

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
DALAM MENINGKATKAN MUTU GURU DI MADRASAH
TSANAWIYAH DARUL HIDAYAH SUNGAI GUNTUNG
INDRAGIRI HILIR RIAU**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Persyaratan Memperoleh Gelar Magister
Manajemen Pendidikan Islam**



**OLEH:
MISBAH
NIM: MMP.1622638**

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
SULTHAN THAHA SAIFUDDIN JAMBI
2018**



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTHAN THAHA SAIFUDDIN
J A M B I



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTHAN THAHA SAIFUDDIN JAMBI
PASCASARJANA

Jl. Arif Rahman Hakim Telanaipura Jambi, Telp. (0741) 60731e-mail: pasca@uinjambi.ac.id

Jambi, 21 Nopember 2018

Pembimbing I	: Dr. Abdul Malik, M.Si	Kepada Yth
Pembimbing II	: Dr. Minnah El Widdah, M.Ag	Direktur Pascasarjana
Alamat	: Pascasarjana UIN STS Jambi	UIN STS Jambi
	Jl. Arif Rahman Hakim	Di
	Telanaipura	Jambi

NOTA DINAS

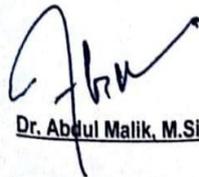
Assalamualaikum wr, wb.

Setelah membaca dan mengadakan perbaikan sesuai dengan persyaratan yang berlaku di Pascasarjana UIN STS Jambi, maka kami berpendapat bahwa tesis saudara Misbah, NIM: MMP 1622638 dengan judul "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau" telah diperbaiki sebagai mana mestinya sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar magister (S2) Program Studi Pendidikan Islam dalam Kosentrasi Manajemen Pendidikan Islam pada Pascasarjana UIN STS Jambi.

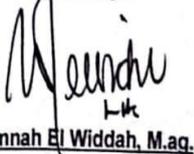
Demikian yang dapat kami sampaikan pada bapak, semoga bermanfaat bagi kepentingan agama, nusa dan bangsa.

Wassalamualaikum wr. Wb.

Pembimbing I


Dr. Abdul Malik, M.Si

Pembimbing II


Dr. Minnah El Widdah, M.Ag.



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTHAN THAHA SAIFUDDIN JAMBI
PASCASARJANA

Jl. Arif Rahman Hakim Telanaipura Jambi, Telp. (0741) 60731e-mail: pasca@uinjambi.ac.id

PERSETUJUAN PERBAIKAN TESIS

Pembimbing I

Dr. Abdul Malik, M.Si

Pembimbing II

Dr. Minnah El widdah, M.Ag

Mengetahui
Wakil Direktur

Dr. Risnita, M.Pd

nama : MISBAH
nim : MMP. 1622638
judul : Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Guru di Madrasah Tsanawiyah Darul hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Misbah
Nim : MMP.1622638
Tempat Tanggal Lahir : Sul-sel, 08 September 1988
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam
Alamat : Jl. Maritim Sungai Guntung Kelurahan Tagaraja Kec.
Kateman Kab Inhil Provinsi Riau

Dengan ini menyatakan bahwa sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul: **'Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau'** adalah benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang telah disebutkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan ini tidak benar, maka saya sepenuhnya bertanggungjawab sesuai dengan hukum yang berlaku di Indonesia dan ketentuan Pascasarjana UIN STS Jambi, termasuk pencabutan gelar yang saya peroleh melalui tesis ini.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jambi, 21 Nopember 2018



Nim. MMP.1622638



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTHAN THAHA SAIFUDDIN JAMBI
PASCASARJANA

Jl. Arif Rahman Hakim Telanaipura Jambi, Telp. (0741) 80731 e-mail: pasca@uinjambi.ac.id

PENGESAHAN PERBAIKAN TESIS

Tesis dengan judul "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Guru di Madrasah Darul Hidayah Sungai Guntug Indragiri Hilir Riau", yang di munaqasahkan oleh sidang Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sultan Thaha Saifuddin Jambi pada:

Hari : Senin
Tanggal : 19 Nopember 2018
Jam : 14.30 – 16.00 WIB
Tempat : Ruang Sidang Pascasarjana UIN STS Jambi.
Nama : Misbah
Nim : MMP. 16.22638.

Telah diperbaiki sebagai mana hasil sidang diatas dan telah diterima sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister (S2) Program Studi Pendidikan Islam dalam kosentrasi Manajemen Pendidikan Islam pada Pascasarjana UIN STS Jambi.

PENGESAHAN PERBAIKAN TESIS			
No	Nama	Tandatangan	Tanggal
1	Prof. Dr. H. A. Husein Ritonga, M.A (Ketua Sidang)		21/2018
2	Dr. Abdul Malik, M.Si (Pembimbing I)		21/2018
3	Dr. Minna El Widdah, M.Ag (Pembimbing II)		21/2018
4	Dr. H. Kemas Imron Rosyadi, M.Pd (Penguji I)		22/18.
5	Dr. Jalaluddin, M.Pd.I (Penguji II)		20/2018

Jambi, 21 Nopember 2018
Direktur Pascasarjana UIN STS Jambi



Prof. Dr. H. Ahmad Husein Ritonga, Ma
NIP. 19580702 198603 1 003



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTHAN THAHA SAIFUDDIN JAMBI
PASCASARJANA

Arif Rahman Hakim Telanaipura Jambi, Telp. (0741) 60731 e-mail: pasca@uinjambi.ac.id

MOTTO

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

Artinya: dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami. (Q.S.As-Sajdah; 24)¹

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTHAN THAHA SAIFUDDIN
J A M B I

¹ Departemen Agama R.I, *Al-qur'an dan Terjemahan* (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Islam, 2015), hal. 376

PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan Alhamdulillah Rabbil Alamin

Tesis ini ku persembahkan:

1. Yang Mulia Ibunda Hj. Kartini
2. Yang Mulia Ayahanda H. Mapparehek
3. Yang Mulia Ibunda mertua Aisah
4. Suami tercinta Syamsuri
5. Anandaku tercinta Ahmad Fauzan Ramadhani
6. Kakak- kakak dan Adik-adikku tercinta yang telah memberikan dukungan



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTHAN THAHA SAIFUDDIN
J A M B I

ABSTRAK

Misbah Nim: MMP.1622638Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Guru Di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau.Tesis pascasarjana UIN STS Jambi, tahun 2018.

Penelitian ini menjelaskan tentang “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Guru Di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau” Yang meliputi, Pertama, bagaimana Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung, Kedua, bagaimana Faktor pendukung dan penghambatnya. Dan ketiga upaya apa yang dilakukan kepala sekolah dalam Meningkatkan Mutu Guru.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan menggunakan metode pengumpulan data observasi, wawancara dan dokumentasi. Tahap teknik analisis data meliputi reduksi data, penyajian data dan verifikasi data, sedangkan pengecekan keterpercayaan data dilakukan dengan perpanjangan keikutsertaan, ketelitian pengamatan, triangulasi dan melakukan konsultasi ke pembimbing.

Hasil penelitian ini mengungkapkan, 1) kepemimpinan kepala madrasah didasari pada gaya kepemimpinan yang demokrasi partisipatif, 2) Faktor pendukungnya adalah adanya Komitmen kepemimpinan yang kuat dari kepala madrasah, serta keterampilan dalam menyusun perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan pengawasan. Dan kemampuan dalam membangun jaringan. Sedangkan Faktor penghambatnya adalah keterbatasan anggaran yang hanya bersumber dari dana yayasan, bantuan komite madrasah, dan anggaran BOS. Kemudian fasilitas sarana prasarana yang masih terbatas serta akses madrasah yang jauh dari kecamatan apalagi kabupaten. 3) Upaya yang dilakukan kepala madrasah adalah memberi dorongan, motivasi, pembinaan, pelatihan, supervisi dan penghargaan kepada guru-guru yang berprestasi dengan cara bekerja sama dengan pengawas dalam melaksanakan kegiatan pelatihan di madrasah.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Kepala Madrasah, Mutu Guru

ABSTRACT

Misbah Nim: MMP.1622638 Leadership of Madrasah Heads in Improving Teacher Quality in Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau. Postgraduate Program of UIN STS Jambi, 2018.

This study describes the "Leadership of Madrasah Heads in Improving the Quality of Teachers in Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungaiguntung Indragiri Hilir Riau" Which includes, First, how is the Leadership of the Head of Mdarasah in Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungaiguntung, Second, how are the supporting factors and their servants. And the third attempt was made by the principal in improving the quality of the teacher.

This study uses descriptive qualitative approach using data collection methods of observation, interviews and documentation. The stages of data analysis techniques include data reduction, data presentation and data verification, while data reliability checks are carried out by extension of participation, accuracy of observation, triangulation and consultation with counselors.

The results of this study revealed, 1) the leadership of the madrasah head was based on participatory democratic leadership style, 2) the supporting factors were the existence of a strong leadership commitment from the head of madarasah, as well as skills in planning, organizing, implementing supervision. And the ability to build networks. While the inhibiting factor is the budget limitation that only comes from foundation funds, madrasah committee assistance, and the BOS budget. Then infrastructure facilities are still limited as well as access to madrasas that are far from the district, let alone districts. 3) The efforts made by the head of the madrasah are giving encouragement, motivation, coaching, training, supervision and appreciation to teachers who excel by collaborating with supervisors in carrying out training activities in madrasah.

Key Words: leadership, head of School, Teacher Quality

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas anugrah Nya yang telah melimpahkan rahmat-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan judul Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Guru Di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau Yang mana penyusunan tugas akhir ini merupakan salah satu syarat persyaratan guna memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam dalam Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam pada Pascasarjana UIN STS Jambi.

Banyak kesulitan dan hambatan yang dialami penulis dalam menyusun tugas ini terutama dalam mendapatkan data dan mengolahnya, tetapi semua itu telah dapat di atasi dengan baik berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itulah pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. H. Hadri Hasan, MA, Selaku Rektor UIN STS Jambi
2. Bapak Prof. Dr. H. Ahmad Husein Ritonga, MA, Selaku direktur Pascasarjana UIN STS Jambi
3. Bapak Dr. Abdul Malik, M,Si selaku Pembimbing I dan Ibu Dr. Minnah El Widdah, M.Ag Selaku pembimbing II.
4. Bapak dan ibu dosen Pascasarjana UIN STS Jambi.
5. Bapak Herman, S.H.I Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau.
6. Bapak dan Ibu Majelis Guru, Pegawai, beserta Siswa-Siswi Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau yang telah bersedia memberikan informasi yang diperlukan untuk mendukung penelitian dan pembuatan tesis ini.

7. Pihak-pihak lain yang sudah ikut berpartisipasi memberikan nasehat atau pencerahan kepada penulis yang mana penulis tidak bisa sebutkan satu per satu dalam Tesis ini.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu segala kritikan dan saran yang bersifat membangun akan penulis terima dengan senang hati. Dan mudah-mudahan Tesis ini berguna bagi berbagai pihak. Akhirnya semoga karya ini bermanfaat bagi semua orang, terlebih untuk pribadi penulis sendiri.

Jambi, 21 Nopember 2018
Penulis

Misbah
Nim. MMP.1622638

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTHAN THAHA SAIFUDDIN
J A M B I

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR LOGO	ii
NOTA DINAS	iii
LEMBARAN PERSETUJUAN	iv
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	v
HALAMAN PENGESAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
ABSTRAK	ix
ABSTRAC	x
KATA PENGANTAR.....	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Fokus Penelitian	3
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	4
BAB II LANDASAN TEORI DAN PENELITIAN RELEVAN	
A. Landasan Teori.....	6
1. Kepemimpinan.....	6
2. Kepala Madrasah.....	35
3. Mutu Guru	60
B. Penelitian Yang Relevan.....	67
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Pendekatan Penelitian	73
B. Situasi Sosial dan Subjek Penelitian	74
C. Jenis dan Sumber Data	76
D. Teknik Pengumpulan Data.....	77
E. Teknik Analisis Data	80
F. Uji Keterpercayaan Data	81
G. Rencana Penelitian	83

BAB IV DESKRIPSI LOKASI, TEMUAN PENELITIAN DAN ANSLISIS HASIL

A. Deskripsi Lokasi Penelitian	85
1. Profil	85
2. Sejarah	85
3. Letak Geografis	87
4. Visi Dan Misi.....	87
5. Struktur	89
6. Keadaan Guru	90
7. Keadaan Siswa	91
8. Kurikulum	92
9. Sarana Prasarana	97
B. Temuan Penelitian Dan Analisis Hasil Penelitian	99
1. Temuan Penelitian	99
a. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Guru Di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau	99
b. Faktor Pendukung Dan Penghambat Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Mutu Guru Di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau	108
c. Upaya Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Mutu Guru Di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau	112
2. Analisis Hasil Penelitian.....	119

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	129
B. Implikasi	129
C. Rekomendasi	130
D. Saran	130

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN-LAMPIRAN
CURRICULUM VITEA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1:Jadwal Penelitian	83
Tabel 4.1:Jumlah Guru	90
Tabel 4.2:Jumlah Siswa.....	91
Tabel 4.3: Sarana Prasarana.....	97



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTHAN THAHA SAIFUDDIN
J A M B I

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1: Struktur Organisasi.89



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTHAN THAHA SAIFUDDIN
J A M B I

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan suatu kelompok organisasi, menuju kepada penentuan pencapaian tujuan.² Kepala Madrasah mempunyai peranan yang sangat penting sebagai pemimpin dalam menggerakkan kehidupan untuk mencapai tujuan. Fungsi kepemimpinan madrasah adalah menanamkan pengaruh kepada guru agar dapat melakukan tugasnya dengan sepenuh hati dan antusias. Keberadaan guru mempunyai peranan penting di dalam menentukan keefektifan proses belajar mengajar dan pencapaian tujuan akhir madrasah, sehingga guru dituntut untuk dapat menampilkan kinerjanya secara optimal. Tinggi rendahnya pencapaian mutu guru tersebut tidak terlepas dari pengaruh kepemimpinan kepala madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu indikator tercapainya visi misi dan tujuan madrasah secara efektif dan efisien.

Permasalahan pendidikan madrasah yang muncul saat ini adalah tidak optimalnya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru. Sehingga pendidikan madrasah di daerah tidak mampu menunjukkan eksistensi dirinya sebagai lembaga pendidikan yang kuat dan mampu menghasilkan lulusan yang di harapkan oleh pengguna layanan pendidikan madrasah. Lemahnya kepemimpinan madrasah berimplikasi pada rendahnya mutu guru, dan rendahnya mutu guru berimplikasi pada rendahnya kualitas pendidikan di madrasah tersebut. Oleh karena itu, wajar jika kualitas pendidikan di madrasah, kalah bersaing dengan pendidikan umum yang setara dengannya.

² Daryanto, *kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), hal. 17.

Untuk menghasilkan kualitas pendidikan yang bermutu, harus dimulai dengan membangun kualitas sumber daya guru yang bermutu pula. Sementara membangun kualitas sumber daya guru yang bermutu bergantung pada pimpinan madrasah. Oleh Sebab itu penelitian ini berupaya menjawab beberapa persoalannya yang menunjukkan pada rendahnya kualitas pendidikan madrasah disebabkan karena salah satu faktornya adalah lemahnya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru.

Berdasarkan hasil pengamatan lapangan bahwa Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung merupakan salah satu madrasah yang menjadi harapan besar bagi masyarakat Sungai Guntung khususnya dalam pengetahuan agama. Madrasah ini didirikan dengan harapan dapat memberikan pelayanan pendidikan yang maksimal dengan mutu output yang berkualitas. Namun faktanya justru sebaliknya kualitas guru di madrasah tersebut tergolong masih rendah, indikatornya dapat dilihat dari metode yang digunakan oleh guru pada saat mengajar dikelas. Sehingga output pendidikan-nya dianggap kurang berkualitas.³ Padahal undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003 menyatakan bahwa tiap warga negara berhak atas pelayanan pendidikan yang bermutu.⁴ Dalam mendukung harapan itu, pemerintah Indonesia menetapkan standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007. Kompetensi guru meliputi empat kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional.⁵ Kompetensi pedagogik meliputi 10 kompetensi inti, kompetensi kepribadian meliputi 5 kompetensi inti, kompetensi sosial meliputi 4 kompetensi inti, dan kompetensi profesional meliputi 5 kompetensi inti. Dengan demikian

³ Observasi Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.3 Juni 2018

⁴ UU Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003

⁵ Permen Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007

guru Indonesia wajib memenuhi 24 indikator inti pada melaksanakan tugas sebagai guru. Untuk itu diperlukan penelitian secara mendalam terkait rendahnya mutu guru disebabkan karena lemahnya kepemimpinan kepala madrasah. Atas dasar inilah maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih mendalam di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau dengan tema “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau?
3. Apa upaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau?

C. Fokus Penelitian

Permasalahan yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah cukup luas. Untuk itu perlu adanya pembatasan masalah yang menjadi fokus penelitian ini. Adapun fokus penelitian ini dibatasi pada kepemimpinan kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu guru yang berpijak pada tiga pokok permasalahan yakni; Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau; Apa saja faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan

kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau; Apa upaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau.

D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau.
- b. Untuk mengetahui apa saja faktor pendukung dan penghambat kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau.
- c. Untuk mengetahui upaya apa yang dilakukan oleh kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau.

2. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan dalam penelitian ini yakni:

- a. Secara Teoritik penelitian ini diharapkan;
 - i. Dapat berguna bagi mengembangkan keilmuan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di Pascasarjana UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.
 - ii. Dapat menjadi tambahan referensi tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru.
 - iii. Dapat menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya.

b. Secara Praktis;

- 1) Bagi peneliti dapat memberikan wawasan pengetahuan terkait kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru di lembaga pendidikan.
- 2) Bagi sekolah sebagai referensi untuk dapat menentukan kebijakan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru.
- 3) Bagi kepala madrasah dapat dijadikan sebagai rujukan kepemimpinan dalam upaya meningkatkan mutu guru di Madrasah.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTHAN THAHA SAIFUDDIN
J A M B I

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PENELITIAN YANG RELEVAN

A. LANDASASAN TEORI

1. KEPEMIMPINAN

Konsep kepemimpinan dalam landasan teori meliputi definisi kepemimpinan, jenis kepemimpinan, fungsi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan yakni;

a. Definisi Kepemimpinan

Pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Menurut Stone, semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pemimpin, akan makin besar potensi kepemimpinan yang efektif. Jenis pemimpin ini bermacam-macam, ada pemimpin formal, yaitu yang terjadi karena pemimpin bersandar pada wewenang formal. Ada pula pemimpin non formal, yaitu terjadi karena pemimpin tanpa wewenang formal berhasil mempengaruhi perilaku orang lain.⁶

Secara klasikal, kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut sebagai *leadership* yang berarti being a leader power of leading: the qualities of leader.⁷ Namun secara terminology, ada beberapa kepemimpinan menurut para ahli yang dipandang dari berbagai perspektif tergantung dari sudut mana para ahli memandang hakikat kepemimpinan

⁶ Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), hal. 88.

⁷ Harnby, A.S, *Oxford Edvanded Dictionary Of English*, (London. Oxford University Press, 2001), hal. 481.

Menurut E. Mulyasa, kepemimpinan diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang terhadap tercapainya tujuan organisasi.⁸ Sedangkan kepemimpinan menurut Malayu S.P Hasibuan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.⁹

Kepemimpinan biasanya diartikan sebagai kekuatan untuk menggerakkan orang dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan hanyalah sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara suka rela. Berkaitan dengan kesediaan orang lain mengikuti keinginan pemimpin, di sini dikemukakan ada beberapa kekuatan (kekuasaan) yang mesti dimiliki pemimpin itu agar orang yang digerakkan tersebut mengikuti keinginannya, yaitu berupa ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan.¹⁰

Pengertian lain menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses menghargai orang lain untuk memahami dan menyepakati tentang apa yang perlu untuk dilakukan dan bagaimana hal tersebut dapat dilaksanakan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu atau kelompok (kolektif) untuk memenuhi tujuan-tujuan utama.¹¹

Banyaknya konsep definisi kepemimpinan yang berbeda hampir sebanyak jumlah orang yang telah berusaha untuk mendefinisikannya. Untuk lebih mempermudah pemahaman kita, maka akan diambil satu definisi yang kiranya mampu menjadi landasan untuk membahas konsep kepemimpinan itu sendiri.

⁸ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi Dan Implementasi*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 107.

⁹ Baharudin Dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam; Antara Teori Dan Praktek*, (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012), hal. 434.

¹⁰ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah; Teori, Model, Dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2003), hal. 153.

¹¹ Gary, A. Yulk, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Diterjemah Oleh Jusuf Udaya, (Jakarta: Prenhallindo, 1997), hal. 7.

Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya. Kepemimpinan memiliki beberapa implikasi, antara lain :

- 1) Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (*followers*). Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Walaupun demikian, tanpa adanya karyawan, tidak akan ada pemimpin.
- 2) Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya (*his or her power*) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Para pemimpin dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi.
- 3) Kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (*integrity*), sikap bertanggung jawab yang tulus (*compassion*), pengetahuan (*cognizance*), keberanian bertindak dengan keyakinan (*commitment*), kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain (*confidence*) dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (*communication*) dalam membangun organisasi.¹²

Seorang pemimpin terutama harus mempunyai fungsi sebagai penggerak atau dinamisator dan koordinator dari sumber daya manusia, sumber daya alam, semua dana dan sarana yang disiapkan oleh sekumpulan manusia yang berorganisasi untuk mencapai sebuah tujuan.

¹² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), hal. 105.

Berdasarkan uraian di atas dapat diidentifikasi beberapa komponen dalam kepemimpinan, yaitu:

- 1) Adanya pemimpin dan orang lain yang dipimpin,
- 2) Adanya upaya dan proses mempengaruhi dari pemimpin kepada orang melalui berbagai kekuatan, adanya tujuan akhir yang ingin dicapai bersama dengan adanya kepemimpinan itu.
- 3) Kepemimpinan bisa timbul dalam suatu organisasi atau tanpa adanya organisasi tertentu,
- 4) Pemimpin dapat diangkat secara formal atau dipilih oleh pengikutnya,
- 5) Kepemimpinan berada dalam situasi tertentu baik situasi pengikut maupun lingkungan eksternal.¹³

b. Jenis-Jenis Kepemimpinan

Berdasarkan pengertian kepemimpinan di atas, maka kepemimpinan dapat dibagi menjadi dua macam, yaitu:

1) Kepemimpinan Transformasional

Istilah kepemimpinan transformatif berasal dari dua kata, yaitu kepemimpinan atau leadership dan transformatif atau transformasional. Istilah transformatif berinduk kepada kata transform, yang bermakna mentransformatifkan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda.¹⁴ Raihan, dalam menyatakan bahwa tahun 1980-an menjadi saksi lahirnya konsep baru tentang transformatif. Teori ini sering dirujuk sebagai model kepemimpinan yang efektif, yang disusun berdasarkan perspektif hubungan *leader follower*. Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana pemimpin mengambil tindakan-

¹³ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hal. 8.

¹⁴ Didin Kurniadi, *Manajemen Pendidikan, Konsep Dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruz Media, 2012), hal. 316.

tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka tentang apa yang penting, untuk meningkatkan kematangan motivasi rekan kerja mereka serta mendorong mereka untuk melampaui minat pribadi mereka demi mencapai kemaslahatan kelompok, organisasi, atau masyar. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang masih terbilang baru yang dipandang efektif untuk mendedikasikan perubahan, terutama pada situasi lingkungan yang bersifat transional.

Model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Hater dan Bass menyatakan bahwa "*the dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance*".¹⁵

Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

Seorang pemimpin dikatakan transformasional diukur tingkat kepercayaan, kepatuhan, keagungan, kesetiaan, dan rasa hormat para pengikutnya. Para pengikut kepemimpinan transformasional

¹⁵ Dwi Ari Wibawa, *Op., Cit.*, hal.. 4.

akan termotivasi untuk melakukan hal yang lebih baik lagi untuk mencapai tujuan organisasi.

Beberapa karakteristik dari perilaku kepemimpinan transformasional antara lain:

- a) Mempunyai misi yang besar dan mempunyai intuisi
- b) Menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan
- c) Berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang
- d) Memberikan kesadaran kepada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan
- e) Memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan
- f) Fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru
- g) Berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi
- h) Mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi dan golongan
- i) Mampu mengartikulasikan nilai inti/budaya tradisi untuk membimbing tradisi mereka bawahan.¹⁶

Fokus kepemimpinan transformasional adalah komitmen dan kapasitas anggota organisasi, komitmen dan kapasitas anggota yang semakin bertambah dan dianggap dapat menghasilkan usaha dan produktifitas yang lebih besar dan akan menjadi outcome yang diharapkan oleh sebuah organisasi. Dalam kaitan ini, kepemimpinan transformasional lebih dilihat dalam konteks pendidikan. Terlebih lagi perubahan yang terjadi sekarang ini lebih kompleks dan membutuhkan strategi yang jitu untuk menghadapinya.

¹⁶ Baharudin, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2012), hal. 223.

Kepemimpinan dalam lembaga pendidikan paling tidak mengangkat tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis, yaitu :

- a) Simplikasi yaitu keberhasilan dari kepemimpinan pendidikan diawali dari sebuah visi yang menjadikan cermin dan tujuan lembaga pendidikan.
- b) Motivasi, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap komponen organisasi pendidikan yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu dilakukan.
- c) Fasilitasi, dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi dalam organisasi pendidikan secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual.
- d) Inovasi, yaitu keberanian secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi.
- e) Mobilitas, yaitu pengerahan seluruh sumber daya untuk melengkapi dan memperkuat setiap komponen pendidikan yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan.
- f) Siap siaga, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
- g) Tekad, yaitu tekad bulat untuk terus sampai pada akhir, tekad bulat-bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentu diperlukan pula didukung oleh pengembangan disiplin spritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.¹⁷

¹⁷ Sudarman Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajaran Kepemimpinan Tranformasional Dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2005), hal. 55.

Dengan ketujuh prinsip tersebut, kepemimpinan transformasional dilembaga pendidikan untuk terus mengiring komponen lembaga pendidikan yang dipimpinnya ke arah stage pertumbuhan sivitas pembinaan dan pengembangan organisasi

Kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai;

- a) Dimensi *idealized influence* (pengaruh ideal). Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.
- b) Dimensi *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan harapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.
- c) Dimensi *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
- d) Dimensi *individualized consideration* (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan

secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.¹⁸

Walaupun penelitian mengenai model transformasional ini termasuk relatif baru, beberapa hasil penelitian mendukung validitas keempat dimensi yang dipaparkan oleh Bass dan Avilio di atas. Banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin.

Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak, gaya dan kontingensi, dan juga konsep kepemimpinan transformasional menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan.

2) Kepemimpinan Transaksional

Menurut Burns pada kepemimpinan transaksional, hubungan antara pemimpin dengan bawahan didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar-menawar antar keduanya. Karakteristik kepemimpinan transaksional adalah *contingent reward* dan *management by-exception*. Pada *contingent reward* dapat berupa penghargaan dari pimpinan karena tugas telah dilaksanakan, berupa bonus atau bertambahnya penghasilan atau fasilitas. Hal ini dimaksudkan untuk memberi penghargaan maupun pujian untuk bawahan terhadap upaya-upayanya. Selain itu, pemimpin betransaksi dengan bawahan, dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan atau menghindari hal-hal yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan. *Management by-exception* menekankan fungsi

¹⁸ Dwi Ari Wibawa, *Op. Cit.*, hal. 5.

managemen sebagai kontrol. Pimpinan hanya melihat dan mengevaluasi apakah terjadi kesalahan untuk diadakan koreksi, pimpinan memberikan intervensi pada bawahan apabila standar tidak dipenuhi oleh bawahan. Praktik management *by-exception*, pimpinan mendelegasikan tanggungjawab kepadabawahan dan menindaklanjuti dengan memberikan apakah bawahan dapat berupa pujian untuk membesarkan hati bawahan dan juga dengan hadiah apabila laporan yang dibuat bawahan memenuhi standar.¹⁹

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggungjawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.

Kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional dalam dua hal:

- a) Meskipun pemimpin transformasional yang efektif juga mengenali kebutuhan bawahan, mereka berbeda dari pemimpin transaksional aktif. Pemimpin transformasional yang efektif berusaha menaikkan kebutuhan bawahan. Motivasi yang meningkat dapat dicapai dengan menaikkan harapan akan

¹⁹ Dwi Ari Wibawa, *Op. Cit.*, hal 9.

kebutuhan dan kinerjanya. Misalnya, bawahan di dorong mengambil tanggung jawab lebih besar dan memiliki otonomi dalam bekerja.

- b) Pemimpin transformasional berusaha mengembangkan bawahan agar mereka juga menjadi pemimpin.²⁰ Transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tunan tuga. Pemimpin jelas ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma. Kepemimpinan transformasional dibangun diatas puncak kepemimpinan transaksional- dia menghasilkan tingkat upaya dan kinerjabawahan yang melampaui apa yang akan terjadi dengan pendekatan transaksional saja. Pemimpin transformasional akan berupaya untuk menanamkan dalam diri pengikut kemampuan untuk mempertanyakan tidak hanya pandangan yng sudah mapan, melainkan juga pandangan yang ditetapkan oleh si pemimpin.²¹

Kepemimpinan transformasional merupakan konsep mengintegrasikan ide kepemimpinan untuk menguraikan karakteristik pemimpin serta pemimpin yang mampu mengartikulasikan harapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit bawahan

²⁰ Dwi Ari Wibawa, *Op. Cit.*, hal 5

²¹ Veithzal Rizai Dan Arvian Arifi, *Islamic Leadership (Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual)*, hal. 124.

c. Teori Kepemimpinan

Kartini Kartono yang dikutip oleh Burharudin dan Umiarso mengemukakan bahwa ditinjau dari sejarah perkembangannya, terdapat tiga teori kepemimpinan, yaitu:

- 1) Teori *Genetis* (keturunan) Inti dari teori ini mengatakan bahwa “*Leader are born and not made*” (pemimpin itu dilahirkan [bakat] bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini mengemukakan pendapatnya bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Konsep ini merupakan konsep kepemimpinan yang paling tua dan paling lama dianut oleh orang-orang. Kendatipun demikian, masih banyak pandangan terutama dalam kehidupan masyarakat agraris feodal yang menganggap bahwa seseorang menjadi pemimpin semata-mata karena orang itu dianggap memiliki sifat-sifat yang baik sebagai pemimpin atau setidaknya memiliki potensi sejak lahir berupa kemampuan memimpin.
- 2) Teori Sosial Inti aliran sosial ini bahwa adalah “*Leader are made and not born*” (pemimpin itu dibuat atau dididik, bukan kodrati) Jadi teori ini merupakan kebalikan dari teori genetika. Para penganut teori ini mengemukakan pendapat yang menyatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.
- 3) Teori Ekologis Teori ini muncul terhadap reaksi kedua di atas. Inti dari teori ini menekankan bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menghubungkan segi-segi positif dari kedua teori di atas, sehingga dapat

dikatakan teori yang paling mendekati kebenaran. Namun demikian, penelitian yang jauh lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti apa saja faktor yang menyebabkan timbulnya sosok pemimpin yang baik.

d. Fungsi Kepemimpinan

Tujuan dan fungsi seorang pemimpin, akan sangat menentukan kemana dan akan menjadi apa organisasi yang dipimpinya. Sehingga dengan kehadiran seseorang pemimpin akan membuat organisasi menjadi satu kesatuan yang memiliki kekuatan untuk berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar. Secara operasional, fungsi kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima pokok kepemimpinan. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Imam Wahyudi yaitu sebagai berikut;

1) Fungsi Intruksional

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah pemimpin sebagai komunikasi pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2) Fungsi Konsultasi

Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

3) Fungsi Partisipatif

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

4) Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberi pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan

e. Model-Model Kepemimpinan

Beberapa model kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Model Kepemimpinan Otokratik Model kepemimpinan otokratik merupakan model kepemimpinan yang paling tua yang dikenal manusia. Dalam model kepemimpinan ini, pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Orang-orang yang dipimpin yang jumlahnya lebih banyak merupakan pihak yang dikuasai yang disebut bawahan atau anak buah. Pemimpin memandang dirinya lebih dalam segala hal dibandingkan bawahannya dari beberapa uraian diatas di sini dapat dibuat identifikasi bahwa seorang pemimpin otoriter memiliki ciri-ciri sebagai berikut: Menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi. Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi menganggap bawahan sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima pendapat, saran dan kritik dari anggotanya tergantung pada kekuasaan formalnya. Caranya menggerakkan bawahan dengan pendekatan paksaan dan bersifat mencari kesalahan/menghukum. Model kepemimpinan otokratik dapat dipahami sebagai karakteristik pemimpin yang negatif. Model ini bisa sesekali digunakan pada saat-saat tertentu dalam mencapai tujuan dalam waktu cepat.

- 2) Model Kepemimpinan Militeristik Seorang pemimpin militeristik memiliki sifat dan ciri-ciri sebagai berikut: Dalam menggerakkan bawahan sering menggunakan cara perintah. Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung pada pangkat/jabatan. Senang kepada formalitas yang berlebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku pada bawahan. Sukar menerima kritikan atau saran dari bawahannya. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan. Model kepemimpinan militeristik ini sering digunakan pada zaman dahulu, jarang sekali pada zaman sekarang model ini digunakan. Tapi model ini bisa digunakan dalam keadaan tertentu jika memang dituntut keadaan.
- 3) Model Kepemimpinan Paternalistik Seorang pemimpin paternalistik memiliki sifat dan ciri-ciri sebagai berikut: Menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak dewasa. Bersifat terlalu melindungi (*overprotektif*) Jarang memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan. Hampir tidak memberi kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif sendiri. Jarang memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kreasi dan fantasinya. Sering bersikap maha tahu Model kepemimpinan paternalistik ini bukan model yang dipakai seseorang pemimpin untuk memimpin suatu organisasi atau lembaga tetapi lebih kepada sifat seorang pemimpin yang terbawa dalam menjalankan tugasnya.
- 4) Model Kepemimpinan Bebas (*laissez faire*) Model kepemimpinan bebas (*laissez faire*) ini merupakan kebalikan dari model otoriter. Kalau dilihat dari segi perilaku, ternyata model kepemimpinan ini cenderung didominasi oleh perilaku pemimpin kompromi (kompromiser) dan

kepemimpinan pembelot (*deserter*). Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan (berbuat) menurut kehendak dan kepentingan masing-masing baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil Pemimpin tipe ini bekerja tanpa rencana, karena ia berpendapat bahwa suatu rencana akan mengekang kebebasan bawahannya. Oleh karena itu, bimbinganpun tidak diberikan kepada mereka. Pemimpin bersikap acuh tak acuh terhadap tugas dan kewajibannya. Tipe pemimpin yang memiliki sikap ini sebenarnya bukan pemimpin karena semua bekerja tanpa tujuan bersama.

- 5) Model Kepemimpinan Kharismatik Seorang pemimpin kharismatik memiliki sifat dan ciri-ciri sebagai berikut: Mempunyai daya tarik yang sangat besar, karena itu umumnya mempunyai pengikut yang besar jumlahnya. Pengikut tidak dapat menjelaskan mengapa mereka tertarik mengikuti dan mentaati pemimpin itu. Dia seolah-olah memiliki kekuatan gaib (*supernatural power*). Kharisma yang dimilikinya tidak tergantung pada umur, kekayaan, kesehatan, ataupun ketampanan pemimpin. Model kepemimpinan kharismatik ini adalah model yang tidak bisa dibuat-buat oleh seorang pemimpin. Kharismatik ini adalah daya tarik dari seseorang yang tidak bisa dijelaskan. Aura yang terpancar dari dalam diri seorang pemimpin tersebut.
- 6) Model Kepemimpinan Demokratis Model kepemimpinan ini diarahkan untuk bekerja mencapai tujuan bersama. Semua keputusan diambil melalui musyawarah dan mufakat serta

harus ditaati. Pemimpin menghormati dan menghargai pendapat bawahan dan memberi kesempatan untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatif. Pemimpin mendorong bawahannya dalam mengembangkan keterampilannya. Model kepemimpinan ini, bawahannya bekerja dengan sukacita untuk memajukan organisasinya. Semua pekerjaan dilaksanakan sesuai rencana yang telah ditetapkan dan disepakati bersama. Akhirnya tercapailah suasana sasana kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan. Dalam model kepemimpinan demokratis ia tidak bertindak diktator sebagaimana model kepemimpinan otoriter, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah bawahan dan anggota-anggotanya. Ia tidak menempatkan dirinya sebagai majikan sedangkan bawahannya sebagai buruh, melainkan sebagai saudara tua di antara teman-temannya. Pemimpin demokratis melaksanakan tugas secara bersama-sama dan bersifat bijaksana dalam pembagian pekerjaan dan tanggung jawab. Di dalam kepemimpinannya berusaha supaya bawahannya kelak dapat menjalankan tugasnya sebagai pemimpin.

7) Model Kepemimpinan Kontingensi Fielder Teori ini dikembangkan oleh Fiedler dan Chemers. Keberhasilan pemimpin bergantung pada diri pemimpin maupun kepada keadaan organisasi. Menurut Fiedler tak ada gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi, serta ada tiga faktor yang perlu dipertimbangkan, yaitu hubungan antara pimpinan dan bawahan, struktur tugas serta kekuasaan yang berasal dari organisasi. Berdasarkan tiga dimensi tersebut, Fiedler menentukan dua jenis gaya kepemimpinan dan dua tingkat yang menyenangkan. Pertama, gaya kepemimpinan yang mengutamakan tugas,

yaitu ketika pemimpin merasa puas jika tugas bisa dilaksanakan. Kedua, gaya kepemimpinan yang mengutamakan pada hubungan kemanusiaan, hal tersebut menunjukkan bahwa efektifitas kepemimpinan bergantung pada tingkat pembauran antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kondisi yang menyenangkan dalam situasi tertentu

- 8) Model kepemimpinan Situasional Teori ini merupakan pengembangan dari model kepemimpinan tiga dimensi, yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas (*task behavior*), perilaku hubungan (*relationship behavior*) dan kematangan (*maturity*). Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pemimpin terhadap anak buah meliputi penjelasan tertentu, apa yang harus dikerjakan, bilamana, dan bagaimana mengerjakannya, serta mengawasi mereka secara tepat. Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah. Adapun kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Dari 3 faktor tersebut, tingkat kematangan anak buah merupakan faktor yang paling dominan.²²

f. Kepemimpinan dalam Islam

konsep kepemimpinan juga dijelaskan di dalam kitab suci AlQur'an dan Al-Hadist. Diantara kata yang relevan dengan pemimpin dapat ditemukan melalui kata Imam sebagaimana firman Allah SWT;

²² Mulyasa, E. Manajemen Berbasis Sekolah, Bandung: Remaja Rosdakarya , 2002. h. 116.

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَيْمَةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

Artinya;

Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar . Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami. (QS. As-Sajdah:24).²³

Ayat di atas menjelaskan kembali tentang kepemimpinan, bahwa kepemimpinan dalam islam bisa disebut imam. Imam adalah seorang pemimpin dalam islam yang harus ditaati oleh umat islam sebagai mana imam dalam sholat, rumah tangga, maupun dalam sistem pemerintahan umat islam.

Istilah kepemimpinan dalam Islam ada beberapa bentuk, yaitu khilafah, imamah, imarah, wilayah, sultan, mulk dan ri'asah. Setiap istilah ini mengandung arti kepemimpinan secara umum. Namun istilah yang sering digunakan dalam konteks kepemimpinan pemerintahan dan kenegaraan, yaitu Khilafah, imamah dan imarah. Kata khilafah berasal dari kata khalafa-yakhlifu-khalfun yang berarti al-'aud atau al-balad yakni mengganti, yang pada mulanya berarti belakang. Adapun pelakunya yaitu orang yang mengganti disebut khalifah dengan bentuk jamak khulafa' yang berarti wakil, pengganti dan penguasa.²⁴

Kata khalifah sering diartikan sebagai pengganti, karena orang yang menggantikan datang sesudah orang yang digantikan dan ia menempati tempat dan kedudukan orang tersebut. Khalifah juga bisa berarti seseorang yang diberi wewenang untuk bertindak dan berbuat sesuai dengan ketentuan-ketentuan orang memberi

²³Departemen Agama R.I, *Al-qura'an dan Terjemahan* (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Islam, 2015), hal 417

²⁴ Wahyu Wijaswanto, *Op. Cit.*, hal 9.

wewenang. Arti menggantikan yang lain yang dikandung kata khalifah berarti melaksanakan sesuatu atas nama yang digantikan, baik orang yang digantikannya itu bersamanya atau tidak. Istilah ini di satu pihak, dipahami sebagai kepala negara dalam pemerintahan dan kerajaan Islam di masa lalu, yang dalam konteks kerajaan pengertiannya sama dengan kata sultan. Di lain pihak, cukup dikenal pula pengertiannya sebagai wakil Tuhan di muka bumi yang mempunyai dua pengertian. Pertama, wakil Tuhan yang diwujudkan dalam jabatan sultan atau kepala negara. Kedua, fungsi manusia itu sendiri di muka bumi, sebagai ciptaan Tuhan yang paling sempurna.

Menurut M. Dawam Rahardjo, istilah khalifah dalam al-Qur'an mempunyai tiga makna. Pertama, Adam yang merupakan simbol manusia sehingga kita dapat mengambil kesimpulan bahwa manusia berfungsi sebagai khalifah dalam kehidupan. Kedua, khalifah berarti pula generasi penerus atau generasi pengganti; fungsi khalifah diemban secara kolektif oleh suatu generasi. Ketiga, khalifah adalah kepala negara atau pemerintahan.²⁵

Kepemimpinan Islam adalah kepemimpinan yang berdasarkan hukum Allah. Oleh karena itu, pemimpin haruslah orang yang paling tahu tentang hukum Ilahi. Setelah para imam atau khalifah tiada, kepemimpinan harus dipegang oleh para faqih yang memenuhi syarat-syarat syariat. Bila tak seorang pun faqih yang memenuhi syarat, harus dibentuk „majelis fukaha".²⁶ Sebenarnya, setiap manusia adalah pemimpin, minimal pemimpin terhadap seluruh metafisik dirinya. Dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas segala kepemimpinannya.

²⁵ Taufiq Rahman, *Moralitas Pemimpin Dalam Perspektif Al-Qur'an*, Bandung: Pustaka Setia, 1999, H. 21.

²⁶ M. Dawam Rahardjo, *Kepemimpinan Perfektif Islam*, Jakarta: Pustaka Al-Kaustar, 2006, H. 362.

Allah berfirman dalam Al-Qur'an dalam Al-ahzab ayat 27, yang berbunyi :

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ
وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢٧﴾

Artinya; Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri tauladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut nama Allah. (Q.S Al-ahzab; 21)²⁷

Kemudian, dalam Islam seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki sekurang-kurangnya 4 (empat) sifat yakni: Siddiq, Tabligh, Amanah dan Fathanah.

Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah kemampuan seni atau tehnik untuk membuat sebuah kelompok atau orang mengikuti dan menaati segala keinginannya. Kepemimpinan adalah suatu proses yang memberi arti (penuh arti kepemimpinan) pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan²⁸.

Kepemimpinan dalam al-Qur'an dinyatakan sebagai yang identikan dengan tujuan penegakan kebenaran dan ketaqwaan, sebagaimana dalam yang tercantum dalam surah al-Maidah ayat 8, yaitu :

²⁷Departemen Agama R.I, *Al-qura'an dan Terjemahan* (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Islam, 2015), hal 420

²⁸Jacobs & Jacques, 1990, 281

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا كُوْنُوْا قَوّٰمِيْنَ لِلّٰهِ شُهَدَآءَ بِالْقِسْطِ ۗ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ
 قَوْمٍ عَلٰٓى اَلَّا تَعْدِلُوْا ۗ اَعْدِلُوْا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوٰى ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ اِنَّ اللّٰهَ حَبِيْرٌۢ بِمَا
 تَعْمَلُوْنَ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu Jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk Berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (QS. Al Maidah: 8)²⁹

Kepemimpinan itu termasuk kedalam kerja sama yang didasarkan kepada kemampuan orang tersebut mengelola tim, dan kepemimpinan itu juga di ratikan oleh para pendapat ilmuwan diantaranya:

Pengertian Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing oranglain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok³⁰.

Menurut Kartono, Pengertian Kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.

Moejiono bahwa leadership tersebut sebenarnya sebaga akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki

²⁹Departemen Agama R.I, *Al-qura'an dan Terjemahan* (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Islam, 2015), hal 108

³⁰Kartono,Kartini," *Pemimpin Dan Kepemimpinan*"(Jakarta :PT. Grafindo Persada. 2006), Hal.23.

kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya. Para ahli teori sukarela cenderung memandang leadership sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagaisarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin.³¹

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Sedangkan Pemimpin merupakan salah satu elemen terpenting yang tak akan pernah hilang dari kehidupan sosial manusia. Kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari kepengikutan (*followership*), karena kepemimpinan menjadi tidak berarti jika tanpa adanya peran serta pengikut.³² Kepemimpinan memiliki kedudukan yang menentukan dalam organisasi. Seorang pemimpin mempunyai kewajiban mengatur dan mengelola organisasi yang ada di bawah pengawasannya, maju dan mundurnya suatu organisasi tergantung bagaimana seorang pemimpin atau manajer mengatur dan mengelola organisasi yang ia pimpin. Dalam bahasa arab disebut dengan *dabbara-yudabbiru* artinya mengatur. Allah Swt berfirman di dalam Al-Qur'an dalam Surat As-Sajadah ayat 5:

³¹ Kartono, Kartini, " *Pemimpin Dan Kepemimpinan*" .(Jakarta:PT. Grafindo Persada. 2006), Hal.25.

³²Rohmad, *Kepemimpinan Pendidikan: Strategi Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Cahaya Ilmu, 2010), Hal. 59.

يُدَبِّرُ الْأُمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ

سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

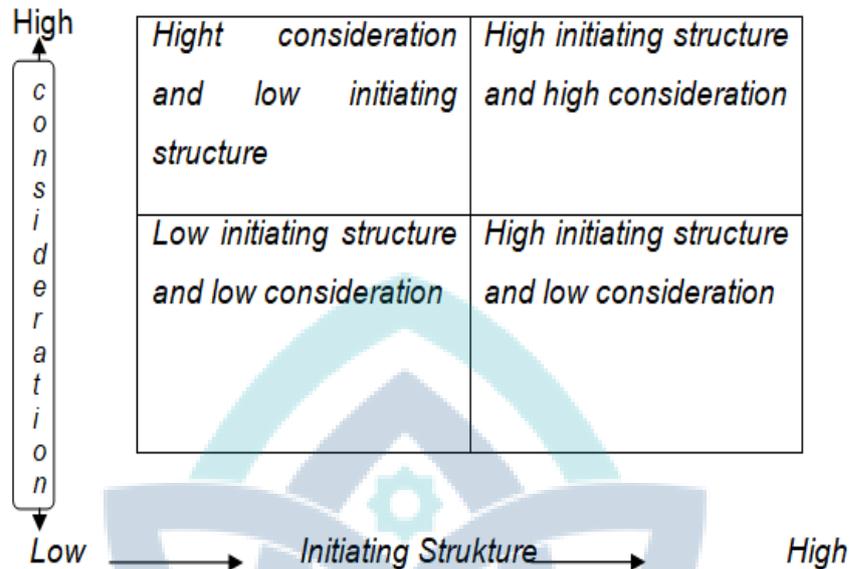
Artinya: “Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu”. (Q.S. As-Sajadah: 5).³³

Semakin tinggi kepemimpinan yang diduduki oleh seorang dalam organisasi, nilai dan bobot strategis dari keputusan yang diambil semakin besar. Sebaliknya, semakin rendah kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, keputusan yang diambilpun lebih mengarah kepada hal-hal yang lebih operasional. Terlepas dari keputusan yang diambil, apakah pada kategori strategis, taktis, teknis, atau operasional, semuanya tergolong pada “penentuan arah” dari perjalanan yang hendak ditempuh oleh organisasi.

Teori yang paling tua mengenai gaya kepemimpinan adalah hasil dari studi di Ohio State University. Study ini dilakukan oleh J. K. Hemphil yang diberi nama *Leadership Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) yang di dasarkan pada dua dimensi: *consideration dimension* atau dimensi perhatian terhadap bawahan dan *initiating structure dimension* atau perhatian terhadap bawahan dan *initiating structure dimension* atau perhatian terhadap tugas

³³ Departemen Agama R.I, *Al-qura'an dan Terjemahan* (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Islam, 2015), hal 415

Gambar 1 Dimensi dan Kategori LBDQ



Dimensi *consideration* adalah tinggi rendahnya dari pemimpin bertindak dan berperilaku dengan pola yang bersahabat dan mendukung, menunjukkan perhatian terhadap bawahannya dan memperhatikan kesejahteraan. Indikator perilaku kepemimpinan dalam dimensi ini antara lain: membantu bawahan dalam menyelesaikan tugasnya, menyediakan waktu untuk mendengarkan dan mendiskusikan problem dan keluhan yang dihadapi bawahan, menerima saran bawahan, memperlakukan semua bawahan dengan cara yang sama, memerhatikan kesejahteraan bawahan.

Dimensi *initiating structure*, adalah tinggi rendahnya pemimpin mendefinisikan dan menstrukturisasi dan menentukan peran bawahannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Indikator perilaku pemimpin dalam dimensi ini antara lain:

mengkritik dan marah terhadap bawahannya yang malas dan berkinerja rendah, memberi tugas kepada bawahannya secara rinci, mengingatkan bawahan untuk mengikuti prosedur standar kinerja, mengkoordinasi dan mensupervisi bawahan secara ketat, menentukan target keluaran.

Dimensi *consideration* dan *initiating structur* merupakan kategori yang relatif independensi satu sama lain. Dari kedua dimensi tersebut dapat dikombinasikan empat jenis pola perilaku sebagai berikut:

- 1) Pemimpin yang perhatiannya terhadap bawahannya rendah sedangkan perhatian terhadap tugas tinggi (*high consideration and low initiating structure*)
- 2) Pemimpin yang perhatiannya terhadap tugas dan perhatiannya terhadap bawahannya rendah (*low initiating structure and low consideration*)
- 3) Pemimpin yang perhatiannya terhadap bawahan dan terhadap tugas tinggi (*high initiating structure and high consideration*)
- 4) Pemimpin yang perhatian terhadap tugasnya tinggi dan perhatiannya terhadap bawahan rendah (*high initiating structure and low consideration*).³⁴

Menurut Drukcer dalam Moelyono,³⁵ menyatakan bahwa " pemimpin adalah individu yang *make things happen*". Ia adalah "yang membuat sesuatu menjadi sesuatu itu sendiri". Membuat organisasi menjadi organisasi yang sungguh-sungguh". Sedangkan Rauch & Behling dalam Yukl, menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran. *Leadership* (kepemimpinan) adalah

³⁴ Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi Dan Penelitian* (Jakarta: Raja Grafindo Persada: 2013), Hal. 351-352.

³⁵ Moelyono, Djokosantoso, *13 Konsep Beyond Leadership* (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2012), Hal. 39.

proses dimana individu mempengaruhi anggota kelompok yang lainnya untuk mencapai tujuan organisasi.³⁶

Menurut Sutarto dalam Edy Sutrisno, pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin di tentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan. Menurut Tohardi dalam Edy Sutrisno, gaya bersikap dan bertindak akan tampak dari:

- 1) Cara memberi perintah
- 2) Cara memberi tugas
- 3) Cara berkomunikasi
- 4) Cara membuat keputusan
- 5) Cara mendorong semangat bawahan
- 6) Cara memberikan bimbingan
- 7) Cara menegakkan disiplin
- 8) Cara mengawasi kerjaan bawahan
- 9) Cara meminta laporan dari bawahan
- 10) Cara memimpin rapat
- 11) Cara mengatur kasalahan bawahan, dll.³⁷

Adapun gaya kepemimpinan menurut Tohardi dalam Edy Sutrisno mengemukakan gaya kepemimpinan yang ada, yaitu:

- 1) Gaya persuasif, yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan.
- 2) Gaya refresif, yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasakan ketakutan.

³⁶Yukl, Gary, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*; Alih Bahasa: Budi Supriyanto (Jakarta : PT. Indeks, 2010), Hal. 4.

³⁷ Edy Suterisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2009), Hal. 222.

- 3) Gaya partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan dimana memberikan kesempatan kepada bawahan untuk secara aktif berespon mental, spiritual, fisik maupun materiil dalam kiprahnya di organisasi.
- 4) Gaya inovatif, yaitu kepemimpinan yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaharuan di dalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.
- 5) Gaya investigatif, yaitu gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya sehingga menimbulkan yang menyebabkan kreativitas, inovasi, serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang, karena bawahan takut melakukan kesalahan-kesalahan.
- 6) Gaya inspektif, yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang apabila dihormati.
- 7) Gaya motivatif yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide, program dan kebijakan dapat dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau merealisasikan semua ide, program, dan kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin.
- 8) Gaya naratif, yaitu pemimpin yang bergaya naratif merupakan pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang banyak bicara sedikit bekerja.
- 9) Gaya edukatif, yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi

memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari.

- 10) Gaya retrogasif, yaitu pemimpin tidak suka melihat maju, apabila melebihi dirinya. Untuk itu pemimpin yang bergaya seperti ini selalu mengalangi bawahannya untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan.³⁸

Dalam sebuah sistem harus terdapat pemimpin, pemimpin disini bertujuan untuk membawa sebuah kelompok agar menjadi terarah dan terstruktur. Seorang pemimpin haruslah memiliki kriteria sebagai berikut :

- a) Memandang kearah yang lebih jauh, terbatas pada kejadian-kejadian langsung, yang kemudian merancang strategi yang matang.
- b) Mendirikan sebuah pemerintahan dan merumuskan peraturan-peraturan yang tepat yang sesuai dengan syari'at Islam.
- c) Sebagai pemberi arahan kepada yang ia pimpin, baik sebagai penerapan pendidikan, pengatur dan pembimbing mereka.

Kepemimpinan memiliki dalam agama islam arti Khalifah, Al-Mawardi dalam kitab *Al-Ahkamus Sulthaniyah*, 1/3 berkata, "Kepemimpinan adalah pengganti tugas kenabian dalam menjaga agama dan mengatur urusan dunia dengannya."

Imam Ar-Ramli menyebutkan, "Khalifah itu adalah imam agung yang menduduki posisi sebagai pengganti kenabian dalam melindungi agama serta pengaturan urusan dunia." (Al-Imam Muhammad ar-Ramli, *Nihâyat al-Muhtaj ila Syarh al-Minhaj*, Juz 7, hal 289).

³⁸*Ibid.*, Hal. 223.

2. Kepala Madrasah

Kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.³⁹ 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 tempat menerima dan memberi pelajaran.⁴⁰ 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 memberipelajaran dan murid yang menerima pelajaran. 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.

Istilah kepala madrasah mengandung makna sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala Madrasah (sekolah). Penjelasan ini dipandang penting, karena terdapat beberapa istilah untuk menyebut jabatan kepala sekolah, seperti administrasi sekolah (*school administrator*),

³⁹ Wahjosumidjo, *Op,Cit.* hal. 81

⁴⁰ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, Kamus Besar bahasa Indonesia, (Jakarta, Perum Balai Pustaka, 1988), h. 420, 796

pimpinan sekolah (*school leader*), manajer sekolah (*school manager*), dan sebagainya

Wahjosumidjo mendefinisikan Kepala madrasah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid sebagai penerima pelajaran⁴¹.

Definisi tersebut di atas, secara sederhana pengertian Kepala madrasah adalah Seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Dengan ini Kepala Madrasah dapat disebut sebagai pemimpin di satuan pendidikan yang tugasnya menjalankan manajemen satuan pendidikan yang dipimpinnya.

