- 5) Bersikap ramah, memberi bantuan atau nasehat baik dalam masalah pribadi maupun masalah profesi.
- 6) Memberikan kesempatan pada anggota untuk ikut serta bertanggung jawab dan melaksanakan kepemimpinan.

Dari sini terlihat bahwa kiai sebagai pemimpin memandang dirinya bukan sebagai majikan, melainkan sebagai kordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen yang ada dalam lembaga pendidikan sehingga bergerak sebagai suatu totalitas. Dengan demikian kepemimpinan seorang kiai dalam lembaga

¹⁸ Tim Dosen Jur. Administrasi PIP IKIP Malang, *Administrasi Pendidikan IKIP Malang*, 1989, 268-269.

pendidikan akan dapat berlangsung secara mantap dengan munculnya gejala-gejala sebagai berikut:¹⁹

- 1) Organisasi dengan segenap bagiannya berjalan lancar sekalipun pemimpin tersebut tidak ada di kantor.
- 2) Otoritas sepenuhnya didelisasikan ke bawah, dan masing-masing orang menyadari tugas dan kewajibannya, sehingga mereka merasa senang, puas dan aman menyangkut setiap tugas dan kewajibannya.
- 3) Diutamakan tujuan kesejahteraan pada umumnya dan kelancaran kerja sama pada setiap kelompok.
- 4) Dengan begitu pemimpin demokratis berfungsi sebagai katalisator untuk mempercepat dinamisme dan kerja sama demi pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang paling cocok dengan jiwa kelompok dan situasinya.

Dalam kajian teoritis ini penulis juga membahas tentang kepemimpinan pendidikan. Sebab lembaga yang bernama madrasah itu sangat erat kaitannya dengan pendidikan. Jika di atas telah dijelaskan tentang pengertian kepemimpinan, sekarang penulis akan sedikit membahas tentang pendidikan. Dalam buku Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional telah dijelaskan bahwa pendidikan adalah usaha sadar untuk menyiapkan peserta didiknya melalui kegiatan bimbingan, pengajaran atau peranannya di masa yang akan datang.²⁰

Berdasarkan rumusan tersebut di atas, kiranya dapat disampaikan bahwa pengertian pendidikan antara lain:

- 1) Adanya tujuan yang ingin dicapai.

¹⁹ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal Itu?*, 55

²⁰ Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional, No 2 Tahun 2003, (Semarang: Aneka Ilmu), 2

- 2) Adanya usaha yang disengaja untuk mencapai tujuan yang dimaksud.
- 3) Adanya lingkungan sebagai tempat melaksanakan aktivitas, baik lingkungan formal atau non formal.

Dengan demikian, tepat sekali apa yang dikemukakan Hendyat Soetopo tentang kepemimpinan pendidikan, yaitu kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan Pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Batasan yang masih global ini telah dirinci oleh Dirawat dkk. sebagai berikut: “Kepemimpinan pendidikan adalah suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan kegiatan-kegiatan yang dijalankan lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran.”²¹

Apabila pengertian kepemimpinan pendidikan sebagaimana uraian di atas kita kaitkan dengan pokok permasalahan, yaitu “kepemimpinan kiai dalam pondok pesantren” maka dapat kita kemukakan kesimpulan bahwa kepemimpinan pendidikan lebih merujuk pada penerapan kepemimpinan dalam dunia pendidikan manapun secara umum tanpa dikhususkan untuk suatu lembaga pendidikan tertentu. Akan tetapi pada kepemimpinan kiai dalam pondok pesantren lebih merupakan penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan pendidikan secara umum tersebut. Khusus di pondok pesantren disebabkan karena adanya beberapa keunikan, bahkan mungkin perbedaan dengan lembaga pendidikan pada umumnya.

²¹ Dirawat dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1996), 23

g. Tipe Kepemimpinan Laisser Faire (Bebas)

Tipe ini adalah tipe seorang pemimpin praktis dan tidak memimpin. Dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semauanya sendiri, ia tidak ikut berpartisipasi karena semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol dan biasanya tidak memiliki ketrampilan teknis. Sebab duduknya seorang direktur atau pemimpin biasanya diperoleh melalui suapan atau sistem nepotisme. Jadi pemimpin seperti ini pada hakekatnya bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian yang sebenarnya.

Tipe ini adalah tipe seorang pemimpin praktis dan tidak memimpin. Dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semauanya sendiri, ia tidak ikut berpartisipasi karena semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol dan biasanya tidak memiliki ketrampilan teknis. Sebab duduknya seorang direktur atau pemimpin biasanya diperoleh melalui suapan atau sistem nepotisme. Jadi pemimpin seperti ini pada hakekatnya bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian yang sebenarnya.

h. Tipe Kepemimpinan Administratif

Yaitu kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administratif secara efektif. Sedangkan pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator yang mampu menggerakkan dinamika pembangunan.

4. Aspek-Aspek Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif melibatkan metode kekuasaan dan perilaku kepemimpinan. Kepemimpinan, melibatkan kekuasaan, seperti:

- a. Berbagi daya (power sharing),
- b. Empowerment (pemberdayaan),
- c. Proses saling mempengaruhi

Prosedur khusus untuk bernegosiasi dengan orang lain, mendapatkan ide dan saran, dan perilaku khusus untuk desentralisasi.

Salah satu bentuk kepemimpinan partisipatif adalah melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan. Walaupun para ahli masih kurang setuju dengan proses pengambilan keputusan, para ahli biasanya mengemukakan bahwa ada empat (metode) dalam proses pengambilan keputusan, yaitu:²²

a. Konsultasi

Manajer meminta karyawan untuk mengemukakan gagasan, gagasan, atau pendapat, dan kemudian membuat keputusan sendiri setelah mempertimbangkan secara serius saran dan kekhawatiran karyawan. Dalam proses negosiasi dan pengambilan keputusan, pemimpin dapat menggunakan metode berikut:

- 1) Pemimpin menunjukkan bahwa keputusan dibuat tanpa konsultasi terlebih dahulu, tetapi jika ada keberatan atau saran yang baik, dia bersedia melakukan perubahan.
- 2) Pimpinan menunjukkan proposal sementara dan secara aktif mendorong karyawan untuk memberikan saran perbaikan.
- 3) Pemimpin mengajukan pertanyaan dan meminta karyawan untuk berpartisipasi dalam diagnosis dan merumuskan solusi, tetapi mereka harus membuat keputusan akhir sendiri.

b. Keputusan Bersama

Manajer bertemu dengan karyawan untuk membahas masalah langsung dan membuat keputusan bersama. Di sini partisipasi manajer dan karyawan bisa dikatakan sama, dan keputusan akhir bisa diambil.

²² Gary Yulk, *Kepemimpinan dalam organisasi*, Terjemahan oleh Jusuf Udaya, (Jakarta: Prenhallindo 1998), 133

c. Pendelegasian

Manajer memberikan wewenang dan tanggung jawab untuk membuat keputusan atas seseorang atau sekelompok karyawan. Manajer biasanya hanya membatasi pengambilan keputusan akhir dan tidak selalu membutuhkan persetujuan terlebih dahulu sebelum menerapkan keputusan.

Model kepemimpinan ini juga disebut kepemimpinan terbuka dan bebas, *non directive*.²³ Mereka yang mengadopsi pendekatan ini dalam arti mengikuti gaya kepemimpinan partisipatif memiliki sedikit kendali atas proses pengambilan keputusan. Ini hanya memberikan informasi tentang masalah dan memberikan kesempatan kepada bawahan atau anggota organisasi untuk mengembangkan strategi dan solusi dari masalah yang ada.

