

**KEPEMIMPINAN MADRASAH ALIYAH BERMUTU**  
(Studi Situs Madrasah Aliyah Tahfizhul Qur'an Isy Karima Karangpandan)

**TESIS**

Disusun dan Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Guna Memperoleh Gelar Magister Program Studi  
Magister Pendidikan



Oleh :

**SRIYADI**

**NIM : Q 100070555**

**PROGRAM PASCASARJANA**  
**MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**  
**2010**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Penelitian**

Pembangunan nasional yang dilaksanakan adalah manifestasi tanggung jawab kebangsaan dalam mewujudkan cita-cita kemerdekaan bangsa Indonesia. Pembangunan bidang pendidikan yang dilaksanakan oleh pemerintah bersama masyarakat merupakan upaya pengejawantahan salah satu cita-cita nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Proses mencerdaskan bangsa dilakukan baik melalui jalur sekolah maupun luar sekolah. Pada gilirannya, kesempatan memperoleh pendidikan untuk semua (*education for all*) semakin dirasakan masyarakat, karena pendidikan dijadikan kebutuhan pokok (*basic need*) dalam kehidupan masyarakat

Pada pembukaan Undang-undang Dasar 1945 alinea 4 dinyatakan bahwa negara mencerdaskan kehidupan bangsa. Upaya mewujudkan tujuan tersebut, setiap warga negara memiliki hak untuk mendapatkan pengajaran seperti yang tercantum pada pasal 31 ayat 1 UUD 1945. Secara operasional, implementasinya tertuang di dalam Undang-undang No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, bab III ayat 5. Didalamnya disebutkan bahwa setiap warga negara memiliki hak yang sama untuk memperoleh pendidikan.

Di dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Pendidikan Nasional bertujuan untuk mengembangkan

potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cerdas, kreatif mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab. Untuk mewujudkan fungsi dan tujuan pendidikan nasional tersebut diperlukan adanya otonomi pengelolaan pendidikan.

Pada era globalisasi, kemajuan sekolah merupakan esensi dari pengelolaan sekolah melalui pemeliharaan mutu, responsif terhadap tantangan dan antisipatif terhadap perubahan-perubahan yang serba cepat dan menjadikan gejala dalam kehidupan. Hal ini memacu dan mendorong para praktisi, birokrat, dan akademisi pendidikan untuk berpacu mengembangkan strategi perubahan dan kebijakan antisipatif sehingga mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan baru dengan tetap memegang teguh nilai-nilai jati diri bangsa yang terpelihara. Globalisasi memberikan warna tersendiri bagi arah pencapaian tujuan pendidikan. Peningkatan mutu pendidikan secara terus menerus dilakukan, diantaranya dengan kebijakan otonomi daerah yang telah digulirkan semenjak ditetapkannya UU Nomor 25 Tahun 2000 yang kemudian diperbaharui dengan Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Pembagian Kewenangan antara Pusat dan Daerah. Dilaksanakannya otonomi daerah ternyata membawa dampak pada pengelolaan bidang pendidikan yang selama ini sentralistik menuju pada desentralisasi. Desentralisasi pengelolaan pendidikan mengandung arti adanya pelimpahan wewenang berkaitan dengan konsentrasi perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan diberikan pada tingkat yang lebih bawah. Dalam struktur organisasi pendidikan yang

dijalankan secara desentralisasi, kepala sekolah tidak semata-mata merupakan seorang guru kepala, tetapi seorang pemimpin profesional dengan tanggung jawab yang luas dan langsung terhadap hasil-hasil yang dicapai oleh sekolahnya (Purwanto, 2008: 130).

Realisasi otonomi dalam bidang pendidikan diberikan pada tingkat sekolah dengan anggapan bahwa sekolah sebagai lembaga tempat penyelenggaraan pendidikan yang merupakan sebuah sistem dengan memiliki berbagai perangkat dan unsur yang saling berkaitan. Secara internal sekolah memiliki perangkat guru, murid, kurikulum, sarana dan prasarana. Sementara secara eksternal sekolah memiliki hubungan dengan instansi lain baik secara vertikal maupun horisontal yang ditujukan untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan demikian sekolah merupakan organisasi penyelenggara pendidikan yang langsung berhubungan dengan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) sehingga sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman yang dihadapinya. Oleh karena itu perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan harus melibatkan sekolah sebagai penyelenggara terdepan dalam proses pendidikan. Otonomi pengelolaan sekolah mengandung arti bahwa sekolah diberi keleluasaan dalam mengelola sumber dayanya sesuai dengan prioritas kebutuhan sekolah. Sehingga otonomi sekolah merupakan suatu upaya menampilkan kemandirian sekolah melalui pemberdayaan semua potensi yang tersedia ditujukan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Peningkatan mutu pendidikan itu melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia. Hal itu akan terwujud apabila didukung secara optimal oleh kepemimpinan yang baik. Mutu pendidikan sangat berkaitan dengan kepemimpinan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang bersangkutan. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, jajaran pimpinan pendidikan termasuk kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan masing-masing. Keberhasilan dan kegagalan sekolah banyak ditentukan kepala sekolah, karena kepala sekolah merupakan nahkoda pengendali arah yang hendak ditempuh oleh sekolah menuju tujuannya.