Pada tingkat operasional, Kepala Madrasah adalah orang yang berposisi di garis terdepan yang mengkoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran bermutu. Kepala Madrasah diangkat untuk menduduki jabatan bertanggung jawab mengkoordinasikan upaya bersama mencapai tujuan pendidikan di tingkatan sekolah yang dipimpin. Tentu saja Kepala Madrasah bukan satu-satunya yang bertanggung jawab penuh terhadap suatu sekolah, karena masih banyak faktor lain yang perlu diperhitungkan. Selain kepala sekolah, ada guru yang dipandang sebagai faktor kunci yang berhadapan langsung dengan para peserta didik dan faktor lain seperti lingkungan yang mempengaruhi proses pembelajaran. Namun Kepala Madrasah memiliki peran yang berpengaruh terhadap jalannya sistem yang ada di sekolah.

Menurut Mulyasa pengertian kepala sekolah adalah salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam

⁴¹ Wahjosumidjo *Op. Cit.*, hal hal. 83.

meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala Madrasah adalah penanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan lainnya, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana juga sebagai supervisor pada sekolah yang dipimpinnya⁴². Jika dilihat dari syarat guru untuk menjadi Kepala Sekolah, Kepala Madrasah bisa dikatakan sebagai jenjang karier dari jabatan fungsional guru. Apabila seorang guru memiliki kompetensi sebagai Kepala Madrasah dan telah memenuhi persyaratan atau tes tertentu maka guru tersebut dapat memperoleh jabatan Kepala Sekolah.

Agar sekolah dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, maka Kepala Madrasah harus melaksanakan fungsi-fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemberian motivasi, pelaksanaan, pengorganisasian pengendalian, evaluasi dan inovasi. Kepala Madrasah yang baik diharapkan akan membentuk pelaksanaan pembelajaran yang baik pula. Jika pembelajaran di sekolah baik tentunya akan menghasilkan prestasi yang baik pula baik siswanya maupun gurunya. Kepala Madrasah bertanggungjawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran. Pada dasarnya pengelolaan sekolah menjadi tanggung jawab Kepala Madrasah dan guru. Namun demikian dalam mencapai keberhasilan pengelolaan sekolah peran serta dari para orang tua dan siswa, juga turut mendukung keberhasilan itu. Di samping itu pencapaian keberhasilan, pengelolaan tersebut harus didukung oleh sikap pola dan kemampuan Kepala Madrasah dalam memimpin lembaga pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya.

Kepala Madrasah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin,

⁴² Mulyasa, E. *Op. Cit.*, hal. 24

serta adaptable dan fleksibel.⁴³ Kepala Madrasah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class*. *Moving class* adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peragadan alat-alat lainnya. *Moving class* ini bias dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam satu laboratorium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru (fasilitator), yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar.⁴⁴

Kepala Madrasah merupakan pemimpin tunggal di sekolah yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang untuk mengatur, mengelola dan menyelenggarakan kegiatan sekolah, agar apa yang menjadi tujuan sekolah dapat tercapai.⁴⁵ Kepala Madrasah juga sebagai pendidik. Dalam pandangan Islam, pendidik harus memiliki sifat-sifat yang mulia (*akhlakul karimah*). Menurut Lahmuddin yang dikutip oleh Martinis dan Maisah sifat-sifat mulia dan terpuji yang diharapkan dari seorang pendidik adalah:

- 1) Siddiq
- 2) Amanah
- 3) Tabligh
- 4) Fathanah
- 5) Ikhlas
- 6) Sabar
- 7) Tawaddu'
- 8) Adil.⁴⁶

⁴³E. Mulyasa, *Op. Cit.*, hal 118

⁴⁴E.Mulyasa, *Op. Cit.*, hal. 119.

⁴⁵ Andang, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Yogyakarta: Ar Ruzz Persada Media, 2014), Hal. 54.

⁴⁶ Martinis Yamin Dan Maisah, *Orientasi Baru Ilmu Pendidikan* (Jakarta: Referensi, 2012), Hal. 97.

Sebagaimana Islam mengajarkan tentang konsep pemimpin yang baik yang telah ada dalam diri Rasulullah Saw bahwa Seorang pemimpin harus memiliki sifat Siddiq. Siddiq berarti jujur. Nabi dan Rasul utusan Allah swt. merupakan manusia yang jujur. Mereka menyampaikan apa yang diwahyukan oleh Allah swt. kepada umatnya. Tidak ada syariat yang disembunyikan atau tidak disampaikan kepada umatnya. Kepala Madrasah mengembng tanggung jawab yang besar, karena bukan hanya mengurus masalah moralitas guru dan murid, namun juga masalah tanggung jawab lain yang bersinergi dengan arah pembangunan.

Dari pendapat sejumlah ahli di atas dapat disimpulkan pengertian Kepala Madrasah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai Kepala Madrasah. Meskipun guru yang mendapat tugas tambahan Kepala Madrasah merupakan orang yang paling bertanggung jawab terhadap aplikasi prinsip-prinsip administrasi pendidikan yang inovatif di sekolah.

Sebagai orang yang mendapatkan tugas tambahan berarti tugas pokok Kepala Madrasah tersebut adalah guru yaitu sebagai tenaga pengajar dan pendidik, maksudnya dalam suatu sekolah seorang Kepala Madrasah harus mempunyai tugas sebagai seorang guru yang melaksanakan atau memberikan pelajaran atau mengajar bidang studi tertentu atau memberikan bimbingan. Berarti dalam hal ini, Kepala Madrasah memiliki dua fungsi yaitu sebagai tenaga kependidikan dan tenaga pendidik.

Pemimpin (kepala sekolah) dalam situasi bagaimanapun tetap menduduki posisi kunci dalam setiap organisasi. Di tangan pemimpin setiap organisasi dapat berubah ke arah kemajuan dan atau kemunduran. Di satu pihak kemajuan dan atau kemunduran

organisasi sekolah banyak tergantung pada situasi kematangan para guru, dipihak lain semuanya ditentukan berkat pimpinan kepala sekolah.

Kepala Madrasah sebagai penanggung jawab pendidikan dan pembelajaran di sekolah hendaknya dapat meyakinkan kepada masyarakat bahwa segala sesuatunya telah berjalan dengan baik, termasuk perencanaan dan implementasi kurikulum, penyediaan dan pemanfaatan sumber daya guru, rekrutmen sumber daya murid, kerjasama sekolah dan orang tua juga masyarakat. Untuk memenuhi tuntutan ini, Kepala Madrasah harus memiliki bekal yang memadai, termasuk pengetahuan yang profesional, kepemimpinan instruksional, keterampilan administratif, dan keterampilan sosial.

Kepemimpinan Kepala Madrasah Islam yang efektif merupakan modal dasar dalam peningkatan kualitas kepemimpinan di dalam mencapai keberhasilan suatu sekolah. Kepala Madrasah Islam diharapkan memiliki tujuan, kemauan, visi dan misi serta memahami peran dan tanggung jawabnya. Kepala Madrasah Islam juga harus memiliki karakteristik dan gaya kepemimpinan yang khas yang bisa mempengaruhi dan membawa para bawahannya (guru dan staf-stafnya) ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Maka dari itu, dalam suatu lembaga pendidikan Islam sangat perlu adanya kepemimpinan Kepala Madrasah Islam yang efektif. Karena bagaimanapun juga keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kepemimpinan kepala sekolahnya dalam memimpin dan mengatur serta membina hubungan yang baik dengan para anggotanya (guru dan staf-staf sekolah).

Dari uraian-uraian di atas, penulis akan mencoba menguraikan tentang kepemimpinan Kepala Madrasah Islam secara lebih luas yang penulis ambil dari beberapa literatur yang penulis

temukan dan dari fenomena yang tampak sekarang ini. Semoga dengan tersusunnya makalah ini, penulis mengharapkan ke depannya akan melahirkan para pemimpin (kepala sekolah) yang handal dan profesional, khususnya Kepala Madrasah Islam yang mampu memajukan pendidikan Islam dengan melahirkan generasi-generasi Islam yang efektif dan produktif.

Kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Oteng Sutisna mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerja sama ke arah tercapainya tujuan. Sementara Soepardi mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.

Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan sedikitnya mencakup tiga hal yang saling berhubungan, yaitu adanya pemimpin dan karakteristiknya, adanya pengikut, serta adanya situasi kelompok tempat pemimpin dan pengikut berinteraksi.

Unsur-unsur yang terlibat dalam situasi kepemimpinan:

- a) Orang yang dapat mempengaruhi orang lain disatu pihak
- b) Orang yang dapat pengaruh dilain pihak
- c) Adanya maksud-maksud atau tujuan-tujuan tertentu yang hendak dicapai

- d) Adanya serangkaian tindakan tertentu untuk mempengaruhi dan untuk mencapai maksud atau tujuan tertentu itu.

Leadership (kepemimpinan), bukanlah gejala yang terisolir, tetapi merupakan produk interaksi antar orang-orang dalam kelompok. Ia adalah gejala sosial. Seorang pemimpin harus dapat memahami sikap, kebutuhan dan sifat-sifat pengikutnya, tradisi serta nilai-nilai yang berlaku dalam kelompok.

Karena itu seorang pemimpin harus benar-benar memahami tentang situasi karena setiap situasi menuntut kualitas *leadership* yang berbeda. Kepemimpinan juga mewarnai dan diwarnai oleh media, lingkungan dan iklim dimana dia berfungsi. Kepemimpinan tidak bekerja dalam ruangan yang hampa, tetapi dalam situasi yang diciptakan oleh berbagai unsur. Kepemimpinan senantiasa aktif, bersifat dinamis atau tidak tetap.

a. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala Madrasah sebagai seorang pemimpin seharusnya dalam praktik sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktekkan fungsi kepemimpinan di dalam kehidupan sekolah, yaitu:

- 1) Kepala Madrasah harus dapat memperlakukan sama terhadap orang-orang yang menjadi bawahannya, sehingga tidak terjadi diskriminasi, sebaliknya dapat diciptakan semangat kebersamaan di antara mereka yaitu guru, staf, dan para siswa.
- 2) Sugesti atau saran sangat diperlukan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugas. Para guru, staf dan siswa suatu sekolah hendaknya selalu mendapatkan saran anjuran dari Kepala Madrasah sehingga dengan saran tersebut selalu dapat memelihara bahkan meningkatkan semangat, rela berkorban, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing.

- 3) Dalam mencapai tujuan setiap organisasi memerlukan dukungan, dana, sarana dan sebagainya. Kepala Madrasah bertanggung jawab untuk memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, staf, dan siswa, baik berupa dana, peralatan, waktu, bahkan suasana yang mendukung.
- 4) Kepala Madrasah berperan sebagai katalisator, dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf, dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
- 5) Kepala Madrasah sebagai pemimpin harus dapat menciptakan rasa aman di lingkungan sekolah.
- 6) Kepala Madrasah pada hakekatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf, dan siswa. Oleh sebab itu Kepala Madrasah harus selalu membangkitkan semangat para guru, staf, dan siswa.
- 7) Setiap orang dalam kehidupan organisasi baik secara pribadi maupun kelompok, kebutuhannya diperhatikan dan dipenuhi. Penghargaan dan pengakuan ini dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan pangkat, fasilitas, kesempatan mengikuti pendidikan, dan sebagainya.

b. Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah

Kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*) disebut juga *education leadership*, *school leadership*, *visionary leadership*, *and teaching, learning leadership, and supervision leadership*. Soutworth menyatakan kepemimpinan pembelajaran adalah perhatian yang kuat terhadap pengajaran dan pembelajaran, termasuk pembelajaran profesional oleh guru sesuai perkembangan siswa. Sejalan dengan pendapat Southworth di atas, Bush dan Glover menyatakan bahwa kepemimpinan pembelajaran fokus pada pengajaran dan pembelajaran serta perilaku guru dalam mengajar siswa. Pengaruh pemimpin ditargetkan pada pembelajaran siswa melalui guru. Penekanan langsung pada dampak pengaruh daripada

proses itu sendiri.⁴⁷ Kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pembelajaran adalah kepemimpinan yang fokus pada peningkatan mutu pembelajaran siswa melalui guru. Dimana mutu pembelajaran tersebut dapat dicapai dengan memakai konsep dan kerangka pikir kepemimpinan pembelajaran. Murphy mengatakan, kerangka pikir tersebut memiliki empat dimensi yaitu:

- a. Mengembangkan misi dan tujuan pembelajaran berdasarkan misi dan tujuan sekolah;
- b. Mengelola pembelajaran;
- c. Meningkatkan iklim pembelajaran;
- d. Mengembangkan dukungan lingkungan kerja.⁴⁸

Kepemimpinan pembelajaran menurut Hallinger yakni kepemimpinan pembelajaran yang dipandang sebagai kepemimpinan direktif Kepala Madrasah yang kuat berfokus pada kurikulum dan pembelajaran. Sedangkan Kepala Madrasah Menurut Sudarwan Danim dalam Jamal Ma'mur Asmani adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Menurut Sri Damayanti Kepala Madrasah berasal dari dua kata, yaitu kepala dan sekolah. kata kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pimpinan dalam suatu organisasi atau lembaga sedangkan sekolah diartikan sebagai sebuah lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum Kepala Madrasah dapat diartikan sebagai pemimpin sekolah atau suatu lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran.⁴⁹ Kepala Madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses pembelajaran, atau di mana terjadi

⁴⁷ *Ibid.*

⁴⁸ *Ibid.*, Hal. 3.

⁴⁹ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Madrasah Profesional* (Yogyakarta: Diva Press, 2012), Hal. 16-17.

interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.⁵⁰

Peran Kepala Madrasah yang berhubungan dengan manajerial sekolah harus bertanggung jawab atas seluruh kebijakan yang ada di sekolah, diantaranya sebagai motivator bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Kepala Madrasah sebagai pemimpin tentu harus melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan sebaik-baiknya, sebagaimana firman Allah dalam Q.S Al-Anfal Ayat 27:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمْنَتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ٢٧

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui. (Q.S Al-Anfal; 27)”⁵¹

Ayat diatas menjelaskan bahwa Kepala Madrasah sebagai pemimpin harus dapat menjalankan amanah yang diembannya dengan sebaik-baiknya dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan. Untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan, maka sangat diperlukan adanya standar kompetensi Kepala Madrasah yang meliputi yaitu:⁵²

Dunia pendidikan kita terutama jalur pendidikan formal yakni sekolah sampai sampai saat ini belum berhasil membuktikan kualitas (mutu) yang diharapkan sesuai dengan tujuan pendidikan nasional di berbagai jenjang termasuk di dalamnya jenjang

⁵⁰ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Jakarta; Raja Graindo Persada, 2008), Hal,. 83.

⁵¹ Departemen Agama R.I, *Al-qura'an dan Terjemahan* (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Islam, 2015), hal 180.

⁵² Martinis Yamni Dan Maisah. *Op. Cit.*, hal 42-44.

pendidikan dasar. Menurut teori bahwa keberhasilan harus didukung dan ditunjang oleh tiga komponen yakni sekolah termasuk didalamnya pemerintah, orang tua dan lingkungan masyarakat.

Kepala Madrasah adalah pemimpin tertinggi di sekolah walaupun kepemimpinan itu sifatnya situasional, artinya suatu tipe kepemimpinan dapat efektif untuk situasi tertentu dan kurang efektif untuk situasi yang lain. Kepemimpinan Kepala Madrasah adalah cara atau usaha Kepala Madrasah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, siswa, orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

Sesungguhnya menduduki jabatan Kepala Madrasah itu kalau kita kaji secara jujur merupakan beban dan perjuangan yang tidak mudah karena dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan, oleh karena itu sangat proposional apabila momentum promosi jabatan Kepala Madrasah tetap berakar pada kerangka peningkatan kualitas pendidikan. Sebagai bahan renungan, penulis mencoba membuat kriteria Kepala Madrasah atau seorang calon Kepala Madrasah yang diperlukan sebagai pribadinya yang mencalonkan Kepala Madrasah Menengah Kejuruan diantaranya :

- 1) Pengalaman Kerja Pengalaman kerja bagi calon Kepala Madrasah wajar dijadikan sebagai kriteria sebab dengan pengalaman kerja dimiliki setidaknya ia mampu belajar untuk memperbaiki kekurangan yang pernah didalamnya, itupun dengan syarat punya kemauan, sebab pengalaman adalah guru yang paling utama yang sesuai dengan peraturan menteri pendidikan No 13 tahun 2007 tentang standar Kepala Madrasah Menengah Kejuruan bahwa kualifikasi umum kepala sekolah/madrasah memiliki pengalaman sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun.

- 2) Dedikasi (pengabdian) Pengabdian merupakan hal yang penting untuk diperhatikan bagi seorang Kepala Madrasah sebab pada dasarnya bahwa jabatan Kepala Madrasah bukan anugrah tapi amanah yang harus dipikul dengan penuh dedikasi, sehingga tidak ada kesan terutama ditingkat SMK, bahwa dengan menduduki jabatan Kepala Madrasah menjadi lepas mengajar.
- 3) Kejujuran adalah suatu tindakan dimana antara perkataan dan perbuatannya sama, maka faktor kejujuran merupakan cerminan dari sosok pribadi yang baik yang berpijak pada nilai nilai agama.
- 4) Prestasi Kepala Madrasah harus berprestasi terutama berkaitan dengan profesionalisme, dalam hal ini dapat diukur dari segi yaitu : (a) keberhasilan mengajar. (b) kualifikasi pendidikan minimal memiliki kualifikasi akademik sadana (S1) atau diploma empat (DIV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi hal ini sesuai dengan peraturan menteri pendidikan No.13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah.

c. Indikator Kompetensi Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Kompetensi Kepribadian

- a) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas disekolah/madrasah.
- b) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- c) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
- d) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
- e) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
- f) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Seorang pemimpin harus mampu dan mumpuni serta memenuhi semua kriteria diatas, tujuannya adalah agar memimpin mampu membawa sebuah lembaga pendidikan menjadi terarah dan terstruktur.

Seorang pemimpin haruslah berakhlak mulia dan mampu mengembangkan diri, karena akan menjadi panutan bagi seluruh warga sekolah, baik guru, maupun siswa disekolah tersebut. Sekolah Madrasah adalah sekolah yang berlandaskan kepada Agama Islam, maka dari itu sangat perlu seorang pemimpin dalam sekolah Madrasah berlandaskan Kepada Akhlakul Karimah yang terdapat dalam suri tauladan Rasulullah Saw.

Integritas adalah konsistensi dan keteguhan yang tak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan definisi lain dari integritas adalah suatu konsep yang menunjuk konsistensi antara tindakan dengan nilai dan prinsip. Dalam etika, integritas diartikan sebagai kejujuran dan kebenaran dari tindakan seseorang. Lawan dari integritas adalah *hipocrisy* (hipokrit atau munafik). Seorang dikatakan "*mempunyai integritas*" apabila tindakannya sesuai dengan nilai, keyakinan, dan prinsip yang dipegangnya (Wikipedia). Mudahnya, ciri seorang yang berintegritas ditandai oleh satunya kata dan perbuatan bukan seorang yang kata-katanya tidak dapat dipegang. Seorang yang mempunyai integritas bukan tipe manusia dengan banyak wajah dan penampilan yang disesuaikan dengan motif dan kepentingan pribadinya. Integritas menjadi karakter kunci bagi seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang mempunyai integritas akan mendapatkan kepercayaan (*trust*) dari pegawainya. Pimpinan yang berintegritas dipercayai karena apa yang menjadi ucapannya juga menjadi tindakannya.

Seorang pemimpin yang berintegritas mampu bersikap tegas dalam mengambil sebuah keputusan, karena pentingnya integritas dalam seorang Pemimpin. Poin tiga dalam Kompetensi kepribadian seorang pemimpin di atas yaitu memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah, mengapa hal ini penting dalam sebuah kepemimpinan, karena tidak akan maksimal kepemimpinan seseorang yang tidak memiliki minat dalam memimpin sebuah sekolah/Madrasah. Seorang pemimpin yang tidak memiliki minat tidak dapat mengembangkan dirinya, sehingga berdampak kepada tidak berjalannya birokrasi dalam sebuah sekolah. Minat yang besar terhadap sesuatu akan membuat seseorang bekerja dengan maksimal dalam melaksanakannya. Sebagai contohnya sebuah sekolah yang memiliki pemimpin yang memiliki minat yang besar akan mendorongnya mengembangkan diri untuk mengembangkan birokrasi sekolah.

Seorang pemimpin harus memiliki keterbukaan terhadap hal-hal yang baru, maupun input-input yang bersifat membangun. Baik itu dalam mengembangkan segala hal yang berkaitan dengan kemajuan sekolah dan segala hal yang berkaitan dengan melaksanakan tugas pokok dan fungsi. Keterbukaan adalah salah satu cara pengembangan diri seorang pemimpin, keterbukaan memiliki tujuan menerima masukan terkait hal-hal yang baru dan hal-hal yang salah dalam membuat sebuah keputusan.

Perkembangan *self control* dalam diri seseorang pada dasarnya sejalan dengan bertambahnya usia seseorang. Semakin dewasa diharapkan mempunyai *self control* yang lebih baik dibanding saat remaja dan anak-anak. Namun demikian beberapa kasus menunjukkan hal yang sebaliknya, dimana beberapa permasalahan tersebut juga dilakukan oleh orang yang sudah dewasa. Seseorang yang telah beranjak dewasa (bertambahnya usia dan ilmu) tentunya diharapkan oleh masyarakat mempunyai *self control* yang lebih tinggi

dibanding anak-anak SMA. Seseorang yang telah matang usianya dan dianggap mampu untuk memimpin sebuah sekolah tentunya juga diharapkan memiliki self control yang lebih baik daripada guru dan para murid yang ada dalam sebuah sekolah tersebut. Tentunya akan aneh jika bertambahnya usia tidak diimbangi dengan kemampuan mengendalikan diri, bahkan berbuat sesuka hati dengan membiarkan perilaku yang lebih mementingkan egosime tanpa menghiraukan konsekuensi yang akan diperoleh.

Menurut kamus psikologi definisi kontrol diri atau *self control* adalah kemampuan individu untuk mengarahkan tingkah lakunya sendiri dan kemampuan untuk menekan atau menghambat dorongan yang ada. Goldfried dan Merbaum, mendefinisikan kontrol diri sebagai suatu kemampuan untuk menyusun, membimbing, mengatur dan mengarahkan bentuk perilaku yang dapat membawa individu kearah konsekuensi positif.

Kontrol diri merupakan satu potensi yang dapat dikembangkan dan digunakan individu selama proses-proses dalam kehidupan, termasuk dalam menghadapi kondisi yang terdapat dilingkungan yang berada disekitarnya, para ahli berpendapat bahwa kontrol diri dapat digunakan sebagai suatu intervensi yang bersifat preventif selain dapat mereduksi efek-efek psikologis yang negative dari stressor-stresor lingkungan. Disamping itu kontrol diri memiliki makna sebagai suatu kecakapan individu dalam kepekaan membaca situasi diri dan lingkungannya serta kemampuan untuk mengontrol dan mengelola faktor-faktor perilaku sesuai dengan situasi dan kondisi untuk menampilkan diri dalam melakukan sosialisasi

Mengapa penting memiliki self control ? *Pertama*, dalam sebuah kepemimpinan kontrol diri berperan penting dalam hubungan seseorang dengan orang lain yang dipimpinnya (interaksi social). Hal ini dikarenakan seorang pemimpin hidup dalam sebuah masyarakat yang senantiasa membutuhkan orang lain untuk hidup

dalam kelompok atau masyarakat dan tidak bisa Seluruh kebutuhan Kelompok bisa terpenuhi tanpa bantuan orang lain, begitu pula kebutuhan psikologis dan social antar sesama warga. Oleh karena itu agar kita dapat memenuhi seluruh kebutuhan sebuah Lembaga yang kita pimpin dibutuhkan kerjasama dengan orang lain dan kerjasama dapat berlangsung dengan baik jika kita mampu mengendalikan diri dari perbuatan yang merugikan orang lain. *Kedua*, Kontrol diri memiliki peran dalam menunjukkan siapa diri kita (nilai diri). Seringkali seseorang memberikan penilaian dari apa yang kita lakukan dalam kehidupan sehari-hari dan kontrol diri merupakan salah satu aspek penting dalam mengelola dan mengendalikan perilaku kita. Kontrol diri menjadi aspek yang penting dalam aktualisasi pola pikir, rasa dan perilaku kita dalam menghadapi setiap situasi. Seorang Pemimpin yang dapat mengendalikan diri dari hal-hal yang negatif tentunya akan memperoleh penilaian yang positif dari orang lain (lingkungan sosial), begitu pula sebaliknya. *Ketiga*, kontrol diri dalam seorang pemimpin berperan dalam pencapaian tujuan sebuah Lembaga. Pengendalian diri dipercaya dapat membantu seorang Pemimpin dalam mencapai tujuan. Hal ini dikarenakan bahwa seorang pemimpin yang mampu menahan diri dari perbuatan yang dapat merugikan diri atau orang lain akan lebih mudah focus terhadap tujuan-tujuan yang ingin dicapai, mampu memilih tindakan yang memberi manfaat, menunjukkan kematangan emosi dan tidak mudah terpengaruh terhadap kebutuhan atau perbuatan yang menimbulkan kesenangan sesaat. Bila hal ini terjadi niscaya seorang pemimpin akan lebih mudah untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dengan mengembangkan kemampuan mengendalikan diri sebaik-baiknya, maka kita akan dapat menjadi pribadi yang efektif, hidup lebih konstruktif, dapat menyusun tindakan yang berdimensi jangka panjang, mampu menerima diri sendiri dan diterima oleh

masyarakat luas. Kemampuan mengendalikan diri menjadi sangat berarti untuk meminimalkan perilaku buruk yang selama ini banyak kita jumpai dalam kehidupan di masyarakat juga dalam tatanan kenegaraan karena banyak peristiwa yang terjadi karena ketidakmampuan mengendalikan diri.

Pada dasarnya sumber terjadinya self control dalam diri seseorang ada 2 (dua) yaitu sumber internal (dalam diri) dan eksternal (di luar diri). Apabila seseorang dalam berperilaku cenderung mengatur perilakunya sendiri dan memiliki standar khusus terhadap perilaku yang dipilih, memberikan ganjaran bila dapat mencapai tujuan dan memberikan hukuman sendiri apabila melakukan kesalahan, maka hal ini menunjukkan bahwa self controlnya bersumber dari diri sendiri (internal)

b. Kompetensi Manajerial

- a) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- b) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif
- e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.

- h) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.
- i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- k) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien
- l) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
- m) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
- n) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
- o) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- p) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

c. Kompetensi Kewirausahaan

Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah

- a) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.

- b) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
- c) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
- d) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

d. **Kompetensi Supervisi**

- a) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Supervisi merupakan bagian dari kegiatan proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh tim supervisor baik oleh Kepala Madrasah dan/atau pengawas pengawas. Proses pembelajaran itu antara lain; diawali dengan perencanaan, kemudian pelaksanaan, diteruskan dengan penilaian, dan yang keempat pengawasan. Hal itu ditegaskan oleh PP 19/2005, pasal 19, ayat (3), *“Setiap satuan pendidikan melakukan perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien”*

Perencanaan proses pembelajaran dilakukan oleh kepala satuan pendidikan bersama dengan pendidik. Perencanaan itu berbentuk silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Pada pasal 20, PP 19/2005 ditegaskan, *“Perencanaan proses pembelajaran meliputi silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran yang memuat sekurang-kurangnya tujuan*

pembelajaran, materi ajar, metode pengajaran, sumber belajar, dan penilaian hasil belajar”.