Pada dasarnya, kemampuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif pada otoritas sangat rendah. Namun, dia memiliki kemauan atau kinerja yang tinggi. Fitur model kepemimpinan partisipatif, antara lain:²⁴

- a. Pemimpin melakukan komunikasi dua arah.
- b. Secara aktif mendengarkan dan menanggapi keluhan dari bawahan.
- c. Mendorong bawahan untuk menggunakan kemampuannya dalam operasi dan dalam kondisi terbaik.
- d. Biarkan bawahan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Ciri-ciri tersebut merupakan ciri-ciri pemimpin dengan gaya kepemimpinan partisipatif di organisasi nirlaba dan organisasi non nirlaba.

²³ Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014), 45.

²⁴ Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014), 46.

Manfaat potensial dari kepemimpinan partisipatif adalah:

- a. Jika peserta memiliki informasi dan pengetahuan yang tidak dimiliki oleh pemimpin, kualitas keputusan yang diambil biasanya lebih baik
- b. Bersedia untuk kerjasama dalam mencari suatu pemecahan yang baik, untuk suatu masalah keputusan
- c. Keputusan yang diambil, biasanya lebih dapat diterima oleh para partisipan
- d. Peluang untuk memperoleh suatu pengaruh terhadap sebuah keputusan, biasanya akan meningkatkan komitmen dalam hal tersebut
- e. Kepuasan terhadap proses pengambilan keputusan, biasanya juga lebih tinggi
- f. Menumbuhkan dan mengembangkan keahlian dalam pengambilan keputusan

B. Kepala Madrasah

1. Pengertian, Dasar dan Tujuan

Kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.²⁵ Pemimpin yang dalam bahasa Inggris disebut *leader* dari akar kata *to lead* yang terkandung arti yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran, pendapat, tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.

Kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang “madrasah (sekolah)” adalah sebuah lembaga dimana menjadi

²⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 1999), 81.

tempat menerima dan memberi pelajaran.²⁶ Menurut Wahjosumidjo, secara sederhana kepala madrasah (sekolah) dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah (sekolah) dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.²⁷

Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa kepala madrasah (sekolah) merupakan seseorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu madrasah dimana di dalam madrasah diselenggarakan proses belajar mengajar. Di dalam menjalankan tugasnya kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Selain itu seorang kepala madrasah juga bertanggung jawab tercapainya pendidikan. Ini dilakukan dengan menggerakkan bawahan ke arah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Kepala madrasah atau kepala sekolah adalah orang yang diberi tanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan berbagai potensi masyarakat, serta orang tua untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah.²⁸ Wahjosumidjo dalam Karwati, mendefinisikan kepala sekolah merupakan guru fungsional yang bertanggung jawab dalam melaksanakan proses belajar mengajar di sekolah, atau sebagai wadah interaksi antara guru penanggung jawab pembelajaran dengan siswa penerima mata pelajaran.²⁹

²⁶ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, Kamus Besar bahasa Indonesia, (Jakarta, Perum Balai Pustaka, 1988), 420, 796

²⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 1999), 83.

²⁸ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 42.

²⁹ Engkay Karwati, "Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Terhadap

Kepala sekolah termasuk pemimpin formal dalam lembaga pendidikan. Diartikan sebagai kepala sekolah, karena kepala sekolah adalah pejabat tertinggi di sekolah. Kepala sekolah merupakan penanggung jawab utama secara struktural dan administratif di sekolah, Oleh karena itu ia memiliki staf atau pejabat yang berada dibawah pimpinannya.³⁰

Di dalam Islam sendiri juga banyak memuat kitab suci dan hadits secara langsung maupun tidak langsung yang menjelaskan tentang makna dari pemimpin utamanya, Di antaranya sebagaimana dijelaskan dalam Surat Al-An'am ayat 165, ayat ini menjelaskan bahwa hakikat pengiriman utusan kepada manusia sebenarnya hanya untuk menggiring manusia dan mengeluarkannya dari kegelapan menjadi terang.³¹ Tidak ada yang ada kecuali mereka yang diutus oleh Allah untuk mengoreksi syahadat dan meluruskan penyimpangan individu umat :

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ
 دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ
 لَعَزِيزٌ رَّحِيمٌ ١٦٥

Artinya : Dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu Amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang. (Q.S. Al-An'am: 165).³²

Kinerja Guru SLB di Kabupaten Subang”, *Jurnal Penelitian Pendidikan* Vol. 11 No. 2 Oktober 2010. ISSN: 1412-565X.

³⁰ Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: Elkaif, 2009), 133.

³¹ Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, 133

³² Al-Qur'an Surat Al-Sajdah ayat 5, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Departemen Agama RI, 2008), 346.

Kepala Sekolah sebagai agen perubahan dalam sekolah mempunyai peranan aktif dalam meningkatkan mutu pendidikan, Oleh karena itu, kepala sekolah harus mempunyai kemampuan *leadership* yang baik.³³ Kepala Sekolah yang baik adalah kepala sekolah yang mampu dan dapat mengelola semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.³⁴ Kepala Sekolah hendaknya mampu menciptakan iklim organisasi yang baik agar semua komponen sekolah dapat memerankan diri secara bersama untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.³⁵

2. Syarat-syarat Kepala Madrasah

Kepala sekolah merupakan pejabat formal di sekolah, dikarenakan pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Hal ini dapat ditunjukkan dengan adanya kualifikasi dan kompetensi yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah, diantaranya :³⁶

- a. Kualifikasi Umum Kepala Madrasah/Sekolah adalah sebagai berikut:
 - 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (DIV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
 - 2) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
 - 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang

³³Baharuddin, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Era Otonomi Pendidikan", *Jurnal el-Harakah*, Vol.63.No.1, Januari-April 2006, 20.

³⁴Baharuddin, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Era Otonomi Pendidikan", *Jurnal el-Harakah*, Vol.63.No.1, Januari-April 2006, 20

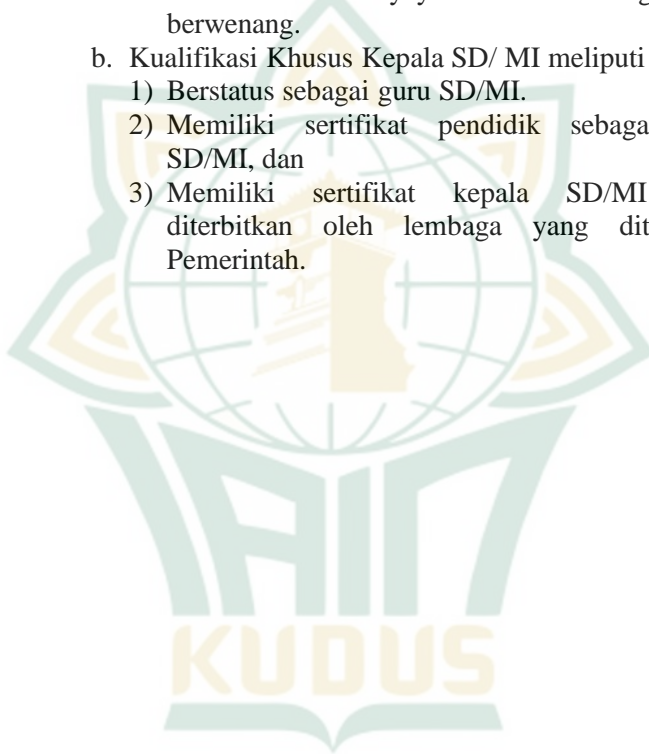
³⁵Baharuddin, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Era Otonomi Pendidikan", *Jurnal el-Harakah*, Vol.63.No.1, Januari-April 2006, 20.