Manajemen tenaga pendidikan di sekolah bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan yang ada secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal. Sehubungan dengan itu manajemen pendidikan memiliki tiga makna yaitu, *Pertama*, manajemen mempunyai pengertian kerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan, *Kedua*, manajemen pendidikan mengandung pengertian proses untuk mencapai tujuan pendidikan, *Ketiga*, manajemen pendidikan dapat dilihat dengan kerangka berfikir sistem. Sistem adalah keseluruhan yang terdiri dari bagian-bagian itu berinteraksi dalam suatu proses untuk mengubah masukan menjadi keluaran. (Suryobroto, 2004: 18). Fungsi manajemen tenaga kependidikan yang dilaksanakan kepala sekolah adalah menarik, mengembangkan, menggaji, memotivasi tenaga kependidikan sekolah mencapai tujuan pendidikan secara optimal, membantu tenaga kependidikan mencapai posisi dan standar

perilaku, memaksimalkan perkembangan karier, serta menyelaraskan tujuan individu, kelompok dan organisasi. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan merupakan orang yang paling bertanggungjawab terhadap keberhasilan pendidikan di sekolah (Mulyasa, 2004: 24). Kepala sekolah merupakan manajer menempati posisi yang telah ditentukan di dalam organisasi sekolah, dengan demikian maka gaya kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi peningkatan pembelajaran. Hal ini sesuai jurnal *Perceptions and Attitudes of school Principals Toward School Tracking* (h.592) dari hasil penelitian dinyatakan bahwa, *a little more than one-half (52.5%) of the respondents claimed that they (i.e. principals) had "a lot" of influence. Forty-two percent of the principals believed their administrative status afforded them "some influence"* Artinya, sedikit lebih banyak dari setengah (52,5 %) responden mengklaim bahwa Kepala Sekolah punya pengaruh yang besar, 42 % Kepala Sekolah dipercaya bahwa kewenangan administrasi mereka memungkinkan mereka punya beberapa pengaruh.

Kepala Sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, serta inovator, dan motivator (Mulyasa, 2004: 98). Kepala Sekolah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan perlu pula diupayakan pola kepemimpinan partisipatoris. Realitanya dalam kepemimpinan partisipatoris itu masih ada kesenjangan. Kesenjangan tersebut seperti belum terintegrasinya stakeholder secara menyeluruh dalam rangka peningkatan mutu yang diharapkan.

Berdasarkan studi pendekatan sifat (*the trait approach*), menurut Stogdill (Sudjana, 2004: 29) ada enam macam sifat pribadi yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin. Sifat pribadi yang harus dimiliki pemimpin tersebut dimaksudkan agar dapat berhasil dalam kepemimpinannya.

Keeenam macam sifat itu adalah 1) ciri-ciri fisik (*physical characteristic*) meliputi : aktivitas, kekuatan, penampilan, tinggi dan berat badan; 2) kepribadian (*personality*), mencakup: penyesuaian diri (*adaptability and adjustment*), kebiasaan (*normality*), kegigihan (*aggressiveness*), kesungguhan (*assertiveness*), 3) kecerdasan dan kecakapan (*intelligence and ability*), mencakup intelegensi, kemampuan mengambil keputusan, kecakapan menilai, dan pengetahuan, 4) latar belakang sosial (*social background*) meliputi: pendidikan, kedudukan sosial dan mobilitas, 5) ciri-ciri yang berkaitan dengan tugas (*task related characteristics*) meliputi: dorongan pencapaian tujuan (*achievement drive*), keinginan untuk paling unggul (*desire to excel*), dorongan bertanggung jawab (*drive responsibility*), semangat untuk menghasilkan, kepeloporan, inisiatif, tangguh menghadapi halangan dan tantangan, dan berorientasi pada tugas, 6) ciri-ciri sosial (*social characteristics*) mencakup: kemampuan mengembangkan kerja sama (*ability to enlist cooperative*), kemampuan administrasi, daya tarik (*attractiveness*), kemampuan membimbing, popularitas, prestise, kepekaan sosial, ketrampilan hubungan kemanusiaan, partisipasi sosial, dan kemampuan berdiplomasi.