Pelaksanaan proses pembelajaran dilakukan oleh pendidik berdasarkan perencanaan proses pembelajaran. Wujudnya nyata adalah peristiwa di ruangan belajar dan pemberian tugas terstruktur dan tugas mandiri kepada peserta didik. Peristiwa di kelas meliputi kegiatan awal, kegiatan inti, dan kegiatan akhir. Penilaian proses dan hasil belajar di tingkat satuan pendidikan dilakukan oleh pendidik dan satuan pendidikan. Wujud nyata penilaian itu adalah ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan semester, dan ulangan kenaikan kelas. Pengawasan dilakukan oleh kepala satuan pendidikan dan pengawas sekolah. Wujud dari pengawasan itu adalah pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut.

Keempat kegiatan proses pembelajaran itu merupakan satu kesatuan dengan penanggung jawab yang jelas. Perencanaan merupakan dasar utama dari semua kegiatan. Perencanaan yang benar diasumsikan bermuara kepada pelaksanaan yang benar. Perencanaan dilakukan oleh kepala satuan pendidikan dan pendidik. Silabus mata pelajaran dan silabus muatan lokal disusun oleh guru bersama timnya yang diketuai oleh kepala satuan pendidikan. Jika silabus belum memenuhi standar yang diharuskan, penanggung jawabnya adalah kepala satuan pendidikan. Selain itu, silabus merupakan perangkat kurikulum yang kategori tanggung jawabnya berada di tangan kepala satuan pendidikan. Lagi pula, di dalam Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), silabus merupakan dokumen dua kurikulum, sedangkan penanggung jawab penyusunan kurikulum di tingkat satuan pendidikan adalah kepala satuan pendidikan.

Recana pelaksanaan pembelajaran (RPP) disusun oleh pendidik berdasarkan karakteristik peserta didik yang berada di kelasnya. Penyusunan RPP pada dasarnya dilakukan secara

individu, meskipun tidak dilarang secara berkelompok. Jika RPP yang bermasalah berarti yang bertanggung jawab adalah pendidik. Jadi di dalam perencanaan proses pembelajaran sudah terlihat dikotomis (pemisah) tanggung jawab antara kepala satuan pendidikan dengan pendidik. Silabus tanggung jawab kepala satuan pendidikan dan RPP tanggung jawab pendidik.

Pelaksanaan proses pembelajaran oleh pendidik, bertumpu kepada perencanaan yang disusun oleh satuan pendidikan dan pendidik. Kegiatan ini berangkat dari keberadaan silabus dan RPP. Pelaksanaannya akan terlihat nyata di ruang kelas, dalam bentuk interaksi dengan peserta didik, dan dalam suasana yang menyenangkan. Seperti yang ditegaskan oleh Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, pasal 19, ayat (1) tentang Standar Nasional Pendidikan seperti berikut ini. *“Proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik”*.

Penilaian proses dan hasil belajar pada tataran satuan pendidikan dilakukan oleh pendidik, satuan pendidikan, dan pemerintah. Pada tataran satuan pendidikan hal itu dilakukan oleh pendidik dan satuan pendidikan. Penegasan itu termaktub pada PP 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pasal 63, ayat (1) seperti berikut ini. *“ Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas: (a) penilaian hasil belajar oleh pendidik; (b) penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan; dan (c) penilaian hasil belajar oleh Pemerintah.”* Lebih lanjut rincian dari pasal 63 ayat (1) ini diuraikan secara rinci di dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2007 tentang Standar Penilaian.

Perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian dalam proses pembelajaran perlu diawasi. Hal itulah yang keempat, yakni *pengawasan proses pembelajaran*. Bahan sajian sederhana ini berbicara tentang pengawasan proses pembelajaran. Pembahasan akan dilakukan dengan sistematika berpikir seperti berikut ini. (1) ruang lingkup kerja kepengawasan; (2) program atau perencanaan pengawasan; (3) pelaksanaan, pelaporan, dan tindaklanjut kegiatan kepengawasan. Dengan tiga sistematika berpikir itu, diharapkan bahan ini dapat dijadikan sebagai landasan berpikir untuk melaksanakan kegiatan kepengawasan pada satuan pendidikan baik oleh pengawas sekolah maupun oleh kepala satuan pendidikan.

Kepala Madrasah memerankan fungsinya sebagai pemimpin tunggal di sekolah yang memiliki tanggung jawab serta dapat mempengaruhi mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, siswa, orang tua siswa dari pihak lain yang terkait untuk bekerja/ berperan serta guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Kepala Madrasah haruslah dimulai dengan menggunakan waktu sebaik baiknya dalam memimpin, merencanakan gagasan gagasan baru, dan bekerja lebih dekat dengan para guru dan seluruh yang terlibat didalamnya

Peran Kepala Madrasah harus dapat merekrut masyarakat untuk terlibat dalam memajukan pendidikan baik yang berperan dengan dana atau dalam mengawasi sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan, karena hasil pendidikan merupakan kepentingan masyarakat. Kepala Madrasah harus terbuka dan jelas dalam mengelola keuangan sekolah. Antara kepemimpinannya dan manajerial tidak dapat dipisahkan. Kepemimpinan akan menjiwai manajer dalam melaksanakan tugasnya. Tugas Kepala Madrasah sering dirumuskan sebagai EMASLIM, artinya *educator* (pendidikan),

manager, administrator, supervisor, leader (pemimpin), inovator (pencipta), dan *motivator* (pendorong)

e. **Kompetensi Sosial**

- a) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
- b) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- c) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain

Disamping itu pemimpin haruslah bersifat

- a) Adil adalah sifat pemimpin yang tidak menganakemaskan dan tidak menganaktirikan yang salah dibina dan yang benar diberi penghargaan.
- b) Jujur adalah sifat yang tidak menyalahgunakan tugas, wewenang, dan tanggungjawab. Bekerja dengan jujur menghindari dari perbuatan dan tindakan tercela.
- c) Sabar adalah sifatsifat yang baik hati, tenang, tepat tidak terburu buru melakukan sesuatu pekerjaan bila belum jelas asal usul dan tujuan serta dasar hukumnya.
- d) Ulet adalah sifat yang tidak kenal menyerah dalam mencapai cita cita atau rencana kerjanya.
- e) Berinisiatif adalah sifat yang kaya dengan kreasi yang selalu mencari dan menguji metodemetode baru dalam melaksanakan tugasnya.
- f) Percaya diri adalah sifat percaya pada kemampuan sendiri karena wawasan yang luas tentang tugas, wewenang, dan tanggungjawab.
- g) Loyal dalam arti adanya keselarasan antara pelaksanaan dengan ketentuan dan kebijaksanaan yang berlaku sehingga dapat menjamin kesatuan bahasa dan kesamaan tindak. Berwibawa dan menarik, seorang pemimpin harus memiliki daya tarik dan wibawa

yang tinggi dengan selalu memupuk ilmu dan berperilaku yang baik.

d. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan yang harus diterapkan Kepala Madrasah sangat bergantung kepada situasi dan kondisi guru yang dipimpinnya, seperti hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi guru, yaitu:

- 1) Jika menghadapi guru yang memiliki kemampuan baik dan motivasi kerja juga baik, maka gaya kepemimpinan delegatif paling efektif, artinya, Kepala Madrasah lebih banyak memberikan dan mendelegasikan tugas dan wewenang kepada guru.
- 2) Jika menghadapi guru yang memiliki kemampuan kerja yang baik. Tetapi motivasi kerjanya kurang, maka gaya kepemimpinan partisipatif paling efektif. artinya, Kepala Madrasah berpartisipasi aktif dalam mendorong guru untuk menggunakan kemampuannya secara optimal.
- 3) Jika menghadapi guru yang kurang memiliki kemampuan yang kurang baik, tetapi memiliki motivasi kerja yang baik, maka gaya kepemimpinan konstruktif paling efektif. Artinya, Kepala Madrasah banyak memberikan bimbingan, sehingga kemampuan guru secara bertahap meningkat.
- 4) Jika menghadapi guru yang memiliki kemampuan yang kurang baik dan motivasi kerja kurang baik, maka gaya kepemimpinan instruktif paling efektif. Artinya, Kepala Madrasah lebih banyak memberi petunjuk yang spesifik dan secara ketat mengawasi guru dalam mengerjakan tugasnya.⁵³

⁵³ Juhdi, Op., Cit., hal. 79

3. Mutu Guru

Konsep Mutu dalam dunia pendidikan, difahami dengan mengacu pada masukan, proses, keluaran dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari berbagai sisi. Pertama, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia seperti kepala sekolah, guru, staf tata usaha, dan siswa. Kedua, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku kurikulum, prasarana dan sarana sekolah. Ketiga, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa alat lunak, seperti peraturan struktur organisasi, deskripsi kerja, dan struktur organisasi. Keempat, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan seperti visi, motivasi, ketekunan dan cita-cita.⁵⁴

Sementara guru berdasarkan Undang-Undang Guru dan Dosen pasal 10 (1) bahwa tenaga pendidik mempunyai empat kompetensi, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi professional, kompetensi kepribadian dan kompetensi social yang diperoleh melalui pendidikan profesi.⁵⁵ Tenaga pendidik mempunyai peran, fungsi, dan kedudukan yang sangat strategis. Hal ini berorientasi bahwa dalam penyelenggaraan pendidikan berbasis kompetensi, tenaga pendidik mempunyai peranan yang sangat penting. Oleh karenanya tenaga pendidik juga sebagai salah satu komponen dalam kegiatan belajar mengajar memiliki posisi yang sangat menentukan keberhasilan pembelajaran, karena fungsi utama tenaga pendidik adalah merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran.

Upaya peningkatan mutu pendidikan dipengaruhi oleh faktor majemuk. Faktor yang satu saling berpengaruh terhadap faktor yang

⁵⁴ Sudarwan Danim, *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), Cet. 1, Hlm. 53

⁵⁵ Himpunan Peraturan Perundang-Undangan Republik Indonesia Guru Dan Dosen, (Bandung: Nuansa Aulia, 2006), Cet. 3, Hlm. 5

lainnya. Namun demikian, faktor yang paling penting adalah guru, karena hitam-putihnya proses belajar mengajar di dalam kelas banyak dipengaruhi oleh mutu gurunya. Guru dikenal sebagai 'hidden currickulum' atau kurikulum tersembunyi, karena sikap dan tingkah laku, penampilan profesional, kemampuan individual, dan apa saja yang melekat pada pribadi sang guru, akan diterima oleh peserta didiknya sebagai rambu-rambu untuk diteladani atau dijadikan bahan pembelajaran. Bagi sebagian besar orangtua siswa, sosok pendidik atau guru masih dipandang sebagai wakil orangtua ketika anak-anaknya tidak berada di dalam keluarga.

Pada era teknologi informasi, guru memang tidak lagi dapat berperan sebagai satu-satunya sumber informasi dan ilmu pengetahuan. Peran guru telah berubah lebih menjadi fasilitator, motivator, dan dinamisator bagi peserta didik. Dalam era teknologi informasi peserta didik dengan mudah dapat mengakses informasi apa saja yang tersedia melalui internet. Dalam kondisi seperti itu, maka guru diharapkan dapat memberikan peran yang lebih besar untuk memberikan rambu-rambu etika dan moral dalam memilih informasi yang diperlukan. Dengan kata lain, peran pendidik tidak dapat digantikan oleh apa dan siapa, serta dalam era apa saja. Untuk dapat melaksanakan peran tersebut secara efektif dalam proses pendidikan, pendidik dan tenaga kependidikan harus ditingkatkan mutunya dengan skenario yang jelas.

Hak utama pendidik yang harus memperoleh perhatian dalam kebijakan pemerintah adalah hak untuk memperoleh penghasilan dan kesejahteraan dengan standar upah yang layak, bukan 'upah minimum'. Kebijakan "upah minimum" boleh jadi telah menyebabkan pegawai bermental kuli, bukan pegawai yang mengejar prestasi. Itulah sebabnya, maka langkah pertama peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan adalah memberikan kesejahteraan guru dengan gaji yang layak untuk kehidupannya.

Langkah pertama ini dinilai amat vital dan strategis untuk meningkatkan mutu pendidik dan tenaga kependidikan. Mengapa? Setidaknya ada dua alasan. Pertama, dari lima syarat pekerjaan dapat disebut sebagai profesi, yang masih belum terpenuhi secara sempurna adalah gaji dan kompensasi dari pelaksanaan peran sebagai profesi. Kelima syarat pekerjaan sebagai profesi adalah;

- 1) Bahwa pekerjaan itu memiliki fungsi dan signifikansi bagi masyarakat,
- 2) Bahwa pekerjaan itu memerlukan bidang keahlian tertentu,
- 3) Bidang keahlian itu dapat dicapai dengan melalui cabang pendidikan tertentu (*body of knowledge*),
- 4) Bahwa pekerjaan itu memerlukan organisasi profesi dan adanya kode etik tertentu, dan kemudian,
- 5) Bahwa pekerjaan tersebut memerlukan gaji atau kompensasi yang memadai agar pekerjaan itu dapat dilaksanakan secara profesional.

Dari kelima syarat tersebut, yang masih belum terpenuhi sepenuhnya adalah syarat yang kelima, yakni gaji dan kompensasi yang memadai. Alasan kedua, karena peningkatan gaji dan kesejahteraan merupakan langkah yang memiliki dampak yang paling berpengaruh (*multiplier effects*) terhadap langkah-langkah lainnya. Kalau perlu, agar langkah pertama tersebut tidak menjadikan iri bagi pekerjaan lainnya, kenaikan gaji dapat dilakukan secara menyeluruh dan bertahap. Hal ini terkait dengan maraknya tindak korupsi yang telah mencapai tingkat yang berbahaya seperti virus yang telah menjangkiti semua aspek kehidupan manusia.

Dalam era globalisasi dewasa ini profesi guru menduduki posisi penting, karena mempersiapkan sumber daya manusia yang handal. Oleh sebab itu guru memperoleh premis-premis baru agar dapat berfungsi seperti yang diharapkan, yaitu:

- a. Guru sebagai agen perubahan. Dalam era transformasi yang begitu cepat, sosok guru dapat berfungsi secara efektif sebagai penggerak dan pelaku perubahan.
- b. Guru sebagai pengembang sikap toleransi dan saling pengertian. Di dalam era global diperlukan saling pengertian dan toleransi antar seluruh umat manusia melalui proses pendidikan.
- c. Guru sebagai pendidik profesional. Dalam era global peran sekolah semakin dituntut untuk berperan sebagai pusat pengalaman belajar.

Berkaitan dengan ini peran guru menjadi sangat penting, karena bertanggung jawab dalam mempersiapkan peserta didik agar memiliki daya saing yang tinggi di masa depan. Oleh sebab itu maka profesionalisme guru perlu ditingkatkan melalui upaya peningkatan kualifikasi pendidikan sebagai dasar pembentukan kompetensi mereka, baik yang berkaitan dengan kompetensi akademik maupun kompetensi profesional. Dengan demikian, kualitas kinerja dan pencapaian target kualitas pembelajaran yang dihasilkan akan meningkat.

Standar mutu Guru diatur dalam PP No 19 Tahun 2005 pasal 2 (1) bahwa: “Standar Nasional pendidikan terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala”.⁵⁶ Standar pendidik dan tenaga kependidikan dalam SNP pasal 28 (1) bahwa: “Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional”.

⁵⁶ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 19 Tahun 2005 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Hlm. 5

Sedangkan ayat (2) menjelaskan bahwa: “kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku”. Adapun pada ayat (3) menjelaskan bahwa: “kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial”.⁵⁷ Standar yang dimaksud adalah suatu kriteria yang telah dikembangkan dan ditetapkan berdasarkan atas sumber, prosedur, dan manajemen yang efektif. Sedangkan kriteria adalah sesuatu yang menggambarkan ukuran dan keadaan yang dikehendaki. Secara konseptual, standar juga dapat berfungsi sebagai alat untuk menjamin bahwa program-program pendidikan suatu profesi dapat memberikan kualifikasi kemampuan yang harus dipenuhi oleh calon sebelum masuk kedalam profesi yang bersangkutan.

a. Kompetensi Guru

Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003 menyatakan bahwa tiap warga negara berhak atas pelayanan pendidikan yang bermutu. Dalam mendukung harapan itu, pemerintah Indonesia menetapkan standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007.

Kompetensi guru meliputi empat kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. Kompetensi pedagogik meliputi 10 kompetensi inti, kompetensi kepribadian meliputi 5 kompetensi inti, kompetensi sosial meliputi 4 kompetensi inti, dan kompetensi profesional meliputi 5 kompetensi

⁵⁷Ibid., Hlm. 17

inti. Dengan demikian guru Indonesia wajib memenuhi 24 indikator inti pada melaksanakan tugas sebagai guru.

b. Kompetensi inti pedagogik meliputi:

- 1) penguasaan karakteristik siswa yang meliputi aspek fisik, moral, kultural, emosional, dan intelektual.
- 2) menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran
- 3) mengembangkan kurikulum
- 4) menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik
- 5) memanfaatkan teknologi informasi
- 6) memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik
- 7) berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun
- 8) menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar
- 9) memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran
- 10) melakukan tindakan reflektif untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

c. Kompetensi kepribadian meliputi :

- 1) bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan budaya Indonesia
- 2) penampilan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat
- 3) menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa
- 4) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri
- 5) Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

d. Kompetensi sosial meliputi :

- 1) bersikap inklusif, bertindak objektif, dan tidak diskriminatif.
- 2) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat.
- 3) Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.
- 4) Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

e. Kompetensi profesional meliputi :

- 1) menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.
- 2) Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu
- 3) Mengembangkan materi pelajaran yang diampu secara kreatif.
- 4) Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.
- 5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.

Seluruh kompetensi inti guru harus terintegrasi pada penampilan dirinya yang terintegrasi dengan lingkungan internal maupun lingkungan eksternal sekolah yang meliputi ruang lingkup lingkungan eksternal, lingkungan lembaga pendidikan atau pada ruang lingkup sekolah, ruang lingkup dirinya, dan pada ruang lingkup kelas. Daya adaptasi guru pada keempat ruang lingkup di atas sangat bergantung pada seberapa kuat daya belajarnya sehingga meningkatkan daya adaptasinya melalui penguasaan ilmu pengetahuan dan keterampilan terbaik dalam melaksanakan tugas profesi sebagai pendidikan, pengajar, dan pelatih.

B. Penelitian yang Relevan

1. Tesis yang ditulis oleh Meira Dwi Indah Purnama. *Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Budaya Sekolah Di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Pelita Ibu Kota Jambi.*⁵⁸ Penelitian ini membahas tentang kepemimpinan partisipatif Kepala Madrasah dalam meningkatkan budaya sekolah di sekolah menengah pertama (SMP) pelita ibu kota jambi, bagaimana program-program sekolah yang dilaksanakan berdasarkan kepemimpinan partisipatif Kepala Madrasah di SMP pelita ibu kota jambi. Hasil penelitian diperoleh suatu gambaran:
a) Kurangnya dukungan kebijakan Kepala Madrasah terhadap budaya sekolah di SMP Pelita Ibu Kota Jambi.
b) Kepala Madrasah kurang melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan terhadap budaya sekolah di SMP Pelita Ibu kota Jambi.
c) Adanya pro dan kontra antara guru-guru terhadap program peningkatan budaya sekolah di SMP Pelita Ibu Kota Jambi. Adapun perbedaan tesis Meira Dwi dengan tesis yang akan peneliti teliti terletak pada obyek penelitiannya jika Meira kepemimpinan partisipatif Kepala Madrasah dalam meningkatkan budaya Sekolah, sedangkan peneliti mengarah pada strategi Kepala Madrasah dalam upaya mengembangkan mutu guru.
2. Tesis yang ditulis oleh Siti Asyuro. *Manajemen Kepala Madrasah Dalam Pengelolaan Ekstrakurikuler Keagamaan di Sekolah Menengah Pertama Negeri 19 Kota Jambi.*⁵⁹ Penelitian ini membahas masalah profesionalitas Kepala Madrasah dalam mengelola kegiatan ekstrakurikuler belum secara optimal.

⁵⁸ Meira Dwi Indah Purnama, *Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Budaya Sekolah Di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Pelita Ibu Kota Jambi* (Tesis IAIN STS Jambi, 2014).

⁵⁹ Siti Asyuro: *Manajemen Kepala Madrasah Dalam Pengelolaan Ekstrakurikuler Keagamaan Di Sekolah Menengah Pertama Negeri 19 Kota Jambi* (IAIN STS Jambi 2014).

Penelitian ini menjawab permasalahan manajemen kepala sekolah dalam perencanaan kegiatan ekstrakurikuler keagamaan dan manajemen Kepala Madrasah dalam mengevaluasi kegiatan ekstrakurikuler keagamaan di SMPN 19 Kota Jambi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen kepala sekolah dalam perencanaan kegiatan ekstrakurikuler keagamaan di SMPN Negeri 19 Kota Jambi kurang optimal karena belum mampu mengatasi permasalahan-permasalahan yang ada. Perencanaan kegiatan ekstrakurikuler keagamaan yang dilakukan Kepala Madrasah dengan membuat program, melakukan penempatan guru dan siswa, menyediakan dana, sarana, prasarana ekstrakurikuler keagamaan. Manajemen Kepala Madrasah dalam pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler ditunjukkan dengan menyelenggarakan berbagai kegiatan ekstrakurikuler, memimpinya, mengatasi masalah, menjalin komunikasi dengan orang tua dan memotivasi guru serta mendisiplinkan siswa mengikuti kegiatan ekstrakurikuler keagamaan. Manajemen Kepala Madrasah dalam mengevaluasi kegiatan ekstrakurikuler dengan melakukan pra evaluasi dalam bentuk pengawasan, melakukan evaluasi dan menindaklanjuti hasil evaluasi. Adapun perbedaan tesis Siti Asyura dengan tesis yang akan peneliti teliti terletak pada obyek penelitiannya jika Siti manajemen Kepala Madrasah dalam pengelolaan ekstrakurikuler keagamaan, sedangkan peneliti dalam hal menekankan pada strategi yang terapkan oleh Kepala Madrasah dalam mengembangkan kualitas.

3. Tesis yang ditulis oleh Khairul Fadhli. Manajemen Kepala Madrasah Dalam Perekrutan dan Penempatan Tenaga Pendidik

di Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah Kuala Tungkal.⁶⁰ Penelitian ini membahas sumber daya manusia guru di MTs Nurul Falah Kuala Tungkal, kondisi yang terjadinya penumpukan guru yang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan dengan mata pelajaran yang di ampu, keterbatasan sarana pendukung dan penunjang, kompetensi guru-guru dalam mengajar terkesan konvensional, meskipun kepala madrasah telah berupaya melakukan tugas, tanggung jawab pengembangan serta fungsinya sebagai kepala madrasah. Hasil penelitian ini belum efektifnya manajemen tenaga pendidik dalam hal perekrutan dan penempatan tenaga guru terjadi kesenjangan. Dan adanya lemah sistem manajemen SDM. Adapun perbedaan tesis Khairul Fadhli manajemen Kepala Madrasah dalam perekrutan dan penempatan tenaga pendidik sedangkan penelitian lebih fokus pada strategi yang dijalankan Kepala Madrasah dalam upaya pengembangan mutu guru.

4. Jurnal yang ditulis Malik Fatoniperan dengan judul "*Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Guru Di Mts Nurul Falah Talok Kresek Kabupaten Tangerang*". Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa kepala madrasah dalam upaya meningkatkan mutu guru di MTs Swasta Nurul Falah Talok Kresek Kabupaten Tangerang dapatlah tercapai. Ketercapaian dan keberhasilan itu didasarkan pada sejumlah temuan dalam penelitian yang berlangsung, yakni 1). Kepala Madrasah telah melakukan pemberdayaan bagi upaya peningkatan mutu guru dengan meliputi berbagai kerja praktis dan logis seperti Uji kompetensi terhadap guru, Pembinaan program pengajaran dan peningkatan profesionalitas guru, Peningkatan pendapatan dan kesejahteraan guru. 2). Kepala Madrasah melakukan berbagai

⁶⁰ Khoirul Fadhli, *Manajemen Kepala Madrasah Dalam Perekrutan Dan Penempatan Tenaga Pendidik Di Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah Kuala Tungkal*. (Tesis IAIN STS Jambi 2014).

upaya pengembangan dan pemenuhan kebutuhan terkait infrastruktur dan sarana prasarana madrasah. Hasil lain dari penelitan ini adalah bahwa keberhasilan dari kepala madrasah yang dapat menunjang bagi proses peningkatan mutu guru dapat terjadi karena beberapa factor antara lain 1). Kepala Madrasah dapat memainkan peran penting sebagai seorang pemimpin dengan kekuatan sentralnya untuk selalu menggerakkan urat nadi kehidupan madrasah, 2). Kepala Madrasah juga hendaknya dapat memahami SOP, tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan madrasah disertai oleh sikap responsibility yang kuat terhadap bawahan yang di pimpinnya dalam hal ini guru di madrasah⁶¹

5. Jurnal yang di tulis oleh Herawati Syamsul dengan judul "*Penerapan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP)*" Program Pascasarjana Pendidikan Agama Islam, UMI Makassar. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa dalam tubuh sekolah, kepemimpinan hendaknya dikembangkan diantara semua guru, di semua tingkatan. Semua guru hendaknya berpartisipasi dalam mengembangkan visi dan misi sekolah menghadapi era masa depan. Semua anggota kelompok organisasi hendaknya rela menerima tanggung jawab baru, mengambil resiko, membina konsensus, dan saling percaya mempercayai di antara kolega. Pemimpin harus yakin bahwa semua orang memiliki keterampilan memimpin yang ada di dalam diri masing-masing, dan keterampilan tersebut dapat dikembangkan. Kepemimpinan bukan sesuatu yang mistik, akan tetapi terdiri atas sejumlah keterampilan yang dapat dilatih dan

⁶¹ Malik Fatoni, *Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Guru Di Mts Nurul Falah Talok Kresek Kabupaten Tangerang*, Jurnal: Tarbawi Vol. 3 No. 02, November 2017, hal.168-182

dikembangkan, walaupun disadari bahwa ada faktor bakat alami tertentu yang melekat pada setiap orang.⁶²

6. Jurnal di tulis oleh Anung Pramudyo dengan judul "*Implementasi Manajemen Kepemimpinan Dalam Pencapaian Tujuan Organisasi*" Akademi Manajemen Administrasi (AMA) "YPK" Yogyakarta. Hasil penelitian ini menyimpulkan Kepemimpinan sangat diperlukan oleh suatu organisasi. Berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuannya akan sangat tergantung pada pemimpinnya. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Pemimpin bertanggung jawab dalam mengintegrasikan antara kebutuhan dan keinginan dari anggota organisasi dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi. Penting kiranya dalam organisasi untuk melaksanakan manajemen kepemimpinan yang akan mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya. Kepemimpinan yang dilaksanakan di organisasi harus didukung dengan adanya karakter kepemimpinan (*leadership characters*) yang kuat dan pelaksanaan prinsip-prinsip kepemimpinan (*leadership principles*) secara baik dan benar. Karakter dan prinsip kepemimpinan tersebut kemudian apabila dibudayakan ke seluruh anak buah maka mereka akan mereka memahami, menghayati, dan melakukannya sehingga akan dapat membentuk iklim kepemimpinan (*leadership climate*) dalam organisasi. Iklim kepemimpinan ini memungkinkan organisasi menjalankan siklus manajemen (*planning, organizing, actuating, dan controlling*) secara efektif. Dengan demikian maka

⁶² Herawati Syamsul, *Penerapan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP)* Makassar: Program Pascasarjana Pendidikan Agama Islam, UMI Makassar, Jurnal Idaarah, Vol. 1, No. 2, Desember 2017

pencapaian tujuan organisasi akan dapat dilaksanakan dengan lebih mudah dan dengan hasil yang lebih baik.⁶³



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTHAN THAHA SAIFUDDIN
J A M B I

⁶³ Anung Pramudyo, *Implementasi Manajemen Kepemimpinan Dalam Pencapaian Tujuan Organisasi*, Yogyakarta; Akademi Manajemen Administrasi (AMA) "YPK" JBMA – Vol. I, No. 2, Februari 2013.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Kajian tentang kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pada penelitian ini menggunakan metode deskriptif. Penelitian ini berusaha menggambarkan dan memahami Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Guru Di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif, yaitu suatu pendekatan untuk mencari jawaban atas pertanyaan mengapa suatu gejala itu muncul atau sesuatu itu bermakna.