³⁶Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007 Tentang *Standar Kepala Sekolah*, 1.

sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA, dan 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.

b. Kualifikasi Khusus Kepala SD/ MI meliputi :³⁷

- 1) Berstatus sebagai guru SD/MI.
- 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI, dan
- 3) Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.



³⁷ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007 Tentang *Standar Kepala Sekolah*, 1.

Calon Kepala Madrasah harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :³⁸

PERSYARATAN KEPALA MADRASAH BERDASARKAN PMA NO: 24 TAHUN 2018					
Poin	Persyaratan	PNS di Madrasah Negeri	PNS di Madrasah Swasta	Non PNS di Madrasah Swasta	Non PNS Madrasah Swasta Baru
a	beragama Islam;	✓	✓	✓	✓
b	memiliki kemampuan baca tulis Al-Qur'an;	✓	✓	✓	✓
c	berpendidikan paling rendah sarjana atau diploma empat kependidikan atau bukan kependidikan dan perguruan tinggi yang terakreditasi;	✓	✓	✓	✓
d	memiliki pengalaman manajerial di Madrasah;	✓	✓	✓	
e	memiliki sertifikat pendidik;	✓	✓		
f	berusia paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun pada saat diangkat;	✓	✓	✓	✓
g	memiliki pengalaman mengajar paling singkat 9 (sembilan) tahun pada Madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah dan 6 (enam) tahun pada Madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat;	✓	✓	✓	
h	memiliki golongan ruang paling rendah IIIc bagi guru pegawai negeri sipil dan memiliki golongan ruang atau pangkat yang disetarakan dengan kepegawaian yang dikeluarkan oleh yayasan/lembaga yang berwenang dibuktikan dengan keputusan inpassing bagi guru bukan pegawai negeri sipil;	✓	✓		
i	sehat jasmani dan rohani berdasarkan surat keterangan sehat dan rumah sakit pemerintah;	✓	✓	✓	✓
j	tidak sedang dikenakan sanksi hukuman disiplin tingkat sedang atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;	✓	✓	✓	✓
k	memiliki nilai prestasi kerja dan nilai kinerja guru paling rendah bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir; dan	✓	✓	✓	
l	diutamakan memiliki sertifikat Kepala Madrasah sesuai dengan jenjangnya untuk Madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah.	✓	✓	✓	✓

3. Fungsi Kepala Madrasah

Kepala madrasah / sekolah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk di dalamnya sebagai pemimpin pengajar.³⁹ Harapan yang segera muncul dari para guru, siswa, staf administrasi, pemerintah dan masyarakat adalah

³⁸ Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2018 tentang *Kepala Madrasah*, Pasal 6

³⁹ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: Elkaif, 2006), 133.

agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan seefektif mungkin untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang diemban dalam mengoptimalkan sekolah., selain itu juga memberikan perhatian kepada pengembangan individu dan organisasi.

Peran seorang pemimpin, akan sangat menentukan kemana dan akan menjadi apa organisasi yang dipimpinnya. Sehingga dengan kehadiran seorang pemimpin akan membuat organisasi menjadi satu kesatuan yang memiliki kekuatan untuk berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar. Begitu juga dengan kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan formal mempunyai peranan yang sangat penting dalam pemberdayaan tenaga kependidikan.

Aswarni Sudjud, Moh. Saleh dan Tatang M. Amirin seperti dikutip Dayanto menyebutkan peran kepala sekolah :⁴⁰

- a. Satu jenis. Tetapkan tujuan kerja dan pengambil keputusan sekolah.
- b. Menyelenggarakan sistem kerja (organisasi) sekolah, meliputi: a) pengaturan pembagian tugas dan wewenang, b) pengaturan pelaksana, dan c) penyelenggaraan kegiatan (koordinasi).
- c. Mengawasi kegiatan sekolah, meliputi: a) kelancaran kegiatan normatif, b) pelaksanaan kegiatan bimbingan, c) pelaksanaan kegiatan evaluasi, pembinaan dan peningkatan kemampuan pelaksanaan.

Disebutkan pula bahwa tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah :

- a. Perencanaan sekolah yang menentukan arah pengembangan sekolah sebagai institusi pendidikan dengan merumuskan visi, misi, tujuan, dan strategi pencapaian.

⁴⁰ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 81.

- b. Mengorganisasikan sekolah dalam arti dalam arti menciptakan struktur organisasi sekolah, menugaskan personel, dan menetapkan tanggung jawab dan fungsi kepada setiap personel, organisasi sekolah.
- c. Memobilisasi karyawan melalui pemasaran internal dan tindakan praktis *external marketing*.
- d. Mengawasi, mengontrol, dan membimbing semua staf dan penghuni sekolah.
- e. Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar peningkatan dan pertumbuhan kualitas, serta melakukan problem “*solving*” baik secara analisis sistematis maupun pemecahan masalah secara kreatif, dan menghindarkan serta menanggulangi konflik.⁴¹

Adapun tugas pokok dan fungsi kepala sekolah yang terdapat dalam Buku Kerja Kepala Sekolah, yaitu meliputi merencanakan program, melaksanakan rencana kerja, melakukan supervisi dan evaluasi, melaksanakan kepemimpinan sekolah, serta melaksanakan sistem informasi sekolah.⁴² Agar lebih jelas, maka diuraikan sebagai berikut:

a. Merencanakan Program

Kepala Sekolah diharuskan mampu menyusun perencanaan program-program sekolah, yang meliputi: visi-misi dan tujuan sekolah, Rencana Kerja Sekolah (RKS), Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), serta menyusun program pembelajaran.⁴³

b. Melaksanakan Rencana Kerja

Kepala sekolah tidak hanya dituntut untuk mampu menyusun perencanaan sekolah, namun juga harus mampu melaksanakan rencana kerja yang telah

⁴¹ Hari Suderajat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2005), 121.

⁴² Kemendiknas, *Buku Kerja Kepala Sekolah*, (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, 2011), 7-10.

⁴³ Kemendiknas, *Buku Kerja Kepala Sekolah*, 7.

disusunnya.⁴⁴ Tupoksi melaksanakan rencana kerja tersebut meliputi:

(a) menyusun pedoman kerja, struktur organisasi sekolah, jadwal pelaksanaan kegiatan sekolah per semester dan tahunan, kalender pendidikan dan program pembelajaran, (b) menyusun pengelolaan kesiswaan yang meliputi: melaksanakan penerimaan dan pembinaan peserta didik, memberikan layanan konseling kepada peserta didik, melaksanakan program pembelajaran, melaksanakan kegiatan ekstra dan kokurikuler untuk siswa, serta melakukan pembinaan siswa, (c) mengelola pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana sekolah, keuangan dan pembiayaan sekolah, serta budaya dan lingkungan sekolah, (d) memberdayakan peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah, serta (e) menyusun administrasi sekolah.⁴⁵

c. Melakukan Supervisi dan Evaluasi

Sebagai seorang pimpinan di sekolah, kepala sekolah memiliki Tupoksi untuk melakukan supervisi dan evaluasi sekolah, hal ini dilakukan untuk meningkatkan mutu dan kinerja sekolah.⁴⁶

TUPOKSI tersebut meliputi (a) menyusun program supervisi, (b) melaksanakan program supervisi. (c) melaksanakan Evaluasi Diri Sekolah (EDS) dan pembelajaran, (d) melaksanakan evaluasi dan pengembangan KTSP, (e) mengevaluasi pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan, serta (f) menyiapkan kelengkapan akreditasi sekolah.⁴⁷

d. Melaksanakan Kepemimpinan Sekolah

Kepala sekolah merupakan seorang pemimpin di sekolah, oleh karenanya kepala sekolah tidak bisa lepas dari Tupoksi yang berkaitan dengan

⁴⁴ Kemendiknas, *Buku Kerja Kepala Sekolah*, 7.