Kepala Sekolah adalah pelaku utama yang memainkan peranan penting di sekolah. Dalam peningkatan mutu sekolah, kepala sekolah memerlukan banyak waktu untuk pengelolaan dan koordinasi proses intruksional, berkomunikasi secara teratur dengan staf, orang tua siswa, dan anggota masyarakat di sekitarnya.

Salah satu hal yang penting yang harus dilakukan oleh kepala sekolah adalah melakukan manajemen pendidikan. Ada lima hal penting dalam manajemen, yaitu penentuan tujuan, perencanaan kegiatan, pengorganisasian sumber, baik orang atau material, pengendalian proses, penetapan, dan penyempurnaan standar.

Sejalan dengan konsep tersebut Kepala Sekolah juga harus menerapkan fungsi-fungsi pokok administrasi pendidikan secara keseluruhan. Chan dan Sam (2005: 81) mengemukakan administrasi pendidikan sebagai berikut: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengoordinasian (*coordinating*), komunikasi (*comunication*), supervisi (*sepevicion*), kepegawaian (*saffing*), pembiayaan (*budgeting*), dan penilaian (*evaluating*). Hal-hal tersebut merupakan pedoman yang digunakan oleh kepala sekolah dalam mengelola sekolah.

Terkait dengan manajemen oleh kepala sekolah ada berbagai kasus, contoh permasalahan, dan kelemahan dalam praktik pelaksanaan pendidikan di sekolah. Berbagai kasus, permasalahan, dan kelemahan manajemen sekolah oleh Kepala Sekolah, yaitu: “1) manajemen sekolah cenderung tertutup; 2) manajemen sekolah cenderung statis; 3) manajemen sekolah cenderung kurang cepat merespon dan kurang tanggap terhadap tuntutan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi; 4) manajemen sekolah cenderung terpusat pada keberadaan sosok seorang kepala sekolah; 5) manajemen sekolah cenderung bersifat sangat birokratis; 6) manajemen sekolah cenderung terbelenggu dengan berbagai peraturan, baik peraturan dari pusat maupun peraturan dari tingkat propinsi atau tingkat kabupaten/kota; 7) ketentuan pembatasan masa tugas dalam jabatan kepala sekolah cenderung kurang dapat mendukung upaya peningkatan profesional sebagai kepala sekolah; 8) manajemen sekolah belum mampu mandiri dan kurang percaya diri, sehingga tergantung pada peranan birokrasi baik dari pemerintah pusat maupun daerah; 9) manajemen sekolah belum mampu



menggerakkan semua komponen pendidikan agar berfungsi secara maksimal; 10) manajemen sekolah cenderung menitikberatkan pada segi administratif dan kurang perhatian pada sisi substansi edukatif; 11) manajemen sekolah cenderung terlambat dalam memanfaatkan laju perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi; 12) manajemen sekolah cenderung belum mampu menggerakkan secara optimal partisipasi orang tua/wali peserta didik dan masyarakat dalam membangun pendidikan; 13) manajemen sekolah cenderung belum mampu mendorong upaya meningkatkan mutu pendidikan” (Anonim, 2004: 23-24).

Hal ini menunjukkan kurangnya kemampuan manajerial kepala sekolah dalam pelaksanaan pendidikan. Oleh sebab itu menarik perhatian peneliti untuk menganalisis apa peran kepemimpinan kepala sekolah yang dapat disumbangkan kepada suatu rencana atau keadaan di masa depan berkenaan dengan pendidikan, dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di Indonesia.

Salah satu yang menjadi perhatian, baik secara konseptual maupun praktik di lapangan pendidikan, yaitu kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan pada suatu sekolah. Mutu membedakan yang baik dengan yang jelek dalam pendidikan. Mutu dapat membedakan antara kesuksesan dengan kegagalan, sehingga mutu merupakan masalah pokok yang akan menjamin perkembangan sekolah dalam meraih status di tengah-tengah persaingan dunia pendidikan yang kian keras (Sallis, 2006: 30).