Menurut Bogdan dan Tylor sebagaimana dikutip oleh Moleong,⁶⁴ mendefinisikan kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan pelaku yang diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara *holistik* (utuh). Jadi dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan.

Metode kualitatif digunakan karena beberapa pertimbangan, diantaranya yaitu: a) menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda, b) metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responden, c) metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.⁶⁵ Dan dikatakan kualitatif, karena penelitian ini lebih menekankan pada proses-proses sosial yang terjadi di madrasah. Terutama Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Guru Di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau. Karena yang

⁶⁴ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Rosda Karya, 2010), hal. 4.

⁶⁵ *Ibid*, hal. 10.

dipentingkan adalah proses penelitian, maka data yang telah dikumpulkan dianalisis secara induktif dan hasilnya disajikan dalam bentuk deskriptif, yaitu dalam bentuk rangkaian kalimat yang menggambarkan keadaan yang nyata di lapangan.⁶⁶ Penelitian ini lebih menekankan pada proses pengumpulan data penelitian yang dipergunakan untuk mendeskripsikan keadaan sesungguhnya fenomena yang ada di lapangan.

B. Situasi Sosial dan Subyek Penelitian

Mengingat persoalan penelitian ini harus memperhatikan segala kegiatan masyarakat sekolah dalam lingkungan kebiasaan yang diterapkan dan dijalankan oleh pihak sekolah, tentunya perhatian penelitian yang utama mengacu kepada kerangka sosial yang bersifat pluralistik. Dengan demikian, upaya menelusuri kegiatan ataupun kebiasaan masyarakat sekolah di lapangan selalu dikaitkan dengan berbagai faktor kehidupan yang tercakup oleh kerangka sosial yang didukung oleh masyarakat sekolah setempat; dengan pusat perhatian ditujukan kepada berbagai kegiatan sosial, baik dalam kenyataan maupun pada tahap abstraksi yang berupa pemikiran Kepala Madrasah maupun masyarakat dalam kaitannya dengan struktural fungsional yang melingkupi pengaturan dan pola hubungan yang terjadi, kemudian dicoba untuk memahaminya dengan memperhatikan situasi atau konteks kegiatan dan tindakan yang terjadi. Situasi atau konteks kegiatan itu bukan berasal dari pemikiran peneliti melainkan hasil penelusuran peneliti terhadap pengaruh serta akibat yang relevan secara meluas ke luar dari diri para pelakunya.

Sosiologi berguna untuk memberikan data-data sosial yang diperlukan pada tahap perencanaan, pelaksanaan maupun penilaian pembangunan. Situasi sosial adalah suatu keadaan atau tempat dimana subjek berdomisili yang mempengaruhi kegiatan, keadaan, data yang

⁶⁶ Robert C. Bogdan dan Sari Knopp Beiken, *Qualitatif Research for Education: An Intriduction to Theory and Methods* (London: Allyn and Bacon, 1998), hal. 4-7.

berhubungan dengan perilaku subjek. Situasi sosial pada kajian ilmiah ini adalah Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau.

Istilah subyek penelitian menunjuk pada orang/individu maupun kelompok yang dijadikan satuan (kasus) yang diteliti.⁶⁷ Subyek yang digunakan yaitu teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa hingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek sosial yang diteliti.⁶⁸

Dengan demikian, dalam penelitian ini akan melibatkan beberapa informan yang diperkirakan dapat memberikan informasi lengkap tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru. Beberapa informan diantaranya yaitu:

1. Pemimpin/kepala madrasah yaitu sebagai pemberi kebijakan terhadap keputusan-keputusan atas berjalannya suatu kegiatan pondok pesantren yang ia dirikan dan ia pimpin
2. Guru/pendidik/tenaga pendidik ataupun Kepala Madrasah yaitu sebagai pelaksana penyampaian informasi kebijakan dan pengamat kegiatan madrasah atas menjalankan suatu kegiatan terhadap para siswanya
3. Siswa yaitu sebagai pelaksana terhadap segala keputusan dan kebijakan yang telah diterapkan sekolah.

Subyek penelitian ini meliputi aspek-aspek yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau

⁶⁷ Sanafiyah Faisal, *Format-format Penelitian Sosial* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), hal. 109.

⁶⁸ Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hal. 300.

C. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber data pertama di tempat penelitian.⁶⁹ Data primer pada umumnya dikumpulkan melalui beberapa cara, yaitu wawancara, questioner, dokumentasi, observasi dan studi kasus. Data primer dalam penelitian ini adalah informasi atas kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau dengan memakai teknik observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi.

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain, misalnya dalam bentuk tabel-tabel atau diagram-diagram. Dan sumber data sekunder yang dimaksud adalah hasil penelitian dan karya ilmiah, buku panduan, artikel dan yang lainnya yang dapat menunjang penelitian ini.

2. Sumber data

Sumber data adalah subjek dari mana data diperoleh.⁷⁰ Adapun yang menjadi sumber data dalam penelitian ini meliputi:

- a. Sumber data berupa manusia yaitu Kepala Madrasah ataupun, guru/pendidik/tenaga pendidik, pengurus kelembagaan sekolah, dan siswa.
- b. Sumber data berupa suasana atau peristiwa kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau

⁶⁹ Anas Sudijono, *Pengantar Statistik Pendidikan* (Jakarta: Grafindo Persada, 2009), hal. 19.

⁷⁰ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hal. 107.

- c. Sumber data berupa dokumen, yaitu hal-hal yang terkait mengenai penelitian yang akan diteliti.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik atau metode pengumpulan data merupakan cara untuk memperoleh data. Cara ini digunakan untuk mendapatkan data yang *valid* dan *reliabel*. Menurut Sugiono dalam Prastowo, bahwa teknik pengumpulan data yang utama adalah observasi partisipan, wawancara mendalam, studi dokumentasi dan gabungan antara ketiganya atau triangulasi.⁷¹ Maka dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan tiga teknik pengumpulan data diantaranya:

1. Observasi

Observasi atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung.⁷² Observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki.⁷³ Teknik observasi ini digunakan untuk mengamati Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Guru, untuk memperoleh gambaran yang nyata berkaitan dengan fokus dari apa yang diteliti berkenaan dengan kondisi objektif lapangan dari pengamatan peneliti.

Observasi atau pengamatan merupakan hasil perbuatan jiwa secara aktif dan penuh perhatian untuk menyadari adanya suatu rangsangan tertentu yang di inginkan, atau studi yang disengaja dan sistematis tentang keadaan atau fenomena sosial dan gejala psikis dengan jalan mengamati atau mencapai.⁷⁴ Dalam teknik ini observasi yang digunakan adalah observasi partisipan. Artinya peneliti terlibat dalam

⁷¹ Andi Prastowo, *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Perspektif Rancangan Penelitian* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hal. 207.

⁷² Nana Syaodih Sukmadinata, *Op. Cit*, hal. 220.

⁷³ Suharsimi Arikunto, *Op. Cit*, hal. 102.

⁷⁴ Mardalis, *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hal. 63.

kegiatan sehari-hari dengan obyek yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber penelitian.

2. Wawancara

Wawancara atau *interview* merupakan salah satu bentuk teknik pengumpulan data yang banyak digunakan dalam penelitian deskriptif kualitatif. Wawancara dilakukan secara lisan dalam pertemuan tatap muka secara individual. Sebelum melakukan wawancara, peneliti menyiapkan instrumen wawancara yang berisi sejumlah pertanyaan atau pernyataan yang meminta untuk dijawab oleh responden.⁷⁵

Wawancara merupakan percakapan antara dua atau lebih untuk tujuan tertentu yakni memperoleh atau memberikan informasi dari satu pihak kepada pihak lain sehingga konsep-konsep dan pemikiran serta gagasan dapat diungkapkan.⁷⁶ Melalui wawancara maka peneliti akan menggali ide dan informasi yang kemudian dapat dikonstruksikan dalam topik tertentu.

Pada dasarnya wawancara dilakukan terhadap informan kunci maupun informan lain. Wawancara mendalam dan intensif dalam penelitian ini dilakukan terhadap Kepala Madrasah sebagai pemimpin madrasah dan selaku penentu suatu kebijakan, yaitu untuk memperoleh kebijaka-kebijakan apa saja yang telah diterapkan kepada masyarakat sekolah.

Adapun secara umum dilakukan wawancara ini adalah untuk memperoleh seluruh data yang berkaitan dengan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Guru begitu juga untuk menggali data terkait profil, visi, misi, budaya yang diterapkan, keberhasilan, problematika, dan data-data lain tentang Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau.

⁷⁵Suharsimi Arikunto, *Op. Cit.*, hal. 16.

⁷⁶ B Sutopo, *Pengantar Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar Teori Praktis* (Surakarta: UNS Press, 1998), hal. 24.

3. Dokumentasi

Selain metode observasi dan wawancara, maka dalam penelitian ini digunakan juga metode dokumentasi untuk memperoleh data dalam penelitian ini. Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi adalah pengambilan data yang diperoleh dari dokumen-dokumen.⁷⁷ Dokumen merupakan catatan peristiwa yang telah berlalu. Dokumen dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dengan demikian yang dimaksud dengan teknik dokumentasi ialah upaya menarik kesimpulan yang *shahih* dari suatu bahan tulisan atau film (rekaman) yang berkaitan dengan masalah penelitian. Lofman dalam Lexy J. Moleong menyatakan bahwa sumber utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, namun mengabaikan data yang berasal dari dokumen merupakan tindakan yang kurang benar.⁷⁸

Data yang hendak diperoleh dari teknik pengumpulan data ini antara lain dokumen yang terkait dengan pelaksanaan sistem sekolah, beserta perangkat-perangkat pendukung lainnya. Selain itu, juga digunakan untuk mendapatkan data statistik, seperti jumlah siswa, jumlah guru, jumlah/keadaan gedung, dan berbagai data pribadi siswa. Dari dokumen tersebut juga dapat diperoleh fasilitas pesantren misalnya luas tanah, luas bangunan, jumlah ruang, dan mengenai visi misi, struktur organisasi, program kerja dan agenda kegiatan.

Teknik ini peneliti gunakan dalam pengumpulan data yang terkait dengan fokus penelitian yang berasal dari sumber utamanya, seperti dokumen-dokumen, arsip-arsip, modul, artikel, jurnal, brosur dan sebagainya yang terkait dengan permasalahan yang dikaji.⁷⁹ Teknik ini peneliti lakukan sebagai bukti data penguat, yang dapat menjelaskan dan menyatakan bahwa peneliti benar-benar mengunjungi dan melakukan

⁷⁷ Husaini Usman & Purnomo Setiady Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hal. 69.

⁷⁸ Lexy J. Moleong, *Op. Cit.*, hal. 122.

⁷⁹ Anas Sudijono, *Teknik Evaluasi Pendidikan Suatu Pengantar* (Yogyakarta: UD. Rama, 1986), hal. 36.

penelitian pada lembaga yang menjadi garapan peneliti yaitu Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau.

E. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik analisis data dengan model Miles dan Huberman.⁸⁰ Proses analisis data yang dilakukan dengan melalui menela'ah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data-data tersebut kemudian dianalisis melalui tiga komponen yaitu meliputi reduksi data, penyajian data, dan pengambilan kesimpulan.

Adapun langkah-langkah analisis data menggunakan model Miles dan Huberman dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan kegiatan memilih dan menguasai data sesuai dengan fokus penelitian sehingga dapat ditangani. Mereduksi berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting dan menghapuskan yang tidak perlu.

2. Penyajian Data

Penyajian data yaitu mengorganisasikan dan memaparkan data yang tersedia secara naratif yang memungkinkan penarikan kesimpulan. Setelah mereduksi data dan supaya data tersebut mudah dipahami baik oleh peneliti maupun orang lain, maka data tersebut perlu disajikan. Penyajian data dapat menggunakan grafik, matrik, maupun tabel.

3. Verifikasi Data

Verifikasi data yaitu proses penarikan kesimpulan. Kesimpulan awal bersifat sementara dan akan berubah jika tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data. Sebaliknya,

⁸⁰Matthew B. Miles & A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif: buku sumber tentang Metode-metode Baru*(Jakarta: UI-Pres, 1992), hal. 15-20.

jika kesimpulan awal didukung dengan bukti-bukti baru ditemukan maka kesimpulan yang telah dikemukakan dianggap kredibel.

Analisis data dalam penelitian ini sudah dimulai di lapangan yang diperoleh dari sumber hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Setiap hasil yang diperoleh di lapangan itu selalu diupayakan diperiksa kembali melalui berbagai pembicaraan tematik kepada pihak sekolah dan observasi di lapangan. Analisis yang dilakukan secara bergerak bolak balik antara kegiatan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Penelitian ini bermakna bahwa analisis yang dilakukan merupakan upaya yang berlanjut, berulang, dan terus menerus.

F. Uji Keterpercayaan Data

Untuk mendapatkan keabsahan dalam pemeriksaan data, maka digunakan teknik triangulasi. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai sumber, berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, triangulasi waktu.⁸¹

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, sebagai perbandingan data. Dengan demikian diharapkan informasi yang diberikan semakin kredibel.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu di cek dengan observasi atau dokumentasi. Bila dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan

⁸¹ Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2014), hal. 125.

atau yang lain untuk memastikan data mana yang dianggap benar. Atau mungkin semua benar namun sudut pandangnya berbeda-beda.

3. Triangulasi waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara dipagi hari saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sampai ditemukan kepastian datanya.⁸²

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan triangulasi dengan sumber yakni mendapatkan dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama dan triangulasi teknik yaitu menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama.⁸³

Dengan demikian data-data di lapangan yang berupa hasil dokumentasi, wawancara, dan observasi akan dianalisis sehingga dapat mengetahui deskripsi mengenai Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Guru Di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau

⁸² *Ibid.*, hal. 127.

⁸³ Sugiono, *Op. Cit.*, hal. 330.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS PEMBAHASAN

A. DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

1. Profil Madrasah

Nama madrasah	: Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah
Alamat	: Jalan Pendidikan Nomor 99 RT. 03 RW. 02 Parit Kalimantan Desa Penjuru Kecamatan Kateman
NSM	: 1212.1404.0082
NPSN	: 10499012
Status	: Swasta
Berdiri	: 2 Mei 2004 sesuai dengan SK pendirian F/III/PP.00.2/09/2004
Luas Tanah	: 11375 m ²
Luas bangunan	: 445 m ²
Kepala Sekolah	: Herman, S.H.I.
No. HP	: 081275035899
Akreditasi	: B ⁸⁴

2. Sejarah Madrasah

Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman secara resmi berdiri bertepatan dengan peringatan Hari Pendidikan Nasional (Hardiknas) pada tanggal 2 Mei 2004 sesuai dengan Surat Keputusan (SK) pendirian nomor F/III/PP.00.2/09/2004 oleh Yayasan Hidayatus Salikin Desa Penjuru Kecamatan Kateman.

⁸⁴ Dokumen Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman. Tgl.07 Agustus 2018

Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman beralamat di Jalan Pendidikan Nomor 99 RT. 03 RW. 02 Parit Kalimantan Desa Penjuru Kecamatan Kateman dan saat sekarang ini menggunakan kurikulum gabungan antara Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan tahun 2006 untuk mata pelajaran non agama dan kurikulum dari Kementerian Agama untuk kurikulum mata pelajaran agama.

Pendirian Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman dilatarbelakangi dengan adanya keinginan dari tokoh masyarakat, agama, pemuda dan ibu-ibu agar anak-anak lulusan Sekolah Dasar atau Madrasah Ibtidaiyah dapat melanjutkan pendidikan lebih tinggi tanpa harus jauh-jauh ke daerah lain. Menindaklanjuti keinginan tersebut maka para tokoh tersebut melaksanakan musyawarah yang pada saat itu dilaksanakan di kantor Desa Penjuru Kecamatan Kateman.⁸⁵

Para tokoh yang dinilai berjasa atas pendirian Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman antara lain: H. Harun, H. Maslan, H. Hasan, Sidiq, Murianto, S. Ag, Herman, S.H.I., Ismail, S.E., Norhasmarida, S.H.I., dan Basri, S.Pd. berdasarkan musyawarah itu disepakati dibentuk sebuah Yayasan yang diberi nama Yayasan Hidayatussalikin yang diketuai oleh H. Harun.

Selanjutnya untuk lembaga pendidikan yang didirikan disepakati di bawah naungan Yayasan Hidayatussalikin dan diberi nama Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman. Kepala madrasah yang pertama dan sampai saat ini masih menjabat adalah bapak Herman, S.H.I.

⁸⁵ Wawancara Dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.7 Agustus 2018

Saat didirikan Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman jumlah kelasnya baru dua buah yang difungsikan untuk ruang kelas VII dan ruang guru, selanjutnya pada tahun berikutnya karena siswa kelas VII menaiki kelas VIII maka dibangun dua ruang belajar lagi untuk ruang kelas VIII dan IX.

3. Letak Geografis

Secara Geografis Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kateman terletak di Jalan Pendidikan Nomor 99 RT. 03 RW. 02 Parit Kalimantan Desa Penjuru Kecamatan Kateman Indra Giri Hilir Provinsi Riau Indonesia. Kecamatan Kateman sendiri terdiri dari 3 kelurahan, 8 desa dan luas wilayah 684,09 Km dengan jumlah penduduk sekitar 44,442 Jiwa.⁸⁶ Sungai guntung merupakan wilayah yang berbatasan langsung dengan kepulauan riau disebelah utara dan timur, teluk meranti disebelah barat, dan kota tembilahan sebelah selatan. Sebagian besar mata pencarian masyarakatnya adalah berkebun, berdagang dan melaut. Tanahnya pun berawa dan berdekatan dengan laut, kultur budaya masyarakatnya adalah melayu, namun seiring berkembang zaman sungai guntung tumbuh menjadi daerah yang sangat heterogen yang di huni oleh berbagai macam etnis-suku, seperti; Bugis, Melayu, Banjar, Jawa, Minang, Batak dan Tionghoa.⁸⁷ Kabupaten Indra Giri Hilir sendiri merupakan wilayah strategis karena letaknya di jalur selat malaka yang berdekatan dengan pusat pengembangan pariwisata nasional dan Internasional; Seperti, Singapura, Malaysia, Pulau Batam, Pulau Bintan dan Tanjung Pinang.⁸⁸

4. Visi Dan Misi

Visi dan misi merupakan konsep perencanaan yang disertai tindakan sesuai dengan rencana yang telah dirumuskan untuk

⁸⁶ Dokumen Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.07 Agustus 2018

⁸⁷ Observasi Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.10 Agustus 2018

⁸⁸ Observasi Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.10 Agustus 2018

mencapai tujuan. Adapun pernyataan visi Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Kateman Indra Giri Hilir adalah sebagai berikut:⁸⁹

Adapun Visi Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman adalah “Terwujudnya Sumber Daya Manusia yang berkualitas, berilmu, serta Bertaqwa sesuai dengan Ajaran Islam dan Azas Pancasila”.

Sementara Misinya adalah;

- a. Menumbuhkembangkan perilaku disiplin, sopan dan jujur serta berakhlak Mulia,
- b. Menerapkan pembelajaran yang sesuai dengan perkembangan zaman,
- c. Mendukung pemerintah dan masyarakat dalam meningkatkan SDM yang dibutuhkan dalam pembangunan nasional,
- d. Melaksanakan pendidikan yang bersumberkan Al – Qur’an dan Hadits,
- e. Menciptakan kepribadian yang memiliki jiwa kepemimpinan.

Selain Visi Misi, terdapat juga tujuan Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman, yakni; “Terciptanya Peserta Didik yang Berilmu, Bermoral Islami dan Berkepribadian Disiplin, Jujur, Santun Bertanggung Jawab dan Pancasila”.

Adapun tujuan Khususnya adalah ;

- a. Memberikan kemampuan dasar kepada peserta didik, baik berupa penanaman iman dan taqwa, pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang dapat mereka gunakan dalam kehidupan sehari – hari,
- b. Menanamkan sikap cinta tanah air dan berkepribadian pancasila,
- c. Membentuk pribadi peserta didik yang senantiasa berakhlak mulia hidup bersih, tertib, dan rapi,
- d. Mengembangkan bakat, minat, kemampuan dan kepribadian,
- e. Lulus UN 100 %,
- f. Meningkatkan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan,
- g. Meningkatkan kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikan.

⁸⁹ Dokumen Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.07 Agustus 2018

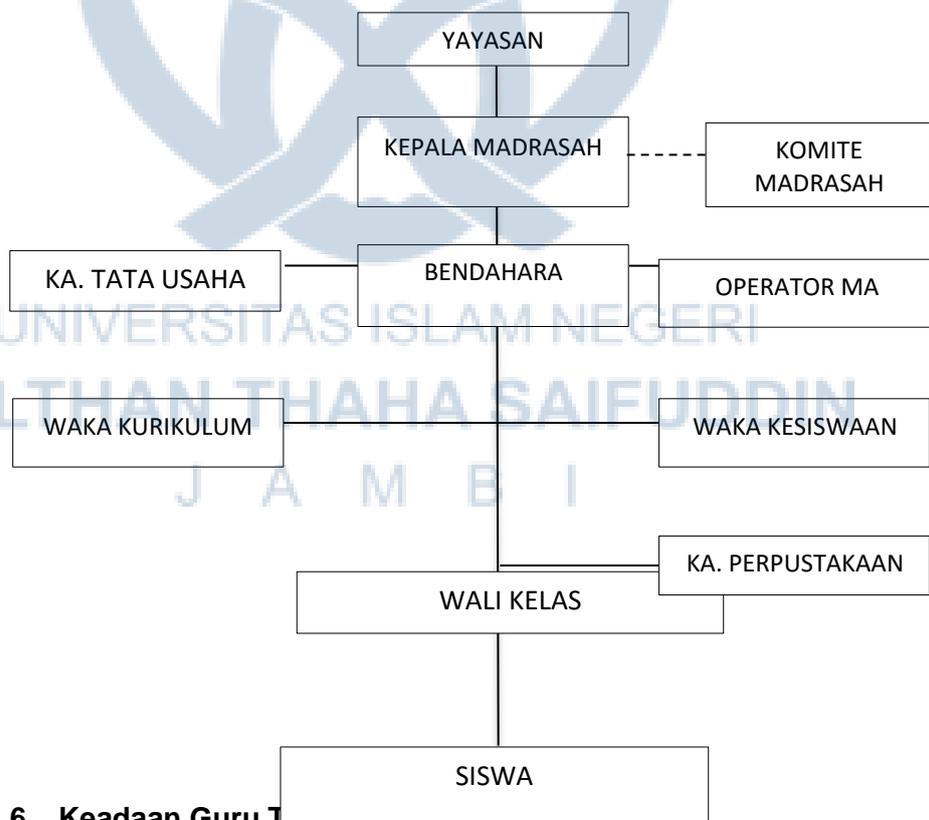
5. Struktur

Struktur organisasi Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman adalah susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada organisasi madrasah dalam rangka melaksanakan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Struktur ini jelas memisahkan antara setiap tugas dan tanggung jawab masing-masing individu namun tetap memiliki hubungan dalam pelaksanaannya.

Adapun struktur kepemimpinan organisasi Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman dapat dilihat dari gambar struktur organisasi dibawah ini, yang terdiri dari Yayasan, Kepala Madrasah, Waka, Komite Madrasah, Bendahara, Tata Usaha, Operator madrasah, Perpustakaan, Wali Kelas dan Siswa;

Gambar; Struktur Organisasi

Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Penjuru Sungai Guntung⁹⁰



6. Keadaan Guru T

⁹⁰ Dokumen Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.07 Agustus 2018

Guru atau tenaga pengajar adalah merupakan tokoh penting di dalam lingkungan pendidikan. Tanpa guru yang baik sulit mendapatkan hasil atau tujuan pendidikan yang baik pula. Guru merupakan barometer keberhasilan serta maju tidaknya sekolah atau baik tidaknya kreativitas siswa tergantung dengan guru.

Keadaan Guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman pada tahun pelajaran 2015/2016 berjumlah 13 orang termasuk kepala sekolah dengan rincian tugas sebagai berikut:

Tabel 4.1
Keadaan Guru
Tahun Pelajaran 2017/2018⁹¹

NO	NAMA GURU	L/P	JABATAN/ TUGAS	PEND
1	Herman, S. H.I.	L	Kepmad, Fikih	S.1
2	Syahril, S. Pd.I.	L	Al-Qur'an Hadits	S.1
3	Norhasmarida, S.H.I.	P	Akidah Akhlak, SKI	S.1
4	Marwah, S.H.I.	P	IPS Terpadu	D.3
5	Murianto,S. Ag.	L	PPKn	S.1
6	Edi Yanto, S.Sos.	L	Bhs. Indonesia	S.1
7	Salbiah, S.Pd.I.	P	Bhs. Inggris	S.1
8	Zulkarnain, S.T.	L	T I K	S1

⁹¹ Dokumen Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman
Tgl.07 Agustus 2018

9	Sayuti	L	Penjaskes	MA
10	Amarwansah,SE	L	Matematika	S1
11	Fauzan	L	Bahasa Arab	MA
12	Juliana	P	IPA Terpadu	MA
13	Hanijah, S.Pd	P	Seni Budaya	S1

Dari temuan tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa keadaan guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman cukup baik. Hal tersebut dapat dilihat dari tingkat pendidikan guru yang rata-rata telah menempuh jenjang s1, dan beberapa diantaranya telah tersertifikasi. Artinya dengan keadaan guru yang memiliki tingkat akademik yang tinggi maka guru-guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Katemandapat menjalankan tugas nya dengan baik. Selain itu guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman dalam pelaksanaan pembelajaran sesuai dengan kapasitas dan bidangnya masing-masing.

7. Keadaan Siswa Tahun Pelajaran 2017/2018

Siswa atau peserta didik merupakan salah satu syarat terjadinya interaksi dalam kegiatan belajar mengajar. Siswa tidak saja sebagai objek tetapi juga sebagai subjek pendidikan, karena tanpa adanya siswa maka proses pendidikan tidak akan berjalan oleh sebab itu keberadaan siswa dalam setiap bidang pendidikan menjadi penting. Adapun jumlah siswa di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman tahun 2017 mengalami peningkatan sebanyak 123 orang yang

terdiri dari 44 orang berjenis kelamin laki-laki, dan 79 orang berjenis kelamin perempuan yang terdiri dari 5 rombongan belajar sebagai mana tabel berikut dibawah ini:

Tabel 4.2
Keadaan siswa
Tahun Pelajaran 2017/2018 ⁹²

NO	KELAS	ROMBEL	JENIS KELAMIN		JUMLAH
			L	P	
1	VII	1	9	16	25
2	VIII	2	18	28	46
3	IX	2	17	35	52
JUMLAH		5	44	79	123

8. Kurikulum

Kurikulum MTs Darul Hidayah disusun sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan di MTs.Darul Hidayah. Pengembangan Kurikulum dilaksanakan menggunakan pendekatan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan K13 kepada peserta didik agar :

- a. Beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT
- b. Meningkatkan pengembangan keragaman potensi, minat dan bakat, serta kecerdasan intelektual, emosional, spiritual, dan kinestika secara optimal sesuai dengan tingkat perkembangannya
- c. Mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi

⁹² Dokumen Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman
Tgl.07 Agustus 2018

- d. Meningkatkan potensi fisik dan membudayakan sportifitas serta kesadaran hidup sehat
- e. Meningkatkan kepekaan, kemampuan mengekspresikan dan mengapresiasi keindahan dan keseimbangan (harmoni), hidup bermasyarakat, berguna untuk orang lain
- f. Membangun, menemukan jati diri melalui proses belajar yang aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan.