⁴⁵ Kemendiknas, *Buku Kerja Kepala Sekolah*, 8.

⁴⁶ Kemendiknas, *Buku Kerja Kepala Sekolah*, 8.

⁴⁷ Kemendiknas, *Buku Kerja Kepala Sekolah*, 8-9.

kepemimpinan, Tupoksi tersebut antara lain meliputi: (a) menjabarkan dan merumuskan visi ke dalam misi target mutu, (b) menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan sekolah/sekolah, (c) membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu, (d) bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah/sekolah, (e) melibatkan guru, komite sekolah dalam pengambilan keputusan penting sekolah/sekolah.⁴⁸

e. **Melaksanakan Sistem Informasi Sekolah**

Tupoksi kepala sekolah yang berkaitan dengan sistem informasi sekolah, antara lain meliputi (a) menciptakan suasana sekolah yang kompetitif bagi siswa, rasa tanggung jawab bagi guru dan karyawan, menimbulkan rasa nyaman dalam bekerja dan belajar, menumbuhkan kesadaran tentang arti penting kemajuan, dan menumbuhkan kedisiplinan tinggi, (b) melakukan penataan tugas dan tanggung jawab yang jelas bagi warga sekolah, (c) menjalin kerjasama dengan pihak lain.⁴⁹

4. **Jenis-jenis Kompetensi Kepala Madrasah**

Posisi kompetensi kepala sekolah / madrasah adalah hal yang menarik.⁵⁰ Atas dasar itu dapat dilihat, apakah kepala sekolah benar-benar telah memenuhi standar kompetensi yang dipersyaratkan atau sebaliknya, Melalui kompetensi dan pemahaman terhadap posisi itu, lebih lanjut dapat diambil kesimpulan untuk mencari dan menemukan perlakuan atau tindakan yang diperlukan, terutama dalam meningkatkan kompetensi mereka.⁵¹

Menurut Priansa dan Somad, kompetensi kepala sekolah terbentuk atas sejumlah indikator yang

⁴⁸Kemendiknas, *Buku Kerja Kepala Sekolah*, 9.

⁴⁹Kemendiknas, *Buku Kerja Kepala Sekolah*, 9-10.

⁵⁰ Kemendiknas, *Buku Kerja Kepala Sekolah*, 9-10.

⁵¹Donni Junni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan*, 56.

komprehensif, saling menunjang, dan sinergis, yang terdiri dari: 1) kompetensi kepribadian, 2) kompetensi manajerial, 3) kompetensi kewirausahaan, 4) kompetensi kompetensi supervisi, dan 5) kompetensi sosial.⁵² Pendapat ini juga sesuai dengan yang dikemukakan oleh Agung dan Yufriidawati, bahwa standar kompetensi Kepala Sekolah meliputi 5 hal pokok: 1) kepribadian, 2) manajerial, 3) kewirausahaan, supervisi, dan sosial.⁵³

Secara rinci kelima kompetensi manajerial kepala sekolah / madrasah penulis jelaskan pada bagian berikut:

a. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian Kepala Sekolah terdiri dari: (1) integritas diri; (2) transparansi; (3) pengendalian diri; dan (4) bakat kepemimpinan.⁵⁴

b. Manajerial

Kompetensi manajerial Kepala Sekolah terdiri dari: (1) kemampuan menyusun perencanaan kerja; (2) pengembangan kebutuhan sekolah; (3) orientasi perubahan; (3) penciptaan budaya/iklim sekolah; (4) pendayagunaan sumber daya; (5) pengelolaan hubungan sosial; (6) pengembangan kurikulum; (7) kemampuan pengelolaan keuangan; (8) kemampuan mengelola sarana dan prasarana; (9) kemampuan mengelola administrasi sekolah; (10) pemanfaatan sistem informasi dan teknologi; dan (11) kemampuan monitoring, supervisi dan evaluasi.⁵⁵

c. Kewirausahaan

Kompetensi kewirausahaan Kepala Sekolah meliputi: tingkat keinovatifan; (2) orientasi kerja;

⁵²Donni Junni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan*, 56.

⁵³Iskandar Agung dan Yufriidawati, *Pengembangan Pola Kerja Harmonis dan Sinergis antara Guru, Kepala Sekolah dan Pengawas*,(Jakarta: Bestari Buana Murni, 2013), 52-53.

⁵⁴Iskandar Agung dan Yufriidawati, *Pengembangan Pola Kerja Harmonis*, 52.

⁵⁵Iskandar Agung dan Yufriidawati, *Pengembangan Pola Kerja Harmonis*, 52.

(3) motivasi pelaksanaan tugas; (4) penyelesaian masalah sekolah; (5) kemampuan mengelola kegiatan produksi jasa.⁵⁶

d. Supervisi

Kompetensi Kepala Sekolah dalam bidang supervisi terdiri dari: (1) kemampuan dalam menyusun perencanaan supervisi akademik; (2) pelaksanaan supervisi; dan (3) tindak lanjut hasil supervisi.⁵⁷

e. Sosial

Kompetensi sosial Kepala Sekolah terdiri dari: (1) kemampuan dalam mengembangkan hubungan sosial; (2) tingkat partisipasi sosial; dan (3) kepekaan sosial.⁵⁸

5. Tugas dan Peran Kepala Madrasah

Kepala sekolah / madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, Untuk itu kepala sekolah harus mengetahui tugas-tugas yang harus dilakukan, Menurut Wahjosumidjo seperti yang dikutip Priansa dan Somad, tugas kepala sekolah adalah sebagai berikut: 1) Saluran komunikasi, 2) Bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan, 3) Kemampuan menghadapi persoalan, 4) Berpikir analitik dan konsepsional, 5) Sebagai mediator atau juru penengah, 6) Sebagai politisi, 7) Sebagai diplomat, dan 8) Pengambil keputusan.⁵⁹

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional (Mendiknas) Nomor 162 Tahun 2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah

⁵⁶Iskandar Agung dan Yufriidawati, *Pengembangan Pola Kerja Harmonis*, 53.

⁵⁷Iskandar Agung dan Yufriidawati, *Pengembangan Pola Kerja Harmonis*, 53.

⁵⁸Iskandar Agung dan Yufriidawati, *Pengembangan Pola Kerja Harmonis*, 53.

⁵⁹Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi*, 51-52.

disebutkan bahwa tugas kepala sekolah sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, entrepreneur*, dan *climate creator* atau disingkat EMASLEC.⁶⁰ Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.⁶¹

Secara umum peranan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya adalah sebagai berikut:

a. Kepala Madrasah Sebagai Pejabat Formal

Kepala madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti; latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas.⁶²

b. Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang dapat secara efektif menjalankan fungsi manajemen.⁶³ Kepala sekolah sebagai manajer harus memiliki tiga keterampilan minimal, yaitu keterampilan konseptual, keterampilan kemanusiaan, dan keterampilan teknis.⁶⁴

c. Kepala Madrasah sebagai Pemimpin

Kepala Madrasah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan,

⁶⁰ Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi*, 51-52.