Sumber mutu dapat berupa gedung bagus, guru yang terkemuka, nilai moral yang tinggi, hasil ujian yang memuaskan, spesialisasi atau kejuruan, dorongan orang tua, sumber daya yang melimpah, kepemimpinan yang baik dan efektif,

perhatian terhadap pelajar dan anak didik, kurikulum yang memadai, atau kombinasi dari faktor-faktor tersebut. Dalam dunia pendidikan ini dapat terealisasi jika semua staf pendidikan merasa yakin bahwa pengembangan mutu akan membawa dampak positif bagi mereka dan menguntungkan anak didik.

Kepemimpinan dan komitmen terhadap mutu harus datang dari atas, sebab tanpa dukungan dari manajemen senior, maka inisiatif mutu tidak akan berjalan lancar. Jika kepala sekolah tidak peduli terhadap kepemimpinan komitmen mutu, maka sekolah terancam gagal menerapkannya. Oleh karena itu kepala sekolah harus menunjukkan komitmen yang kuat dan selalu memotivasi pembantu kepala sekolah serta supervisor lainnya agar selalu berupaya keras dan serius dalam upaya peningkatan mutu pendidikan disekolahnya.

Begitu pula dengan kepemimpinan kepala sekolah di Madrasah Aliyah Tahfizhul Qur'an Isy Karima Karangpandan, Bp Drs. Ali Mursidi yang memiliki keunikan tersendiri dalam upaya peningkatan mutu sekolah. Melalui penelitian ini akan dapat ditunjukkan bagaimana kiat kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Tahfizhul Qur'an Isy Karima Karangpandan. Fenomena menarik dalam penyelenggaraan dunia pendidikan di sekolah saat ini yang harus segera mendapat respon bagi semua jenis sekolah di era modern adalah tersedianya penjamin mutu bagi sekolah. Menurut Arcaro (2005: 10-11) sekolah mutu difokuskan pada pemenuhan kebutuhan customer, mendorong keterlibatan total komunitas dalam program, mengembangkan sistem pengukuran nilai tambah pendidikan, menunjang sistem yang sangat diperlukan oleh staf dan siswa untuk mengelola perubahan-

perubahan, serta perbaikan berkelanjutan dengan selalu berupaya keras membuat produk pendidikan menjadi lebih baik.

Sekolah bermutu berarti sekolah tersebut telah memenuhi tuntutan standar pelayanan kebutuhan customer. Dengan kata lain, sekolah yang telah memenuhi tuntutan standar kebutuhan customer itu diharapkan mampu memberikan layanan pendidikan yang standar dan menghasilkan lulusan dengan kompetensi sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan.

Pemanfaatan penjaminan mutu di lingkungan sekolah saat ini dipandang sebagai salah satu cara yang mampu mengurangi tingkat kesenjangan lulusan dengan tuntutan masyarakat maupun lembaga pendidikan yang lebih tinggi. Dengan demikian sekolah bermutu ini dapat berfungsi sebagai sekolah model. Artinya dapat dijadikan model bagaimana penyelenggaraan sekolah sesuai dengan standar pelayanan kebutuhan customer. Pelayanan mutu kepada anak didik mencakup aspek input, proses, maupun output. Artinya layanan harus secara utuh mulai dari input yang harus disediakan oleh sekolah, proses yang seharusnya terjadi disekolah dan output yang seharusnya dihasilkan oleh sekolah.

Mutu layanan sering dikaitkan dengan tingkat kepuasan stakeholder (Anonim, 2005: 5). Sekolah dikatakan mampu memberikan layanan pendidikan yang baik (*input, proses, dan output*), jika sudah mampu memberikan layanan pendidikan yang memuaskan stakeholder sekolah. Stakeholder meliputi siswa, orang tua, pengguna lulusan, dan kelompok masyarakat lainnya.