Dalam pelaksanaannya MTs.Darul Hidayah menggunakan prinsip – prinsip sebagai berikut :

- a. Pelaksanaan kurikulum didasarkan pada potensi, perkembangan dan kondisi peserta didik, dalam hal ini peserta didik harus mendapatkan pelayanan pendidik yang bermutu, serta memperoleh kesempatan untuk mengekspresikan dirinya secara bebas, dinamis dan menyenangkan.
- b. Kurikulum dilaksanakan dengan menegakkan kelima pilar belajar yaitu; Belajar untuk beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT, Belajar untuk memahami dan menghayati, Belajar untuk mampu melaksanakan dan berbuat secara efektif, Belajar untuk hidup bersama dan berguna bagi orang lain, Belajar untuk membangun dan menemukan jati diri, melalui proses Pembelajaran yang aktif, efektif, dan menyenangkan.
- c. Pelaksanaan kurikulum memungkinkan peserta didik mendapat pelayanan yang bersifat perbaikan, pengayaan, atau percepatan sesuai dengan potensi, tahap perkembangan, dan kondisi peserta didik dengan tetap memperhatikan keterpaduan pengembangan pribadi peserta didik yang berdimensi ke Tuhanan, keindividual, social, dan moral.
- d. Kurikulum dilaksanakan dalam suasana hubungan peserta didik dan pendidik yang saling menerima dan menghargai, akrab, terbuka, dan hangat. Dengan prinsip Tut Huri Handayani, dibelakang memberikan daya dan kekuatan, ditengah membangun semangat dan prakarsa, didepan memberi contoh dan teladan.

- e. Kurikulum dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan multi strategi dan multimedia, dan memanfaatkan lingkungan sekitar, sebagai sumber belajar dengan prinsip alam takambang jadi guru (semua yang terjadi, tergelar dan berkembang di masyarakat dan lingkungan sekitar serta lingkungan alam semesta dijadikan sumber belajar, contoh dan teladan).
- f. Kurikulum dilaksanakan dengan mendayagunakan kondisi alam, social, dan budaya serta kekayaan daerah untuk keberhasilan pendidikan dengan muatan seluruh bahan kajian serta optimal.
- g. Kurikulum yang mencakup seluruh komponen kompetensi mata pelajaran muatan local dan pengembangan diri diselenggarakan dengan keseimbangan, dan kesinambungan yang cocok dan memadai antar kelas dan jenis serta jenjang pendidikan.⁹³

Adapun struktur kurikulum MTs. Darul Hidayah memuat mata pelajaran wajib, muatan local, dan pengembangan diri, dengan rincian sebagai berikut.

- a. Mata Pelajaran Wajib; Al – Qur’an Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, Bahasa Arab, SKI, Pendidikan Kewarganegaraan, Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Matematika, Ilmu Pengetahuan Alam, Ilmu Pengetahuan Sosial, Seni Budaya, Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan, Keterampilan/Teknologi Informasi dan Komunikasi⁹⁴

NO	KELOMPOK MATA PELAJARAN	CAKUPAN
1	Agama dan Akhlaq Mulia	Kelompok mata pelajaran agama dan akhlaq mulia dimaksud untuk membentuk peserta didik menjadi manusia yang

⁹³ Dokumen Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.07 Agustus 2018

⁹⁴ Dokumen Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.07 Agustus 2018

		beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa serta berakhlaqmulia , akhlaq mulia mencakup etika, budi perkerti, atau moral sebagai perwujudan dari pendidikan agama.
2	Kewarganegaraan dan Kepribadian	<p>Kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian dimaksudkan untuk meningkatkan kesadaran wawasan peserta didik akan status , hak dan kewajibanya dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, serta peningkatan kualitas dirinya sebagai manusia.</p> <p>Kesadaran dan wawasan termasuk wawasan kebangsaan, jiwa dan patriotisme bela negara, penghargaan terhadap hak azazi manusia, kesetaraan gender, demokrasi, tanggung jawab sosial, ketaatan membayar pajak, dan sikap serta prilaku anti korupsi, kolusi dan nepotesme.</p>
3	Ilmu Pengetahuan dan teknologi	Kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi pada tingkat SMP/MTs. Dimaksud untuk mengenal, menyikapi dan mengapresiasi dan teknologi serta menanamkan kebiasaan berfikir dan berperilaku ilmiah yang kritis, kreatif dan mandiri.
4	Estetika	Kelompok mata pelajaran estetika dimaksudkan untuk meningkatkan sensitivitas, kemampuan peserta didik untuk mengapresiasi keindahan dan keharmonisan. Mencakup apresiasi dan ekspresi, baik dalam kehidupan individual

		hingga mampu menikmati dan bersyukur hidup, maupun dalam kehidupan kemasyarakatan sehingga mampu menciptakan kebersamaan yang harmonis.
5	Jasmani Olahraga dan Kesehatan	Kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga dan kesehatan pada tingkat SMP/MTs. Dimaksudkan untuk meningkatkan potensi fisik serta menanamkan sportivitas dan kesadaran hidup sehat. Budaya hidup sehat termasuk kesadaran, sikap dan prilaku hidup sehat yang bersifat individu ataupun yang bersifat kolektif kemasyarakatan seperti keterbatasan dari prilaku seksual bebas, kecanduan narkoba, HIV/AIDS, demam berdarah, muntaber dan penyakit lain yang potensial untuk mewabah

b. Muatan Lokal, yakni Tahfidz adalah mata pelajaran yang bertujuan untuk menghafal dan memahami isi Hadits

c. Pengembangan Diri, Pengembangan diri adalah kegiatan yang bertujuan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan, bakat, minat. Kegiatan pengembangan diri dapat dilakukan antara lain melalui kegiatan pelayanan konseling yang berkenaan dengan masalah diri pribadi dan kehidupan social, belajar, dan pengembangan karir peserta didik serta kegiatan ekstrakurikuler. Pengembangan Diri yang dilaksanakan di MTs. Darul Hidayah adalah :

- 1) *Kegiatan Pengembangan Diri Rutin*, Melaksanakan Upacara Hari Senin, Melaksanakan bersih lingkungan setiap hari

Jum'at, Shalat Zuhur setiap hari, Melakukan tugas piket kelas (Sesuai dengan tugas kelas), Peringatan hari – hari besar nasional, Muhadharah sebelum shalat Zuhur

- 2) *Pengembangan Diri Spontan* pengembangan diri spontan dilaksanakan sesuai dengan situasi dan kondisi yang terjadi. Yakni Membiasakan memberi salam kepada sesama siswa, guru, dan semua warga Madrasah, Membiasakan diri membuang sampah di tempatnya, Membaca Do'a sebelum dan sesudah belajar, Bersalamam dengan guru ketika akan pulang dari Madrasah
- 3) *Pengembangan Diri Terprogram*; Bimbingan Ibadah, Bimbingan Tilawah, Muhadharah, Pramuka, Volly Ball, Takraw, Tenis Meja, Badminton, Futsal, Rebana, habsyi, Tari.

9. Sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana juga merupakan komponen penting dalam mempermudah mencapai tujuan pendidikan. Sarana dan prasarana yang ada dalam sekolah akan mempengaruhi keberhasilan siswa dalam belajar.

Sarana dan prasarana Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman terdiri dari fasilitas, perlengkapan dan alat-alat pelajaran sekolah dan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.3

Sarana dan Prasarana⁹⁵

NO	SARANA DAN PRASARANA	JUMLAH	KET
1	Ruang Belajar	6	Baik

⁹⁵Dokumen Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.07 Agustus 2018

2	Banyak Kelas	6	Baik
3	Ruang Kepala Sekolah	1	Baik
4	Ruang Majelis Guru	1	Baik
5	WC	2	Baik
6	Lapangan Sekolah	1	Baik
7	Gudang	1	Baik
8	Perpustakaan	1	Baik
9	Ruang Labor	-	-
10	Meja Guru	12	Baik
11	Peta Indonesia	1	Baik
12	Peralatan IPA	3	Baik
13	Papan Tulis	8	Baik
14	Infokus	2	Baik
15	Komputer	1	Baik
16	Laptop	2	Baik
17	Bendera	4	Baik
18	Meja Siswa	140	Baik
19	Kursi siswa	140	Baik
20	Jam dinding	9	Baik

Berdasarkan deskripsi lokasi penelitian pada profil Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kateman, dokumentasi visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah, Struktur Sekolah, dan profil sumber daya manusia dan sarana prasarana terlihat bahwa pola kepemimpinan kepala madrasah berjalan dengan baik.

B. TEMUAN PENELITIAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN

1. Temuan Penelitian

d. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Guru Di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau

Kepemimpinan dalam sebuah institusi mutlak diperlukan untuk dapat menjadi penggerak dan motor sebuah organisasi. Seorang pemimpin dianggap berhasil apabila seluruh elemen bergerak dan berjalan sesuai koridor aturan yang ada. Konsep kepemimpinan dalam organisasi tidak beda jauh dengan kepemimpinan dalam lembaga pendidikan yakni kepala madrasah, Karena lembaga pendidikan juga merupakan sebuah organisasi yang didalamnya terdapat struktur yang dapat menggerakkan jalannya organisasi. Untuk bisa berhasil seorang kepala madrasah harus mampu melakukan kerja-kerja dengan baik sebagaimana seorang pemimpin. Kualitas kepemimpinan seorang kepala madrasah dikatakan baik jika dalam individunya paham dan mengerti berbagai macam gaya dan persyaratan sebagai seorang pemimpin, sehingga terciptalah kepemimpinan kepala madrasah yang berkualitas.

Sekolah/madrasah sebagai tempat penyelenggaraan pendidikan mesti memiliki sistem dan perangkat yang saling berkaitan satu sama lain. Secara internal perangkat sekolah terdiri dari kepala, guru, murid, kurikulum, sarana dan prasarana. Sementara secara eksternal sekolah perangkat sekolah berhubungan dengan instansi lain baik secara vertikal maupun horizontal yang sama-sama ditujuk untuk mencapai tujuan pendidikan. Sekolah atau madrasah merupakan organisasi pendidikan yang berhubungan langsung dengan pihak-pihak yang

berkepentingan (*stakeholder*) sehingga sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman yang dihadapinya. Oleh karena itu Keberadaan seorang pemimpin dalam perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan sangat dibutuhkan agar dapat membawa madrasah kepada tujuan yang telah ditetapkan.

Hasil observasi di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau, menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah pimpinan puncak, sehingga tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan di madrasah bergantung pada kecakapan dan kemampuan kepala madrasah sebagai seorang pemimpin.⁹⁶ Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau belum mampu mengoptimalkan perannya sebagai seorang pemimpin. Sehingga kepemimpinan kepala madrasah belum sepenuhnya berhasil mendorong peningkatan mutu guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau.⁹⁷

Sebagai mana hasil wawancara dengan waka kurikulum Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau, menurutnya, kepala madrasah belum optimal dalam mendorong peningkatan mutu guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau.⁹⁸ Hal ini disebabkan karena kepala madrasah tidak mampu menghimpun dan mengkoordinasikan sumber daya yang ada di sekolah. Padahal keberhasilan pendidikan yang ada di madrasah sangat di tentukan oleh kemampuan kepala madrasah dalam mengelola dan memberdayakan warga madrasah, termasuk peningkatan mutu guru dan staf. Karena peningkatan produktivitas dan prestasi madrasah di ukur dari kemampuan kepala madrasah melalui konsep manajemen personalia.

Peningkatan mutu guru merupakan pekerjaan yang harusnya dilakukan kepala madrasah dalam manajemen personalia pendidikan yang bertujuan untuk mendayagunakan guru dan staf secara efektif dan efisien. Untuk itu kepala madrasah harus memiliki kemampuan dalam menarik, mengembangkan, mengkaji dan memotivasi guru untuk mencapai tujuan pendidikan, dengan memaksimalkan sumber daya yang ada.

Hasil wawancara dangan ibu waka kurikulum menunjkan bahwa kemajuan lembaga pendidikan sangat bergantung pada

⁹⁶Hasil Observasi di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.10 Agustus 2018

⁹⁷Hasil Observasi di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.10 Agustus 2018

⁹⁸Hasil Wawancara Dengan Waka Kurikulum Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.08 Agustus 2018

sosok kepala madrasah. Sebab menurutnya kepala madrasah merupakan pemimpin di sekolah ini, beliau yang bertanggung jawab terhadap tercapai atau tidaknya tujuan/program-program yang telah ditetapkan, termasuk didalamnya tentang peningkatan mutu guru, selebihnya waka hanya membantu agar program-program tersebut dapat terlaksana dengan baik⁹⁹

Artinya, keberadaan kepala madrasah sebagai pimpinan di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah menjadi kunci terhadap pencapaian program kerja dan kemajuan pendidikan Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah, namun pada kenyataannya kepala madrasah belum sepenuhnya mampu melaksanakan capaian-capaian program, kerja tersebut. Meskipun hasil wawancara dengan Guru Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah mengungkapkan bahwa kemajuan madrasah di dorong karena adanya kemampuan kepala sekolah dalam mengatur aktivitas yang ada di madrasah, terutama dalam segi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Misalnya saja dalam peningkatan mutu guru, yang terpenting adalah dengan memberikan penyadaran teladan dan motivasi kepada guru untuk terus menggali potensi-potensi yang dimiliki, terutama saat ini, kita sudah menggunakan K13 maka guru-guru disini mau tidak mau, siap tidak siap harus bisa mengimplementasi kurikulum tersebut, maka salah satu yang di lakukan kepala madrasah adalah dengan mengikut sertakan majelis guru dalam berbagai kegiatan pelatihan-pelatihan, baik yang berbentuk seminar maupun diklat, yang dilaksanakan di sekolah ataupun di luar sekolah, tapi karena mengingat anggaran yang terbatas maka kegiatan pelatihan lebih banyak dilakukan dimadrasah dengan mendatangkan pengwas sebagai tutor atau pelatih¹⁰⁰

Dari wawancara tersebut menunjukkan, meski tidak dilakukan secara optimal, tetapi kepala madrasah tetap berupaya untuk mendorong peningkatan mutu guru, hal ini didasarkan karena adanya komitmen kepala madrasah terhadap kemajuan pendidikan di madrasah. oleh sebab itu, meski terdapat banyak kekerungan, namun komitmen dan motivasi kepala madrasah tetap harus di apresiasi. Hasil wawancara lainnya mengungkapkan bahwa kepala madrasah dikenal sebagai sosok yang tangguh dan konsiten dalam memegang komitmen dan tanggung jawab terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya. Terutama dalam peningkatan mutu guru.

⁹⁹Hasil Wawancara Dengan Waka Kurikulum Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.08 Agustus 2018

¹⁰⁰Hasil Wawancara Dengan Guru Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman, Yakni Tgl.10 Agustus 2018

Hasil observasi di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau menunjukkan bahwa peningkatan mutu guru dilakukan untuk memastikan agar kualitas pendidikan di madrasah tidak menurun, sehingga peningkatan mutu guru disesuaikan dengan kebutuhan madrasah.¹⁰¹ Artinya program peningkatan mutu guru memberi penekanan pada pembentukan keterampilan profesionalitas guru sebagai perbaikan layanan pendidikan di madrasah. Cara yang ditempuh adalah dengan mengikut sertakan guru-guru madrasah pada kegiatan-kegiatan pelatihan, penataran, seminar, workshop, pemagangan, dan pendampingan yang diselenggarakan oleh lembaga pemerintah ataupun lembaga non pemerintah.

Selain itu program peningkatan mutu guru di laksanakan melalui program-program yang direncanakan sendiri oleh madrasah dengan memaksimalkan jaringan-jaringan yang ada di dalam madrasah ataupun di luar madrasah.¹⁰² Dengan demikian dapat dipahami bahwa peningkatan mutu tersebut dilakukan dengan berbagai cara diantaranya dengan menciptakan iklim pendidikan yang bermutu dengan cara mengadirkan sumberdaya yang bermutu seperti guru yang profesional, metode yang tepat sasaran dan fasilitas sarana sarana yang bermutu ."¹⁰³

Hasil wawancara dengan guru Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman menunjukkan bahwa bahwa kepala madrasah adalah orang nya ramah dan bersahaja, punya pandangan kedepan dan punya komitmen yang kuat untuk memajukan Madrasah ini, meskipun banyak kendala, tetapi beliau sebagai pimpinan terus saja berusaha mendorong kami-kami disini untuk mengajar dengan hati/ ketulusan sehingga kita itu tidak saja memberikan pengetahuan kepada peserta didik tetapi juga menjadi contoh teladan bagi murid-murid yang ada disini, termasuk juga kepala sekolah"¹⁰⁴ Berdasarkan hasil observasi bahwa apa yang dilakukan oleh kepala madrasah merupakan standar yang telah ditetapkan oleh yayasan, standar tersebut menyangkut standar operasional proses dari yayasan dan aturan pendidikan secara nasional, jadi yang dilakukan dilakukan kepala madrasah telah sesuai dengan SOP dan Aturan yang telah ada. Selain itu, kepala madrasah juga telah memetakan terkait potensi-potensi yang dimiliki

¹⁰¹Hasil Observasi di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.10 Agustus 2018

¹⁰² Hasil Observasi di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.10 Agustus 2018

¹⁰³ Hasil Wawancara Dengan Wawancara Dengan Guru Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.10 Agustus 2018

¹⁰⁴ Hasil Wawancara Dengan Guru Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.10 Agustus 2018

oleh pendidik. Karena menurutnya tugas kepala madrasah adalah memfasilitasi agar potensi-potensi yang terdapat di madrasah dapat diberdayakan secara baik, dan dapat menghasilkan output pendidikan yang sesuai dengan harapan madrasah, dan masyarakat pada umumnya".¹⁰⁵

Selanjutnya, hasil wawancara dengan kepala madrasah mengungkapkan bahwa dalam melakukan peningkatan mutu pendidik, kepala madrasah juga berkordinasi dengan pengawas sekolah untuk terus meningkatkan keterampilan guru-guru yang ada di madrasah, terutama dari segi peningkatan kompetensi. Karena menurutnya kompetensi ini akan sangat berpengaruh terhadap input, proses dan output di madrasah. Hasil koordinasi yang dilakukan menghasilkan kesempatan kepada pengawas untuk melakukan bimbingan dan pelatihan kepada guru-guru yang ada di madrasah, misalnya dalam menyusun K13".¹⁰⁶

Dengan demikian dapat dipahami bahwa kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman adalah orang yang memegang komitmen terhadap kemajuan madrasah sesuai dengan program kerja yang telah direncanakan, termasuk peningkatan mutu pendidik dan peserta didik. Namun untuk mencapai keberhasilan tersebut ada banyak kendala yang dihadapi oleh kepala madrasah, diantaranya; adalah ketidaktegasan kepala madrasah dalam mengelola pendidikan secara benar. Ketidaktegasan ini ditunjukkan dari sikap kepala madrasah yang tidak menegur guru-guru yang datang tidak pada waktunya. Hal ini terungkap dari hasil observasi penulis yang melihat adanya guru-guru yang telat datang ke sekolah tetapi tidak ditegur oleh kepala madrasah, dan setelah di konfirmasi benar bahwa kepala sekolah enggan untuk menegur guru tersebut dikarenakan ada rasa tidak enak.¹⁰⁷ Padahal menurut hasil wawancara dengan waka kurikulum agar tercapainya program pendidikan, menurutnya diperlukan sosok pemimpin yang memiliki kemampuan secara tegas dalam mengatur atau mengelola pendidikan benar benar, tentunya kemampuan dalam membuat perencanaan, pengelolaan dan pengawasan, memiliki pemahaman yang cukup luas agar dapat memecahkan berbagai persoalan, kemudian juga mesti memiliki kemampuan dalam melihat peluang dan tantangan; dan yang terakhir adalah kemampuan dalam melihat masa depan. Syukurnya kepala

¹⁰⁵ Hasil Wawancara Dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman, Tgl.07 Agustus 2018

¹⁰⁶ Hasil Wawancara Dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman, Tgl.07 Agustus 2018

¹⁰⁷ Hasil Observasi di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.10 Agustus 2018

madrasah ini, punya kemampuan tersebut, jadi wajar saja jika madrasah ini tetap bertahan meskipun disekeliling madrasah ini sekarang telah ada beberapa sekolah umum. Namun yang disayangkan adalah ketidaktegasan kepala madrasah dalam memberikan sanksi pada guru yang tidak disiplin, sehingga ini menimbulkan kesan bahwa kepala madrasah itu tidak tegas.¹⁰⁸

Sementara menurut Guru Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman bahwa kepala madrasah adalah orang yang cukup bagus, maksudnya beliau itu sebenarnya adalah orang yang punya cita-cita besar untuk memajukan madrasah, meskipun kita tau bahwa untuk memajukan madrasah itu tantangannya berat, ditambah lagi harus bersaing dengan sekolah-sekolah umum yang ada di sungai guntung ini. Namun atas dasar ketekunan beliau sebagai kepala madrasah, maka madrasah ini tetap berdiri dan terus berupaya menjawab keinginan masyarakat akan pendidikan agama di daerah ini. Disisi lain, kita menyadari bahwa pendidikan islam seperti madrasah perlu menunjukkan kemampuan dalam menjawab persoalan di masyarakat, terutama dalam menciptakan generasi-generasi berilmu, bermoral Islami dan berkepribadian disiplin, Jujur, santun dan bertanggung Jawab.¹⁰⁹

Hasil wawancara di atas menunjukkan, sikap atau perilaku yang melekat pada kepribadian kepala madrasah dalam memimpin Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau, adalah sikap yang mencerminkan bahwa kepala madrasah sebagai pimpinan di madrasah punya tanggung jawab dan amanah yang besar dalam menjawab persoalan pendidikan di kalangan masyarakat sungai guntung. Kepala madrasah juga merupakan sosok yang visioner serta aktif dalam melihat perubahan masa depan, ini dibuktikan dari tujuan Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau yakni menciptakan generasi-generasi berilmu, bermoral Islami dan berkepribadian disiplin, Jujur, santun, bertanggung Jawab dan pancasilais.

Berdasarkan hasil observasi juga di temukan bahwa gaya kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis Partisipatif, yang mana kepemimpinan kepala madrasah mengutamakan musyawarah mufakat.¹¹⁰ Sebagaimana hasil wawancara dengan ibu

¹⁰⁸Hasil Wawancara Dengan Waka Kurikulum Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.08 Agustus 2018

¹⁰⁹Hasil Wawancara Dengan Guru Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.10 Agustus 2018

¹¹⁰Hasil Observasi di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.10 Agustus 2018

waka kurikulum Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman, yakni;

“gaya kepemimpinan beliau itu perpaduan antara demokarsi dan otoriter, misalnya dalam beberapa kebijakan pola kepemimpinannya bersifat demokrasi artinya lebih mengutamakan musyawarah mufakat, tetapi dalam beberapa kasus kepemimpinan-nya bersifat otoriter dalam tanda kutip pengambilan kabijakan”¹¹¹

Hasil wawancara dengan Guru Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah itu adalah demokratis, karena lebih mengedepankan asas musyawarah. Misalkan dalam rapat beliau bertanya kepada kami majelis guru tentang pendapat, saran atau masukan, dan dari sinilah baru kemudian diambil kata sepakat. Tetapi ada juga keputusan-keputusan yang mesti disegerakan biasanya langsung di putuskan oleh beliau sendiri. Intinya jika untuk kemaslahatan pendidikan madrasah biasanya diambil melalui kata sepakat”¹¹² Pendapat yang sama juga dibenarkan oleh kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman, yakni;

“ya, kalau saya sih dalam pengambilan keputusan biasanya terlebih dahulu saya analisis, apakah kemudian hal ini perlu di diskusikan atau tidak, jika perlu maka kita mangajak seluruh komponen yang ada dimadrasah ini baik waka, bendahara, komite dan majelis guru untuk diskusi terkait keputusan yang mesti kita ambil. Tetapi dalam beberapa kesempatan keputusan itu langsung saja diambil tanpa terlebih dulu melakukan musyawarah, intinya itu kondisional”¹¹³

Selain itu, guru Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman juga menambahkan bahwa;

“kepemimpinan yang diterapkan bapak itu menurut saya adalah menggunakan gaya kepemimpinan yang demokrasi, kami selaku guru diberi kebebasan dalam memberi ide, saran, kritik dan gagasan dalam setiap pertemuan, baik yang sifatnya terbuka atau tertutup”.¹¹⁴

¹¹¹Hasil Wawancara Dengan Waka Kurikulum Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.08 Agustus 2018

¹¹²Hasil Wawancara Dengan Guru Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.10 Agustus 2018

¹¹³Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman, Tgl.07 Agustus 2018

¹¹⁴Hasil Wawancara Dengan Guru Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.10 Agustus 2018

Bahkan, menurut TU Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah bahwa Kepemimpinan kepala madrasah itu sangat fleksibel, misalnya saja dalam melaksanakan tugas input data guru maupun siswa boleh tidak dilakukan di sekolah tetapi juga boleh dikerjakan ditempat lain, misalnya dirumah, yang terpenting kata beliau itu, pekerjaannya harus selesai tepat waktu, karena kadang-kadang kalau disekolah sinyal internetnya sering hilang jadi sangat sulit jika dipaksakan disekolah, jadi saya kerjakan dirumah sesuai dengan target, dan kepala sekolah sangat memaklumi itu” Dari penjelasan ini dapat di ketahui bahwa, dalam meningkatkan mutu guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau, kepala madrasah memiliki gaya kepemimpinan yang demokrasi partisipatif, yaitu pengambilan kebijakan diawali dengan diskusi bersama bawahannya, agar dapat melihat masalah tersebut tidak hanya dari satu sisi, tetapi juga dari sisi lainnya. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau adalah kepemimpinan yang mengedepankan musyawarah mufakat, dalam artian bahwa kepala madrasah sangat menghargai bawahannya dan bertanggung jawab terhadap amanah yang diembannya.

e. Faktor Pendukung Dan Penghambat Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Guru Di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau

Dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman terdapat faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaannya, sebagaimana hasil temuan berikut;

1). Faktor Pendukung

Berdasarkan hasil temuan lapangan bahwa faktor pendukung kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman, adalah; Pertama, faktor kepemimpinan kepala madrasah yang visioner, kedua. kemampuan managerial dan Keterampilan, kemampuannya dalam berkomunikasi, dan sikapnya yang fleksibilitas dan tidak otoriter dalam memutuskan suatu permasalahan atau kebijakan;¹¹⁵ Hasil wawancara dengan Ibu waka kurikulum, menurutnya faktor pendukung nya adalah karena adanya

¹¹⁵Hasil Observasi di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.10 Agustus 2018

kepala madrasah yang baik, dan terus mendorong dalam peningkatan mutu pendidik dan peserta didik, ditambah lagi beliau itu sangat berpengalaman dalam memimpin madrasah ini selama 14 tahun. Jadi sebenarnya kepala madrasah punya rekam jejak yang baik dalam pengelolaan madrasah. Inilah yang menjadi salah satu bagian dari faktor pendukung peningkatan mutu dimadrasah".¹¹⁶

Selanjutnya, menurut waka kurikulum bahwa kepala madrasah adalah orang yang visioner, dia punya pandangan jauh kedepan, artinya kita sangat bersyukur sekali karena beliau itu juga punya kemampuan manajerial dalam memimpin madrasah ini. Komunikasi nya juga bagus, dan sikapnya sangat fleksibel dalam setiap kebijakan yang mau beliau ambil, terlebih dulu pasti dimusyawarahkan, dan tentu melibatkan komponen yang ada di madrasah ini.¹¹⁷ Hal senada juga di benarkan guru Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman;

" kalau untuk faktor pendukung, setau saya dari internal kepala sekolah sendiri, maksudnya, tanpa kepala sekolah tidak bisa ada peningkatan mutu, karena memang kepala sekolah itulah sangat mendorong sehingga terciptanya, sekolah yang bermutu. Artinya dorongan dari kepala sekolah itu yang paling penting bagi saya, baru nanti dari sumber daya guru yang ada di sekolah ini.¹¹⁸

Guru lain juga mengatakan Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman;

"Kepemimpinan kepala sekolah itulah yang menjadi pendorong peningkatan mutu tersebut. Karena tanpa dorongan kepala sekolah kita juga tidak bisa apa-apa seperti mau ikut pelatihan tanpa ada dukungan dari kepala sekolah kan juga tidak bisa, oleh karenanya menurut pandangan kami, yang faktor pendukung itu ya kepala sekolah.¹¹⁹