⁶¹ Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi*, 53-54.

⁶² Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, 85.

⁶³ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, 85.

⁶⁴ Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan*, 53-54

membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.⁶⁵

d. Kepala Madrasah sebagai Supervisor

Pengawasan adalah kegiatan menentukan kondisi yang diperlukan atau memastikan kondisi untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam hal ini kepala sekolah sebagai pengawas berarti bahwa kepala sekolah harus pandai meneliti, mencari dan menentukan kondisi apa yang dibutuhkan sekolahnya untuk pengembangan guna mencapai tujuan pendidikan sekolah yang sebesar-besarnya.⁶⁶ Sebagai seorang pemimpin dan supervisor, kepala sekolah mempunyai wewenang dan tanggungjawab dalam pengembangan dan pembinaan pendidikan, yang berkaitan dengan proses belajar mengajar dan kurikulum dengan semua pelaksanaan.⁶⁷

C. Mutu Pendidikan

1. Pengertian Mutu Pendidikan

Mutu menurut bahasa berarti kualitas. Mutu pendidikan menekankan pengalaman dari seluruh masyarakat, bukan hanya pengalaman pribadi perorangan.⁶⁸ Menurut Garvin dan Davis mutu adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia atau tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen.

Menurut para ahli, Abdul Hadis dan Nurhayati B mengutarakan beberapa konsep kualitas dalam bukunya "Manajemen Kualitas Pendidikan", yaitu :⁶⁹

⁶⁵Donni Juni Priansa dan Rismi Somad,*Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan*, 54.

⁶⁶B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan*, 185.

⁶⁷B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan*, 185

⁶⁸ Abuddin Nata. *Perspektif Tentang Pola Hubungan Guru-Murid, Studi Pemikiran Tasawuf Al-ghazali* (Jakarta: Raja Grafindo Persada,2001), 83.

⁶⁹ Abdul Hadis dan Nurhayati B, *Manajemen Mutu Pendidikan*. (Bandung: AlfaBeta, 2010), 84-85.

- a. Menurut Juran, kualitas produk mengacu pada layak tidaknya produk tersebut digunakan (use suitability) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Penerapan pengguna produk didasarkan pada lima ciri utama, yaitu (1) teknologi; yaitu kekuatan; (2) psikologi, yaitu rasa atau keadaan; (3) waktu, yaitu keandalan; (4) kontraktual, yang terjamin; (5) Moralitas, yaitu sopan santun.
- b. Menurut Crosby percaya bahwa kualitas memenuhi persyaratan dan memenuhi persyaratan atau standar. Jika produk memenuhi standar atau standar kualitas yang telah ditentukan, maka produk tersebut memiliki kualitas, dan standar kualitas tersebut meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi.
- d. Menurut Deming, kualitas merupakan produk yang memenuhi kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan berkualitas tinggi adalah perusahaan yang menguasai pangsa pasar karena hasil produksinya memenuhi kebutuhan konsumen sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan. Jika konsumen merasa puas, mereka akan loyal membeli produk perusahaan berupa barang dan jasa.
- e. Menurut Feigenbaum, mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Suatu produk dianggap bermutu apabila dapat memberikan kepuasan sepenuhnya kepada konsumen, yaitu sesuai dengan harapan konsumen atas produk yang dihasilkan.
- f. Garvi dan Davis menyatakan mutu ialah suatu kondisi yang berhubungan dengan produk, tenaga kerja, proses dan tugas serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

Berdasarkan tinjauan mutu pendidikan dari segi proses dan hasil mutu pendidikan dapat dideteksi dari ciri-ciri sebagai berikut : kompetensi, relevansi, fleksibilitas, efisiensi, berdaya hasil, kredibilitas. Menurut Mujamil mutu pendidikan adalah

“Kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin”.

Dikatakan pula bahwa dalam konteks pendidikan, konsep kualitas mengacu pada input, proses, output dan dampak. Penjelasan yaitu:

- a. Kualitas input dapat dilihat dari apakah input sumber daya manusia seperti kepala sekolah, guru, laboran, dosen dan siswa sudah baik. Apakah akan memenuhi standar masukan materi berupa alat peraga, buku, kursus, sarana prasarana, dll. Memenuhi persyaratan perangkat lunak pendidikan, seperti peraturan, struktur organisasi, dan uraian tugas. Masukkan kualitas dalam bentuk yang diinginkan, seperti visi, motivasi, ketekunan, dan cita-cita.
- b. Kualitas proses mencakup kemampuan sumber daya sekolah untuk mengubah berbagai jenis input dan situasi untuk mencapai tingkat nilai tambah tertentu bagi siswa. Seperti kesehatan, disiplin, kepuasan, keakraban, dan lain-lain.
- c. Jika kualitas output dapat lulus siswa yang telah mengenyam pendidikan jenjang tertentu atau menyelesaikan rencana pembelajaran tertentu, dan dapat mencapai prestasi akademik (nilai) dan ekstrakurikuler (berbagai keterampilan) yang luar biasa, itu dianggap berkualitas.

Keunggulan mutu tidak sebatas pada areal atau wilayah bisnis dan industri, tetapi jika diterapkan di dunia pendidikan, maka akan berdampak positif baik bagi siswa, guru, maupun orang tua dan masyarakat.⁷⁰ Usaha memenuhi tuntutan yang diharapkan dalam dunia mutu disebut pelayanan. Artinya mutu itu sama dengan pemberian layanan yang terus menerus sesuai dengan tuntutan dan harapan pengguna pelanggan yang membutuhkannya.

⁷⁰ Garvin dan Davis, *Kepemimpinan dan Supervise Pendidikan* (Jakarta: Bina Aksara, 1984), 119-120.

Mengingat semua pihak berkepentingan, baik pemerintah, masyarakat, dunia kerja maupun lembaga pendidikan sendiri berkepentingan dengan mutu yang baik, maka para pembuat kebijakan harus menjadikan mutu sebagai kebutuhan, sebagai prioritas utama untuk dibiayai.⁷¹

Keberhasilan dalam meningkatkan mutu pendidikan tidak terlepas dari peran kepala sekolah dengan unsur kependidikan lainnya maka perancangan kurikulum melalui rapat dan mengundang pihak-pihak yang terkait dengannya, memilih metode yang tepat untuk mencerdaskan peserta didik sehingga menjadi peserta didik bermutu, perencanaan keaktifan peserta didik (kehadiran), perencanaan tatat tertib sekolah (kedisiplinan), perencanaan dedikasi kerja, merencanakan sarana prasarana yang menunjang untuk meningkatkan mutu pendidikan. Dengan adanya perencanaan oleh kepala sekolah dengan pihak-pihak kependidikan lainnya maka peningkatan mutu pendidikan akan terwujud sesuai dengan harapan dan tujuan pendidikan itu sendiri.

2. Standar Mutu Pendidikan

Pemahaman dan persepsi dalam hal standar mutu pendidikan terdapat perbedaan yang disebabkan oleh adanya perbedaan sudut pandang antara pakar satu dengan pakar lainnya.