Madrasah Aliyah Tahfizhul Qur'an merupakan Madrasah Aliyah swasta di wilayah Kecamatan Karangpandan, Kabupaten Karanganyar yang mulai eksis

semenjak bulan Juli tahun 2000 hingga sekarang. Jika dilihat dari usianya memang relatif sangat muda, namun sekolah ini telah memenuhi pengukuran standar mutu lulusan suatu sekolah berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam kurikulum (*quality in fact*) dan juga standar pengukuran terhadap pemenuhan kebutuhan dan tuntutan pelanggan, yaitu orang tua siswa dan masyarakat (*quality in perception*), hal ini dibuktikan dengan data kelulusan siswa dalam mengikuti UAN setiap tahunnya dapat lulus 100%, serta kompetensi siswa menyelesaikan tugas hafizh Al Qur'an 30 juz sebelum pelaksanaan UAN. Di samping itu Madrasah Aliyah juga memiliki berbagai prestasi dalam kejuaraan yang sifatnya akademis dan non akademis ditingkat daerah maupun nasional. Kondisi tersebut tidak lepas dari kepemimpinan kepala sekolah beserta tenaga kependidikan dalam memberikan layanan kepada anak didik mencakup aspek *input*, proses, dan *output*. Artinya layanan untuk mencapai mutu harus secara menyeluruh mulai dari input yang seharusnya disediakan oleh sekolah, proses yang seharusnya terjadi di sekolah, dan output yang harus dihasilkan oleh sekolah.

Berdasarkan fenomena tersebut di atas maka peneliti merasa tertarik untuk mengkaji tentang kepemimpinan kepala sekolah di Madrasah Aliyah Tahfizhul Qur'an Isy Karima Karangpandan dengan mengambil judul penelitian :

**Kepemimpinan Madrasah Aliyah Bermutu ( Studi Situs Madrasah**

Aliyah Tahfizhul Qur'an Isy Karima Karangpandan).

## B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas maka dirumuskan fokus yaitu “Bagaimana cirri-ciri kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu di Madrasah Aliyah Tahfizhul Qur’an Isy Karima Karangpandan”. Fokus penelitian dijabarkan menjadi 3 sub fokus sebagai berikut.

1. Bagaimana ciri-ciri kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu *input* di Madrasah Aliyah Tahfidzul Qur’an Isy Karima Karangpandan.
2. Bagaimana ciri-ciri kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu proses di Madrasah Aliyah Tahfidzul Qur’an Isy Karima Karangpandan.
3. Bagaimana ciri-ciri kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu *output* di Madrasah Aliyah Tahfidzul Qur’an Isy Karima Karangpandan

## C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan:

1. Mengetahui ciri-ciri kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu *input* di Madrasah Aliyah Tahfizhul Qur’an Isy Karima Karangpandan
2. Mengetahui ciri-ciri kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu proses di Madrasah Aliyah Tahfizhul Qur’an Isy Karima Karangpandan.

3. Mengetahui ciri-ciri kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu *output* di Madrasah Aliyah Tahfizhul Qur'an Isy Karima Karangpandan.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini di harapkan memiliki signifikansi secara teoretis dan praktis.

##### 1. Manfaat Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki sumbangan teoretis dalam khasanah pengetahuan dalam bidang manajemen pendidikan khususnya tentang peran kepemimpinan kepala sekolah.

##### 2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Dinas Kementrian Agama, dapat digunakan sebagai bahan kajian akan pentingnya seleksi calon Kepala Sekolah sesuai dengan kompetensi Kepala Sekolah agar nantinya dapat memajukan dunia pendidikan.
- b. Bagi Kepala Sekolah dapat digunakan sebagai bahan evaluasi tentang program-program pembelajaran yang telah dikerjakan, sehingga dapat mengetahui titik kelebihan dan kekurangannya, dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya.
- c. Bagi *stakeholders* pendidikan, sebagai bahan kaji untuk rujukan pengambilan keputusan, terutama yang terkait langsung dengan persoalan kegiatan belajar mengajar.

## E. Definisi Istilah

Definisi istilah yang terdapat dalam judul penelitian ini adalah sebagai berikut ini.

1. Kepala Sekolah adalah seorang pemimpin yang paling bertanggung jawab terhadap keberhasilan pendidikan di sekolahnya dan memiliki tugas yang sering dirumuskan sebagai educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator (Mulyasa, 2007: 98).
2. Sekolah bermutu adalah sekolah yang telah memenuhi standar layanan pendidikan yang ditetapkan pada standar layanan *customer*. Sementara itu, sebagai suatu sistem pendidikan, standar layanan pendidikan tentunya mengacu pada aspek *input*, proses, dan *output* (Anonim, 2004: 3-5).
3. Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah kemampuan Kepala Sekolah dalam : (1) memahami tujuan program pendidikan di sekolahnya, (2) menjalankan fungsi manajemen secara profesional, (3) memberikan motivasi kepada stafnya, dan (4) mengkomunikasikan informasi yang diperlukan dalam mengembangkan mutu sekolah terutama dengan para *stakeholder*.