Dari hasil wawancara di atas, di ketahui bahwa faktor pendukung peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman adalah

¹¹⁶Hasil Wawancara Dengan waka kurikulum Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.08 Agustus 2018

¹¹⁷Hasil Wawancara Dengan Waka Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.08 Agustus 2018

¹¹⁸Hasil Wawancara Dengan guru Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.10 Agustus 2018

¹¹⁹Hasil Wawancara Dengan guru Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.10 Agustus 2018

kepemimpinan kepala madrasah yang visioner, kemampuan managerial dan Keterampilan lain yang dimiliki oleh seorang kepala madrasah, kemampuannya dalam berkomunikasi, dan sikapnya yang fleksibilitas dan tidak otoriter dalam memutuskan suatu permasalahan atau kebijakan;

2). Faktor Penghambat

Berdasarkan hasil hasil observasi diketahui bahwa faktor yang menjadi penghambat kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman, adalah pertama, keterbatasan biaya anggaran yang hanya bersumber dari yayasan, iuran komite dan dana BOS, kedua, fasilitas sarana prasaran yang terbatas, ketiga, letak geografis dan akses madrasah yang jauh dari pusat kota kecamatan dan kabupaten dan itu harus di lewati dengan menggunakan jalur laut.¹²⁰ Hasil wawancara dengan ibu waka kurikulum Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman mengungkapkan bahwa dalam pelaksanaan ada beberapa yang menjadi pendukung dan beberapa hal yang menjadi penghambat, kalau untuk pendukung utamanya adalah semangat yang luar biasa yang dimiliki oleh sumber daya manusia maksudnya guru dimadrasah ini, ditambah lagi dukungan dari yayasan dan masyarakat terkait bantuan fasilitas dan saran prasarana. Sementara untuk faktor pengahambatnyayang paling subtansial adalah masalah pembiayaan, karena sumber pembiayaan yang ada disekolah ini hanya bersumber dari yayasan, sumbangan komite, dan dari dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), jadi untuk melakukan kegiatan semacam pelatihan, dibutuhkan sumber pembiayaan yang cukup besar inilah yang menjadi kendala”.¹²¹ Hasil Observasi juga menunjukkan bahwa kendala lainy adalah keterbatasan fasilitas dan sarana dan prasarana yang ada, seperti ruang labor, perpustakaan, bahkan ruang kelas, tetapi meskipun dengan kondisi sarana prasaran yang terbatas. Kepala madrasah tetap optimis dapat bersaing dengan sekolah0sekolah yang ada disekitarnya.¹²² Selain itu, hasil wawancara dengan guru Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman juga mengungkapkan, bahwa:

¹²⁰Hasil Observasi di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.10 Agustus 2018

¹²¹Hasil Wawancara Dengan waka kurikulum Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.08 Agustus 2018

¹²²Hasil Observasi di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.10 Agustus 2018

“untuk kendala yang signifikan sih, masalah anggaran lah, kan anggaran itu sumber dari segala kegiatan, bagaimana kita mau buat kegiatan kalau anggaran nya ga ada, jadi menurut saya, anggaran/ biaya menjadi kendala terbesar, contohnya saja kalau kita mau hadirkan tutor dari luar, otomatis kan, biaya transport, makan, dan fasilitas lainnya kan kita yang tanggung”.¹²³

Hasil wawancara di atas, juga dibenarkan oleh kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman

“ dalam proses pelaksanaan kegiatan untuk peningkatan mutu guru, ya salah satu faktor nya, adalah biaya kita terbatas, maka kemudian untuk solusinya agar guru-guru tetap mendapatkan pelatihan maka kita mengundang narasumber yang punya kemampuan untuk memberikan pelatihan itu, salah satunya ya pengawas, karena jika kita keluar paling ya hanya beberapa orang yang bisa ikut, tetapi jika kita laksanakan di dalam, maka seluruh guru yang ada disini bisa mendapatkan pelatihan.¹²⁴

Lebih lanjut, kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman, mengungkapkan;

“kendala lainnya, adalah kondisi sarana prasarana madrasah yang terbatas, dan juga akses dari kota kecamatan ke madrasah ini harus ditempuh dengan menggunakan jalur laut, ditambah lagi jaringan internet lumayan susah kalau dimadrasah ini, dan ini tentunya juga menjadi penghambat peningkatan mutu tersebut. Karena untuk merealisasikan program kegiatan yang berkaitan dengan pembinaan dan pelatihan guru dibutuhkan modal yang besar, namun demikian kita tetap berupaya memberikan perhatian dan dorongan kepada guru-guru disini untuk terus meningkatkan dan mengembangkan kemampuan yang ada.¹²⁵

Artinya, dari hasil wawancara dan observasi di atas dapat diketahui bahwa, yang menjadi kendala kepemimpinan kepala

¹²³Hasil Wawancara Dengan guru Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.10 Agustus 2018

¹²⁴Hasil Wawancara Dengan kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.07 Agustus 2018

¹²⁵ Hasil Wawancara Dengan kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.07 Agustus 2018

madrasah dalam meningkatkan mutu guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman adalah; Pertama, pembiayaan, Kedua, fasilitas sarana dan prasarana yang terbatas, Ketiga, akses yang jauh dari kota kecamatan yang harus ditempuh dengan jalur laut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa yang menjadi kendala dalam peningkatan mutu guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman adalah, anggaran yang terbatas, sarana prasarana, dan akses madrasah yang jauh dari kota kecamatan.

f. Upaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Guru Di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau

Berdasarkan hasil observasi di ketahui bahwa upaya peningkatan mutu guru di MTs Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau, dilakukan dengan cara; pertama mendorong agar para guru, staf dan siswa menyadari akan tujuan sekolah yang ditetapkan dengan penuh keyakinan dan semangat, keyakinan melaksanakan tugas masing-masing dalam mencapai tujuan madrasah.¹²⁶ Menurut Kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman: yang di perlukan dalam meningkatkan mutu guru yang adalah memberikan penyadaran terlebih dahulu bahwa tanpa mereka sekolah ini bukan apa-apa. Dengan begitu mereka akan sadar bahwa beban pendidikan yang ada di sekolah ini, tidak saja ada di pundak kepala sekolah melainkan juga di pundak guru. Untuk itu, mereka akan berupaya bekerja semaksimal mungkin.¹²⁷ Waka Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman juga mengungkapkan bahwa yang perlu dilakukan adalah memberikan pemahaman bahwa kita punya tanggung jawab yang sama dalam mengelola madrasah ini. Artinya kita pun harus bertanggung untuk mensukseskan apa yang menjadi visi dari madrasah yakni terwujudnya Sumber Daya Manusia Yang Berkualitas, Berilmu, Serta Bertaqwa Sesuai Dengan Ajaran Islam Dan Azas Pancasila”¹²⁸

Hasil observasi bahkan menunjukkan bahwa dalam setiap sambutan yang disampaikan kepala madrasah, baik diskusi maupun rapat, kepala madrasah menyampaikan bahwa madrasah ini

¹²⁶Hasil Observasi di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.10 Agustus 2018

¹²⁷Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.07 Agustus 2018

¹²⁸Hasil Wawancara Dengan Waka Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.08 Agustus 2018

merupakan madrasah kita semua, jadi apapun yang menjadi program madrasah wajib di dukung dan di sukseskan.¹²⁹ Artinya, kepala madrasah berusaha meyakinkan kepada kepada komponen madrasah bahwa madrasah ini bukan hanya dimiliki oleh yayasan, tetapi juga milik guru-guru yang ada yang di madrasah, jadi tanggung jawabnya adalah tanggung jawab bersama, dan ini lah yang sebenarnya menjadi sumber motivasi kuat untuk tetap mengabdikan diri dalam menjalankan tugas dan amanah sebagai guru.¹³⁰

Hal senada juga di ungkapkan oleh Guru Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman:

“Ya, keberadaan guru di sekolah ini, sangat didukung oleh beliau, sehingga kita tahu bahwa yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah upaya untuk memajukan sekolah ini. Maka kitapun sebagai guru dituntut secara profesional. Dan kita menyadari betul bahwa ada banyak hal yang mesti kita tingkatkan salah satunya adalah mutu agar menghasilkan lulusan yang sesuai dengan keinginan orang tua siswa.¹³¹

Dari hasil wawancara diatas, dapat dipahami bahwa kepala madrasah sebagai pimpinan, dalam meningkatkan mutu guru adalah dengan cara mendorong atau memotivasi agar para guru, staf dan siswa menyadari akan tujuan sekolah yang ditetapkan dengan penuh keyakinan dan semangat, keyakinan melaksanakan tugas masing-masing dalam mencapai tujuan madrasah. Selain itu, kepala sekolah juga, menyediakan segala dukungan, peralatan, dan fasilitas berbagai peraturan dan suasana yang mendukung kegiatan. Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala madrasah guru Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman, yakni:

“ya, tentunya kita juga menyediakan kebutuhan para majelis guru dalam melaksanakan tugasnya, seperti penyediaan Buku, kemudian alat-alat yang bisa digunakan untuk praktek guru, meskipun masih secara terbatas.¹³²

¹²⁹Hasil Observasi di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.10 Agustus 2018

¹³⁰Hasil Wawancara Dengan Guru Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.10 Agustus 2018

¹³¹Hasil Wawancara Dengan Guru Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.10 Agustus 2018

¹³² Hasil Wawancara Dengan Kepala Madrasah Guru Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman, Tgl.07 Agustus 2018

Hal senada juga dibenarkan Oleh guru Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman;

“ya, kalau untuk proses pembelajaran dikelas, untuk fasilitasnya sudah disediakan oleh pihak madrasah, seperti papan tulis, buku, penggaris, bahkan kalau ada guru yang mau ngajar menggunakan internet juga udah ada”¹³³

Dengan demikian dapat diketahui bahwa, fasilitas dan sarana pendukung lainnya di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman telah tersedia dengan baik, artinya kepala madrasah telah memfasilitasi majelis guru dalam proses pembelajaran. Selain itu juga berdasarkan hasil wawancara di ketahui bahwa, strategi yang digunakan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru adalah dengan memberikan kesempatan seluas-luasnya untuk mengikuti kegiatan, pelatihan peningkatan mutu baik yang dilaksanakan di sekolah maupun diluar sekolah. Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman, berikut;

“iya, upaya yang kita lakukan dalam meningkatkan mutu guru adalah dengan melaksanakan kegiatan semacam pelatihan – pelatihan, pelatihan ini kita laksanakan setiap semesternya satu sampai dua kali, apalagi dengan perubahan kurikulum, dari KTSP ke K13, jadi dalam penerapan kurikulum tersebut guru-guru mesti mendapatkan bimbingan, dan bimbingan itu dilaksanakan dalam bentuk pelatihan, seperti kemaren kita minta pengawas untuk hadir kesekolah, selain monitoring juga melakukan pelatihan atau pembinaan terhadap majelis guru terkait dengan penerapan K13 dan segala bentuk perubahannya”¹³⁴

Hal senada juga, di benarkan oleh ibu waka kurikulum sekolah Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman, sebagai berikut;

“ ya, itu tadi dalam meningktakan mutu guru kita adakan pelatihan, yang langsung mendatangkan ahlinya, seperti tutor atu pengawas sekolah, pelatihan ini kita programkan tiga

¹³³Hasil Wawancara Dengan Guru Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.10 Agustus 2018

¹³⁴Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.07 Agustus 2018

bulan sekali, tentunya dengan harapan kegiatan ini dapat memberikan informasi terkait dengan pengetahuan, ketarampilan dan skil guru dalam mengajar, apalagi saat ini kita sudah hampir secara keseluruhan menerapkan kurikulum K13, oleh karena itu sangat dibutuhkan pelatihan-pelatihan semacam ini untuk mendukung proses belajar mengajar dikelas".¹³⁵

Pernyataan tersebut di atas, juga dibenarkan oleh Guru Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman:

"ya, benar, untuk pelatihan kita laksanakan di sekolah ini, narasumbernya langsung bapak pengawas, materinya berkaitan dengan penguatan dan penerepan kurikulum k13, setelah dikasih materi dan contoh, guru diminta untuk menjelaskan kembali terkait materi yang disampaikan bahkan sebagian guru diminta untuk melakukan praktek langsung, yang berkaitan dengan pembelajaran dikelas".¹³⁶

Hal senada juga di sampaikan oleh Guru Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman:

" ya, kalau untuk peningkatan kualitas guru biasanya ada semacam pelatihan, seperti kemren kita baru mengikuti pelatihan yang dibuat oleh sekolah, ya salah satunya untuk menambah pengetahuan kita tentang penerapan kurikulum yang terus ada perubahan, untuk pematerinya langsung didatangkan dari luar sekolah, yakni bapak pengawas yang memang beliau itu sangat paham sekali dengan apa yang di inginkan oleh guru-guru yang ada disekolah ini, kalau ditanya kenapa pengawas yang dihadirkan salah satunya saya kira untuk menghemat biaya, kalau kami yang harus kekabupatenkan biayanya sangat besar, jadi untuk efektifitas dan efesiensi maka lebih baik kita fasilitasi tempat kemudian dihadirkan tutor atau pengawas untuk memberikan pelatihan atau bimbingan pada guru –guru yang ada disini. Inikan jelas sangat efektif".¹³⁷

¹³⁵ Hasil Wawancara Dengan Waka Kurikulum Sekolah Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.08 Agustus 2018

¹³⁶ Hasil Wawancara Dengan Guru Sekolah Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.10 Agustus 2018

¹³⁷ Hasil Wawancara Dengan Guru Sekolah Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.10 Agustus 2018

Selain dilaksanakannya pelatihan, kepala sekolah juga memberikan reward kepada majelis guru yang berprestasi dalam melakukan proses pembelajaran di kelas, hal ini dapat dilihat dari penilaian kepala sekolah dan pengawas terhadap guru yang ada di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman, Sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman, berikut;

“ Selain kita berikan pelatihan, kita juga mempersiapkan reward kepada guru yang dianggap berprestasi ataupun aktif dalam proses belajar mengajar, misalnya diberikan sertifikat, diberikan uang saku tambahan ataupun bonus. Hal ini, penting sebagai motivasi bagi guru untuk lebih giat dan aktif dalam proses kegiatan belajar mengajar, disamping itu ada semacam penghargaan lah yang bisa kita berikan meskipun tidak seberapa dibanding usaha-usaha mereka dalam melaksanakan tugas yang di amanahkan. Dengan adanya hal semacam ini, kita berharap kualitas output pendidikan kita semakin meningkat, terutama prestasi siswa”.¹³⁸

Hal senada juga dibenarkan oleh, waka Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman, yakni sebagai berikut;

“ya memang setau saya, kepala sekolah itu juga memberikan penghargaan bagi guru-guru yang dinilai baik dalam melaksanakan tugasnya, ya penghargaan itu, bisa berupa bonus uang saku tambahan, ataupun sertifikat. Intinya itu untuk mendorong agar guru-guru yang ada disekolah ini bisa lebih disiplin ataupun lebih aktif, dalam menghasilkan siswa-siswi yang berprestasi dibidang masing –masing, misalkan dalam kegiatan les maupun kegiatan ekstra”.¹³⁹

Pernyataan di atas, juga di ungkapkan oleh Guru Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman, berikut:

“ ya, adalah reward yang diberikan, untuk guru-guru yang disiplin, aktif intinya punya prestasi untuk memajukan

¹³⁸ Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.07 Agustus 2018

¹³⁹ Hasil Wawancara Dengan waka Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.08 Agustus 2018

madrasah ini. Ya, macam-macam, ada sertifikat, bonus uang saku tambahan. Penilaiannya biasa langsung oleh kepala sekolah, misalnya, dicek pada waktu mengajar, bahkan bisa berdasarkan hasil evaluasi, dan absensi kepala sekolah yang dilaksanakan di akhir semester, dan ada juga yang memang di anggap perlu diberikan penghargaan misalnya ketika ada even kegiatan yang mengharumkan nama sekolah, biasanya guru yang membidangi itu mendapat semacam penghargaanlah dari yayasan ataupun kepala sekolah".¹⁴⁰

Artinya, dari hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa, strategi yang digunakan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru diantaranya adalah; pertama dengan memberikan motivasi dan kesadaran untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh guru, kemudian yang kedua adalah dengan melakukan bimbingan melalui kegiatan –kegiatan pelatihan baik yang dilaksanakan di sekolah maupun di luar sekolah, ketiga memberikan reward ataupun penghargaan bagi guru yang disiplin, aktif dan berprestasi. dengan demikian dapat disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah dengan memberikan motivasi, pelatihan dan reward kepada guru.

1. Analisis Hasil Penelitian

a. Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Keberadaan seorang pemimpin diperlukan untuk dapat menjadi penggerak dan motor sebuah organisasi. Seorang pemimpin dikatakan berhasil jika seluruh elemen penggerak organisasi dapat bekerja dan berjalan sesuai aturan organisasinya. Konsep kepemimpinan dari sebuah organisasi ini sesungguhnya tidak berbeda dengan kepemimpinan di lembaga pendidikan seperti madrasah, Karena lembaga pendidikan madrasah juga merupakan sebuah organisasi yang didalamnya terdapat sekelompok orang yang memiliki tujuan dan visi yang sama. Untuk itu keberhasilan seorang pemimpin dapat dilihat dari kemampuannya dalam mengatur organisasi yang di pimpinnya. Begitu juga

¹⁴⁰ Hasil Wawancara Dengan Guru Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman Tgl.10 Agustus 2018

dengan kepemimpinan kepala madrasah dikatakan baik jika seorang pemimpin mampu menjadikan dirinya tidak saja sebagai seorang pemimpin, akan tetapi juga sebagai seorang manajer.

Kepemimpinan dapat dimaknai dalam berbagai pemahaman yang beragam dan variatif, karena kepemimpinan itu adalah sebuah proses kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang ada disekitar dirinya dan lingkungannya untuk dapat diarahkan atas pencapaian suatu tujuan dari sebuah organisasi, dalam hal ini madrasah sebagai organisasi pendidikan Islam. Ada banyak referensi dan pendapat yang bisa diperoleh dan menjadi rujukan tentang konsep kepemimpinan sebagaimana dijelaskan dalam bab III antara lain pendapat Supardi yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan menggerakkan, memotivasi, mempengaruhi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintahkan, melarang bahkan menghukum (bila perlu) serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.¹⁴¹

Sementara menurut pendapat Sindang P. Siagian kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak dari semua sumber-sumber bagi suatu organisasi. Pembahasan tentang kepemimpinan menyangkut tugas dan gaya kepemimpinan, cara mempengaruhi kelompok, yang mempengaruhi kepemimpinan seseorang.¹⁴² Pendapat lain tentang kepemimpinan dikemukakan oleh Winardi mengartikan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seseorang yang memimpin, yang tergantung dari macam-macam, faktor-faktor intern maupun ekstern, diantaranya meliputi orang-orang; bekerja dari sebuah posisi organisatoris; dan timbul dalam sebuah situasi yang spesifik. Sehingga kepemimpinan timbul, apabila ketiga faktor tersebut saling mempengaruhi satu sama lain yaitu situasi dan posisi ada, orang-orangnya juga ada.¹⁴³

Pendapat ahli lain dikemukakan oleh Bernard Kutner yang dikutip oleh Evendy M. Siregar tentang kepemimpinan bahwa “dalam kepemimpinan tidak ada asas yang universal, yang nampak ialah proses kepemimpinan dan pola hubungan antar pemimpinnya. Fungsi utama kepemimpinan terletak dalam jenis khusus dari perwakilan (group representation). Seorang pemimpin harus mewakili kelompoknya sendiri. Mewakili kelompoknya mengandung arti bahwa si pemimpin mewakili fungsi administrasi

¹⁴¹ Mulyasa, *Op.Cit.*, hal. 108

¹⁴² Siagian, *Op.Cit.*, hal. 23

¹⁴³ Winardi, *Op.Cit.*, hal. 47

secara eksekutif. Ini meliputi koordinasi berbagai aktivitas, kebijaksanaan kelompok dan penilaian terhadap macam peristiwa yang baru terjadi dan membawakan fungsi kelompok. Selain itu seorang pemimpin juga merupakan perantara dari orang dalam kelompoknya di luar kelompoknya".¹⁴⁴

Beberapa pemahaman tentang konsep kepemimpinan diatas menjadi dasar teori seperti apa kepemimpinan dalam sebuah lembaga pendidikan madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah melekat pada diri individu dengan karakteristiknya yang khas untuk dapat dan mampu bekerja dalam fungsinya sehingga pengorganisasian lembaga dapat berjalan sesuai dengan tujuan dan visi yang ingin dicapai. Menurut Mulyasa kepala madrasah adalah representatif seorang pemimpin yang merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan. Ada kaitan yang erat antara kepemimpinan kepala madrasah dengan berbagai aspek kehidupan di madrasah seperti peningkatan mutu, disiplin sekolah, iklim budaya sekolah dan perilaku peserta didik.¹⁴⁵

Kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana". Keberadaan seorang kepala madrasah dapat memberikan andil besar terhadap kemajuan suatu lembaga pendidikan. Hal ini senada dengan hasil temuan penelitian yang mengungkapkan bahwa keberadaan kepala madrasah sebagai pimpinan di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah menjadi kunci terhadap pencapaian program kerja dan kemajuan pendidikan Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah. Keberadaan kepala madrasah menjadi kunci terhadap pencapaian program kerja dan kemajuan pendidikan Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah, bahkan kemajuan tersebut didasarkan pada kemampuan kepala sekolah dalam mengatur aktivitas yang ada di madrasah, terutama dalam segi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Misalnya, dalam peningkatan mutu guru, yang dilakukan kepala sekolah adalah dengan memberikan kesadaran/teladan dan motivasi kepada guru untuk terus menggali potensi-potensi yang dimiliki, serta melibatkan stakeholder sekolah dalam menyusun, merumuskan dan menepakati kebijakan-kebijakan yang menjadi program unggulan madrasah, termasuk kebijakan dalam membuat pelatihan-pelatihan guru yang ada di madrasah. Kegiatan-kegiatan pelatihan

¹⁴⁴ Siregar, *Op.Cit.*, hal. 53

¹⁴⁵ Mulyasa, *Op.Cit.*, hal. 24.

merupakan instrumen dalam peningkatan mutu dan kualitas guru yang ada dimadrasah. seperti pelaksanaan pelatihan penerepan Kurikulum 13, yang melibatkan seluruh guru yang ada dimadrasah tersebut. Tujuan nya adalah agar guru yang ada dimadrasah dapat mengetahui, memahami dan menerapkan kurikulum 13 yang sudah wajib untuk diterapkan disekolah, terutama madrasah.

Selain dari pada itu, kepala sekolah memiliki komitmen yang kuat dalam memajukan pendidikan dimadrasah, sehingga wajar jika guru –guru yang ada madrasah tersebut terus didorong untuk memperbaiki kualitas dirinya, terutama dalam penguasaan materi pembelajaran, strategi pembelajaran, metode pembelajaran dan penggunaan media belajar.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa, pola kepemimpinan kepala madrasah adalah pola kepemimpinan yang demokratis partisipatif. Pola kepemimpinan ini, terlihat dalam pengambilan kebijakan kepala sekolah terhadap program kerja madrasah yang melibatkan seluruh elemen sekolah, dimulai dari waka, majelis guru , yayasan sampai dengan komite sekolah. Dalam pembuatan kebijakan kepala sekolah memberikan kesempatan pada audien untuk menyampaikan terlebih dahulu pandangannya, baru kemudian kepala sekolah mengambil kebijakan berdasarkan hasil kesepakatan bersama. Hal yang sama juga dilakukan kepala sekolah dalam berbagai kegiatan, ini menunjukan sikap berdemokrasi yang baik dalam pengambilan keputusan, yang berarti setiap kebijakan yang diputuskan adalah hasil dari muswarah dan kesepakatan bersama antara kepala sekolah, audiens yang hadir.

Partisipatif yang dimaksud adalah keberadaan kepala madrasah yang selalu tampak, atau hadir dalam berbagai kegiatan madrasah. Sifat Partisipatif ini melekat pada individu kepala madrasah. Hal ini dilakukan untuk mendorong agar guru yang ada dimadrasah juga bisa pro aktif dalam berbagai kegiatan, misalkan dalam kegiatan pramuka, kepala sekolah hadir bahkan juga ikut berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan tersebut. Prestasi- prestasi siswa yang ada di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman merupakan buah dari partisipasi kepala sekolah dalam berbagai kegiatan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman, selain sebagai kunci keberhasilan sekolah, juga memiliki komitmen yang dalam mendorong peningkatan mutu pendidikan madrasah dengan cara meningkatkan terlebih dahulu mutu guru dengan mengikut sertakan dalam kegiatan pelatihan

dan bimbingan. Selain itu, kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan yang demokrasi partisipatif yang dilihat dari kebijakan serta keproaktifannya dalam berbagai aktifitas madrasah.

b. Faktor Pendukung Dan Penghambat

Kepala Sekolah/Madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah dan kebijakan sekolah, dan yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dapat direalisasikan. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya kepala sekolah memiliki cara masing-masing. Sehingga keberhasilan dan kegagalan sekolah banyak ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah. Karena kepala sekolah merupakan pengendali dan penentu arah dan kehendak yang ditempuh oleh sekolah dalam mencapai tujuannya.

Oleh sebab itu, dalam peningkatan mutu Guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman terdapat dua faktor yang saling berkaitan yakni, faktor pendukung dan faktor penghambat. Adapun faktor pendukung adalah faktor yang dapat mendorong terrealisasinya tujuan yang diharapkan, sedangkan Faktor penghambat adalah faktor yang menjadi hambatan atau kendala terrealisasinya tujuan yang ingin dicapai.

Adapun faktor pendukung Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau adalah; Pertama, Faktor kepemimpinan. Kepemimpinan Kepala Madrasah merupakan faktor yang sangat dominan terhadap peningkatan mutu guru, hal ini dapat dilihat dari upaya kepala sekolah dalam mendorong, memotivasi, membimbing, memberikan pelatihan dan riword. Upaya-upaya tersebut terlihat dari kebijakan sekolah yang memberikan kesempatan kepada guru untuk ikut terlibat dalam kegiatan pelatihan dan bimbingan.

Kedua, Faktor Kemampuan kepala sekolah dalam membuat perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan. Hal ini terlihat dari aktifitas kegiatan yang dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Sungai Guntung Indragiri Hilir Riau sesuai dengan program kerja madrasah. Ketiga, Kemampuan kepala madrasah dalam membangun jaringan. Kemampuan ini dilihat dari hubungan komunikasi yang baik antar kepala madrasah, yayasan, komite sekolah, pengawas dan masyarakat yang memiliki kepentingan terhadap sekolah. Sebagaimana Hasil temuan penelitian wawancara yakni "ya, kalau untuk faktor pendukung saya kira, karena kita punya kepala sekolah yang baik, dan terus mendorong kita dalam peningkatan mutu pendidik dan peserta didik, ditambah lagi beliau itu sangat berpengalaman dalam memimpin madrasah ini selama 14

tahun. Jadi beliau punya rekam jejak yang baik dalam mengelola madrasah. Itulah yang menjadi salah satu bagian dari faktor pendukung peningkatan mutu itu sendiri". Artinya dari hasil wawancara di atas, di ketahui bahwa faktor pendukung peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman adalah faktor kepemimpinan kepala madrasah itu sendiri.

Selain, dari faktor pendukung berdasarkan hasil temuan didapati pula faktor penghambat. Dan yang menjadi penghambat kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman, adalah pertama, keterbatasan biaya anggaran yang hanya bersumber dari yayasan, iuran komite dan dana BOS, kedua, fasilitas sarana prasarana yang terbatas, ketiga, letak geografis dan akses madrasah yang jauh dari pusat kota kecamatan dan kabupaten dan itu harus di lewati dengan menggunakan jalur laut sebagaimana hasil wawancara "ya tentu, dalam pelaksanaan ada beberapa yang menjadi pendukung dan beberapa hal yang menjadi penghambat, kalau untuk pendukung saya kira adalah semangat yang luar biasa yang dimiliki oleh sumber daya manusia maksudnya guru disekolah ini, ditambah lagi dukungan dari yayasan dan masyarakat terkait bantuan fasilitas dan sarana prasarana, dan untuk faktor penghambat atau kendala, yang paling substansial masalah pembiayaan, karena sumber dana yang ada disekolah ini yakni bersumber dari yayasan, sumbangan komite, dan dari dana bos, jadi untuk melakukan kegiatan semacam pelatihan, dibutuhkan sumber dana yang cukup besar inilah yang menjadi kendala kita, kendala lainnya adalah keterbatasan fasilitas dan sarana dan prasarana yang ada, seperti yang kita lihat saat ini, tetapi kita optimis meskipun dengan kondisi sarana prasarana yang terbatas. Insya Allah mampu melahirkan siswa/siswi yang berprestasi". Selain itu hasil temuan lain menunjukkan bahwa "untuk kendala yang signifikan adalah anggaran lah, kan anggaran itu sumber dari segala kegiatan, bagaimana kita mau buat kegiatan kalau anggaran nya ga ada, jadi menurut saya, anggaran/ biaya menjadi kendala terbesar, contohnya saja kalau kita mau hadirkan tutor dari luar, otomatis kan, biaya transport, makan, dan fasilitas lainnya kan kita yang tanggung" Artinya, dari hasil wawancara di atas dapat di ketahui bahwa, yang menjadi kendala kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman adalah, pertama, pembiayaan, kedua, fasilitas sarana dan prasarana yang terbatas, ketiga, akses yang jauh dari kota kecamatan yang harus ditempuh dengan jalur laut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa yang menjadi kendala dalam

peningkatan mutu guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman adalah, anggaran yang terbatas, sarana prasarana, dan akses madrasah yang jauh dari kota kecamatan

c. Upaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Guru

Strategi kepemimpinan pada umumnya adalah sebuah upaya yang dilakukan pemimpin untuk mencapai visi, Misi dan tujuan Organisasi. Upaya-upaya tersebut berfokus pada perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, evaluasi, serta kebijakan kepemimpinan. Strategi kepemimpinan kepala madrasah dapat diklasifikasikan sebagai pendekatan-pendekatan kesifatan, perilaku, dan situasional. Pendekatan tersebut memiliki makna yang berbeda. Pendekatan sifat misalnya, memandang pemimpin sebagai suatu kombinasi sifat-sifat kepemimpinan yang tampak. Sementara pendekatan perilaku adalah pendekatan yang bermaksud mengidentifikasi perilaku-perilaku pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan. Sedangkan pendekatan situasional adalah pendekatan yang menganggap efektifitas kepemimpinan bervariasi, sesuai dengan situasi dan kondisi. Dengan demikian dapat dipahami bahwa strategi kepemimpinan merupakan salah satu faktor keberhasilan seorang pemimpin dalam mengatur organisasi yang dipimpinnya. Demikian juga dengan strategi kepemimpinan kepala madrasah.

Kepala Madrasah sebagai seorang pemimpin memiliki standar kompetensi yang jelas yakni standar kompetensi kepribadian, Manajerial, Kewirausahaan, Supervisi dan sosial. Keberadaan Kepala Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman menunjukkan sifat dan perilaku kepemimpinan yang berakhlak, berintegritas dan komitmen yang kuat terhadap kemajuan madrasah. Kepala Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman adalah pribadi yang memiliki kemampuan dalam menyusun perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan, artinya kepala madrasah adalah sosok yang memiliki kemampuan dalam mengatur organisasi.

Kemampuan kepala madrasah dalam perencanaan dapat dilihat dari bagaimana kepala sekolah merumuskan tujuan dan program kerja yang ingin dicapai oleh madrasah, hal ini dapat dilihat dari visi misi dan profil madrasah. Kemudian, kemampuan kepala madrasah dalam pengorganisasian dapat dilihat dari upaya kepala madrasah membagi tugas dan tanggung jawab

berdasarkan kapasitas dan kemampuan masing individu, artinya ada pembagian tugas dalam pelaksanaan program tersebut. Kemudian kemampuan kepala sekolah dalam melakukan pengawasan dilihat dari keterlibatan kepala madrasah dalam berbagai kegiatan. Termasuk pengawasan terhadap proses pembelajaran di kelas.

Strategi kepemimpinan kepala maadrasah dalam meningkatkan mutu guru adalah dengan memberikan dorongan, motivasi bimbingan, pelatihan, dan riword agar guru-guru yang ada di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan bisa melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik secara profesional. Dan dalam rangka meningkatkan mutu tersebut, berdasarkan hasil wawancara dan observasi, kepala sekolah melalui kerjasama dengan pengawas sekolah membuat semacam pelatihan dan bimbingan yang bertujuan memberikan pengetahuan dan pemahaman terhadap guru-guru yang ada di madrasah. Pelatihan tersebut dilaksanakan berdasarkan hasil evaluasi supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap guru Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman. Kegiatan pelatihan dilakukan untuk memberikan kesempatan kepada guru dalam meningkatkan mutunya, dalam pelatihan ini budaya disiplin sangat diperhatikan, karena kedisiplinan merupakan sesuatu yang penting untuk menanamkan rasa hormat terhadap seorang pemimpin. Riword atau penghargaan kepada guru yang aktif dan berprestasi juga diberikan sebagai bentuk penghargaan terhadap usaha yang dilakukannya. Penghargaan ini penting karena dapat memicu semangat guru untuk lebih produktif. Berdasarkan hasil wawancara Riword yang di berikan di Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman biasanya berbentuk bonus. Dengan dapat disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru adalah dengan memberikan dorongan, motivasi, bimbingan, pelatihan dan riword. Hal ini dilakukan semata-mata agar guru yang ada dimadrasah dapat menghasilkan output pendidikan yang berkualitas.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan kajian pembahasan, maka simpulan penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Darul Hidayah Desa Penjuru Kecamatan Kateman belum optimal dalam melaksanakan perannya sebagai seorang pemimpin. Sehingga kepemimpinan kepala madrasah belum sepenuhnya berhasil mendorong peningkatan mutu guru. Adapun kepemimpinan kepala madrasah melekat pada gaya kepemimpinan yang demokrasi partisipatif.
2. Faktor pendukung kepemimpinan kepala madrasah adalah; Pertama, kepemimpinan atau SDM kepala madrasah yang partisipatif; Kedua, Keterampilan kepala madrasah dalam menyusun perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan; Ketiga, Kemampuan kepala madrasah dalam membangun jaringan. Adapun faktor penghambat-nya antara lain; Pertama keterbatasan anggaran yang hanya bersumber dari dana yayasan, bantuan komite madrasah, dan anggaran BOS. Kedua fasilitas sarana prasarana yang masih terbatas. Ketiga, akses madrasah yang jauh dari kecamatan apalagi kabupaten.
3. Upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru adalah dengan upaya memberi dorongan, motivasi, pembinaan, kegiatan pelatihan, supervisi dan penghargaan kepada guru-guru yang berprestasi. Peningkatan mutu guru dilakukan untuk memastikan agar kualitas pendidikan dimadrasah tidak menurun, sehingga peningkatan mutu guru disesuaikan dengan kebutuhan madrasah.

B. Implikasi

Implikasi dari hasil penelitian ini adalah perlu adanya langkah kongkrit dan nyata dalam meningkatkan mutu guru di sekolah tidak saja pada memberikan motivasi, dorongan, pembinaan dan pelatihan. Tetapi juga dapat dilakukan dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada baik, SDM maupun sumber daya lainnya.

C. Rekomendasi

1. Bahwa untuk memecahkan masalah yang menjadi kendala dalam peningkatan mutu guru, adalah dengan memaksimalkan sumber daya yang ada, baik sumber daya sekolah maupun sumber daya manusia.
2. Bahwa untuk pengembangan hasil penelitian ini perlu adanya penelitian lanjutan yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu guru di lembaga-lembaga pendidikan lain-nya.

D. Saran

1. Sekolah harus dapat mengoptimalkan sumber daya yang ada di sekolah dengan iklim pendidikan yang bermutu
2. Kepala madrasah sebagai pimpinan harus lebih memperhatikan aspek lain-nya yang ikut mempengaruhi mutu guru berdasarkan standar mutu pendidikan.
3. Kepada guru untuk tidak hanya fokus pada dukungan dari madrasah, tetapi harus berinisiatif sendiri untuk peningkatan mutu pendidikan dengan memaksimalkan potensi yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Hadis dan Nurhayati B. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2014.
- Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008.
- Ahmad Barizi dan Muhammad Idris, *Menjadi Guru Unggul*. Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2010.
- Andi Prastowo, *Metode Penelitian Kualitatif dalam persepektif rancangan penelitian*, Jogjakarta; Ar-Ruzz Media. 2014.
- Anung Pramudyo, *Implementasi Manajemen Kepemimpinan Dalam Pencapaian Tujuan Organisasi* , Yogyakarta; Akademi Manajemen Administrasi (AMA) "YPK" JBMA – Vol. I, No. 2, Februari 2013.
- Arcaro, Zerome.S. *Pendidikan Berbasis Mutu; Prinsip-Prinsip dan Tata Langkah Penerapan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2015.
- Arikunto, Suharsimi, dkk.. *Penelitian Tindakan Kelas*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Asef Umar Fakhruddin, *Menjadi guru favorit*. Yogyakarta: DIVA Press, 2011.
- Budiman Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta, 2012.
- Departemen Agama R.I, *Al-qura'an dan Terjemahan*, Jakarta: Dirjen Kelembagaan Islam, 2015.
- Depdiknas, "*Kamus Besar Bahasa Indonesia*", Gramedia Pustaka Indonesia, 2008.
- Depdiknas, *Undang-Undang RI No.20 Tahun 2003.Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Depdiknas, 2003.
- Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis*. Jakarta : kencana Prenada Group, 2013.
- Didin Hafidudin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Prkatik*, Jakarta : Gema Insani, 2003.
- Dirjen Pendidikan Islam Depag RI, *Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*, Jakarta: Depag RI, 2006.

- Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta, 2014
- Edi Sutrisno, *Manajemen sumber Daya Manusia*, Jakarta: Prenamedia Grup, 2016.
- Edward, S. . *Total Quality Management in Education*. Philadelphia: Inc.2007.
- Engkoswara dan Aan Komariah. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2011.
- Euis Karwati dan Donni Juni Priansa. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah: Membangun Sekolah yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta. 2013.
- Fandy, Tjiptono, *Pemasaran Jasa*, Malang: Banyu Media, 2011.
- Fitri Lukiasuti Kurniawan dan Muliawan Hamdani, *Manajemen Strategik dalam Organisasi*. Yogyakarta : MedPress, 2008.
- George R Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, Jakarta : Bumi Aksara, 2006.
- George R. Terry dan Leslie W. Rue.. *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara 2009.
- Ginandjar Kartasasmita, *Pembangunan Untuk Rakyat: Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan*, Jakarta: PT.Pustaka Cidesindo,1996.
- H. A. R. Tilaar, *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002.
- Hadari nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta : PT Gunung Agung. 1983.
- Hasbullah. *Otonomi Pendidikan*, Jakarta : PT. Raja Grafindo, 2006.
- Hamalik, Oemar. *Manajemen Pemngembangan Kurikulum*, Bandung: PT Rosdakarya. 2012.
- Herawati Syamsul, *Penerapan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP) Makassar*: Program Pascasarjana Pendidikan Agama Islam, UMI Makassar, Jurnal Idaarah, Vol. I, No. 2, Desember 2017

- Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Husaini, Usman, *Manajemen Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Iskandar, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: GP.Press, 2009.
- Imam Gunawan dkk. *Manajemen Pendidikan Suatu Pengantar Praktik*, Bandung: Alfabeta, 2017.
- Iwan Purwanto, *Manajemen Strategi*. Bandung: Yarma Widya, 2008.
- Jhon Echols dkk, *Kamus Bahasa Inggris Indonesia*, Jakarta, 2001
- Joko Subagyo, *Metode Penelitian Dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Khoirul Fadhli, *Manajemen Kepala Madrasah Dalam Perekrutan Dan Penempatan Tenaga Pendidik Di Madrasah Tsanawiyah Nurul Falah Kuala Tungkal*. Tesis: IAIN STS Jambi 2014.
- Kochler, P. *Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: The Free Press. 2000.
- Kotler dan Keller, *Manajemen Pemasaran*, Jakarta: Erlangga, 2009.
- Made Pidarta, *Landasan Kependidikan; Stimulus pendidikan bercorak Indonesia*, jakarta: Rineka Cipta, 2013.
- Malik Fatoni, *Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Guru Di Mts Nurul Falah Talok Kresek Kabupaten Tangerang*, Jurnal: Tarbawi Vol. 3 No. 02, November 2017, hal.168-182
- Maisah, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Referensi, 2013.
- Martinis Yamin dan Maisah. *Standarisasi Kinerja Guru* (Jakarta: Gaung Persada. 2010.
- Martinis Yamin, dan Maisah, *Manajemen Pembelajaran Kelas*, jakarta: Gaung Persada, 2012.
- Marzuki Mahmud, *Manajemen Mutu Perguruan Tinggi*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada,
- Meira Dwi Indah Purnama, *Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Budaya Sekolah Di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Pelita Ibu Kota Jambi* Tesis; IAIN STS Jambi, 2014

- M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta 2011.
- Minnah El Widdah. *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- M.N. Nasution, *Manajemen Jasa Terpadu*, Bogor : Ghalia Indonesi, 2004.
- M. Kadarisman. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers. 2013.
- Muhaimin dkk, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Sekolah*, Cetakan Ketiga, Jakarta: Kencana, 2011.
- Muhammad Faturrohman dan Sulistyorini, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, Jakarta: Teras, 2012.
- Mukhtar. *Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif*. Jakarta: Referensi. 2013.
- Mulyasa E. *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya. 2011.
- Mulyasa, E.. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2007
- Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung; Rosdakarya, 2013.
- Ngalim Purwanto. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya . 2014.
- Nurkholis.. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Grasindo. 2003.
- Oteng Sutisno, *Administrasi Pendidikan*, Bandung : Angkas, 2005.
- Pantjastuti, Sri Renani,2007, *Komite Sekolah Sejarah dan Prospeknya di masa depan*, Yogyakarta, Hikayat Publisihing
- Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutu Dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, Jogjakarta; Ar-Ruzz Media, 2014.
- Rahmat. *Pilar Peningkatan Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Cipta Media Aksara. 2012.
- Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta : Kalam Mulia, 2008.

- Rambat Lupiyadi dan A. Hamdani, *Manajemen Pemasaran Jasa*, Jakarta : Salemba Empat, ed II, 2006.
- Rugaiyah. *Profesi Kependidikan*, Bandung : Ghalia Indonesia.
- Rusman. *Model-Model Pembelajaran: Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.2011.
- Rusdiana, *Pengelolaan Pendidikan*, Bandung; Pustaka Setia, 2015.
- Sardjuli. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Solo: Era Intermedia. 2001.
- Siti Asyuro: *Manajemen Kepala Madrasah Dalam Pengelolaan Ekstrakurikuler Keagamaan Di Sekolah Menengah Pertama Negeri 19 Kota Jambi IAIN STS Jambi* 2014
- Sondang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta; PT Bumi Aksara, 2016.
- Sudarman, Danim dan Suparno. *Manajemen Kepemimpinan Transformal Kepala sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.2009.
- Suyanto dan Asep Djihad. *Bagaimana Menjadi Calon Guru Profesional*. Yogyakarta: Multi Pressindo. 2012.
- Sri Banun Muslim. *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*. Bandung: Alfabeta. 2010.
- Syafiie, *Al-Qur'an Dan Ilmu Administrasi*, Jakrta : Rineka Cipta, 2000.
- Syamsudduha, *Manajemen Pesantren*, Yogyakarta: Grha Guru, 2004.
- Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2017
- Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Pendidikan*, Bandung: Alfabeta,2013.
- Tampubolon, D. P. *Perguruan Tinggi Bermutu, Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad ke - 21*.Jakarta: PT Gramedia Pustaka. 2001
- Terry, George. R. *Prinsip- Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006

Tim Dosen Administrasi Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: UPI, 2012.

Tjiptono *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, Dan Aplikasi*. Michigan : Pelangi..2000.

Undang Ahmad kamaludin, *Etika Manajemen Islam*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2010.

Walker et.al. "*Reports of cases at law and in chancery argued and determined in Volume 24, Illinois. Supreme Court.*" New York :Harcourt Brace Jovanovich.2002.

Wahyudi. *Manajemen Kualitas*. Yogyakarta: Andioffset. 2012.

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2011

Wijaya Tony, *Manajemen Kualitas Jasa*, Jakarta :PTIndeks 2011.

Yamin, Martinis. *Profeionalisme Guru dan Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Gaung Persada Press. 2006

Zeithaml, P. and Berry, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perception and Expectation*. New York: The Free Press 2008.

Zulkarnain Dali, *Manajemen Mutu Madrasah*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTHAN THAHA SAIFUDDIN
J A M B I

Lampiran;

PEDOMAN WAWANCARA

A. PERTANYAAN UNTUK KEPALA SEKOLAH

1. Sudah berapa lama bapak menjadi kepala sekolah?
2. Bisa diceritakan bagaimana awal sejarah berdirinya sekolah, beserta visi dan misinya?
3. Menurut bapak bagaimana perkembangan MTS Darul Hidayah ini, baik dari sisi input, proses dan output pendidikannya?
4. Bagaimana pandangan bapak tentang sarana prasarana pendidikan yang ada, apakah telah memadai, mohon di jelaskan?
5. Untuk meningkatkan mutu pendidikan, maka harus diawali dari peningkatan mutu guru, dalam hal ini apa yang bapak lakukan untuk meningkatkan mutu guru? Dan bagaimana Strateginya? Apakah strategi itu berhasil, atau sebaliknya, mohon penjelasannya?
6. Model/pola kepemimpinan yang seperti apa yang bapak terapkan di sekolah ini? Dan bagaimana hasil pencapaiannya?
7. Bagaimana cara bapak mengambil keputusan/kebijakan sekolah? Dan bagaimana pula cara bapak dalam mendorong kualitas guru maupun mutu sekolah dan lulusan
8. Pendekatan apa yang bapak lakukan jika ada salah satu oknum guru yang tidak taat pada aturan sekolah, atau sering melanggar aturan sekolah, mohon penjelasannya?
9. Untuk saat ini, apa yang menjadi fokus bapak terkait peningkatan mutu guru di sekolah ini, dan apa yang menjadi kendala terbesar bapak dalam memimpin sekolah ini?
10. Menurut bapak, faktor apa saja yang menjadi penghambat dari peningkatan mutu di sekolah ini, dan bagaimana solusinya?

B. PERTANYAAN UNTUK WAKA SEKOLAH

1. Sudah berapa lama bapak menjadi Waka sekolah dan bagaimana hubungan bapak dengan Kepala sekolah?
2. Menurut bapak bagaimana penerapan kurikulum di sekolah ini, apakah sudah sesuai atau belum? Dan bagaimana tanggapan bapak tentang guru-guru yang ada di sekolah ini?
3. Apa yang bapak ketahui terkait kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru di sekolah ini? Mohon penjelasannya? Dan apa strateginya?
4. Sejauh ini, bagaimana pandangan bapak terkait kebijakan dan pola kepemimpinan kepala sekolah, terutama dalam hal peningkatan mutu guru?
5. Menurut bapak faktor apa yang menjadi kendala terbesar kepala sekolah dalam peningkatan mutu guru

C. PERTANYAAN UNTUK GURU (3 Orang Sampel)

1. Bagaimana pandangan bapak terkait kondisi sekolah ini, baik dari sisi SDM, Sarana Prasarana, pelayanan, pembelajaran dan mutu guru? Mohon penjelasannya?
2. Menurut bapak/ ibu, apa saja yang di lakukan kepala sekolah untuk meningkatkan mutu guru di sekolah ini?
3. Bagaimana pandangan bapak/ibu terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah? Dan apa saja yang menarik dari pola kepemimpinan tersebut?
4. Program apa saja yang di buat sekolah ini agar dapat menghasilkan lulusan terbaik? Dan apa saja prestasi yang pernah di raih oleh sekolah ini, termasuk prestasi guru?
5. Menurut bapak/ ibu upaya apa yang telah di lakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang ada? Dan apa yang menjadi kendalanya? Mohon penjelasannya?

D. PERTANYAAN UNTUK ORANG TUA (2 Orang sampel)

1. Bagaimana menurut pandangan bapak/ibu terkait mutu pendidikan yang ada di sekolah ini
2. Bagaimana pandangan bapak terhadap kepala sekolah dan guru di sekolah ini
3. Apa yang bapak ketahui terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah
4. Sejauh ini bagaimana penilaian bapak terhadap pelayanan pendidikan di sekolah ini
5. Apa yang kira-kira mesti di perbaiki terkait layanan dan mutu pendidikan di sekolah ini

E. PERTANYAAN STAAF SEKOLAH (Jika ada)

1. Udah berapa lama menjadi staf sekolah
2. Apa saja kegiatan yang biasa anda lakukan
3. Bagaimana pendapat anda tentang kepemimpinan kepala sekolah? Dan bagaimana penilaian bapak tentang guru-guru yang ada di sekolah ini
4. Apa yang menarik biasanya dari kebijakan kepala sekolah?

F. PERTANYAAN UNTUK SISW-SISWI

1. Menurut kalian apakah sekolah ini menyenangkan? Dan Apa pendapatmu tentang kepala sekolah, atau guru yang mengajar di kelas?
2. Apa pendapatmu tentang pelayanan yang ada di sekolah ini
3. Apa pendapatmu tentang sarana dan prasarana sekolah
4. Apa saja kegiatan yang ada di sekolah ini, baik yang intra (dalam Sekolah) maupun yang ekstra (luar Sekolah)

Obeservasi:

1. Kepemimpinan kepala Sekolah
2. Program Kerja kepala Sekolah
3. Kualitas Layanan Sekolah
4. Lingkungan sekolah

5. Profil Sekolah, Sejarah, Visi, misi, Struktur Sekolah, Program sekolah, Program tahunan, program persemester, Kurikulum, Guru, Siswa dan Sarana prasarana sekolah, Organisasi sekolah, Komite sekolah
6. Kegiatan-kegiatan kepala sekolah
7. Program pendidik dan peserta didik di sekolah
8. Peran kepala sekolah sekolah upaya meningkatkan kualitas guru
9. Kegiatan2 disekolah, kepala sekolah, guru, murid, orang tua siswa, dan komite sekolah

Dokumentasi

1. Dokumen Kepemimpinan kepala Sekolah
2. Dokumen Program Kerja Kepala Sekolah
3. Dokumen Layanan Sekolah
4. Dokumen Sekolah, dan akreditasi sekolah
5. Dokumen Buku Profil Sekolah yang Visi Misi, Program Kerja, *Job Description*, Jumlah Pendidik dan Tenaga Kependidikan dan Sarana Prasarana
6. Dokumen Prestasi Sekolah baik bidang Akedemik maupun Kegiatan Ekstrakurikuler
7. Dokumen kegiatan Kepala Sekolah dan Majelis majelis guru
8. Dokumen kegiatan sekolah
9. Dokumen Penelitian

Vidio: (Jika Ada)

1. Bagaimana Kepala sekolah memimpin rapat
2. Bagaimana guru mengajar di kelas
3. Kedisiplinan
4. Keprofesionalisme kepala sekolah dan guru

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTHAN THAHA SAIFUDDIN
J A M B I

TTD

MISBAH
NIM:
MMP.1622638

Lampiran;

Dokumentasi Penelitian



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI





UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTHAN THAHA SAIFUDDIN

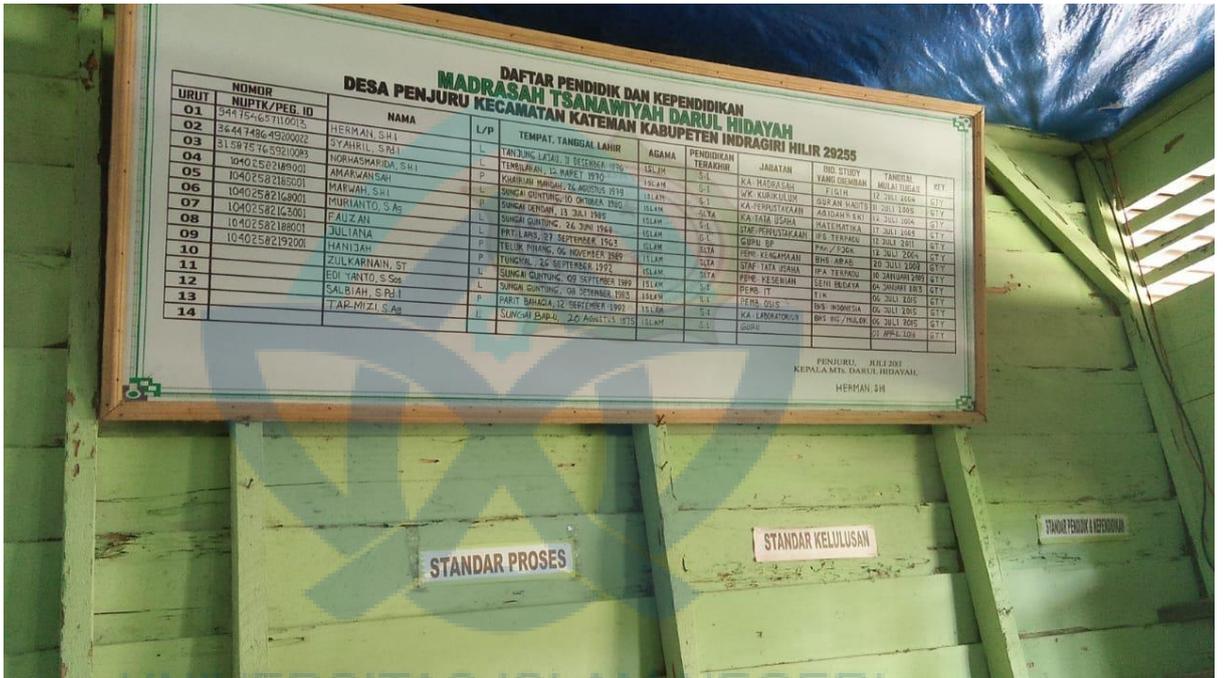






UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTHAN THAHA SAIFUDDIN
KAMBI





UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTHAN THAHA SAIFUDDIN
J A M B I



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTHAN THAHA SAIFUDDIN
J A M B I

CURRICULUM VITAE

INFORMASI DIRI



Provinsi Riau.

Misbah dilahirkan di Sulawesi Selatan Tanggal 08 September 1988. Putri pertama dari bapak H. Maparrehek dan ibu kartini. Memiliki Suami yang bernama Syamsuri, dan telah dikaruniai seorang putra yang bernama Ahmad Fauzan Ramadhani. saat ini beralamat di Jl. Maritim Sungai Guntung kelurahan Tagaraja Kecamatan Kateman Kabupaten Indragiri Hilir

RIWAYAT PENDIDIKAN

Menempuh pendidikan sekolah dasar di MIS Nurul Mubin Penjuru pada tahun 2002, melanjutkan sekolah di MTs Al-Ikhlas pada tahun 2005, kemudian menyelesaikan pendidikan di MAS Al-Ikhkas pada tahun 2008, dan memperoleh gelar Sarjana Pendidikan Agama Islam di STAI Auliaurrasyidin Tembilahan Hulu Kabupaten Indragiri Hilir Provinsi Riau pada tahun 2013, saat ini menempuh S2 MPI di Pascasarjana UIN STS Jambi.

PENGALAMAN KERJA

Pengalaman kerja memulai sebagai seorang tenaga pendidik di PAUD Binari Tembilahan pada tahun 2010, kemudian mengajar di MTs Al-Ikhlas Sungai Guntung Kelurahan Tagaraja Kecamatan Kateman kabupaten Indragiri Hilir Riau pada tahun 2014 sampai dengan sekarang.