Pertama sebagian orang, bahkan pada umumnya para orang tua mengatakan bahwa kenyamanan sekolah itu merupakan salah satu tolak ukur terbaik, ke dua pihak lain berpendapat bahwa hasil belajar atau hasil akademik yang menunjukkan sekolah tersebut menunjukkan sekolah yang baik karena menurut pendapat ini dari buahnya anda mengenali mereka, ketiga sebagian orang mengemukakan bahwa ada

⁷¹ H. Dadang Suhardan, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2014), 68.

beberapa ciri atau tolak ukur yang akan memperlihatkan mutu suatu sekolah.⁷²

Cyil merangkum pendapat mutu dari sudut pandang yang berbeda menggunakan tolak ukur yang berbeda. Sebagian orang menggunakan tolak ukur berdasarkan kondisi sekolah, sebagian lain menggunakan tolak ukur prestasi hasil belajar, dan pendapat yang lebih luas menyatakan tolak ukur mutu pendidikan perlu ditinjau dari berbagai tolak ukur yang relevan.

Pandangan ketiga diperkuat dengan pandangan Mujamil yang menyatakan bahwa “Lembaga pendidikan dikatakan bermutu jika input, proses, dan hasilnya dapat memenuhi persyaratan yang dituntut oleh pengguna jasa pendidikan”. Meskipun Mujamil menggunakan tolak ukur input, proses dan hasil, namun titik tolak ukur mutu pendidikan menurut Mujamil adalah pengguna jasa pendidikan, yang berarti lebih berfokus pada output yaitu potensi dan nilai guna para alumni dalam kehidupan. Menurut Usman “Output dinyatakan bermutu apabila hasil belajar akademik dan nonakademik siswa tinggi. Outcome dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap di dunia kerja, gaji wajar, semua pihak mengakui kehebatannya lulusannya dan merasa puas”.⁷³

Sedangkan menurut Hari Sudradjad pendidikan yang bermutu adalah Pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta nilai-nilai akhlak mulia, yang keseluruhannya merupakan kecakapan hidup (*life skill*), pendidikan yang mampu menghasilkan manusia seutuhnya (manusia paripurna) atau manusia dengan

⁷² Cyril Poster, *Gerakan Menciptakan Sekolah Unggulan*, (Jakarta : Lembaga Indonesia Adidaya, 2000), Cet. Ke-1, 213.

⁷³ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek Dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 410.

pribadi yang integral (*integrated personality*) mereka yang mampu mengintegrasikan iman, ilmu, dan amal.⁷⁴

Pandangan yang lebih komprehensif tentang mutu pendidikan dikemukakan oleh Sardi. Standar mutu pendidikan sesuai ISO 9001 : 2008 adalah sebagai berikut⁷⁵ :

- 1) Komponen standar isi, sasaran mutu :
 - a) Pengembangan kurikulum berdasarkan guru mata pelajaran, konselor, dan komite sekolah/madrasah atau penyelenggara
 - b) Lebih dari 76% Silabus dikembangkan sesuai dengan pedoman
 - c) Sekolah memenuhi standar memenuhi kebutuhan peserta didik
- 2) Komponen standar proses, sasaran mutu :
 - a) Semua guru membuat RPP sesuai dengan aturan
 - b) 76 % guru melakukan pembelajaran berbasis teknologi
 - c) 76 % siswa dapat melakukan prakerin sesuai kompetensinya
 - d) Hasil evaluasi guru semuanya baik
- 3) Komponen standar kompetensi lulusan, sasaran mutu :
 - a) Rata-rata Hasil Ujian Nasional dan Uji Kompetensi keahlian
 - b) KKM kelas
 - c) Siswa memperoleh berbagai macam keterampilan
- 4) Komponen standar pendidik dan kependidikan, sasaran mutu :
 - a) Meningkatkan kualifikasi PTK
 - b) Meningkatkan kompetensi (pelatihan) PTK

⁷⁴ Hari Suderadjat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK*, (Bandung : Cipta Lekas Garafika, 2005), 17.

⁷⁵ Sardi, *Bahan Ajar Penyusunan Bisnis Proses Kebijakan Mutu Sasaran Mutu*, (Yogyakarta : Pusat Pengembangan dan penberdayaan Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Seni dan Budaya, 2012), 44.

- 5) Komponen standar sarana dan prasarana, sasaran mutu :
 - a) Semua bahan ajar yang diperlukan siswa tersedia
 - b) Menambah sarana dan prasarana
- 6) Komponen standar pengelolaan, sasaran mutu :
 - a) Semua unsur terlibat dalam kerja tim pengembangan
 - b) RKS/RAKS berdampak terhadap peningkatan hasil belajar
 - c) Sistem informasi dengan menggunakan *website/softcopy*
- 7) Komponen standar pembiayaan, sasaran mutu :
 - a) Sekolah membayar gaji guru dan karyawan tepat waktu
 - b) 95 % penggunaan anggaran sesuai dengan rencana
 - c) 90% siswa membayar SPP tepat waktu
- 8) Komponen standar penilaian, sasaran mutu :
 - a) 100% guru menilai berdasarkan silabus yang telah ditetapkan
 - b) Ada penilaian baik bidang akademik maupun non akademik
 - c) Seluruh hasil penilaian siswa didokumentasikan

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Peningkatan Mutu Pendidikan

Peningkatan mutu sekolah merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas di tingkat sekolah (partisipasi masyarakat). Sistemnya adalah menawarkan sekolah atau madrasah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi peserta didik.⁷⁶ Menurut Prim Masrokan Mutohar, manajemen peningkatan mutu madrasah pada hakikatnya adalah strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan dengan jalan pemberian wewenang dan tanggung jawab pengambilan keputusan kepada

⁷⁶ M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, 27.

sekolah/madrasah dengan melibatkan partisipasi individual, baik personel madrasah maupun anggota masyarakat.⁷⁷

Peningkatan mutu pendidikan dapat dipengaruhi oleh faktor input pendidikan dan faktor proses manajemen pendidikan. Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses, Input pendidikan terdiri dari seluruh sumber daya sekolah yang ada, Komponen dan sumber daya sekolah menurut Subagio Admodiwirio terdiri dari manusia (*man*), dana (*money*), sarana dan prasarana (*material*) serta peraturan (*policy*).⁷⁸ Dari pengertian di atas maka input pendidikan yang merupakan faktor mempengaruhi mutu pendidikan dapat berupa :⁷⁹

a. Sumber daya manusia

Sebagai pengelola sekolah yang terdiri dari: (1) Kepala sekolah, merupakan guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah, (2) Guru, bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik, dan (3) Tenaga administrasi.

b. Sarana dan prasarana

Media belajar atau alat bantu yang pada hakekatnya akan lebih mengefektifkan komunikasi dan interaksi antara guru dan siswa dalam proses pendidikan.

c. Kesiswaan

Siswa sebagai peserta didik merupakan salah satu input yang turut menentukan keberhasilan proses pendidikan. Penerimaan peserta didik didasarkan atas kriteria yang jelas, transparan dan akuntabel.

⁷⁷ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 124.

⁷⁸ Soebagio Atmodiwiro, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2000), 22.

⁷⁹ Soebagio Atmodiwiro, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2000), 23-24

d. Keuangan (Anggaran Pembiayaan)

Salah satu faktor yang memberikan pengaruh terhadap peningkatan mutu dan kesesuaian pendidikan adalah anggaran pendidikan yang memadai. Sekolah harus memiliki dana yang cukup untuk menyelenggarakan pendidikan, Oleh karena itu dana pendidikan sekolah harus dikelola dengan transparan dan efisien.

e. Kurikulum

Salah satu aplikasi atau penerapan metode pendidikan yaitu kurikulum pendidikan, Pengertian kurikulum adalah suatu program atau rencana pembelajaran, Kurikulum merupakan komponen substansi yang utama di sekolah. Prinsip dasar dari adanya kurikulum ini adalah berusaha agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik, dengan tolak ukur pencapaian tujuan oleh siswa dan mendorong guru untuk menyusun dan terus menerus menyempurnakan strategi pembelajarannya.

f. Keorganisasian.

Pengorganisasian sebuah lembaga pendidikan, merupakan faktor yang dapat membantu untuk meningkatkan kualitas mutu dan pelayanan dalam lembaga pendidikan, Pengorganisasian merupakan kegiatan yang mengatur dan mengelompokkan pekerjaan ke dalam bagian-bagian yang lebih kecil dan lebih mudah untuk ditangani.

g. Lingkungan fisik.

Belajar dan bekerja harus didukung oleh lingkungan. Lingkungan berpengaruh terhadap aktivitas baik terhadap guru, siswa termasuk di dalamnya aktivitas pembelajaran.

h. Perkembangan ilmu pengetahuan

Di samping faktor guru dan sarana lainnya yang berkaitan dengan dunia pendidikan yaitu faktor eksternal yang berupa perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, Sekolah sebagai tempat memperoleh ilmu pengetahuan dan berfungsi sebagai transfer ilmu pengetahuan kepada siswa,

dituntut untuk mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini, sesuai dengan bidang pengajarannya.

i. Partisipasi atau Peran Serta Masyarakat.

Partisipasi masyarakat dalam dunia pendidikan diharapkan menjadi tulang punggung, sedangkan pihak pemerintah sebatas memberikan acuan dan binaan dalam pelaksanaan program kegiatan sekolah.

j. Kebijakan Pendidikan

Salah satu peran pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah melakukan desentralisasi pendidikan. Dengan adanya desentralisasi tersebut, maka berbagai tantangan untuk pemerataan dan peningkatan mutu pendidikan mengharuskan adanya reorientasi dan perbaikan sistem manajemen penyelenggaraan pendidikan.

4. Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan

Untuk meningkatkan mutu madrasah menurut Sudarwan Danim melibatkan lima faktor yang dominan :⁸⁰

- a. Kepemimpinan Kepala sekolah;
- b. Siswa/ anak sebagai pusat;
- c. Pelibatan guru secara maksimal;
- d. Kurikulum yang dinamis;
- e. Jaringan Kerjasama;

Kepala sekolah harus memiliki dan memahami visi kerja secara jelas, mampu dan mau bekerja keras, mempunyai dorongan kerja yang tinggi, tekun dan tabah dalam bekerja, memberikan layanan yang optimal, dan disiplin kerja yang kuat. Pendekatan yang harus dilakukan adalah “anak sebagai pusat” sehingga kompetensi dan kemampuan siswa dapat digali sehingga sekolah dapat menginventarisir kekuatan yang ada pada siswa.

⁸⁰ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta : Bumi Aksar, 2007), 56.

Jaringan kerjasama tidak hanya terbatas pada lingkungan sekolah dan masyarakat semata (orang tua dan masyarakat) tetapi dengan organisasi lain, seperti perusahaan / instansi sehingga output dari sekolah dapat terserap didalam dunia kerja.

Peningkatan mutu pendidikan harus mengambil langkah sebagai berikut :

- a. Pemerintah menanggung biaya minimum pendidikan yang diperlukan anak usia sekolah baik negeri maupun swasta yang diberikan secara individual kepada siswa.
- b. Optimalisasi sumber daya pendidikan yang sudah tersedia, antara lain melalui double shift (contoh pemberdayaan SMP terbuka dan kelas jauh)
- c. Memberdayakan sekolah-sekolah swasta melalui bantuan dan subsidi dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran siswa dan optimalisasi daya tampung yang tersedia.
- d. Melanjutkan pembangunan Unit Sekolah Baru (USB) dan Ruang Kelas Baru (RKB) bagi daerah-daerah yang membutuhkan dengan memperhatikan peta pendidiakn di tiap-tiap daerah sehingga tidak mengganggu keberadaan sekolah swasta.
- e. Memberikan perhatian khusus bagi anak usia sekolah dari keluarga miskin, masyarakat terpencil, masyarakat terisolasi, dan daerah kumuh.
- f. Meningkatkan partisipasi anggota masyarakat dan pemerintah daerah untuk ikut serta menangani penuntasan wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun.⁸¹

Menurut Lewis peningkatan mutu organisasi apapun didukung oleh empat kekuatan pendorong, atau pilar, yang menggerakkan organisasi menuju penerapan pelayanan mutu.

⁸¹ Indra Djati Sidi, *Menuju Masyarakat Belajar*, (Jakarta : Logos, 2003), 73.

*Total Quality Management in any organization is supported by four driving forces, or pillars, that move the organization toward the full application of quality service. The four pillars of the House of Quality are customer service, continuous improvement, processes and facts, and respect for people. All are distinct, but equal in potential strength. All four must be addressed; minimizing one weakens the others. By not addressing one, the entire house of Quality will fall.*⁸²

Empat pilar mutu yang dimaksud yaitu (1) Layanan pelanggan, (2) Perbaikan terus-menerus, (3) Proses dan fakta-fakta, (4) Menghormati orang. Setiap lembaga pendidikan masalahnya berbeda tetapi inti permasalahannya sama. Keempat pilar harus ditangani dengan baik dalam rangka meminimalkan kesalahan. Salah satu pilar tidak dijalankan dengan baik dapat meruntuhkan mutu pendidikan secara keseluruhan.

Orang-orang yang dipimpin/ tim dalam TQM merupakan kualitas kelompok. Hampir semua kepustakaan menekankan pentingnya kejelasan tujuan dan hubungan interpersonal yang efektif sebagai dasar terjadinya kerja kelompok yang efektif. Salah satu komponen tim adalah guru, sesuai UU No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 6 ayat (2) “Guru dan dosen memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia”⁸³. Sebagai guru di madrasah menurut Amin Thaib dkk. Dalam kaitannya dengan kompetensi yang harus dimiliki seorang guru di madrasah adalah sebagai berikut :

- a. Kompetensi pribadi (personal), meliputi:
 - 1) Beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.

⁸² Ralph G. Lewis, Douglas H. Smith, *Total Quality in Higher Education*, (Florida : St. Lucie Press, 1994), 91.

⁸³ Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam*, (Jakarta : Rajagrafindo Persada, 2013), Cet. Ke- 2, 136.

- 2) Berakhlak mulia serta memegang teguh ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari.
 - 3) Memiliki wawasan keagamaan.
 - 4) Terampil, fasih membaca dan menulis huruf Al-Qur'an.
- b. Kompetensi profesional
- 1) Menguasai landasan kependidikan.
 - 2) Mampu merencanakan program pembelajaran.
 - 3) Menguasai garis-garis besar program kegiatan belajar.
 - 4) Mampu mengelola kegiatan belajar dan bermain.
 - 5) Terampil membuat alat-alat belajar dan alat peraga.
 - 6) Mampu melaksanakan penilaian perkembangan, kemampuan dasar dan perilaku anak.
- c. Kompetensi sosial, meliputi:
- 1) Mampu berinteraksi dan bekerja sama dengan teman sejawat.
 - 2) Mampu berinteraksi dan bekerja sama dengan orang tua anak didik.
 - 3) Mampu berinteraksi dengan tenaga profesional lainnya.⁸⁴
- Guru yang profesional harus memiliki kompetensi-kompetensi tersebut untuk mengembangkan komponen-komponen pengajaran sehingga mendapatkan hasil / output yang berkualitas.

D. Penelitian Terdahulu

Menurut pencarian pustaka yang penulis lakukan, ada beberapa penelitian terdahulu yang dapat dijadikan rujukan untuk penelitian. Meskipun belum ditemukan judul yang sama persis, namun ada kesamaan yang relevan

⁸⁴ M. Amin Thaib BR, Sahrul S. Siregar, dan Hasan M.Noer, *Standar Supervisi dan Evaluasi Pendidikan pada Madrasah Aliyah*, (Jakarta : Ditmapenda, 2005), 37-38.

dengan permasalahan yang akan penulis kembangkan, antara lain sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Harwanto, Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Surakarta (STAIN) Program Studi Pendidikan Agama Islam Jurusan Tarbiyah, yang sekarang menjadi IAIN Surakarta Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Jurusan PAI (Pendidikan Agama Islam) tahun 2010 yang berjudul “Kepemimpinan Partisipatif (Studi di MTs Muhammadiyah 12 Juwiring Klaten)” Hasil penelitian pada skripsi ini difokuskan pada masalah: 1) Bagaimana kepemimpinan partisipatif dalam upaya membangun sekolah yang mandiri di MTs Muhammadiyah 12 Juwiring Klaten, 2) Bagaimana kepemimpinan partisipatif dalam pengambilan keputusan partisipatif di MTs Muhammadiyah 12 Juwiring Klaten. Sedangkan tujuan penelitian ini adalah 1) untuk mengetahui kepemimpinan partisipatif yang berimplikasi pada menguatnya kemandirian sekolah MTs Muhammadiyah 12 Juwiring Klaten, 2) untuk mengetahui kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan pengambilan keputusan bersama di MTs Muhammadiyah 12 Juwiring Klaten.⁸⁵

Relevansi penelitian Harwanto dengan penelitian yang akan dikaji adalah sama-sama meneliti tentang pelaksanaan dan penerapan kepemimpinan partisipatif, sedangkan perbedaannya terletak pada tempat penelitian. Penelitian Harwanto adalah kepemimpinan partisipatif dalam pengambilan keputusan dan menguatkan kemandirian di MTs Muhammadiyah 12 Juwiring Klaten sedangkan penelitian yang akan penulis teliti adalah peningkatan mutu madrasah melalui penerapan kepemimpinan partisipatif di MI NU Imaduddin Hadiwarno.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Ari Sapta Nawang Pawikan, Mahasiswa program studi Manajemen

⁸⁵ Harwanto, *Kepemimpinan Partisipatif (Studi di MTs Muhammadiyah 12 Juwiring Klaten)*, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Jurusan PAI, IAIN Surakarta, 2010

Pendidikan, jurusan Administrasi Pendidikan, Universitas Negeri Yogyakarta (UNY) tahun 2011. Melakukan penelitian dengan judul, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMP Kecamatan Nanggulan Kabupaten Kulon Progo”. Dalam penelitiannya merupakan penelitian kuantitatif yang menunjukkan bahwa, (1) Gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah Menengah Tingkat Pertama se-kecamatan Nanggulan Kabupaten Kulon Progo dalam kategori tinggi yaitu sebesar 82,23%; (2) Kinerja guru Sekolah Menengah Tingkat Pertama se-kecamatan Nanggulan dalam kategori sedang yaitu sebesar 79,48%; dan (3) Terhadap pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja guru dihasilkan 30% variansi yang terjadi pada kinerja guru dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan partisipatif, sedangkan 70% lainnya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk penelitian ini.⁸⁶

Relevansi penelitian tersebut dengan penelitian yang penulis teliti adalah sama-sama menjelaskan Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah, namun yang berbeda adalah fokus penelitian pada judul penelitian tersebut adalah Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Guru, sedangkan penelitian yang penulis teliti difokuskan pada Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu. Kemudian fokus lain dari judul tersebut adalah terdapat pada SMA Muhammadiyah 3 Surakarta, sedangkan fokus penelitian pada judul peneliti adalah pada MI NU Imaduddin Hadiwarno. Selain itu, penelitian pada judul sebelumnya merupakan penelitian kuantitatif, sedangkan fokus penelitian yang penulis teliti adalah penelitian deskriptif kualitatif.

⁸⁶ Ari Septa Nawang Pawikan, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMP Kecamatan Nanggulan Kabupaten Kulon Progo*, Manajemen Pendidikan, jurusan Administrasi Pendidikan, Universitas Negeri Yogyakarta (UNY), 2011

3. Selanjutnya, Munif Alef Theria, Institut Agama Islam Negeri Surakarta (IAIN Surakarta). Program Studi Ilmu Tarbiyah dan Keguruan. Jurusan Tarbiyah, tahun 2013 yang berjudul “Implementasi Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah di SMA Muhammadiyah 2 Klaten” Hasil penelitian pada skripsi ini difokuskan pada masalah: 1) Kepala Sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya telah melakukan banyak perubahan, 2) Adanya implementasi kepemimpinan transformatif kepala sekolah diantaranya: memperbaharui dan merealisasikan motto, visi, misi serta tujuan. Kepala sekolah berani mengambil kebijakan yang berbeda dengan mengembangkan kurikulum KTSP dengan memasukan program life skills dan mengembangkan berbagai program rutin, serta terjalannya komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan waka, guru, karyawan dan siswa sehingga waka, guru, karyawan dan siswa mendukung dan ikut melaksanakan kebijakan dari kepala sekolah. 3) Kepala sekolah mampu mengatasi kendala-kendala dalam pelaksanaan program dengan dukungan dari guru, karyawan, siswa, yayasan dan masyarakat.⁸⁷

Hubungan judul penelitian tersebut dengan judul penelitian yang penulis teliti adalah sama-sama menjelaskan Kepemimpinan Kepala Sekolah, namun pada penelitian judul tersebut lebih spesifik dalam Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah, sedangkan pada penelitian yang penulis ambil lebih spesifik pada Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah. Selanjutnya, yang berbeda adalah fokus tempat penelitian pada judul penelitian tersebut adalah terdapat pada SMA Muhammadiyah 2 Klaten, Sedangkan fokus tempat penelitian pada judul

⁸⁷ Munif Alef Theria, *Implementasi Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah di SMA Muhammadiyah 2 Klaten*, Program Studi Ilmu Tarbiyah dan Keguruan. Jurusan Tarbiyah, Institut Agama Islam Negeri Surakarta (IAIN Surakarta), 2013

penelitian penulis adalah pada MI NU Imaduddin Hadiwarno.

E. Kerangka Berfikir

Penulis menggunakan kerangka berfikir induktif, yaitu menjelaskan sesuatu secara khusus kemudian diambil generalisasinya, atau dimulai latar belakang kemudian baru diambil keumumannya.

Kerangka berfikir dalam penelitian ini, ada dua hal yang menjadi fokus dalam penelitian ini, yaitu pertama: kepemimpinan partisipatif, dan yang kedua yaitu mutu pendidikan. Dalam penelitian ini penerapan kepemimpinan partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kualitas pendidikan madrasah. Peningkatan mutu pendidikan dapat dilihat dari keberhasilan prestasi akademik dan non akademik.

Berdasarkan gagasan ini, bagan berikut dapat dibuat sebagai berikut:

