

**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH  
DALAM MENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN PADA MADARASAH  
TSANAWIYAH DARUSSALAM PANGKALPINANG**

**TESIS**

**Diajukan kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam  
sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan studi Strata Dua  
untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)**



Oleh:  
**TRI INAYAH SATRIADI**  
NIM: 162520107

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
KONSENTRASI MANAJEMEN PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA  
INSTITUT PTIQ JAKARTA  
2021 M./1442 H.**

## ABSTRAK

Tesis ini membahas tentang Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada Madrasah Tsanawiyah Darussalam Pangkalpinang. Penelitian ini bertujuan untuk: 1) untuk mengetahui kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang, 2) untuk mengetahui peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang, 3) untuk mengetahui mutu pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang, 4) untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat kepala madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang.

Secara umum, penelitian dan penulisan tesis ini dibahas dengan penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan yang dianggap relevan dengan variabel utama yang akan diteliti yaitu: pendekatan pedagogis, psikologis, manajemen dan yuridis. Proses pengumpulan data menggunakan observasi partisipatif, wawancara mendalam dan dokumentasi. Adapun informan yang dijadikan sebagai sumber data adalah kepala madrasah, guru-guru, peserta didik dan ketua komite.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses penerapan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang meliputi penyusunan rencana kegiatan, memimpin guru dan staf, pengelolaan sarana dan prasarana dengan baik, penciptaan budaya dan iklim kerja yang kondusif. Dengan faktor pendukung yaitu dengan adanya guru, lingkungan yang kondusif, sarana dan prasarana yang memadai dan dukungan warga sekolah. Sedangkan faktor penghambatnya adalah terbatasnya media pembelajaran, sebagian guru belum menguasai teknologi pendidikan dan metode pembelajaran yang digunakan belum tepat. Adapun hasil proses penerapan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang sudah baik, peran kepala sekolah dalam melakukan manajemen dan bimbingan melalui supervisi terhadap guru-guru dapat memberikan motivasi kerja, sehingga kinerja guru dapat meningkat.

Implikasi dari penelitian ini diharapkan: 1) penerapan manajerial kepala madrasah sangat berpengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan, maka perlu lebih dikembangkan manajemen yang lebih baik. 2) agar bawahan dapat bertindak secara kreatif dan kepala madrasah tidak terlalu disibukkan dengan hal-hal yang bersifat teknis, maka perlu diadakan pengarahan serta pelatihan secara khusus terhadap guru yang masih memiliki kinerja yang rendah. 3) dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, kepala madrasah tidak mampu berdiri sendiri tanpa bantuan dan kerjasama dari sumber daya yang ada.



## ABSTRACT

This thesis discusses the Managerial Competence of Madrasah Principals in Improving the Quality of Education at Madrasah Tsanawiyah Darussalam Pangkalpinang. This study aims to: 1) determine the managerial competence of the head of madrasah in improving the quality of education at MTs Darussalam Pangkalpinang, 2) to determine the role of the principal in improving the quality of education at MTs Darussalam Pangkalpinang, 3) to determine the quality of education at MTs Darussalam Pangkalpinang, 4 ) to determine the supporting and inhibiting factors for the principal in the effort to improve the quality of education at MTs Darussalam Pangkalpinang.

In general, research and writing of this thesis are discussed qualitative research using approaches that are considered relevant to the main variables to be studied, namely: pedagogical, psychological, management and juridical approaches. The process of collecting data uses participatory observation, in-depth interviews and documentation. The informants used as data sources were the head of the madrasah, teachers, students and the head of the committee.

The results of this study indicate that the process of implementing managerial madrasah principals in improving the quality of education at MTs Darussalam Pangkalpinang includes compiling activity plans, leading teachers and staff, managing facilities and infrastructure properly, creating a conducive culture and work climate. With supporting factors, namely the presence of teachers, a conducive environment, adequate facilities and infrastructure and support from school residents. While the inhibiting factor is the limited learning media, some teachers have not mastered educational technology and the learning methods used are not correct. The results of the process of implementing the managerial implementation of madrasah principals in improving the quality of education at MTs Darussalam Pangkalpinang have been good, the role of school principals in conducting management and guidance through teacher supervision can provide work motivation, so that teacher performance can increase.

The implications of this study are expected to: 1) the application of managerial madrasah principals greatly affects the improvement of the quality of education, so it is necessary to develop better management. 2) so that subordinates can act creatively and the principal is not too preoccupied with technical matters, it is necessary to hold special directions and training for teachers who still have low performance. 3) in an effort to improve the quality of education, madrasah principals are unable to stand alone without the help and cooperation of existing resources.



## ملخص

تتناول هذه الأطروحة الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الدينية في تحسين جودة التعليم في مدرسة دار السلام بانغكالبينانغ الإسلامية الإعدادية. وتهدف هذه الدراسة إلى: (١) تحديد الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الدينية في تحسين جودة التعليم في مدرسة دار السلام بانغكالبينانغ الإسلامية الإعدادية، (٢) تحديد دور مديري المدارس الدينية في تحسين جودة التعليم في مدرسة دار السلام بانغكالبينانغ الإسلامية الإعدادية، (٣) تحديد العوامل الداعمة والمعيقة لمديري المدارس الدينية في جهودهم لتحسين جودة التعليم في مدرسة دار السلام بانغكالبينانغ الإسلامية الإعدادية.

وبشكل عام، تم استخدام مناهج البحث النوعي في هذه الأطروحة، والتي تُعتبر مناسبة للمتغيرات الرئيسية المدروسة، وهي: المناهج التربوية، والنفسية، والإدارية، والقانونية. استخدمت عملية جمع البيانات أساليب الملاحظة التشاركية، والمقابلات المعمقة، والتوثيق. وشملت مصادر البيانات مدير المدرسة، والمعلمين، والطلاب، ورؤساء اللجان.

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن عملية تطبيق المهارات الإدارية للمدير لتحسين جودة التعليم في مدرسة دار السلام بانغكال بينانغ المتوسطة تتضمن وضع خطط الأنشطة، وقيادة المعلمين والموظفين، والإدارة الفعالة للمرافق والبنية التحتية، وخلق بيئة عمل محفزة. وتشمل العوامل الداعمة وجود المعلمين، والبيئة المناسبة، والمرافق والبنية التحتية الكافية، ودعم المجتمع المدرسي. في المقابل، تشمل العوامل المعيقة محدودية الوسائل التعليمية، وعدم إتقان بعض المعلمين للتكنولوجيا التعليمية، واستخدام أساليب تعليمية غير ملائمة. وتُعد نتائج عملية تطبيق المهارات الإدارية للمدير لتحسين جودة التعليم في مدرسة دار السلام بانغكال بينانغ المتوسطة إيجابية. إذ يُمكن لدور المدير في إدارة المعلمين والإشراف عليهم أن يُحفزهم على العمل، مما يُحسّن أداءهم.

من المتوقع أن تكون نتائج هذه الدراسة كما يلي: (١) يؤثر تطبيق المهارات الإدارية

لمدير المدرسة بشكل كبير على تحسين جودة التعليم، لذا، ثمة حاجة إلى إدارة أفضل. (٢) لكي يتمكن الرؤوسون من العمل بإبداع، ولئلا ينشغل مدير المدرسة بالمسائل الفنية، من الضروري توفير توجيه وتدريب خاصين للمعلمين الذين لا يزال أداؤهم ضعيفًا. (٣) في سبيل تحسين جودة التعليم، لا يستطيع مدير المدرسة العمل بمفرده دون مساعدة وتعاون الموارد المتاحة.

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tri Inayah Satriadi  
Nomor Induk Mahasiswa : 162520107  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Islam  
Judul Tesis : Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada Madrasah Tsanawiyah Darussalam Pangkalpinang

Menyatakan bahwa:

1. Tesis ini adalah murni hasil karya sendiri. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya akan mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat di buktikan Tesis ini hasil jiplakan (plagiat), maka saya akan bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut sesuai dengan sanksi yang berlaku di lingkungan Institut PTIQ dan peraturan Perundang- undangan yang berlaku.

Jakarta, 24 Desember 2020  
Yang membuat pernyataan,



Tri Inayah Satriadi



## HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM  
MENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN PADA MADRASAH  
TSANAWIYAH DARUSSALAM PANGKALPINANG

### TESIS

Diajukan kepada Pascasarjana Program Studi Magister Pendidikan Islam  
Untuk memenuhi syarat-syarat menyelesaikan Studi Strata Dua  
memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)

Disusun oleh:  
Tri Inayah Satriadi  
NIM: 162520107

Telah selesai dibimbing oleh kami, dan menyetujui untuk selanjutnya dapat  
diujikan.

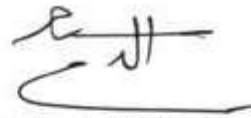
Jakarta, 26 Desember 2020  
Menyetujui:

Pembimbing I,

Pembimbing II,

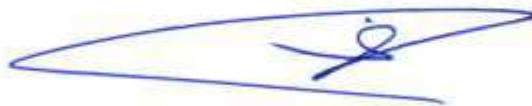


Dr. H. Syamsul Bahri Tanrere, Lc., M. Ed



Dr. Saefuddin Zuhri, M.Ag

Mengetahui,  
Ketua Program Studi/ Konsentrasi



Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I



## TANDA PENGESAHAN TESIS

### KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN PADA MADRASAH TSANAWIYAH DARUSSALAM PANGKALPINANG

Disusun Oleh:

Nama : Tri Inayah Satriadi  
NIM : 162520107  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Islam

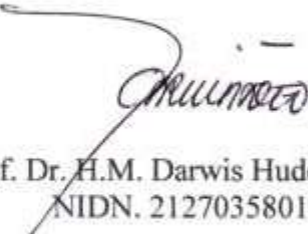
Telah diajukan pada sidang munaqasah pada tanggal:  
Tanggal 06 - 01- 2021

No	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si.	Ketua	
2.	Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si.	Penguji I	
3.	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Penguji II	
4.	Dr. H. Syamsul Bahri Tanrere, Lc., M. Ed	Pembimbing I	
5.	Dr. Saefuddin Zuhri, M.Ag	Pembimbing II	
6.	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Panitera/Sekretaris	

Jakarta, 13 - 01- 2021

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana  
Institut PTIQ Jakarta,



Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si.  
NIDN. 2127035801



## PEDOMAN TRANSLITERASI

### 1. Padanan Aksara

Berikut adalah daftar aksara Arab dan padanannya dalam aksara latin:

b=ب	z=ز	f=ف
t=ت	s=س	q=ق
ts=ث	sy=ش	k=ك
j=ج	sh=ص	l=ل
h=ح	dh=ض	m=م
kh=خ	th=ط	n=ن
d=د	zh=ظ	h=ه
dz=ذ	'=ع	w=و
r=ر	g=غ	y=ي

### 2. Vokal

Vokal dalam bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong. Untuk vokal tunggal, ketentuan alih aksaranya adalah sebagai berikut:

Tanda Vokal Arab	Tanda Vokal Latin	Keterangan
َ	A	Fathah
ِ	I	kasrah
ُ	U	dammah

Adapun untuk vokal rangkap, ketentuan alih aksaranya adalah sebagai berikut:

Tanda Vokal Arab	Tanda Vokal Latin	Keterangan
ِى...	Ai	a dan i
ِو	Au	a dan u

### 3. Vokal Panjang

Ketentuan alih aksara vokal panjang (mad), yang dalam bahasa Arab dilambangkan dengan harakat dan huruf, yaitu:

Tanda Vokal Arab	Tanda Vokal Latin	Keterangan
آ	Â	a dengan topi di atas
ي	Î	i dengan topi di atas
و	Û	u dengan topi di atas

### 4. Kata Sandang

Kata sandang alif + lam (ال) apabila diikuti oleh huruf qamariyah ditulis *al*, misalnya: الكافرون ditulis *al-kâfirûn*. Sedangkan, bila diikuti oleh huruf *syamsiyah*, huruf lam diganti dengan huruf yang mengikutinya, misalnya : الرجال ditulis *ar-rijal*, atau diperbolehkan dengan menggunakan transliterasi *al-qamariyah* ditulis *al-rijal*. Asalkan konsisten dari awal sampai akhir.

### 5. Ta' Marbûthah(ة)

Apabila terletak di akhir kalimat, ditulis dengan *h*, misalnya: البقرة ditulis *al-Baqarah*. Bila ditengah kalimat ditulis dengan *t*, misalnya; زكاة المال *zakât al-mâl*, atau ditulis سورة النساء *sûrat an-nisa'*. Penulisan kata dalam kalimat dilakukan menurut tulisannya, misalnya وا هو خير الرا ditulis *wa huwa khair ar-Râziqîn*.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis persembahkan kehadiran Allah Swt yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta kekuatan lahir dan batin sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.

Shalawat dan salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada Nabi akhir zaman, Rasulullah Muhammad saw, begitu juga kepada keluarganya, para sahabatnya, para tabi'in dan tabi'ut tabi'in serta para umatnya yang senantiasa mengikuti ajaran-ajarannya. Amin.

Selanjutnya, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tesis ini tidak sedikit hambatan, rintangan serta kesulitan yang dihadapi. Namun berkat bantuan dan motivasi serta bimbingan yang tidak ternilai dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.

Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada:

1. Rektor Institut PTIQ Jakarta Prof. Dr. H. Nasaruddin Umar, M.A.
2. Direktur Program Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si
3. Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I
4. Dosen pembimbing Tesis yakni Bapak Dr. H. Syamsul Bahri Tanrere, Lc., M.Ed dan Bapak Dr. Saefuddin Zuhri, M.Ag Yang telah menyediakan waktu, pikiran dan tenaganya untuk memberikan bimbingan, pengarahan dan petunjuknya kepada penulis dalam penyusunan Tesis ini.
5. Kepala perpustakaan beserta staf Institut PTIQ Jakarta
6. Segenap Civitas Institut PTIQ Jakarta, para dosen yang telah banyak

- memberikan fasilitas, kemudahan dalam penyelesaian penulisan Tesis ini.
7. Orang tua yakni Mama Hj. Wilda, S.E dan Papa Drs. Edy Ilham Satriadi, yang selalu memberikan dukungan serta doa yang tidak terhingga, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.
  8. Mertua yakni Ibu Maimunah dan Bapak Muntaha, S.Pd.I, yang selalu memberikan dukungan serta doa yang tidak terhingga, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.
  9. Istri dan Anak yakni Ayu Fajriyah, S.Pd dan Faiz Hafizhan Satriadi yang selalu setia menemani, memotivasi, membantu, mendoakan serta mau mendengar keluh kesah dalam penulisan ini sehingga membuat penulis menjadi semangat menyelesaikan penelitian ini.
  10. Saudara Kandung M. Idham Satriadi, Widya Satriadi, Nurfadila Satriadi yang selalu menghibur, mendoakan dan mendukung sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.
  11. Para Sahabat yang selalu mensupport Syahri Ramadhan Siregar, Ustadz Nashir, Ustadz Hatoli, Pak Rifqi, dan Pak Kadir.
  12. Seluruh Angkatan Pascasarjana 2016 program studi Managemen Pendidikan Islam.

Hanya harapan dan doa, semoga Allah Swt memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semua pihak yang telah berjasa dalam membantu penulis menyelesaikan Tesis ini.

Akhirnya kepada Allah Swt jualah penulis serahkan segalanya dalam mengharapkan keridhaan, semoga tesis ini bermanfaat bagi masyarakat umumnya dan bagi penulis khususnya, serta anak dan keturunan penulis kelak, amin.

Jakarta, 24 Desember 2020  
Penulis,

Tri Inayah Satriadi

## DAFTAR ISI

Judul.....	i
Abstrak.....	iii
Pernyataan Keaslian Tesis.....	ix
Tanda Persetujuan Tesis.....	xi
Tanda Pengesahan Tesis.....	xiii
Pedoman Transliterasi Arab-Latin.....	xv
Kata Pengantar.....	xvii
Daftar Isi.....	xix
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	7
C. Pembatasan dan Perumusan Masalah.....	8
D. Tujuan Penelitian.....	8
E. Manfaat Penelitian.....	9
F. Kerangka Teori.....	9
G. Penelitian Terdahulu.....	13
H. Metode Penelitian.....	15
I. Jadwal Penelitian.....	17
J. Sistematika Penulisan.....	18
<b>BAB II KERANGKA TEORI.....</b>	<b>19</b>
A. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah.....	19
1. Pengertian Kompetensi.....	19

2. Pengertian Manajerial .....	21
3. Kepala Sekolah Profesional .....	22
B. Standar Kepala Madrasah .....	26
C. Fungsi dan Peran Kepala Madrasah .....	27
D. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah .....	46
E. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah .....	52
F. Manajerial Kepala Sekolah .....	57
G. Meningkatkan Mutu Pendidikan .....	71
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>107</b>
A. Pendekatan Penelitian .....	107
B. Sumber Data .....	108
C. Metode Pengumpulan Data .....	109
D. Tahapan Penelitian .....	111
E. Metode Analisis Data .....	112
F. Pengecekan Keabsahan Data .....	113
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>117</b>
A. Hasil Penelitian .....	117
1. Deskripsi Objek Penelitian .....	117
a. Sejarah Singkat Berdirinya MTs Darussalam Pangkalpinang .....	117
b. Sarana dan Prasarana .....	118
c. Jumlah Siswa dan Rombongan Belajar .....	119
d. Keadaan Guru, Pegawai dan Tingkat Pendidikannya .....	120
B. Pembahasan .....	122
1. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Darussalam dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan .....	122
2. Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang .....	125
3. Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Darussalam Pangkalpinang .....	135
4. Faktor Pendukung dan Penghambat Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang .....	139
a. Faktor Pendukung .....	139
b. Faktor Penghambat .....	142
c. Solusi dari Hambatan-Hambatan Tersebut di Atas, yaitu: .....	146

BAB V	PENUTUP .....	149
	A. Kesimpulan .....	149
	B. Implikasi .....	151
	C. Saran .....	151
DAFTAR PUSTAKA .....		153
LAMPIRAN		
DAFTAR RIWAYAT HIDUP		



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan merupakan harapan besar dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia. Pendidikan juga menjadi sarana pembinaan karakter, bakat, minat, kecerdasan dan keterampilan peserta didik. Atas dasar itulah, semua pihak harus memberikan perhatian yang maksimal dan serius di bidang pendidikan. Perhatian dalam dunia pendidikan dapat diterapkan dengan kerja keras secara berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dari masa ke masa. Dengan demikian, pendidikan diharapkan mampu menjawab berbagai macam kebutuhan, permasalahan dan tuntutan yang dihadapi di tengah-tengah masyarakat.

Menurut Zubaedi dalam bukunya yang berjudul *Community Based Education: Sebuah Upaya Menawarkan Solusi atas Permasalahan Sosial*, ia mengatakan bahwa “dunia pendidikan ke depan dituntut lebih dekat dengan realitas dan permasalahan kehidupan yang menekan masyarakat. Sekolah adalah cerminan masyarakat (sekolah refleksi masyarakat) maka dari itu, harus benar-benar mewarnai proses pendidikan yang sedang berlangsung.<sup>1</sup> Oleh karena itu lembaga pendidikan harus berperan aktif dalam menyelesaikan masalah sosial di masyarakat.

---

<sup>1</sup>Zubaedi, *Pendidikan Berbasis Masyarakat: Upaya Menawarkan Solusi Terhadap Problem Sosial*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006, cet. 3, hal. vi.

Berdasarkan Pasal 1 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan bahwa pendidikan adalah upaya sadar dan terencana untuk menciptakan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang dibutuhkan oleh dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Pendidikan merupakan rangkaian proses belajar anak menuju kematangan diri baik secara intelektual, moral, sosial dan emosional. Dalam mewujudkan proses pembelajaran perlu diberikan pendidikan yang baik. Penyelenggaraan pendidikan harus dilaksanakan guna memenuhi kebutuhan masyarakat. Pemerintah telah menjamin kelangsungan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan UUD 1945 Pasal 31 Tahun 1945 bahwa setiap warga negara berhak mendapat pengajaran. Serta pemerintah membentuk dan melaksanakan sistem pengajaran nasional yang diatur secara resmi dengan undang-undang.

Menurut Syafaruddin dalam Arifuddin Siraj berpendapat bahwa “keberhasilan suatu lembaga pendidikan dipengaruhi oleh kepala sekolah. Sekolah akan maju jika dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang visioner, memiliki kemampuan manajerial, dan kepribadian yang terintegrasi dalam melakukan perbaikan di sekolah”.<sup>2</sup> Kepala sekolah memberikan solusi terhadap tantangan saat ini dan masa depan, karena kepala sekolah dapat membentuk pendidikan yang tanggap dan mampu merespon perubahan yang terjadi di bidang pendidikan.

Menurut pendapat penulis bahwa kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuannya melalui berbagai program yang direncanakan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki pengetahuan yang luas, keterampilan manajemen dan keterampilan kepemimpinan.

Selain itu kepala sekolah juga harus memahami tentang fungsi manajemen, adapun contoh dari fungsi manajemen tersebut adalah supervisi yang berarti pengawasan. Supervisi merupakan tindakan terakhir yang dilakukan oleh manajer (kepala sekolah) dalam suatu organisasi.

Menurut Yamin dalam bukunya yang berjudul Manajemen Pembelajaran Kelas: Strategi Meningkatkan Mutu Pembelajaran. Yamin mengatakan bahwa dengan adanya supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah diharapkan penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai sesuai dengan apa yang telah

---

<sup>2</sup>Arifuddin Siraj, *Supervisi Akademik*, Makassar: Alauddin University Press, 2014, cet. 1, hal. 151.

direncanakan, dan dapat dilaksanakan dengan baik sesuai dengan hasil musyawarah dan sumber daya material yang akan menunjang terwujudnya organisasi.<sup>3</sup>

Dalam suatu organisasi, kepala sekolah dapat dianggap sebagai pemerintah (eksekutif) yang memegang kendali dan memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan yang baik. Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam pengambilan kebijakan karena fungsinya yang sangat kompleks.

Menyadari pentingnya kedudukan kepala sekolah bagi peningkatan mutu pendidikan, keberadaannya perlu diatur dalam peraturan khusus yaitu Peraturan Menteri Agama Nomor 29 Tahun 2014 tentang Kepala Sekolah. Hal ini mampu menepis persepsi dan anggapan di kalangan guru, khususnya sekolah-sekolah negeri. Persepsi yang ada di kalangan pendidik adalah bahwa pengangkatan kepala sekolah hanya berdasarkan pengalaman menjadi guru yang diukur dari segi waktu (lamanya menjadi guru). Kelengkapan administrasi sebagai persyaratan umum dan kedekatan pejabat tertentu. Hal ini dirasa tidak adil, mengingat untuk menjadi kepala sekolah yang profesional perlu dimulai dari penunjukan yang profesional pula. Masa jabatan seumur hidup kepala sekolah harus ditinggalkan, mereka yang diangkat karena kedekatan dengan pejabat atasan juga harus ditinggalkan atau dihapus.

Mutu pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang tidak lepas dari peran dan tanggung jawab guru dan kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di lembaga tersebut. Semua kompetensi kepala sekolah yang menjadi prasyarat yang harus dimiliki kepala sekolah harus diterapkan untuk meningkatkan mutu pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang. Dalam konteks inilah peneliti mencoba mengungkap bagaimana kompetensi manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang.

Penyelenggaraan pendidikan yang baik pada dasarnya adalah peningkatan mutu pendidikan. Salah satu faktor pendorong keberhasilan penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan adalah sumber daya manusia yang baik dan kompeten di bidang pendidikan.

Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, termasuk dalam organisasi pendidikan khususnya sekolah. Sumber daya manusia dapat menjadi penentu keberhasilan karena dapat dijadikan sebagai investasi, baik jangka panjang maupun jangka pendek, sehingga banyak organisasi yang terus mengembangkan sumber dayanya. Oleh karena itu, perlu diciptakan

---

<sup>3</sup>Martinis Yamin dan Maisah, *Manajemen Pembelajaran Kelas: Strategi Meningkatkan Mutu Pembelajaran*, Jakarta: Gaung Persada, 2009, hal. 23.

sumber daya manusia Indonesia yang lengkap yang memiliki kecerdasan intelektual, spiritual dan emosional, sehingga untuk mewujudkan sumber daya manusia Indonesia yang lengkap diperlukan pendidikan yang berkualitas.

Ada empat aspek yang menjadi program pemerintah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, yaitu aspek kurikulum, tenaga pendidik dan kependidikan, fasilitas pendidikan dan kepemimpinan satuan pendidikan serta manajemen sekolah yang efektif. Dari berbagai aspek tersebut, salah satu cara untuk meningkatkan kualitas kegiatan belajar mengajar adalah dengan mengoptimalkan kompetensi manajerial kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Hubungan erat antara kualitas kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah dan penurunan perilaku nakal siswa. Kepala sekolah bertanggung jawab atas pengelolaan pendidikan pada lingkungan sekolah yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Sebagaimana tercantum dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 Tahun 1990 bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, penyelenggaraan sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya serta pemanfaatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana.

Sekolah sebagai komunitas pendidikan membutuhkan sosok pemimpin yang dapat memanfaatkan segala potensi yang ada di sekolah untuk mewujudkan visi dan misi sekolah. Kepala sekolah sering dianggap mewakili wajah sekolah. Di sini, tampak bahwa peran kepala sekolah bukan hanya sebagai akumulator yang menghimpun berbagai macam calon pelaku usaha, guru, karyawan dan siswa, tetapi konseptor manajerial yang bertanggung jawab atas kontribusinya terhadap efektivitas dan efisiensi pendidikan berkelanjutan. Kompetensi berwawasan pendidikan dan manajemen kepala sekolah harus mampu menguasai landasan pendidikan, menguasai kebijakan pendidikan dan mampu menguasai konsep kepemimpinan dan manajemen pendidikan. Jika kepala sekolah tidak mampu menguasai kompetensi manajerial, maka kepala sekolah tidak memenuhi standar kompetensi kepala sekolah. Dalam menjalankan fungsi manajerial, seorang kepala sekolah akan menemui beberapa kendala yang disebabkan oleh berbagai faktor baik dari luar maupun dari dalam. Kepala sekolah mampu menjalankan fungsi manajerial sebagai kepala sekolah, apabila dalam menjalankan fungsi tersebut dilakukan dengan baik, serta dapat mengatasi berbagai kendala yang muncul dengan baik dan bijak. Kepala sekolah yang belum mampu memenuhi kriteria standar kompetensi kepala sekolah dengan baik, sehingga diperlukan upaya pengembangan kompetensi. Pengembangan

kompetensi kepala sekolah melalui pelatihan dan lokakarya peningkatan kompetensi kepala sekolah. Pembinaan dan pengembangan merupakan upaya kelembagaan untuk mempertahankan kinerja dan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan kerja saat ini atau di masa yang akan datang, agar kepala sekolah mampu melaksanakan kompetensi manajerial sesuai dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan kepala sekolah yaitu menguasai pendidikan, yayasan, menguasai kebijakan pendidikan, serta menguasai konsep kepemimpinan dan manajemen pendidikan.

Menurut pendapat penulis bahwa, sekolah dan masyarakat merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan oleh apapun. Sekolah ada karena dibutuhkan oleh masyarakat untuk mendidik anak-anaknya. Sekolah didirikan untuk memberikan kontribusi terhadap kebutuhan masyarakat akan institusi yang melaksanakan proses pendidikan. Oleh karena itu, sudah menjadi keharusan bagi seorang kepala sekolah untuk dapat mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dengan sebaik-baiknya. Manajemen sekolah yang harus dilaksanakan yaitu manajemen berbasis sekolah yang memaksimalkan peran sekolah dan masyarakat dalam pengelolaan sekolah. Jika hubungan antara sekolah dan masyarakat tidak dikelola dengan baik, maka sistem manajemen berbasis sekolah tidak dapat terwujud. Pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat luas tidak hanya mencakup hubungan dengan orang tua siswa, tetapi juga hubungan dengan seluruh aspek kehidupan di sekitar sekolah. Kepala sekolah harus mampu mengelola guru di sekolah sebagai tenaga yang berhubungan langsung dengan masyarakat. Kepala sekolah mengelola guru dan karyawan serta siswa sebagai sarana berinteraksi dengan masyarakat secara langsung. Dengan langkah-langkah seperti ini, keberadaan sekolah di masyarakat akan semakin baik dan perhatian masyarakat semakin besar.

Berdasarkan hasil survei Program for International Student Assessment (PISA) yang diadakan setiap tiga tahun sekali yang digagas oleh OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) untuk mengukur kompetensi belajar mahasiswa global tahun 2018, menangkap sekilas masalah pendidikan Indonesia. Survei PISA meneliti remaja berusia 15 tahun dari negara-negara yang tergabung dalam OECD untuk mengukur kemampuan belajar mereka melalui serangkaian tes. Hasil survei PISA menempatkan Indonesia di peringkat ke-74 alias keenam dari bawah. Di kategori IPA, skor Indonesia 396, jauh di bawah skor rata-rata OECD 489. Sedangkan untuk Matematika, Indonesia menempati peringkat ke-7 dari bawah dengan skor 379 (rata-rata OECD

489). Sedangkan nilai terendah yang diperoleh Indonesia ada pada kategori Reading yaitu 371 (rata-rata OECD 489).<sup>4</sup>

Dalam periode survei ini, dalam kategori kemampuan membaca, sains dan matematika, skor Indonesia tergolong rendah karena berada di urutan ke-74 dari 79 negara. Dalam hal ini Indonesia masih kalah jauh dengan China dan Singapura yang secara berurutan berada di peringkat dua teratas.

Kualitas pendidikan Indonesia yang rendah itu juga ditunjukkan data Balitbang pada tahun 2003 bahwa dari 146.052 SD di Indonesia ternyata hanya delapan sekolah saja yang mendapat pengakuan dunia dalam kategori The Primary Years Program (PYP). Dari 20.918 SMP di Indonesia ternyata juga hanya delapan sekolah yang mendapat pengakuan dunia dalam kategori The Middle Years Program (MYP) dan dari 8.036 SMA ternyata hanya tujuh sekolah saja yang mendapat pengakuan dunia dalam kategori The Diploma Program (DP).

Penyebab rendahnya mutu pendidikan di Indonesia tentu tidak lepas dari peran dan kepemimpinan seorang kepala sekolah sebagai top leadernya. Melihat pentingnya fungsi kepemimpinan kepala sekolah, maka usaha untuk meningkatkan kinerja yang lebih tinggi bukanlah pekerjaan mudah bagi kepala sekolah karena kegiatan berlangsung dalam sebuah proses panjang yang direncanakan dan diprogram secara baik pula. Namun pada kenyataannya tidak sedikit kepala sekolah yang hanya berperan sebagai pimpinan formalitas dalam sebuah sistem pendidikan atau sebagai pemegang jabatan struktural.

Selama periode survei ini, untuk kategori kemampuan membaca, sains dan matematika, skor Indonesia tergolong rendah karena menduduki peringkat ke-74 dari 79 negara. Dalam hal ini, Indonesia masih tertinggal jauh dari China dan Singapura yang berada di dua peringkat teratas.

Rendahnya mutu pendidikan di Indonesia juga ditunjukkan oleh data Balitbang tahun 2003 bahwa dari 146.052 sekolah dasar di Indonesia, hanya delapan sekolah yang mendapat pengakuan dunia dalam kategori The Primary Years Program (PYP). Dari 20.918 Sekolah Menengah Pertama di Indonesia, ternyata hanya delapan sekolah yang mendapat pengakuan dunia dalam kategori The Middle Years Program (MYP) dan dari 8.036 SMA ternyata hanya tujuh sekolah yang mendapat pengakuan dunia di Indonesia. kategori Program Diploma (DP).

Penyebab rendahnya mutu pendidikan di Indonesia tidak lepas dari peran dan kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi. Melihat pentingnya fungsi kepemimpinan kepala sekolah, upaya untuk meningkatkan kinerja bukanlah tugas yang mudah bagi kepala sekolah

---

<sup>4</sup><http://www.google.com/amp/s/m. diakses pada tanggal 20 Desember 2020>

karena kegiatan berlangsung dalam proses panjang yang terencana dan terprogram dengan baik. Namun pada kenyataannya tidak sedikit kepala sekolah yang hanya berperan sebagai pemimpin formalitas dalam suatu sistem pendidikan atau sebagai pemegang jabatan struktural.

Berdasarkan hasil observasi awal, penulis menemukan beberapa permasalahan. Pertama, fungsi kepemimpinan (*leader*) kepala madrasah yang kurang tegas terhadap guru terkait kedisiplinan, hal ini terlihat pada kasus guru yang datang terlambat, kepala madrasah hanya menegur melalui WA dan tidak secara pribadi. dipanggil dan diberi sanksi tegas. Selanjutnya kepala madrasah terlihat masih lamban dan kurang tegas dalam mengambil keputusan. kedua, pemberian apresiasi kepada guru yang berprestasi masih kurang. Ketiga, kegiatan pembelajaran belum menunjukkan kualitas pendidikan yang baik, dimana dalam pengajaran guru seolah-olah menyampaikannya dan siswa hanya mendengarkan apa yang dikatakan guru. Keempat, masih kurangnya guru dalam penggunaan sumber daya teknologi dan informasi saat mengajar di kelas. Banyak guru yang hanya mengajar dengan menggunakan media buku. Beberapa masalah tersebut harus diperhatikan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin dan pengelola di sekolah dengan melaksanakan fungsi manajerial. Jika kepala sekolah tidak mampu mengelola dan mencari solusi dari permasalahan tersebut, maka dapat mempengaruhi kualitas pendidikan di sekolah.

Berdasarkan fenomena permasalahan diatas, maka dalam melaksanakan manajerial. Kinerja kepala madrasah diharapkan sesuai dengan peran, tugas dan fungsi kepala madrasah, sehingga mampu memenuhi harapan sekolah dan masyarakat. Kegiatan penelitian kompetensi manajerial kepala madrasah merupakan salah satu bentuk rekomendasi untuk dapat menata, memimpin dan mengelola seluruh komponen sekolah sesuai kompetensi manajerial kepala smadrasah yang diharapkan nantinya dapat lebih baik lagi. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang kompetensi manajerial kepala madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang, untuk mengetahui secara mendalam tentang kompetensi manajerial kepala sekolah.

## **B. Identifikasi Masalah**

### **1. Identifikasi Masalah**

Dari uraian di atas, peneliti dapat mengidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

- a. Kompetensi manajerial kepala madrasah masih rendah.
- b. Belum teridentifikasi tentang peningkatan mutu pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang.

- c. Kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan telah dilakukan dengan baik namun mutu pendidikan masih kurang baik.
- d. Kurangnya apresiasi kepala madrasah terhadap guru yang berprestasi.
- e. Masih kurangnya kemampuan guru dalam pemanfaatan sumber teknologi dan informasi.
- f. Cara mengajar guru yang masih tradisional.
- g. Kepala madrasah masih kurang melakukan pengontrolan terhadap guru-guru yang berhubungan dengan kedisiplinan.

### **C. Pembatasan dan Perumusan Masalah**

Supaya permasalahan dalam tesis ini lebih fokus, maka penulis membatasi permasalahan untuk dibahas sebagai berikut :

1. Kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah Darussalam Pangkalpinang dalam meningkatkan mutu pendidikan.
2. Peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang.
3. Mutu pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang.
4. Hambatan kepala madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang.

Berangkat dari batasan masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan pada tesis ini sebagaimana berikut:

1. Bagaimana kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang?
2. Bagaimana peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang?
3. Bagaimanakah mutu pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang?
4. Apa yang menjadi faktor pendukung dan penghambat kepala madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang?

### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yaitu:

1. Menganalisis kompetensi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di mts Darussalam Pangkalpinang.
2. Mengidentifikasi peran kepala madrasah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di mts Darussalam Pangkalpinang.
3. Mengevaluasi mutu pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang.
4. Menilai faktor pendukung dan penghambat kepala madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang.

## E. Manfaat Penelitian

Dengan tercapainya tujuan penelitian di atas, manfaat secara teoritis dan praktis yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah:

### 1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif dalam upaya untuk mempertahankan eksistensi kepala madrasah sebagai manajer dalam lembaga pendidikan serta mampu menambah khazanah keilmuan mengenai mutu pendidikan.

### 2. Manfaat Praktis

- a. Bagi penulis, merupakan bagian dari proses belajar dalam menyintesis beberapa konsep dan teori yang relevan untuk menelaah manajerial kepala madrasah.
- b. Bagi kalangan akademisi, hasil penelitian ini dapat memperkaya wacana keilmuan yang menjadi bahan kajian lebih lanjut mengenai fenomena manajemen dalam mutu pendidikan.
- c. Bagi para penentu kebijakan, dapat memberikan reformasi kebijakan secara tepat bagi para manajer pendidikan.

## F. Kerangka Teori

Kerangka teori yaitu menjelaskan tentang teori-teori yang akan digunakan dalam penelitian. Kerangka teori berfungsi menghubungkan penelitian yang akan dilakukan dengan teori-teori yang sudah ada. Dengan teori inilah, penelitian ilmiah dimulai dengan melakukan asumsi-asumsi dan preposisi-preposisi yang sangat menentukan tentang mengapa suatu peristiwa itu akan dipahami dan bagaimana peristiwa-peristiwa yang terjadi itu dipahami sebagaimana mestinya.

### 1. Teori Kompetensi (kemampuan) Manajerial

Menurut Soewarno Handyaningrat dalam bukunya yang berjudul pengantar studi administrasi dan manajemen, mengatakan bahwa “untuk menjadi seorang kepala sekolah yang efektif diperlukan ada tiga kecakapan/kemampuan manajerial yaitu:”<sup>5</sup>

- a. Kemampuan Konseptual (*conceptual skill*), yakni kemampuan mengetahui kebijakan organisasi/ lembaga yang dipimpinnya secara keseluruhan. Kecakapan ini semakin terasa penting bagi pemimpin yang menduduki posisi puncak (*top management level*) pada organisasinya
- b. Kemampuan kemanusiaan (*human skill*) yakni kemampuan untuk bekerjasama didalam kelompoknya atau kelompok lain yang terkait

---

<sup>5</sup>Soewarno Handyaningrat, *Pengantar Studi Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: Haji Masagung, 1988, hal. 89.

dengannya. Ini dimaksud untuk membangun suatu koordinasi didalam suatu tim dimana ia berperan sebagai pemimpin.

- c. Kemampuan teknis (*technical skill*), ini terutama ditekankan harus dimiliki oleh pemimpin tingkat bawah (*lower management*), dimana hubungan antara pemimpin dan bawahan sangat dekat. Dan kecakapan ini termasuk kecakapan menggunakan metode, proses, prosedur dan teknis yang umumnya berhubungan dengan alat-alat atau benda, bukan manusia/orang

Sebagai seorang pemimpin, selain memiliki karakter kepemimpinan, ia juga harus menguasai fungsi-fungsi manajerial. Fungsi manajerial ini akan membantu pimpinan dalam menjalankan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Perlu diingat bahwa jika seorang pemimpin tidak memiliki kemampuan manajerial, maka ia hanya akan mampu merumuskan dan menentukan visi / misi organisasi kedepannya, tetapi tidak akan mampu menjalankan seluruh aktivitas organisasi menuju pencapaian visi tersebut. / misi organisasi.

Sebagai seorang pemimpin, mengetahui fungsi-fungsi manajerial sangatlah penting, karena manajemen merupakan seni dalam mengatur suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen adalah suatu proses pengaturan atau manajemen untuk mencapai suatu tujuan dengan melibatkan orang lain. Manajemen adalah ilmu dan seni mengelola proses penggunaan sumber daya lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Ada banyak fungsi manajemen yang diungkapkan oleh para ahli manajemen. Namun dalam teori ini akan diuraikan fungsi-fungsi manajemen yang lebih sederhana dan lebih komprehensif menurut George R. Terry, yaitu POAC (Planning, organizing, actuating dan controlled).

Fungsi manajemen menurut George Terry dalam bukunya "Principles of Management" mengungkapkan pendapatnya: "manajemen adalah proses yang berbeda yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerak, dan pengendalian, utilizing di masing-masing ilmu dan seni, dan diikuti untuk mencapai yang telah ditentukan Tujuan "artinya manajemen adalah proses berbeda yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian, pemanfaatan dalam setiap ilmu dan seni, dan diikuti untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Lebih mudah dipahami dengan *planning* (*planning*), *organizing* (*organizing*), *directing* (*actuating*) dan *monitoring* (kontrol) yang dikenal dengan singkatan POAC.

## 2. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah susunan langkah-langkah yang sistematis dan teratur untuk mencapai tujuan organisasi atau memecahkan

masalah tertentu. Perencanaan juga diartikan sebagai upaya untuk memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan memperhatikan segala keterbatasan guna mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Perencanaan merupakan langkah awal dalam proses manajemen, karena dengan merencanakan kegiatan organisasi di masa depan, semua sumber daya dalam organisasi difokuskan pada pencapaian tujuan organisasi.

Langkah-langkah dalam membuat perencanaan:

- a. Analisis situasi dan identifikasi masalah
 

Melakukan analisa dan identifikasi pada situasi organisasi dengan memperhatikan tujuan organisasi. Dalam melakukan analisa situasi dapat menggunakan teknik analisis SWOT.
  - b. Menentukan skala prioritas
 

Setelah menganalisa dan mengidentifikasi masalah, maka perlu dilakukan penentuan skala prioritas terhadap pelaksanaan kegiatan. Hal ini agar kebutuhan organisasi yang mendesak didahulukan untuk menjamin keberlangsungan organisasi.
  - c. Menentukan tujuan program
 

Agar pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi akan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi, maka dibutuhkan penentuan tujuan program, sehingga nantinya pelaksanaan program dapat diukur capaiannya.
  - d. Menyusun rencana kerja operasional (termasuk didalamnya menyusun anggaran).
3. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan pembagian tugas kepada orang yang terlibat dalam aktivitas organisasi, sesuai dengan kompetensi SDM yang dimiliki. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kegiatan ini merupakan keseluruhan proses memilih orang-orang serta mengalokasikannya sarana dan prasarana untuk menunjang tugas orang-orang tersebut dalam organisasi, serta mengatur cara kerjanya sehingga dapat tercapainya tujuan organisasi. Misalnya dalam penempatan staf.

Seorang pemimpin harus bisa melihat potensi-potensi SDM yang berkualitas dan bertanggung jawab untuk melaksanakan aktivitas kerja organisasi. Setelah menempatkan orang yang tepat untuk tugas tertentu, maka perlu juga adanya penyalarsan dan pepaduan seluruh potensi yang ada agar bisa bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi.

Adapun langkah-langkah dalam pengorganisasian yaitu, antara lain:

- a. Tujuan dari organisasi harus dipahami oleh staf. ( yaitu menjelaskan kepada staf tentang tujuan organisasi yang harus dicapai.
- b. Pemberian pekerjaan ke staf secara jelas. (Meletakkan orang-orang yang berkompetensi pada posisi yang tepat)
- c. Menentukan prosedural staf (Menentukan cara kerja dan hasil evaluasi para staf, serta punishment dan reward yang diterima)
- d. Mendelegasikan wewenang sesuai tugas dan fungsi staf

#### 4. Penggerakan (*Actuating*)

Dalam melakukan perencanaan dan pengorganisasian tugas harus diikuti dengan pelaksanaan kerja organisasi yang bertanggung jawab. Dengan demikian semua Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi. Inti dari *actuating* adalah menggerakkan semua anggota untuk bekerja sama agar mencapai tujuan organisasi.

*Actuating* (penggerakan) meliputi kepemimpinan dan koordinasi. Kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan dalam mengoptimalkan seluruh potensi dan sumber daya organisasi. Sedangkan koordinasi yaitu suatu kegiatan yang membawa orang-orang yang terlibat organisasi ke dalam suasana kerjasama yang nyaman dan menyenangkan.

Pekerjaan memimpin meliputi 5 tugas antara lain:

- a. Mengambil keputusan
  - b. Mengadakan komunikasi agar saling pengertian antara pemimpin dan bawahan
  - c. Memberikan motivasi, inspirasi dan semangat kepada guru-guru dan staf
  - d. Memperbaiki pengetahuan dan tingkah laku guru-guru agar mereka terampil dalam bekerja.
  - e. Memilih orang-orang dalam kelompok secara tepat.
- #### 5. Pengendalian (*Controlling*)

*Controlling* yaitu proses memastikan pelaksanaan kegiatan agar sesuai dengan rencana. Kegiatan yang termasuk *controlling* adalah evaluasi dan pelaporan. Evaluasi adalah penilaian terhadap hasil pelaksanaan kegiatan a. Dalam melakukan evaluasi harus menyeluruh. Meliputi capaian tujuan kegiatan, kinerja staff, pengetahuan staff, efektifitas dan efisiensi penganggaran dan proses kegiatan. Sedangkan pelaporan yaitu penyampaian perkembangan hasil kegiatan atau pemberian keterangan tentang segala hal yang berhubungan dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pemimpin yang lebih tinggi.

## G. Penelitian Terdahulu

Mengurai penelitian terdahulu memungkinkan akan menemukan signifikansi dari sebuah penilitan yang dirancang, sekaligus otentisitas penelitian tersebut. Oleh karenanya, berkaitan dengan penelitian ini, ada beberapa penelitian yang relevan, diantaranya adalah:

Pertama, Donny Khoirul Aziz dengan judul tesisnya “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), (Studi komparasi di MIN Yogyakarta II DAN MIN Jejeran)”, dengan rumusan masalah 1). Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah di MIN Yogyakarta II dan MIN Jejeran? 2). Apa saja persamaan dan perbedaan gaya kepemimpinan mereka dalam implementasi KTSP?<sup>6</sup>

Teori yang dipakai dalam penelitiannya menjelaskan tentang konsep kepemimpinan, teori kepemimpinan, fungsi kepemimpinan, tipe kepemimpinan, kepala sekolah, dan implementasi KTSP. Dengan metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan menggunakan desain penelitian studi kasus. Pengumpulan data dalam penelitiannya adalah dengan menggunakan Observasi, Wawancara, dan Dokumentasi.

Hasil penelitian Donny Khoirul Aziz menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kedua kepala madrasah mempunyai persamaan diantaranya demokrasi. Adapun perbedaannya yaitu pelaksanaan demokrasi terhadap orang lain.

Kedua, Rina Dwi Etikawati dengan judul tesisnya “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di SD N Sinduadi 3 Purwosari Mlati Sleman”, dengan rumusan masalah 1). Gaya kepemimpinan seperti apakah yang diterapkan oleh kepala sekolah SD N Sinduadi 3 Purwosari Mlati Sleman dalam memajukan mutu sekolah? 2). Apa saja kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah SD N Sinduadi 3 Purwosari Mlati Sleman dalam memajukan mutu sekolah? 3). Apa saja langkah-langkah kepala sekolah SD N Sinduadi 3 Purwosari Mlati Sleman untuk mengatasi permasalahan di sekolah tersebut agar mutu sekolah meningkat?<sup>7</sup>

Menurut penulis teori yang dipakai dalam penelitiannya menjelaskan tentang kepemimpinan kepala sekolah, meliputi: pengertian kepemimpinan, tipe atau gaya kepemimpinan, fungsi dan peran kepemimpinan, visi dan misi kepemimpinan. Menjelaskan tentang kepala

---

<sup>6</sup>Donny Khoirul Aziz, “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan”, *Tesis* Yogyakarta: PPS UIN Suna Kalijaga, 2010.

<sup>7</sup>Rina Dwi Etikawati, “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di SD N Sinduadi 3 Purwosari Mlati Sleman”, *Tesis*, Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga, 2009.

sekolah, meliputi: pengertian kepala sekolah, peran kepala sekolah. Menjelaskan tentang mutu sekolah, meliputi: pengertian mutu, sekolah bermutu memuaskan pelanggan, karakteristik mutu sekolah. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif, dengan pengumpulan data menggunakan Observasi, Wawancara, dan Dokumentasi.

Hasil penelitian Rina Dwi Etikawati menunjukkan bahwa: pertama, gaya kepemimpinan kepala Siduadi3 cenderung kearah gaya demokratis. Kedua, kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah SD N Sinduadi 3 dalam memajukan mutu sekolah adalah faktor dari guru yang terlambat datang dan kadang-kadang memulangkan siswa sebelum jam pelajaran selesai, sebagian siswa yang masuk di SD N Sinduadi 3 hanya cadangan dari SDN lain yang favorit, faktor kendala keterbatasan sarana dan prasarana, keterbatasan dana. Ketiga, langkah-langkah kepala sekolah SDN Sinduadi 3 memberikan motivasi kepada guru-guru dan kepada para siswa, mengatasi keterbatasan sarana dan prasarana dengan cara mencari bantuan kepada dinas pendidikan, wali murid dan masyarakat, mengatasi dana dengan cara berjualan susu kedelai dan memanfaatkan halaman sekolah untuk kegiatan-kegiatan yang dapat menguntungkan sekolah.

Ketiga, Edi Martani dengan judul tesisnya “Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Terhadap Profesionalisme Guru Madrasah Ibtidaiyah Di Kecamatan Dukun Kabupaten Magelang” dengan rumusan masalah 1). Bagaimanakah keterampilan manajerial kepala Madrasah Ibtidaiyah di kecamatan Dukun kabupatern Magelang? 2). Bagaimanakah profesionalisme guru Madrasah Ibtidaiyah di kecamatan Dukun Kabupaten Magelang? 3). Adakah pengaruh positif yang signifikan keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap profesionalisme guru madrasah Ibtidaiyah di kecamatan Dukun kabupaten Magelang?<sup>8</sup>

Teori yang dipakai dalam penelitiannya menjelaskan tentang keterampilan manajerial kepala Madrasah, meliputi: keterampilan manajerial, kompetensi kepala madrasah, kepala madrasah sebagai manajer. Menjelaskan tentang profesionalisme guru, meliputi: profesionalisme, kompetensi profesioal. Menjelaskan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi profesionaisme. Metode yang digunakan menggunakan jenis peneitian kuantitatif, dengan pengumpulan data menggunakan Observasi, Wawancara, Dokumentasi dan Kuisisioner.

Hasil penelitian Edi Martani menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala Madrasah Ibtidaiyah di kecamatan dukun termasuk kategori baik dengan rata-rata nilai 81,25%. Kemampuan kepala

---

<sup>8</sup>Edi Martani, “Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Terhadap Profesionalisme Guru Madrasah Ibtidaiyah di Kecamatan Dukun Kabupaten Magelang”, *Tesis Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga*, 2015.

madrasah dalam mengelola lembaga dengan kategori baik 37,98% kategori sedang 49,52% kategori cukup 10,10% dan kategori kurang 2,40%. Sedangkan profesionalisme guru madrasah Ibtidaiyah di kecamatan Dukun kabupaten Magelang termasuk kategori cukup dengan rata-rata nilai 74,34%. Tingkat profesionalisme guru tersebut secara berturut-turut berada pada kateori baik 20,95% kategori sedang 47,70% kategori cukup 28,01% dan kategori kurang 3,34%. Dengan begitu hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif keterampilan manajerial kepala madrasa terhadap profesionalisme guru Madrasah Ibtidaiyah dengan koefisien korelasi 0,446 dan termasuk dalam katgori adaya korelasi sedang atau cukup. Sedangkan sumbangan efektif ( $r$  determinasi) sebesar 0,199 yang berarti bahwa keterampilan manajerial kepala madrasah berpengaruh terhadap profesionalisme guru, sumbangan peparuh tersebut sebesar 19,9% sehingga tinggi rendahnya keterampilan manajerial kepala Madrasah berpengaruh terhadap profesionalisme guru Madrasah Ibtidaiyah.

Dari beberapa penelitian terdahulu, penulis belum menemukan adanya penelitian yang membahas kompetensi manajerial kepala sekolah secara mendalam. Padahal kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan salah satu faktor terpenting bagi keberhasilan organisasi sekolah. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk meneliti tentang kompetensi manajerial madrasah dengan MTs Darussalam Pangkalpinang sebagai objek penelitian.

## **H. Metode Penelitian**

Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut peneliti akan menentukan langkah-langkah sebagai berikut:

### **1. Jenis Penelitian**

Dalam rangka peneliti memperoleh data yang benar dan terpercaya diperlukan metode pengumpulan data sesuai dengan karakteristik pengumpulan data kualitatif. Dalam pengumpulan ini digunakan beberapa metode antara lain, metode wawancara, observasi dan analisis studi dokumen.

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian, secara holistik dan dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu karakter khusus yang alamiah.

### **2. Subjek Penelitian**

Metode penelitian subyek adalah cara yang dipakai untuk prosedur yang ditempuh dalam menentukan jumlah atau banyaknya subyek yang akan dikenai penelitian. Subyek penelitian adalah orang

yang menjadi sumber data dalam penelitian. Penentuan subyek yang digunakan yaitu Purposive sampling dimana teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu.

Adapun yang akan menjadi informen dalam penelitian ini adalah:

a. Kepala Madrasah MTs Darussalam Pangkalpinang

Kepala madrasah merupakan sumber yang paling utama dalam mendapatkan data-data dan gambaran tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan kompetensi manajerial kepala madrasah di MTs Darussalam Pangkalpinang.

b. Guru

Guru sebagai sumber dalam mendapatkan data penunjang dari informasi yang diberikan kepala madrasah, serta mendapatkan data-data yang berkaitan dengan kompetensi manajerial kepala madrasah di MTs Darussalam Pangkalpinang.

c. Staf Tata Usaha (yang dianggap penting dalam penelitian ini)

d. Pihak Yayasan sebagai pengawas kepemimpinan kepala MTs Darussalam Pangkalpinang.

3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yaitu cara-cara dipakai oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Dalam metode pengumpulan data, penulis berusaha semaksimal mungkin untuk menghimpun data secara lengkap, transparan dan valid. Untuk itu ada beberapa metode yang dipakai dalam pengumpulan data tersebut:

a. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses (pengamatan, pencatatan, ingatan). Dalam hal ini peneliti menggunakan observasi terstruktur yaitu observasi yang telah dirancang secara sistematis, tentang apa yang akan diamati, kapan dan dimana tempatnya.

Observasi ini dilakukan untuk mendapatkan data tentang keadaan lingkungan serta mengamati lokasi penelitian untuk memperoleh data tentang gambaran umum MTs Darussalam Pangkalpinang dan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan kompetensi manajerial kepala madrasah (Studi kasus di MTs Darussalam Pangkalpinang).

b. Wawancara

Wawancara adalah metode pengumpulan data dengan tanya jawab atau percakapan antara dua orang atau lebih, yang pertanyaannya diajukan oleh peneliti kepada subjek penelitian untuk dijawab.

Dalam wawancara ini jenis yang penulis gunakan adalah menggunakan wawancara terstruktur. Wawancara terstruktur yaitu wawancara yang mana pertanyaan-pertanyaan yang diajukan telah ditetapkan oleh peneliti. Wawancara ini dilakukan kepada kepala MTs Darussalam Pangkalpinang, Guru-guru MTs Darussalam Pangkalpinang dan Staf Tata Usaha (yang dianggap penting dalam penelitian ini).

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumentasi bisa berbentuk gambar, transkrip, agenda, buku-buku, tulisan, serta karya-karya monumental dari seseorang, yaitu diantaranya catatan harian sejarah kehidupan (life histories), biografi, peraturan dan kebijakan.

Metode ini penulis gunakan untuk memperoleh data tentang gambaran umum MTs Darussalam Pangkalpinang seperti letak geografis, visi, misi, tujuan sekolah, struktur organisasi, sarana dan prasarana, jumlah guru dan jumlah siswa.

4. Metode Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan yang lainnya, sehingga mudah dimengerti dan hasilnya banyak diinformasikan kepada orang lain. Setelah data terkumpul, selanjutnya data diolah untuk mendapatkan hasil akhir atau kesimpulan. Karena data yang diperoleh tidak dalam bentuk angka, melainkan dalam bentuk kata-kata, deskriptif atau uraian maka metode atau teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus deskriptif. Penelitian studi kasus tidak hanya meneliti satu orang saja, namun bisa dengan beberapa orang atau lebih yang memiliki satu kesatuan fokus fenomena yang akan diteliti. Untuk mendapatkan data yang mendalam, penelitian studi kasus menggunakan teknik wawancara, observasi, sekaligus studi dokumenter yang kemudian akan dianalisis menjadi suatu teori. Studi kasus akan memahami, menelaah, dan kemudian menafsirkan makna yang didapat dari fenomena yang diteliti tersebut. Kemudian diambil kesimpulan yang proporsional dan logis tentang Kualifikasi Kepala Sekolah dan Kompetensi Manajerial Kepala sekolah di MTs Darussalam Pangkalpinang.

## I. Jadwal Penelitian

Waktu penelitian adalah pada tanggal 21 November 2020 sampai 5 Desember 2020. Lokasi penelitiannya adalah di MTs Darussalam Pangkalpinang. Dalam penelitian ini penulis memilih MTs Darussalam

Pangkalpinang sebagai lokasi penelitian karena MTs Darussalam Pangkalpinang adalah salah satu lembaga pendidikan Islam yang terletak di Jl. Kemang Kelurahan Tuatunu Indah Kecamatan Gerunggang Kota Pangkalpinang Provinsi Bangka Belitung, yang kualitasnya cukup baik dan tingkat hasil belajarnya selalu meningkat tiap tahunnya serta mempunyai program-program unggulan yang sangat menarik minat masyarakat.

## **J. Sistematika Penulisan**

Dalam sistematika pembahasan ini penulis mengungkapkan isi pembahasan tesis secara naratif, sistematis dan logis mulai dari bab pertama sampai bab terakhir. Adapun sistematika pembahasan dalam penelitian ini adalah:

Bab I, Merupakan pendahuluan yang mencakup latar belakang, identifikasi dan batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kerangka teoritik, penelitian terdahulu, metode penelitian, jadwal penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab II, Merupakan bab yang mendeskripsikan tentang kompetensi manajerial kepala sekolah dan mutu pendidikan dengan pembahasan sebagaimana berikut: kompetensi manajerial kepala sekolah (meliputi sub bahasan pengertian kompetensi, pengertian manajerial, pengertian kepala sekolah, standar kompetensi kepala sekolah), mutu pendidikan (meliputi sub bahasan pengertian mutu pendidikan, faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan, dan upaya peningkatan mutu pendidikan)

Bab III, Merupakan metode penelitian yang mencakup pendekatan penelitian, sumber data, metode pengumpulan data (meliputi sub bahasan metode wawancara, metode observasi, metode dokumentasi), tahap-tahap penelitian, Metode analisis data dan pengecekan keabsahan data pada MTs Darussalam Pangkalpinang

Bab IV, Hasil dan pembahasan, berisi tentang studi analisa kritis terhadap Bagaimana kompetensi manajerial Kepala Madrasah di MTs Darussalam Pangkalpinang, Bagaimana peran kepala MTs Darussalam Pangkalpinang dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang, Bagaimana mutu pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang dan apa saja faktor pendukung dan penghambat kepala madrasah MTs Darussalam Pangkalpinang dalam dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah MTs Darussalam Pangkalpinang.

Bab V, Merupakan penutup yang digunakan sebagai tempat untuk memberikan kesimpulan, implikasi dan saran.

## **BAB II**

### **KERANGKA TEORI**

#### **A. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah**

##### 1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi dinilai oleh berbagai kalangan sebagai gambaran profesional atau tidaknya tenaga pengajar dalam hal ini kepala sekolah. Bahkan kompetensi kepala sekolah berpengaruh terhadap keberhasilan yang dicapai siswa dan menentukan keberhasilan sekolah tersebut.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kompetensi adalah “kewenangan atau kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu”.<sup>1</sup>

Menurut Ngainun Naim pengertian dasar kompetensi adalah kemampuan atau keterampilan. Menurut asal muasal kata kompetensi berarti kemampuan atau kemahiran. Selain diartikan sebagai kemampuan, kompetensi juga diartikan sebagai kondisi kewenangan atau memenuhi persyaratan menurut ketentuan hukum.<sup>2</sup>

Menurut Abdul Majid kompetensi adalah, “sekumpulan tindakan cerdas yang penuh tanggung jawab yang harus dimiliki seseorang

---

<sup>1</sup>Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Kedua*, Jakarta: Balai Pustaka, 1997, cet. 9, hal. 516.

<sup>2</sup>Ngainun Naim, *Menjadi Guru Inspiratif*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011, cet. 3, hal. 56.

sebagai syarat agar mampu menjalankan tugas pada suatu bidang pekerjaan tertentu”.<sup>3</sup>

Dari pendapat di atas, penulis menyimpulkan bahwa kompetensi adalah sebagai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga dapat melakukan perilaku kognitif, afektif dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.

Pentingnya kompetensi dalam pendidikan dilandasi oleh pertimbangan rasional bahwa proses pembelajaran merupakan proses yang kompleks dan kompleks. Di bawah ini terdapat lima jenis karakteristik kompetensi yang menentukan berhasil tidaknya suatu pendidikan, yaitu sebagai berikut.<sup>4</sup> Motif adalah sesuatu yang dipikirkan atau diinginkan orang secara konsisten yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

- a. Ciri-ciri adalah ciri fisik dan tanggapan yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot pesawat tempur.
- b. Konsep diri adalah sikap, nilai, atau citra diri seseorang. Kepercayaan diri adalah keyakinan orang bahwa mereka bisa efektif dalam hampir semua situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
- c. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam suatu bidang tertentu. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja pekerjaan karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang benar-benar digunakan dalam pekerjaan.
- d. Keterampilan adalah kemampuan untuk melakukan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental dan keterampilan kognitif meliputi pemikiran analitis dan konseptual.

Model kompetensi menggambarkan perilaku paling penting yang diperlukan untuk kinerja beberapa atau berbagai kompetensi. Kompetensi yang dimaksud antara lain bidang akademik, pekerjaan dan sosial seperti kompetensi di bidang komunikasi, pemecahan masalah, berpikir kritis dan kreatif, komputer, belajar mandiri, disiplin, pengembangan diri dan pengembangan sosial, kerja sama tim dan pemimpin tim, multikultur dan sebagainya.<sup>5</sup>

Model kompetensi dibedakan menurut kepentingannya, menjadi model kompetensi kepemimpinan, koordinator, tenaga ahli dan

---

<sup>3</sup>Janawi, *Kompetensi Guru: Citra Guru Profesional*, Bangka Belitung: Shiddiq Press, 2007, cet 1, hal. 26.

<sup>4</sup>Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajawali Pers, 2013, hal. 273.

<sup>5</sup>Ngainun Naim, *Menjadi Guru Inspiratif...*, cet. 3, hal. 60.

pendukung. Model kompetensi untuk kepemimpinan dan koordinator pada dasarnya sama dan meliputi: komitmen pada pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pengabdian masyarakat, pemikiran konseptual, pengambilan keputusan, pengembangan orang lain, standar profesionalisme yang tinggi, dampak dan pengaruh, inovasi, kepemimpinan, kepedulian organisasi, orientasi kinerja, orientasi layanan, strategi bisnis, kerja tim dan keragaman.

## 2. Pengertian Manajerial

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kata manajerial berkaitan dengan manajer. Dalam hal ini kepala sekolah disebut juga dengan profesional manajerial, yang berarti pemimpin manajemen yang tugas utamanya meliputi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian pekerjaan dengan memanfaatkan pengetahuan, konsep, prinsip dan bahasa teknis bersama serta menjunjung tinggi standar praktik kerja dan kode etik yang diakui.<sup>6</sup>

Suprpto menulis, manajer diartikan sebagai "orang yang bertanggung jawab atas pekerjaan orang-orang dalam organisasi."<sup>7</sup> Fattah menjelaskan bahwa "praktek manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer".<sup>8</sup>

Proses pengelolaan kegiatan dalam pendidikan merupakan suatu sistem yang terdiri dari sub sistem yang saling terkait satu sama lain. Kegiatan ini merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi. Perencanaan, pengorganisasian, pengerahan, dan pengendalian tidak dapat dipisahkan satu sama lain meskipun pelaksanaannya dilakukan oleh unit kerja yang berbeda. Apabila pengintegrasian proses kegiatan tersebut dapat dilakukan dengan baik, maka integrasi proses kegiatan menjadi suatu siklus proses kegiatan yang dapat mendukung pengembangan dan meningkatkan kualitas kerja.<sup>9</sup>

Pada prinsipnya pengertian manajemen mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:<sup>10</sup>

- a. ada tujuan yang ingin dicapai
- b. sebagai perpaduan ilmu dan seni

---

<sup>6</sup>Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Kedua*, Jakarta: Balai Pustaka, 1997, cet. IX, hal. 624.

<sup>7</sup>Suprpto, *Dasar Manajemen*, Bandung: Pusat Pengembangan Bahasa Ajar, 2013, hal. 5.

<sup>8</sup>Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan Remaja*, Bandung: Rosda Karya, 1999, hal. 13.

<sup>9</sup>Hendyat Sutopo, *Manajemen Pendidikan*, Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2001, hal. 5.

<sup>10</sup>Malayu SP Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001, hal. 3.

- c. merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya
  - d. ada dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam suatu organisasi
  - e. berdasarkan pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab
  - f. mencakup beberapa fungsi g. adalah alat untuk mencapai tujuan
3. Kepala Sekolah Profesional

Sebutan kepala sekolah sangat bervariasi di beberapa sekolah, kepala sekolah disebut sebagai Pemimpin Tertinggi, karena fungsi dan eksistensinya sebagai pemimpin tertinggi, di negara maju kepala sekolah memiliki berbagai nama, ada yang menyebut kepala sekolah sebagai kepala sekolah (head teacher atau kepala sekolah)), kepala sekolah yang mengajar (kepala sekolah), kepala sekolah sebagai pembimbing (kepala sekolah), direktur, dan pemimpin pendidikan (kepemimpinan pendidikan).<sup>11</sup> Perbedaan sebutan menurut jenisnya karena adanya kriteria yang mensyaratkan kompetensi profesional kepala sekolah, kompetensi kepribadian kepala sekolah, kompetensi pengawas kepala sekolah dan kompetensi manajerial kepala sekolah.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kepala sekolah diartikan sebagai orang (guru) yang memimpin sekolah; kepala sekolah.<sup>12</sup> Adapun pengertian kepala sekolah. Menurut Sri Dayanti yang dikutip Jamal, kepala sekolah berasal dari dua kata, yakni "kepala" dan "sekolah". Kata "kepala" dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan "sekolah" diartikan sebagai lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>13</sup>

Secara sederhana, kepala sekolah dapat diartikan sebagai staf fungsional guru atau pemimpin sekolah tempat sekolah itu diselenggarakan Proses belajar mengajar atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dengan siswa yang menerima pelajaran.<sup>14</sup>

Dari pengertian para ahli di atas dapat dipahami bahwa kepala sekolah adalah orang yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan di lembaga yang dipimpinnya.

Kepala sekolah adalah pribadi sekolah yang bertanggung jawab atas semua kegiatan sekolah. Ia memiliki kewenangan dan tanggung

---

<sup>11</sup>Marno, *Islam by Manjement and Leadershhip*, Jakarta: Lintas Pustaka, 2007, hal. 55.

<sup>12</sup>Kamus Bahasa Indonesia, Kamus Pusat, "Kepala Sekolah", *Artikel* hal. 691.

<sup>13</sup>Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Yogyakarta: Diva Press, 2012, hal. 17.

<sup>14</sup>Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teori dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005, hal. 83.

jawab penuh untuk melaksanakan semua kegiatan pendidikan di lingkungan sekolah yang dipimpinnya berdasarkan Pancasila. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran sekolah secara teknis dan akademis, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah, kondisi dan situasi serta hubungan dengan masyarakat sekitar juga menjadi tanggung jawabnya. Kepala sekolah harus bekerja sama dengan guru yang dipimpinnya, dengan orang tua dan otoritas pemerintah daerah.<sup>15</sup>

Menggerakkan atau memobilisasi diartikan sebagai keseluruhan acara usaha, teknik dan metode untuk mendorong anggota organisasi agar mau bekerja dan bekerja secara efisien, efektif dan ekonomis. Aktuasi dilakukan oleh kepala sekolah karena dipersepsikan bahwa orang-orang yang terlibat tidak berada pada tingkat kematangan yang sama baik secara teknis maupun psikologis, sehingga diperlukan pembinaan, bimbingan dan pengarahan yang berkelanjutan dengan komunikasi yang mudah diterima oleh staf (menyamakan persepsi tentang Deskripsi pekerjaan). Setelah organisasi pelaksana terstruktur, tugas kepala sekolah adalah menggerakkan orang-orang di organisasi sekolah agar bekerja secara maksimal. Salah satu cara untuk memobilisasi guru dan staf lainnya adalah dengan menerapkan prinsip motivasi. Artinya kepala sekolah menimbulkan semangat sehingga guru dan staf lainnya termotivasi untuk mengerjakan tugas.

Kepala sekolah atau kepala sekolah madrasah adalah guru yang memiliki tugas tambahan untuk membina dan memimpin anggotanya untuk mencapai tujuan. Agar seseorang dapat menjadi kepala sekolah atau kepala madrasah harus memenuhi persyaratan yang telah ditentukan sebelumnya. Namun untuk keterampilan umum yang dibutuhkan seorang pemimpin pada dasarnya sama.

Menurut Robert L. Katz dalam Sudarwan Danim mengemukakan tiga jenis keterampilan yang harus dimiliki seorang kepala sekolah, yaitu:<sup>16</sup>

- a. Keterampilan Teknis (technical skill), yaitu keterampilan menerapkan pengetahuan teoritis ke dalam tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah dan kemampuan menyelesaikan tugas secara sistematis dan teknik dalam menyelesaikan tugas tertentu.
- b. Keterampilan Hubungan Manusia (human relationship skill), yaitu keterampilan membangun komunikasi dengan menciptakan

---

<sup>15</sup>Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010, hal. 80-81.

<sup>16</sup>Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004, hal. 77.

kepuasan terhadap guru dan karyawan, bersikap terbuka / transparan, ramah, menghargai dan memotivasi guru, karyawan, siswa dan orang tua untuk kemajuan sekolah.

- c. Keterampilan Konseptual (conceptual skill), yaitu keterampilan merumuskan pemikiran, memahami konsep dan teori serta mampu mengaplikasikannya dalam pekerjaan sehari-hari, menyusun perencanaan, penganggaran, pengorganisasian, kepegawaian, penggerak dan pelaporan serta mengembangkan keakraban dengan seluruh sekolah masyarakat.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa yang dimaksud dengan kepala sekolah bukan sekedar pemimpin atau manajer, tetapi kemampuan pemimpin di sekolah untuk memimpin, mengatur, merencanakan, mengawasi, mendidik atau membina, mengevaluasi, membina semangat guru untuk menjadi guru yang profesional.

Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah adalah merencanakan, mengatur, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan madrasah, yang meliputi bidang proses belajar mengajar, peningkatan dan pengembangan profesionalisme guru, administrasi perkantoran, administrasi siswa, administrasi kepegawaian, administrasi peralatan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, dan administrasi hubungan masyarakat.<sup>17</sup>

Di dalam Al-Qur'an pembahasan para pemimpin tertuang dalam Surat as-Sajadah/32: 24 sebagai berikut,

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

*dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar [1195]. dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami (as-Sajadah/32: 24)*

Yang dimaksud dengan sabar ialah sabar dalam menegakkan kebenaran.

Arti ayat di atas adalah ketika mereka sabar dalam menjalankan perintah Allah dan menaati larangan-Nya, membenarkan utusan-Nya dan mengikuti pesan yang diberikan kepada mereka, niscaya mereka menjadi pemimpin-pemimpi yang memberi petunjuk kebenaran dan mengundang kebaikan.<sup>18</sup>

<sup>17</sup>Burhanuddin. *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1994, hal. 29.

<sup>18</sup>Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, as-Sajadah/32:24, Bandung: Dipenogoro, 2008.

Menurut Quraish Shihab dalam tafsirnya yaitu tafsir mishbah, menafsirkan bahwa “Kami telah mengangkat pemuka-pemuka agama dari kalangan Bani Israil yang bertugas menyampaikan petunjuk Kami kepada manusia. Mereka melaksanakan tugas itu sebagai perwujudan dari perintah Kami pada mereka untuk tabah mengamalkan ajaran-ajaran Taurat. Mereka pun meyakini kebenaran ayat-ayat Kami dengan sepenuh hati.

Tafsir Ibnu Katsir Oleh Ismail bin Umar Al-Quraishi bin Katsir Al-Bashri Ad-Dimasyqi Yaitu setelah mereka bersabar dalam menjalankan perintah-perintah Allah, meninggalkan larangan-larangan-Nya, membenarkan rasul-rasul-Nya, dan mengikuti petunjuk yang dibawakan oleh para rasul kepada mereka, maka jadilah di antara mereka pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk kepada kebenaran dengan perintah Allah, menyeru kepada kebaikan, memerintahkan kepada kebajikan, serta mencegah kemungkaran. Kemudian setelah mereka mengganti, mengubah, serta menakwilkan ayat-ayat Allah (dengan takwilan yang menyimpang), maka dicabutlah kedudukan itu dari mereka dan jadilah hati mereka keras. Mereka mengubah-ubah kalimat-kalimat Allah dari tempat-tempatnya, maka tiada lagi amal yang saleh dan tiada akidah lagi yang benar (pada mereka).

Di dalam Tafsir Muyassar oleh tim Mujamma’ Raja Fahd arahan Syaikh al-Allamah Dr. Shalih bin Muhammad Alu asy-Syaikh, menafsirkan bahwa “Kami mengangkat di kalangan Bani Israil para pembimbing dan para penyeru kepada kebaikan yang diteladani oleh manusia. Mereka mengajak manusia kepada Tauhid, menyembah kepada Allah semata dan menaati-Nya”.

Mereka mendapatkan derajat yang tinggi ini saat mereka bersabar atas perintah-perintah Allah dan meninggalkan larangan-larangan-Nya, berdakwah kepada Allah dan teguh menghadapi gangguan di jalannya. Disamping itu mereka juga membenarkan dengan penuh keyakinan kepada ayat-ayat dan hujjah-hujjah Allah.

Dari beberapa uraian tentang definisi manajerial dan kepala sekolah di atas, dapat ditarik kesimpulan tentang pengertian manajerial kepala sekolah, yaitu kemampuan seorang guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah di MTs Darussalam Pangkalpinang dalam proses pembelajaran. merencanakan, menyelenggarakan, mengarahkan dan memantau usaha upaya anggota organisasi dan pemanfaatan sumber daya organisasi lainnya guna mencapai tujuan

organisasi yang telah ditetapkan, yaitu visi dan misi sekolah yang telah ditetapkan bersama dalam peningkatan mutu pendidikan.<sup>19</sup>

## **B. Standar Kepala Madrasah**

Pada tahun 2007, Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia mengeluarkan Standar Nasional nomor 13 tahun 2007 tentang standar bagi kepala sekolah/madrasah, standar tersebut dibagi:

1. Kepribadian
  - a. Memiliki akhlak yang mulia, mengembangkan budaya dan tradisi, memiliki akhlak yang mulia dan menjadi teladan akhlak yang luhur bagi masyarakat di sekolah.
  - b. Memiliki kepribadian yang berintegritas sebagai pemimpin.
  - c. Memiliki keinginan yang kuat untuk pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
  - d. Bersikaplah terbuka dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.
  - e. Pengendalian diri dalam menghadapi masalah di tempat kerja sebagai kepala sekolah/madrasah.
  - f. Memiliki bakat dan minat dengan posisi sebagai pemimpin pendidikan.
2. Manajerial
  - a. Siapkan rencana sekolah/madrasah untuk tingkat perencanaan.
  - b. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai kebutuhan.
  - c. Sekolah unggulan agar dapat memanfaatkan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
  - d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
  - e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran siswa.
  - f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pemanfaatan sumber daya manusia secara optimal.
  - g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah guna mengoptimalkan pemanfaatannya.
  - h. Mengelola sekolah/madrasah dan hubungan masyarakat untuk mencari dukungan ide, sumber belajar, dan pendanaan sekolah/madrasah.
  - i. Mengelola mahasiswa dalam rangka penerimaan mahasiswa baru, serta menempatkan dan mengembangkan kapasitas mahasiswa.
  - j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.

---

<sup>19</sup>Shafiyur Rahman al-Mubarakfuri, *Tafsir Ibnu Katsir, Misbahul Munir*, Riyadi: Daar As-Salam, 2009, cet. 2, hal. 1073.

- k. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip keuangan yang akuntabel, transparan dan efisien.
  - l. Mengelola administrasi sekolah/madrasah dalam upaya mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
  - m. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran siswa di sekolah/madrasah.
  - n. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah untuk mendukung pemrograman dan pengambilan keputusan.
  - o. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi untuk meningkatkan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
  - p. Memantau, mengevaluasi dan melaporkan pelaksanaan kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang sesuai. Dan lakukan tindak lanjutnya.
3. Kewirausahaan
- a. Menciptakan inovasi yang bermanfaat bagi perkembangan sekolah/madrasah.
  - b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.
  - c. Memiliki motivasi yang kuat untuk berhasil dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
  - d. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
  - e. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar bagi siswa.
4. Pengawasan
- a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
  - b. Melakukan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang sesuai.
  - c. Tindak lanjut supervisi akademik guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
5. Sosial
- a. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah / madrasah.
  - b. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial.
  - c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.<sup>20</sup>

### **C. Fungsi dan Peran Kepala Madrasah**

Kepala madrasah dapat diartikan sebagai seorang tenaga fungsional

---

<sup>20</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007. *Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*, Jakarta: BNSP, 2007, hal. 8-12.

guru yang diberi tugas memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran. Rahman mengungkapkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di sekolah.<sup>21</sup>

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Dinas pendidikan telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisor (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, innovator, dan motivator di sekolahnya. Dengan demikian, dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, supervisor, leader, innovator, motivator (EMASLIM).<sup>22</sup>

Selanjutnya, James dikutip Wahjosumidjo mengatakan bahwa kepala sekolah adalah orang yang menentukan fokus dan suasana sekolah.<sup>23</sup> Oleh karena itu, dikatakan pula bahwa keberhasilan sekolah adalah sekolah yang memiliki pemimpin yang berhasil. Pemimpin sekolah adalah mereka yang dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi terhadap guru dan para peserta didik. Pemimpin sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tentang tugas-tugasnya dan menentukan tugas-tugas sekolah.

Seorang Kepala madrasah mempunyai lima fungsi utama:

1. Bertanggungjawab atas keselamatan, kesejahteraan dan perkembangan peserta didik yang ada dalam lingkungan sekolah
2. Bertanggungjawab atas keberhasilan dan kesejahteraan profesi guru
3. Berkewajiban memberikan layanan sepenuhnya yang berharga bagi peserta didik dan guru-guru yang mungkin dilakukan melalui pengawasan resmi yang lain
4. Bertanggungjawab mendapatkan bantuan maksimal dari semua institusi pembantu
5. Bertanggungjawab untuk mempromosikan peserta didik terbaik

---

<sup>21</sup>Rahman. *et.al.*, *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Jatinangor: Alqaprint, 2006), hal. 106.

<sup>22</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011, Cet. XI, hal. 98.

<sup>23</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, Cet. XI. hal. 53.

melalui berbagai cara.<sup>24</sup>

Peranan kepala madrasah membawahi beberapa elemen dalam sekolah, oleh karena berjalannya proses belajar mengajar di sekolah tentu tidak lepas dari tanggung jawab kepala sekolah sebagai penentu kebijaksanaan. Olehnya itu, untuk lebih jelasnya penulis akan menguraikan pengertian kepala sekolah sebagaimana yang di kemukakan oleh Soewadji Lazaruth: Kepala Sekolah adalah pemimpin pendidikan. Berkembangnya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional diantara para guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah.<sup>25</sup>

Sebagai pemimpin pendidikan kepala sekolah harus mampu menolong stafnya untuk memahami tujuan bersama yang akan dicapai. Ia harus memberi kesempatan kepada stafnya untuk saling bertukar pendapat dan gagasan sebelum mencapai tujuan.

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa di isi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas.

Kepala Sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Secara sistem jabatan kepala sekolah sebagai pejabat atau pemimpin formal dapat diuraikan melalui berbagai pendekatan: Pengangkatan, pembinaan, dan tanggung jawab.

Dalam Departemen pendidikan dan kebudayaan dijelaskan bahwa: Kepala sekolah memperoleh jabatannya melalui pengangkatan, maka ia termasuk pemimpin yang resmi (*formal leader*). Pemimpin resmi juga disebut pemimpin birokrasi, yang bertugas memimpin, menggerakkan dan mengendalikan orang-orang yang ada di organisasinya serta fasilitas lainnya yang berada dalam wewenangnya.<sup>26</sup>

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, dilihat dari status dan cara pengangkatannya tergolong pemimpin resmi, *formal leader* bisa meningkat pula menjadi *operational leader* tergantung pada prestasi dan kemampuannya di dalam memainkan peranan sebagai pemimpin

---

<sup>24</sup>Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: PT Refika Aditama, 2008, Cet. I, hal. 34.

<sup>25</sup>Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawab* Yogyakarta: Kanisius, 1996, hal. 60.

<sup>26</sup>Depdikbud, *Penugasan Guru Pegawai Negeri Sipil sbagai Kepala Sekolah di Lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan*, Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 1999, hal. 113.

pendidikan pada sekolah yang telah diserahkan pertanggung jawaban kepadanya.

Sebagai kepala sekolah niat untuk mencari keridhaan dan menuju keesaan Allah menjadi inti dari perilaku manajerial manusia sebagai khalifahtullah (pemimpin atau menejer di bumi. Apa pun usaha dan tindakan manusia harus sesuai dengan kehendak Allah Swt. Dengan keikhlasan dan ketauhidan. Setiap tindakan dan usaha manusia, apalagi yang berkaitan dengan mahdah (yang ditentukan) tidak boleh bertentangan dengan keeseaan Allah.

Untuk menjadi kepala madrasah yang profesional, kepala madrasah dituntut untuk:

#### 1. Kepala Madrasah Sebagai Pendidik

Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melakukan model pembelajaran yang menarik dalam fungsinya sebagai guru, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik.<sup>27</sup>

- a. Mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia;
- b. Moral, hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti, dan kesusilaan ;
- c. Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah;
- d. Artistik, hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Sebagai edukator kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru, berbagai pengalaman kepala sekolah sangat mendukung profesionalisme kepala sekolah pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala sekolah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan.

Upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kerjanya sebagai edukator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta

---

<sup>27</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, Cet. XI, hal. 99.

didik dapat dideskripsikan sebagai berikut:<sup>28</sup>

- a. Mengikuti sertakan guru-guru dalam penataran-penataran untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar kejenjang pendidikan yang lebih tinggi
- b. Kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.

Menggunakan waktu belajar efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0296/U/1996, merupakan dasar penilaian kinerja kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pendidik harus memiliki kemampuan membimbing guru, membimbing pendidikan non guru, membimbing siswa, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta memberikan contoh pengajaran.<sup>29</sup>

Dalam menjalankan fungsinya sebagai pendidik, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pengajar di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, dan melaksanakan atraktif. Model pembelajaran, seperti team teaching, moving class dan mengadakan program akselerasi untuk siswa di atas normal.

Pendidik adalah orang yang memberikan motivasi, kerjasama dan kompetensi, korelasi dan integrasi, penerapan dan transformasi, serta individualitas. Kepala sekolah disebut pendidik karena kepala sekolah dituntut untuk dapat menggunakan prinsip-prinsip seorang guru, yaitu:

- a. Motivasi, motivasi merupakan kekuatan yang tersembunyi dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk berperilaku dan bertindak dengan cara yang unik.<sup>30</sup>

Menurut Mulyasa, dalam kaitannya dengan motivasi, guru harus mampu membangkitkan motivasi siswa, antara lain dengan

<sup>28</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, Cet. XI, hal. 100.

<sup>29</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Praktek Menyusun MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007, hal. 101.

<sup>30</sup>M. Suparta, Herry Noer Aly, *Metodologi Pengajaran Agama Islam*, Jakarta: PT. Amiscco, 2002, hal. 72.

memperhatikan prinsip: siswa akan bekerja keras, jika memiliki minat dan kepedulian terhadap pekerjaannya, memberikan tugas yang jelas dan dapat dipahami, menghargai hasil kerja dan prestasi siswa, menggunakan reward, dan punishment secara efektif dan efisien.<sup>31</sup>

- b. Kerjasama dan kompetensi, banyak rangsangan belajar yang membutuhkan kerjasama antar peserta didik dalam menyelesaikannya.

## 2. Kepala Madrasah Sebagai Pengelola atau Manajer

Seorang manajer atau seorang kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi di mana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karir-karir sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu mengorganisasikan memimpin, dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang ditentukan.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan prestasinya, dan mendorong keterlibatan seluruh Tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program di sekolah.<sup>32</sup>

Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya dengan baik, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program sekolah, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan dan memberdayakan sumber daya sekolah secara optimal.

Dalam rangka menjalankan peran dan fungsinya sebagai pengelola, kepala sekolah harus mempunyai strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kerjasama, memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang mendukung program sekolah.

---

<sup>31</sup>E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi Konsep Karakteristik dan Implementasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004, hal. 186.

<sup>32</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, Cet. XI, hal. 103.

Pertama, pemberdayaan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kerjasama artinya dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mengutamakan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terlibat dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai kepala sekolah pengelola sekolah harus mampu memberdayakan seluruh sumber daya sekolah guna mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus dapat bekerja melalui orang lain (wakilnya), dan berusaha untuk selalu mempertanggungjawabkan setiap tindakannya. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai masalah di sekolah, berpikir analitis dan konseptual, serta harus selalu berusaha menjadi perantara dalam menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi oleh tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, dan berusaha mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua.

Kedua, untuk memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai kepala sekolah pengelola sekolah harus meningkatkan profesinya secara persuasif dan dari hati ke hati. Dalam hal ini kepala sekolah harus demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, artinya kepala sekolah harus berupaya mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif).

### 3. Kepala Madrasah Sebagai Administrator

Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah.<sup>33</sup>

Secara spesifik Kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasana, administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang program sekolah, selain itu Kepala madrasah harus dapat menjabarkan kemampuan tersebut di atas dalam bentuk tugas operasionalnya.

Kepala madrasah hendaknya terbuka tetapi tetap menjaga jarak dengan para tenaga kependidikan, agar mereka dapat mengemukakan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga kependidikan. Dengan demikian, setiap permasalahan

---

<sup>33</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, Cet. XI, hal. 107.

yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan dapat segera diselesaikan dan dipecahkan bersama, sehingga tidak ada masalah yang berlarut-larut dan mengganggu tugas utama yang harus dikerjakan.

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan berbagai kegiatan pengelolaan administrasi. Sebagai pemimpin yang dituntut menjadi pengurus sekolah, ia harus memiliki keahlian di bidang administrasi, yaitu mengawasi secara keseluruhan cara data sekolah, persiapan sekolah bagi personel sekolah, dan cara pengelolaan keuangan sekolah.

Kata “administrasi” berasal dari kata Latin *ad* dan *ministrare*. Kata *ad* memiliki arti yang sama dengan kata bahasa Inggris *to*, yang artinya “to” atau “to”. Dan kata *ministrare* sama dengan kata *melayani* atau *melakukan* yang artinya “melayani” atau “membantu”, atau “mengarahkan”. Dalam bahasa Inggris *to administer* juga berarti “mengatur”, “memelihara” (menjaga), dan “mengarahkan”.<sup>34</sup>

Secara umum kepala sekolah sebagai pengurus mampu mengawasi seluruh sistem yang ada di dalam lembaga, dan harus selalu dievaluasi, karena hal ini erat kaitannya dengan kemajuan dan kemunduran lembaga terutama lembaga pendidikan sangat rentan mengalami kemajuan dan kemunduran, sehingga administrasi adalah poin utamanya.

Kegiatan tersebut perlu dilaksanakan secara efektif dan efisien guna mendukung produktivitas sekolah. Dalam melaksanakan tugas tersebut, kepala sekolah sebagai pengelola dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas sekolah dapat dianalisis berdasarkan beberapa pendekatan, baik pendekatan sifat, perilaku, maupun situasional.

#### 4. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu salah satu tugas Kepala Sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.

Supervisi harus dapat meningkatkan kepemimpinan Kepala Sekolah sehingga dapat mencapai efektivitas dan efisiensi program sekolah secara keseluruhan. Melalui supervisi guru diberi kesempatan untuk meningkatkan kinerja, dilatih untuk memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapi. Jika supervisi dilaksanakan oleh Kepala Sekolah maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan

---

<sup>34</sup>M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rodakarya, 2004, hal.1.

pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih hati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya. Kepala Sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan serta memanfaatkan hasilnya.

Kegiatan pokok pendidikan di sekolah dalam rangka mencapai tujuan utamanya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga semua kegiatan organisasi sekolah mengarah pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai pengawas yaitu mengawasi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.<sup>35</sup>

#### 5. Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin

Kepala Sekolah sebagai *leader* harus dapat memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumidjo mengemukakan bahwa Kepala Sekolah sebagai *leader* harus mampu:

- a. Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan peserta didik dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.
- b. Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan peserta didik serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

Kemampuan yang harus diwujudkan Kepala Sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Dalam implementasinya Kepala Sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinan, yakni demokratis, otoriter, *laissez-faire*. ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang *leader*, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya sifat-sifat tersebut muncul secara situasional.

---

<sup>35</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Praktek Menyusun MBS dan KBK....*, hal. 111-113.

a. Pengertian Pemimpin

Menurut kamus ilmiah populer edisi lengkap, pemimpin adalah pemimpin, pembimbing dan disebut juga ahli.

Menurut Purwanto, kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu kepribadian yang membawa keinginan kepada kelompok untuk ditiru atau diikuti oleh orang lain, atau yang memancarkan pengaruh, kekuasaan atau kewenangan tertentu, sedemikian rupa sehingga membuat suatu kelompok orang menginginkannya. untuk melakukannya. apa yang dia inginkan.<sup>36</sup>

Menurut Wahjosumijo, kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki karakter khusus yang meliputi kepribadian, keterampilan dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

b. Kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin.

Kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dari ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Jujur
- 2) Percaya diri
- 3) Tanggung jawab
- 4) Berani mengambil resiko dan keputusan
- 5) Memiliki jiwa yang besar
- 6) Stabil emosi
- 7) Teladan.

c. Jenis-Jenis atau ciri-ciri kepemimpinan

Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari tiga jenis atau gaya kepemimpinan, yaitu:

1) Kepemimpinan Otoriter

Otokratis berasal dari kata oto yang artinya sendiri dan kratos artinya pemerintahan. Jadi otokrasi adalah memiliki pemerintahan dan penentuan nasib sendiri.<sup>37</sup>

Otokrasi adalah pemerintahan atau kekuasaan yang dipegang oleh seseorang yang memiliki kekuasaan penuh dan tidak memiliki batasan waktu. Sedangkan yang memegang kekuasaan disebut otokrat yang biasanya dipegang oleh pemimpin yang berstatus raja atau yang menggunakan sistem kerajaan. Sedangkan di lingkungan sekolah, bukan raja yang menjadi pemimpin melainkan kepala sekolah yang memiliki

---

<sup>36</sup>M. Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan...*, hal. 25.

<sup>37</sup>Moh. Rifa'I, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Jemmar, 1986, hal.

gaya seperti raja yang memiliki kekuasaan mutlak dan sentral dalam menentukan kebijakan sekolah.<sup>38</sup>

Secara sederhana gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan tipe otokrasi adalah sebagai berikut:

- a) Keputusan dan kebijakan selalu dibuat oleh pemimpin, dimana gaya kepemimpinan selalu menjadi sentral dan mengabaikan prinsip musyawarah dan mufakat.
- b) Pengawasan yang dilakukan secara ketat yaitu pengawasan terhadap kepala sekolah yang tidak menggunakan prinsip partisipasi, melainkan supervisi yaitu penjurian dan penjurian.
- c) Prakarsa berasal dari pemimpin, yaitu gaya kepala sekolah yang merasa cerdas dan bertanggung jawab atas kemajuan sekolah.
- d) Tidak ada kesempatan memberi nasehat, itulah gaya kepala sekolah yang merasa paling tepat dan tidak ada kesalahan.
- e) Stiff in attitude, yaitu kepala sekolah yang tidak dapat melihat situasi dan kondisi tetapi selalu berkeras atas kemauannya.<sup>39</sup>

Jadi tipe otoriter, semua kebijakan “kebijakan” semuanya ditentukan oleh pemimpin, sedangkan bawahan hanya menjalankan tugasnya. Semua pesanan, penugasan dan pembagian tugas dilaksanakan tanpa musyawarah dan musyawarah dengan orang yang dipimpinnya. Pemimpin juga membatasi hubungan dengan stafnya dalam situasi formal dan tidak menginginkan hubungan yang penuh keakraban, keakraban dan kehangatan. Kepemimpinan otokratis didasarkan pada kekuasaan dan paksaan yang harus selalu ditaati. Pemimpin selalu ingin memainkan peran sebagai pemain tunggal di "satu pertunjukan".<sup>40</sup>

Para pemimpin otokratis, dalam membawa pengikut mereka ke tujuan dan cita-cita bersama, memegang kekuasaan yang absolut. Dalam gaya ini pemimpin adalah penguasa dan yang dipimpin adalah tuannya. Termasuk dalam gaya ini adalah seorang pemimpin yang mengatakan segala sesuatu harus dilakukan oleh pengikutnya. Yang dilakukan pemimpin model ini adalah memberi perintah, aturan, dan larangan. Para pengikutnya harus tunduk, patuh dan melaksanakan tanpa banyak

---

<sup>38</sup>Puis.A. Partanto dan Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah*, Surabaya: Arkola, 1994, hal. 952.

<sup>39</sup>Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1998, hal. 73.

<sup>40</sup>Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Rajawali Press, 1998, hal. 38.

pertanyaan. Dalam gaya ini, mereka yang dipimpin terbiasa setia pada perintah dan benar-benar kritis, di mana peluang mereka dipimpin di bawah aturan mereka yang memimpin.<sup>41</sup>

Kepala sekolah yang otoriter biasanya tidak terbuka untuk kritik, dan tidak membuka jalan untuk berinteraksi dengan tenaga kependidikan. Ia hanya memberikan petunjuk apa yang harus dilakukan dan dalam menanamkan disiplin cenderung menggunakan paksaan dan hukuman.<sup>42</sup>

Kepala sekolah otoriter percaya bahwa dia bertanggung jawab atas segalanya, menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, dan mengetahui banyak hal. Dalam pertemuan sekolah ia menentukan berbagai kegiatan secara otoriter, dan sangat dominan dalam menentukan apa yang akan dilakukan sekolah. Tenaga kependidikan tidak diberi kesempatan untuk memberikan pandangan, pendapat atau saran. Mereka dipandang sebagai alat untuk melaksanakan apa yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah.

Dalam situasi kepemimpinan pendidikan seperti ini, dapat dibayangkan suasana kerja yang berlangsung dalam kelompok, bagaimana hubungan antarmanusia berlangsung dan bagaimana konflik antara pimpinan dan bawahan serta antar anggota staf kerja itu sendiri. Penyelidikan yang dilakukan oleh Leppit, seorang pakar kepemimpinan, menyimpulkan bahwa konflik dan sikap atau tindakan agresif yang terjadi dalam suatu lembaga di bawah pimpinan pemimpin otoriter kira-kira 30 kali lipat dari yang timbul dalam suasana kerja yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang demokratis.

Jenis kepemimpinan pendidikan otoriter dengan segala variasi dan bentuknya yang lebih kabur, sangat menafikan upaya untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan secara maksimal. Pasalnya, potensi-potensi yang sebenarnya ada dan dimiliki masing-masing tenaga kerja tidak terbangun, tidak tergerak, dan tidak tersalurkan secara bebas dan kreatif. Menekankan kemampuan dan potensi nyata dan kreatif individu yang dipimpin dari proses penetapan "kebijakan" umum hingga pelaksanaan program kerja kelembagaan di mana pemikiran dan "keterampilan" prakarsa konstruktif-kreatif tidak dimanfaatkan dengan baik. Suasana kerjasama yang dinamis dan kreatif antar

---

<sup>41</sup>Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, Malang: Stain Press, cet. I, 1999, hal. 166-167.

<sup>42</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK...*, hal. 269.

anggota staf yang akan memfasilitasi penyelesaian setiap masalah yang dihadapi akan hilang karena situasi kepemimpinan yang melumpuhkan ini.

Seseorang dengan gaya kepemimpinan seperti ini umumnya merasa menang sendiri karena dia memiliki keyakinan bahwa dia tahu apa yang harus dilakukan dan merasakan cara berpikirnya yang benar. Dalam situasi kooperatif, ia mencoba mengambil peran sebagai pengambil keputusan dan mengharapkan orang lain untuk mendukung ide dan idenya. Dia tidak mau dibantu, apalagi menentukan apa yang harus dia lakukan.<sup>43</sup>

Autokrasi jenis ini bila diterapkan dalam dunia pendidikan kurang tepat karena dalam dunia pendidikan kritik terhadap saran dan pendapat orang lain perlu diperhatikan guna meningkatkan dan meningkatkan mutu pendidikan.

## 2) Laissez-Faire Leadership

Kepala sekolah sebagai pemimpin laissez-faire menginginkan seluruh komponen pelaku pendidikan dapat menjalankan tugasnya dengan leluasa. Oleh karena itu, tipe kepemimpinan bebas adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui berbagai kegiatan yang diserahkan kepada bawahan. Karena arti laissez sendiri secara harfiah berarti mengizinkan dan faire itu bebas. Jadi pengertian laissez-faire adalah memberikan kepada orang lain dengan prinsip kebebasan termasuk bawahan untuk melaksanakan tugasnya secara bebas sesuai keinginan bawahannya dan jenis ini dapat dilaksanakan di sekolah yang benar-benar mempunyai sumber daya manusia dan alam yang baik dan mampu mendesain semua kebutuhan sekolah mandiri.

Kepemimpinan Laissez-faire adalah kebalikan dari kepemimpinan otokrasi, dan sering disebut liberal, karena memberikan banyak kebebasan kepada tenaga kependidikan untuk mengambil langkah sendiri dalam menghadapi sesuatu. Jika pemimpin otokratis mendominasi, ketika Pemimpin laissez-faire menyerahkan urusan sepenuhnya kepada anggotanya.

Dalam jenis kepemimpinan laissez-faire ini, pemimpin secara praktis tidak memimpin, karena ia membiarkan kelompok melakukan apa pun yang diinginkannya.

---

<sup>43</sup>Panji Anoraga, *et.al.*, *Psikologi Industri dan Sosial*, Jakarta: Pustaka Jaya, 1995, hal. 113.

Dalam rapat sekolah, kepala sekolah menyerahkan segalanya kepada tenaga kependidikan, termasuk penentuan tujuan, tata cara pelaksanaan, kegiatan yang akan dilaksanakan, serta sarana dan prasarana yang akan digunakan. Kepala sekolah bersifat pasif, tidak terlibat langsung dengan tenaga kependidikan, dan tidak berinisiatif. Kepala sekolah yang memiliki *laissez-faire* biasanya memposisikan dirinya sebagai audiensi, meskipun ia berada di tengah-tengah staf kependidikan pada pertemuan sekolah, karena menurutnya pimpinan tidak terlalu banyak mengemukakan pendapat, agar tidak mengurangi hak dan kebebasan anak anggota.

Kedudukan pemimpin hanya sebagai simbol dan formalitas, karena pada kenyataannya kepemimpinan dilakukan dengan memberikan kebebasan penuh kepada orang yang dipimpinya (bawahan) untuk bertindak dan mengambil keputusan secara individu. Disini seorang pemimpin memiliki keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahannya, usahanya akan cepat berhasil.

Dalam suasana kerja yang dihasilkan oleh kepemimpinan pendidikan tersebut, tidak dapat dipungkiri bahwa berbagai eksekusi negatif muncul, misalnya berupa konflik kerancuan kerja dan kesewenang-wenangan karena setiap individu memiliki keinginan dan tuntutan yang berbeda-beda untuk dilaksanakan sehingga menimbulkan konsekuensi pertengkaran masing-masing, perebutan kekuasaan dan perebutan kekuasaan serta persaingan tidak sehat antar anggota selain itu pemimpin sama sekali tidak berperan untuk mempersatukan, mengarahkan, mengkoordinasikan dan menggerakkan anggotanya.<sup>44</sup>

Ciri-ciri khusus *laissez-faire*, yaitu:

- a) Pemimpin kurang atau tidak berkontribusi sama sekali terhadap ide, konsep, pemikiran dan konsepnya.
- b) Pemimpin memberikan kebebasan mutlak kepada stafnya dalam menentukan segala sesuatu yang berguna untuk kemajuan organisasi tanpa bimbingan darinya.

Baik prestasi kerja yang dapat dicapai oleh masing-masing individu maupun kelompok secara keseluruhan tidak dapat diharapkan mencapai tingkat yang maksimal, karena tidak semua tenaga pelaksana pekerjaan memiliki ketrampilan dan keuletan serta kegigihan dalam bekerja tanpa adanya kepemimpinan, bimbingan, dorongan, dan koordinasi. terus menerus dan

---

<sup>44</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan...*, hal. 51.

sistematis daripada pemimpin. Di sisi lain, lembaga kerja ini sangat sulit menyumbangkan ide, konsepsi, pemikiran dan keterampilan yang dimilikinya, yang sangat dibutuhkan oleh lembaga kerjasama yang dinamis dan kreatif.

Dari jenis kepemimpinan *laissez-faire* di atas, dalam konteks pendidikan Indonesia sangat sulit dilaksanakan karena situasi pendidikan kita masih mengalami beberapa kendala mulai dari masalah pendanaan, sumber tenaga manusia, kemandirian, dan sebagainya. Dalam kepemimpinan jenis ini, setiap kelompok bergerak secara mandiri sehingga semua aspek kepemimpinan tidak dapat terwujud dan dikembangkan. Menurut Imam Suprayogo, kepemimpinan jenis ini sangat cocok untuk orang yang benar-benar dewasa dan yang benar-benar mengetahui tujuan dan cita-cita bersama yang harus dicapai.<sup>45</sup>

Beberapa alasan munculnya "*laissez faire*" dalam kepemimpinan pendidikan Indonesia antara lain:

- a) Karena kurangnya semangat dan semangat kerja pimpinan sebagai tanggung jawab utama atas berhasil tidaknya kegiatan kerja suatu lembaga.
  - b) Karena kurangnya kemampuan dan kemampuan dari pemimpin itu sendiri. Apalagi jika ada bawahan yang lebih mampu, lebih berbakat memimpin dari pada dirinya sendiri, sehingga pemimpin cenderung memilih alternatif yang paling aman untuk dirinya dan gengsi jabatannya menurut pendapatnya yaitu dengan memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada setiap staf. anggota, ke grup sebagai satu kesatuan. Menetapkan "kebijakan" dan program serta cara kerja sesuai dengan konsepsi masing-masing yang dianggap baik dan sesuai oleh sendiri.
  - c) Masalah kesulitan komunikasi, misalnya karena lokasi sekolah yang jauh dari kantor P dan K sehingga terpaksa harus mencari jalan sendiri, sehingga sistem pendidikan atau cara kerjanya menjadi sangat terdistorsi atau sangat terbelakang jika dibandingkan dengan sekolah yang banyak menerima bimbingan. dari pejabat teknis Departemen P dan K.
- 3) Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah yang berupaya memanfaatkan setiap orang untuk kepentingan kemajuan dan perkembangan

---

<sup>45</sup>Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam...*, hal. 167.

organisasi. Saran, pendapat dan kritik dari setiap anggota disalurkan dengan sebaik-baiknya dan dibuat untuk digunakan demi pertumbuhan dan kemajuan organisasi sebagai wujud tanggung jawab bersama. Jenis kepemimpinan demokratis ini paling sesuai dengan konsep Islam, yang menekankan prinsip musyawarah untuk mufakat. Sebagaimana tercantum dalam al-Qur'an surat asy-Syura/42 :38

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴿٣٨﴾

*Dan (bagi) mereka yang menerima (menaati) panggilan Tuhan mereka dan melaksanakan shalat, urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah di antara mereka; dan mereka menghabiskan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka. (as-Syura/42: 38)*<sup>46</sup>

Dari ayat di atas itu Dinyatakan bahwa kita diperintahkan untuk melakukan musyawarah dalam mengambil keputusan, hal ini karena dalam musyawarah selalu terbuka lintas pendapat. Apalagi jika yang terlibat terdiri dari banyak orang. Oleh karena itu kita disarankan untuk tenang dan hati-hati yaitu dengan membayar memperhatikan setiap pendapat, kemudian mengklarifikasi suatu pendapat dengan pendapat lain yang lebih bermanfaat dan bermanfaat bagi kepentingan bersama dari semua kemampuan yang ada.<sup>47</sup>

Menurut Quraisy Shihab juz 12 tafsir ayat di atas adalah untuk orang yang memenuhi panggilan Pencipta dan Pemelihara mereka, selalu salat, selesaikan selalu urusannya dengan cara musyawarah demi menegakkan keadilan dalam masyarakat dan menghindari otoritas pribadi atau kelompok, serta membelanjakan sebagian dari kekayaan yang dianugerahkan oleh Allah di jalan kebaikan.

Di dalam tafsir Jalalain menjelaskan bahwa “Dan bagi orang-orang yang menerima seruan Rabbnya) yang mematuhi apa yang diserukan Rabbnya yaitu, mentauhidkan-Nya dan menyembah-Nya (dan mendirikan salat) memeliharanya

<sup>46</sup>Depag RI, *Al-Qur'an dan Terejemahannya*, Surabaya: Cipta Aksara, 1993, hal. 789.

<sup>47</sup>Ahmad mustofa Al Maragi, *Terjemah Tafsir Al-Maragi 4*, Semarang: Toha Putra, 1993, hal. 195-196.

(sedangkan urusan mereka) yang berkenaan dengan diri mereka (mereka putuskan di antara mereka dengan musyawarah) memutuskannya secara musyawarah dan tidak tergesa-gesa dalam memutuskannya (dan sebagian dari apa yang Kami rezekikan kepada mereka) atau sebagian dari apa yang Kami berikan kepada mereka (mereka menafkahnannya) untuk jalan ketaatan kepada Allah. Dan orang-orang yang telah disebutkan tadi merupakan suatu golongan kemudian golongan yang lainnya ialah”.

Menurut Wahbah Az-Zuhaili, makna ayat tersebut selain berbicara perihal orang-orang yang menjalankan perintah ibadah juga berbicara tentang perintah musyawarah. Makna musyawarah bisa diartikan sebagai proses tukar gagasan untuk menetapkan pendapat yang paling baik dan benar. Wahbah Zuhaili menambahkan bahwa melakukan musyawarah menghilangkan sifat keegoisan. Hal tersebut sangat diperlukan guna mendapatkan penyelesaian yang baik. (Wahbah Zuhaili, *Tafsir al-Munir*, juz 25, hal 25)

Segala permasalahan, baik bersifat umum maupun khusus selayaknya diselesaikan dengan musyawarah. Beberapa contoh persoalan umum yang dicontohkan Wahbah Zuhaili ialah seperti pengangkatan pemimpin, tata pemerintahan, hukum negara dan lain sebagainya. Semua persoalan tersebut bisa dilakukan dengan musyawarah (Wahbah Zuhaili, *Tafsir al-Wasith*, juz 3, hal 2342) Bagi Wahbah Zuhaili, penamaan surat as-Syura menunjukkan bahwa kaum mukmin harus bermusyawarah dalam berbagai hal termasuk dalam urusan politik.

Berdasarkan ayat di atas, maka sangat tepat jika kepemimpinan demokratis diterapkan di lembaga pendidikan. Karena dalam kepemimpinan demokratis ini setiap orang dapat berperan serta secara aktif dalam mengembangkan misi kedewasaan seorang anak.

Ketiga ciri inilah yang sering dimiliki oleh seorang pemimpin, sehingga dalam menjalankan kepemimpinannya ciri-ciri tersebut tampak situasional. Oleh karena itu kepala sekolah mungkin otoriter, demokratis dan mungkin *laissez-faire*.<sup>48</sup>

#### 6. Kepala Madrasah Sebagai Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin

---

<sup>48</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Praktek Menyusun MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007, hal. 115-116.

hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala Sekolah sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.

Kepala Sekolah sebagai innovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah, gagasan baru bisa berupa mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi pola bidang studi, memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi alat praga dan alat-alat lainnya.

Untuk menjalankan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat, menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan mencari ide-ide baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberi contoh kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model pembelajaran yang inovatif.

Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dalam cara dia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta mudah beradaptasi dan fleksibel.

Kepala sekolah sebagai inovator harus mampu menemukan, menemukan, dan melaksanakan berbagai reformasi di sekolah. Ide baru misalnya kelas bergerak. Perpindahan kelas adalah merubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas lapangan, sehingga setiap bidang studi memiliki kelasnya masing-masing yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat bantu lainnya. Moving class ini dapat dipadukan dengan pembelajaran terintegrasi, sehingga dalam sebuah laboratorium lapangan studi dapat dijaga oleh beberapa guru (fasilitator) yang bertugas memberikan kemudahan kepada siswa dalam belajar.<sup>49</sup>

#### 7. Kepala Madrasah Sebagai Motivator

Sebagai motivator kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memotivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan berbagai tugas dan fungsi. Motivasi tersebut dapat dibina melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin dan pemberian apresiasi secara efektif, serta penyediaan berbagai sumber

---

<sup>49</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Praktek Menyusun MBS dan KBK...*, hal. 118-119.

belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Daya Belajar (PSB).<sup>50</sup>

Menurut Jamal terdapat tujuh kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah profesional, yaitu:

a. Kompetensi kepribadian

Kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah berupa tindakan-tindakan yang sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan budaya nasional Indonesia. Misalnya, menampilkan dirinya sebagai pribadi yang stabil, dewasa, bijak, dan menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan percaya diri.

b. Kompetensi Manajerial

Kompetensi kepala sekolah dalam bentuk manajemen sekolah/madrasah untuk berbagai tingkat perencanaan. Misalnya, mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah agar dapat digunakan secara optimal.

c. Kompetensi Wirausaha

Kompetensi kepala sekolah berupa inovasi-inovasi yang bermanfaat bagi perkembangan sekolah/madrasah. Misalnya memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/ madrasah sebagai sumber belajar bagi siswa.

d. Kompetensi Supervisi

Kompetensi kepala sekolah berupa perencanaan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Misalnya melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.

e. Kompetensi Sosial

Kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah dalam bentuk komunikasi lisan, tertulis atau bentuk komunikasi lainnya. Misalnya menjalin komunikasi yang efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat.

f. Kompetensi Berfikir

Kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah berupa ide, ide yang baik, kreatif dan inovatif untuk kemajuan sekolah / madrasah yang dipimpinnya.

g. Kompetensi Spiritual

Kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah berupa semangat yang tinggi dalam mengamalkan agama untuk kemajuan guru, siswa dan umumnya sekolah agar beriman dan bertakwa kepada Allah SWT. Misalnya melakukan rutinitas di bidang

---

<sup>50</sup>E. Mulayasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Praktek Menyusun MBS dan KBK...*, hal. 120.

keagamaan, misalnya sholat duha berjamaah, tadarusan sebelum memulai kegiatan belajar mengajar, shadaqah harian dan lain-lain.

Inilah tujuh kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah profesional. Ketujuh kompetensi tersebut digunakan untuk memperkuat profesionalisme kepala sekolah, sehingga mampu memimpin sekolah dengan baik.<sup>51</sup>

#### **D. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah**

Seorang kepala madrasah hendaknya memahami betul apa yang menjadi tugas dan perannya di sekolah. Jika kepala sekolah mampu memahami tugas dan perannya sebagai kepala sekolah, ia akan mudah dalam menjalankan tugasnya, terutama berkenaan dengan manajemen sekolah yang akan dikembangkannya.

Salah satu tugas inti kepala sekolah adalah berusaha memecahkan problematika pendidikan jika ditemukan adanya penyimpangan dalam pengelolaan dan membantu mengembangkan kemampuan mengajar guru sehingga terwujudnya pelaksanaan pendidikan dan proses belajar mengajar yang lebih baik. Tugas ini bukanlah suatu pekerjaan ringan karena pekerjaan ini lebih bersifat pelayanan profesional.

Kepala sekolah sebagai pimpinan suatu sekolah pada dasarnya memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan belajar secara efektif dan efisien. Sejalan dengan itu, dikemukakan oleh Nawawi bahwa yang menjadi tugas pokok Kepala madrasah adalah meliputi tujuh bidang tugas yaitu:

1. bidang akademik yang berkaitan dengan proses belajar mengajar di dalam dan di luar sekolah
2. bidang ketatausahaan dan keuangan sekolah
3. bidang kesiswaan
4. bidang kepegawaian
5. bidang gedung dan perlengkapan sekolah
6. peralatan pelajaran
7. bidang hubungan sekolah dan masyarakat.<sup>52</sup>

Jabatan kepala sekolah bila dikaitkan dengan pengertian profesional adalah suatu bentuk komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas kinerjanya dalam menjalankan dan memimpin segala sumberdaya yang ada pada suatu sekolah untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Menjadi seorang kepala sekolah yang profesional tidaklah

---

<sup>51</sup>Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Yogyakarta: Diva Press, 2012, hal. 86.

<sup>52</sup>Nawawi, *Administrasi Pendidikan* Jakarta: Haji Masagung, 1995, hal. 61.

mudah, karena ada beberapa syarat dan kriteria (standar) yang harus dipenuhi, misalnya seorang kepala sekolah harus memenuhi standar tertentu seperti kualifikasi umum dan khusus serta harus mempunyai kompetensi-kompetensi tertentu. Oleh sebab itu, pemerintah mengeluarkan peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Secara umum tugas dan peran kepala sekolah memiliki lima dimensi kompetensi sebagaimana termaktub pada peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan kompetensi sosial.<sup>53</sup> Secara rinci kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu:

1. Kepribadian:
  - a. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/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
2. 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 sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
  - g. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pendirian dukungan ide, sumber belajar, dan pembinaan sekolah/madrasah
  - h. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik

---

<sup>53</sup>Rusman, *Manajemen Kurikulum* Cet. I; Jakarta: Rajawali Pers, 2009 hal. 7.

- baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik
- i. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
  - j. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien
  - k. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah
  - l. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah/madrasah
  - m. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
  - n. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah
  - o. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.
3. Kewirausahaan
- a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah
  - b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif
  - c. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah
  - d. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah
  - e. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah madrasah sebagai sumber belajar peserta didik
4. 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
5. Sosial
- a. Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah
  - b. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
  - c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain

Semua kompetensi di atas diharapkan tercermin pada diri seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan perannya untuk menciptakan sekolah yang berkualitas dan unggul. Standar minimal tugas dan peran kepala sekolah harus melaksanakan pengembangan sekolah. Oleh itu kepala sekolah harus tahu betul apa yang menjadi target keberhasilan dari kegiatan pengembangan sekolah yang dilakukannya.

Sedangkan tanggung jawab kepala sekolah meliputi :

- a. *instruction and curriculum* (intruksi dan kurikulum)
- b. *pupil personnel* (personil murid)
- c. *(3)community and school relation* (hubungan sekolah dan masyarakat)
- d. *staff personnel* (staf personel)
- e. *organization and structure of the school* (organisasi dan struktur sekolah)
- f. *school program, physical facilities* (fasilitas fisik)<sup>54</sup>

Untuk menjalankan tugas sebagaimana dikemukakan di atas, kepala sekolah harus mempunyai berbagai kemampuan. Kemampuan kepala sekolah (*The abilities a principal*) meliputi kemampuan menganalisis masalah mengambil keputusan, keorganisasian, kepemimpinan, memotivasi, komunikasi secara lisan maupun tulisan.<sup>21</sup>

Menurut Wahjosumidjo, adalah bagaimana kepala sekolah melaksanakan tanggung jawab dan tugas pokok yang dilihat dari perilaku masing-masing kepala sekolah, yaitu:

- a. Bagaimana pola pikir, sikap dan perilaku sebagai cerminan nilai-nilai kepribadian kepala sekolah.
- b. Bagaimana cara-cara untuk metode, strategi, pendaan guna sumber-sumber daya yang ada secara maksimal, suasana kerja serta prosedur yang diterapkan dalam rangka melaksanakan tugas dan mencapai tujuan
- c. Bagaimana hasil-hasil yang dicapai, adalah benar-benar sesuai dengan rencana serta sejalan dengan prosedur dan aturan yang berlaku, yaitu terwujudnya equilibrium antara tercapainya tujuan sekolah (*goals and objectives*) sebagai organisasi serta terpenuhinya ekspektasi sumber daya manusia yang sangat berperan dan menentukan kehidupan atau dinamika organisasi sekolah (*product*).

Berdasarkan kajian teori di atas yang dimaksud tugas kepala sekolah adalah hasil yang dicapai sekolah sebagai wujud

---

<sup>54</sup>Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran Learning Organizatio*) Cet. II; Bandung: Alfabeta, 2009, hal. 35.

kepemimpinannya memimpin sekolah. Adapun indikator mengukur tugas kepala sekolah adalah:

- a. Tercapainya tujuan sekolah
- b. Pemanfaatan dan pendaya gunaan sumber daya sekolah
- c. Terpenuhinya kebutuhan bawahan
- d. Terciptanya jalinan kerjasama antara sekolah dan masyarakat.

Dalam memangku jabatan sebagai pimpinan pendidikan (kepala sekolah) yang dapat melaksanakan tugas-tugasnya dan memainkan peranannya sebagai kepala sekolah yang baik dan sukses, maka dituntut beberapa persyaratan jasmani, rohani dan moralitas yang baik, bahkan persyaratan sosial ekonomis yang layak. Akan tetapi, pada bagian ini yang akan penulis kemukakan hanyalah persyaratan-persyaratan kepribadian dari seorang kepala sekolah yang baik. Persyaratan-persyaratan tersebut adalah sebagai berikut:<sup>55</sup>

- a. Rendah hati dan sederhana
- b. Bersifat suka menolong
- c. Sabar dan memiliki kestabilan emosi
- d. Percaya kepada diri sendiri
- e. Jujur, adil dan dapat dipercaya
- f. Keahlian dalam jabatan.

Adanya syarat-syarat kepemimpinan seperti tersebut di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah bukan hanya memerlukan kesanggupan dan kemampuan saja, tetapi lebih-lebih lagi kemampuan dan kesediaannya sebagai pemimpin (kepala sekolah).

Kepala Sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, sehingga dengan demikian kepala sekolah mempunyai kewajiban untuk selalu mengadakan pembinaan dalam arti berusaha agar pengelolaan, penilaian, bimbingan, pengawasan, dan pengembangan pendidikan dapat dilaksanakan dengan baik. Yang menjadi tanggung jawab pembinaan kepala sekolah adalah:

- a. Pembinaan program pengajaran

Kepala Sekolah diharapkan memahami aspek-aspek yang berkaitan dengan pengajaran, sehingga kepala sekolah mampu untuk melaksanakan pembinaan aspek-aspek pengajaran tersebut secara lebih baik sesuai dengan tuntutan ilmu dan teknologi, keinginan-keinginan masyarakat, minat dan bakat yang ada pada peserta didik.

- b. Pembinaan Kesiswaan

Seorang kepala sekolah, para guru, dan tenaga kependidikan

---

<sup>55</sup>Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009, hal. 128.

yang lain, menyadari bahwa titik pusat tujuan sekolah adalah menyediakan program pendidikan yang direncanakan untuk memenuhi kebutuhan hal-hal yang berkaitan dengan pendidikan, pribadi, dan kebutuhan kemasyarakatan serta kepentingan individu para peserta didik.

Para peserta didik merupakan klien utama yang harus dilayani, oleh sebab itu para peserta didik harus dilibatkan secara aktif dan tepat, tidak hanya dalam proses pembelajaran melainkan juga dalam kegiatan sekolah.

c. Pembinaan Staf

Yang dimaksud staf adalah sekelompok sumber daya manusia yang membantu kepala sekolah dalam mencapai tujuan sekolah, terdiri dari tenaga guru, laboran, pustakawan, dan kelompok sumber daya yang bertugas sebagai tenaga administrasi.

Pembinaan terhadap staf perlu dilakukan oleh kepala sekolah, agar tugas dapat dilaksanakan secara efektif, sehingga lingkup atau dimensi-dimensi kepegawaian perlu dipahami oleh setiap kepala sekolah.

d. Anggaran belanja dan fasilitas sekolah

Keberhasilan suatu sekolah secara langsung dipengaruhi oleh ketepatan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengusahakan sumber daya material yang ada pada suatu sekolah.<sup>25</sup> Oleh sebab itu kepala sekolah dalam kerangka manajemen berkewajiban untuk menjabarkan tujuan dan sasaran sekolah ke dalam istilah-istilah yang pragmatik tentang:

- 1) Permintaan anggaran yang spesifik
- 2) Mempersiapkan dan mempertahankan anggaran sekolah
- 3) Pemantauan atau monitoring terhadap pendayagunaan sumber-sumber yang tersedia
- 4) Evaluasi hasil-hasil pendidikan.

Pemanfaatan anggaran belanja dalam mendanai fasilitas sekolah yang efektif dan efisien akan menambah kepercayaan masyarakat dan pemerintah terhadap sekolah, sehingga kesan positif akan selalu diterima oleh sekolah.

e. Anggaran belanja sekolah

Siklus anggaran belanja sekolah yang mencakup perencanaan, persiapan, pengelolaan, dan evaluasi anggaran sekolah memerlukan perhatian yang cermat dari kepala sekolah, sebab kecermatan kepala sekolah terhadap proses anggaran belanja sekolah akan meningkatkan kewibawaan kepala sekolah terhadap keberhasilan sekolah.

Anggaran belanja suatu sekolah pada dasarnya adalah:

- 1) Penerimaan dan pengeluaran yang direncanakan dalam suatu periode kebijaksanaan keuangan (*fiscal*)
- 2) Didukung dengan data yang mencerminkan kebutuhan, tujuan, proses pendidikan, dan hasil sekolah yang direncanakan.<sup>56</sup>

Di antara penyelenggaraan pendidikan yang harus dilaksanakan secara terus menerus oleh kepala sekolah adalah:

- 1) Program pengajaran
- 2) Sumber daya manusia
- 3) Sumber daya yang bersifat fisik
- 4) Hubungan kerja sama antara madrasah dengan masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh para pakar, bahwa seorang kepala sekolah dan sekolah yang berhasil menunjukkan adanya:

- a. Keterkaitan terhadap perbaikan pengajaran
- b. Pengetahuan dari/dan partisipasi yang kuat di dalam aktivitas kelas
- c. Pemantauan terhadap penggunaan efektifitas waktu pelajaran.
- d. Usaha membantu efektifitas program tentang hal-hal yang berkaitan dengan pelajaran
- e. Memiliki sikap positif ke arah para guru, pustakawan, laboran, administrasi dan para peserta didik.

Betapa pentingnya pembinaan pengajaran sebagai suatu usaha memperbaiki program pengajaran untuk dipahami oleh setiap kepala sekolah. Dengan mengetahui dan memahami tahap-tahap proses perbaikan pengajaran akan membantu para kepala sekolah untuk melakukan pembinaan program pengajaran.

## **E. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah**

Secara etimologis, istilah keterampilan berasal dari bahasa Inggris yaitu *skill* yang kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati. Sementara manajerial adalah hal-hal yang berhubungan dengan manajer. Dan kepala sekolah adalah seorang 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 peserta didik yang menerima pelajaran.

Di lingkungan dunia pendidikan, ada seperangkat keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin dalam melaksanakan sejumlah tugas. Keterampilan kepala sekolah itu

---

<sup>56</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*, Edisi I, Cet. IV; Jakarta: Rajawali Pers, 2008, hal. 83.

dimaksudkan sebagai bekal baginya untuk dapat melaksanakan manajemen sekolah secara lebih baik. Dengan keterampilan tersebut, diharapkan kepala sekolah dapat melaksanakan tugas-tugas secara efektif dan efisien.

Tanggung jawab pimpinan lembaga pendidikan sangat rumit dan berat karena berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dan sumber daya material (sarana dan prasarana) pendidikan. Olehnya itu penguasaan terhadap keterampilan manajerial sangat dibutuhkan oleh pengelola pendidikan.

Berdasarkan dua pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati.

Kepala sekolah adalah seorang manajer pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi dimana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat membina dan mengembangkan karier-karier sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah sebagai manajer di sekolahnya tidak terlepas pada kegiatan- kegiatan di dalam manajemen yaitu:

1. Merencanakan, dalam arti kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan;
2. Mengorganisasikan, berarti bahwa kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat tergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan;
3. Memimpin, dalam arti kepala sekolah mampu mengarahkan dan mempengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk meakukan tugas-tugasnya yang esensial. Dengan menciptakan suasana yang tepat kepala sekolah membantu sumber daya manusia untuk melakukan hal-hal yang baik;
4. Mengendalikan, dalam arti kepala sekolah memperoleh jaminan, bahwa sekolah berjalan mencapai tujuan. Apabila terdapat kesalahan diantara bagian-bagian yang ada dari sekolah tersebut, kepala sekolah

harus memberikan petunjuk dan meluruskan.<sup>57</sup>

Dari uraian di atas, seorang manajer atau seorang kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi, dimana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karier-karier sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya), serta berusaha untuk senantiasa mempertanggungjawabkan setiap tindakan. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik dan konseptual, dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua.

Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati. Dalam hal ini, kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

---

<sup>57</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya...*, Edisi I, Cet. IV, hal. 95.

Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif).

Manajer menurut pendapat Stoner adalah orang yang menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Handoko bahwa, manajer adalah orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya organisasi.

Dengan demikian keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Terdapat tiga macam keterampilan manajerial yang diperlukan oleh seorang manajer dalam mengelola sumber daya organisasi yaitu: keterampilan konseptual (*conceptual skills*), keterampilan hubungan manusia (*human skills*), dan keterampilan teknis (*technical skills*).

#### 1. Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skills*) Kepala Madrasah

Keterampilan untuk menentukan strategi, merencanakan, merumuskan kebijaksanaan, serta memutuskan sesuatu yang terjadi dalam organisasi termasuk sekolah sebagai lembaga pendidikan.

Keterampilan konseptual adalah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoretis dan yang dibutuhkan di dalam dunia kerja. Kepala sekolah atau pengelola satuan pendidikan dituntut dapat memahami konsep dan teori yang erat hubungannya dengan pekerjaan.

#### 2. Keterampilan Hubungan Manusia (*Human Skills*) Kepala Sekolah

Keterampilan hubungan manusiawi adalah keterampilan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak. Hubungan manusiawi melahirkan suasana kooperatif dan menciptakan kontak sinergis antar pihak yang terlibat. Pemimpin atau manajer sekolah, disamping berhadapan dengan benda, konsep-konsep dan situasi, juga menghadapi manusianya.

Kemampuan kepala sekolah untuk bekerjasama, berkomunikasi dengan personel sekolah dalam rangka menciptakan suasana saling percaya terhadap program sekolah dan dapat memberikan motivasi untuk meningkatkan unjuk kerja guru.

Berdasarkan uraian diatas, perilaku hubungan manusia yang dilakukan kepala sekolah, meliputi:

- a. Menjalinkan hubungan kerjasama dengan guru.
- b. Menjalinkan komunikasi dengan guru
- c. Memberikan bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas

- guru
- d. Membangun semangat/moral kerja guru
  - e. Memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi
  - f. Menyelesaikan segala permasalahan di sekolah
  - g. Mengikuti sertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan
  - h. Menyelesaikan konflik di sekolah
  - i. Menghormati peraturan di sekolah
  - j. Menciptakan iklim kompetitif yang sehat diantara guru
3. Keterampilan Teknikal (*technical skills*) Kepala Sekolah

Keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu. keterampilan teknikal yang diperlukan kepala sekolah adalah yang erat kaitannya dengan aplikasi pengetahuan tentang cara pengelolaan kelas, penggunaan metode pembelajaran, teknik evaluasi siswa, teknik pembuatan satuan acara pembelajaran, teknik pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan serta teknik mengarahkan dan membina guru-guru di sekolah.

Keterampilan yang dimiliki oleh pemimpin pendidikan ditujukan kepada upaya mencapai tujuan pendidikan dan pendewasaan peserta didik.<sup>58</sup> Boardman dan koleganya mengemukakan bahwa Kepala sekolah harus mampu mengorganisasikan staf dan membantu guru dalam memformulasikan program bagi peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah. Kepala sekolah harus mampu mengembangkan kemampuan profesional guru, mengembangkan program supervisi, dan merangsang guru-guru untuk berpartisipasi aktif di dalam usaha mencapai tujuan. Kepala Sekolah dan supervisor harus mampu menumbuhkan inspirasi bagi guru-guru, menciptakan suasana kerjasama dalam pengembangan program supervisi, serta mendorong guru-guru untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sehubungan dengan kinerja guru, Kepala Sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kinerja. Dengan begitu keterampilan manajerial Kepala Sekolah dapat meningkatkan kinerja guru serta meningkatkan mutu pendidikan dan dapat memberikan hasil yang baik.

---

<sup>58</sup>Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan kepemimpinan jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku, Motivasi, dan Mitos* Cet. I; Bandung: Alfabeta, 2010, hal. 75.

## F. Manajerial Kepala Sekolah

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah berkat pimpinan lembaga tersebut, sehingga ia harus mampu membawa lembaga tersebut menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, ia harus mampu melihat perubahan dan mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik. Kepala sekolah harus bertanggung jawab atas keberhasilan semua urusan manajemen dan manajemen sekolah secara formal kepada atasannya atau secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan siswanya.<sup>59</sup>

Kepala sekolah sebagai penentu kebijakan sekolah juga harus berfungsi secara optimal dan mampu memimpin sekolah secara arif dan terarah serta mengarah pada pencapaian tujuan yang maksimal dalam rangka meningkatkan mutu dan mutu pendidikan di sekolahnya yang tentunya akan berdampak pada kualitas lulusan mahasiswa sehingga bisa bangga dan mempersiapkan masa depan yang cerah. Oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki wawasan, keahlian manajerial, memiliki kharisma kepemimpinan serta pengetahuan yang luas tentang tugas dan fungsi kepala sekolah. Dengan kemampuan tersebut tentunya kepala sekolah akan mampu mengantarkan dan membimbing seluruh komponen di sekolahnya dengan baik dan efisien menuju tujuan sekolah.<sup>60</sup>

Pandangan fungsi manajemen selalu berkembang dari waktu ke waktu sesuai dengan kebutuhan dan jabatan. Namun pada dasarnya fungsi manajemen digunakan untuk mencapai suatu tujuan secara sistematis secara efektif dan efisien. Menurut Henry Fayol, kegiatan manajerial dikelompokkan menjadi 5 fungsi, yaitu:

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Penguasaan
4. Koordinasi (koordinator)
5. Pengendalian (pengontrolan)

Fungsi manajemen menurut George Terry dalam bukunya "Principles of Management" mengutarakan pendapatnya: "manajemen adalah proses tersendiri yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerak, dan pengendalian, utilizing dalam setiap ilmu dan seni, dan diikuti untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan" yang berarti manajemen adalah proses berbeda yang terdiri dari perencanaan,

---

<sup>59</sup>Marno, *Islam by Manjement and Leadershhip*, Jakarta: Lintas Pustaka, 2007, hal. 4.

<sup>60</sup>Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008, hal. 7.

mengorganisir, menggerakkan, mengontrol, mengeksploitasi dalam setiap ilmu dan seni, dan diikuti untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>61</sup>

Lebih mudah dipahami dengan planning (planning), organizing (organizing), directing (actuating) dan monitoring (kontrol) yang dikenal dengan singkatan POAC.

Menurut Gullik, fungsi manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, kepegawaian, pengarahan, koordinasi, pelaporan, dan bugeting.

Menurut Andang, fungsi manajemen terbagi dalam beberapa bagian dan lebih dari pendapatnya sebelumnya yaitu planning, organizing, motivating, staffing, directing or commanding, leading (leading), coordinating, control (kontrol), reporting (reporting).<sup>62</sup>

Husaini Usman selanjutnya mengklasifikasikan fungsi manajemen menjadi:

1. Perencanaan;
2. Pengorganisasian;
3. Arahan (motivasi, kepemimpinan, kekuasaan, pengambilan keputusan, komunikasi, koordinasi, negosiasi, manajemen konflik, perubahan organisasi, keterampilan interpersonal, membangun kepercayaan, penilaian kinerja, dan keputusan kerja);
4. Pengendalian meliputi pemantauan, penilaian dan pelaporan.

Dalam pembahasan penulisan ini, bahwa manajerial kepala sekolah yang akan dipelajari adalah (a) perencanaan, (b) pengorganisasian, (c) pengarahan, yang meliputi motivasi (memotivasi), memimpin (pemimpin), kepegawaian (kepegawaian), koordinasi (koordinasi) ) dan (d) mengontrol (mengontrol) dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan.

#### 1. *Planning* (Perencanaan)

Fungsi perencanaan adalah sebagai pedoman pelaksanaan dan pengendalian, penentuan strategi pelaksanaan kegiatan, penentuan tujuan atau kerangka tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam menentukan rencana harus dilakukan secara cermat, melakukan kajian yang sistematis sesuai dengan kondisi dan sumber daya dengan tetap mengacu pada visi dan misi organisasi.

Secara umum perencanaan yang baik menurut Manulang mengandung enam unsur, yaitu: apa, mengapa, dimana, kapan, siapa,

<sup>61</sup>Muhammad Rahman dan Sofan Amri, *Manajemen Pendidikan Analisis dan Solusi Terhadap Kinerja Manajemen Kelas dan Strategi Pengajaran Efektif*, Jakarta: PT. Prestasi Pustakarya, 2012, hal. 11.

<sup>62</sup>Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Konsep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014, hal . 24-29.

dan bagaimana. Maka perencanaan yang baik harus dapat menjawab enam pertanyaan berikut, yaitu:

- a. Tindakan apa yang harus dilakukan?
- b. Apa alasan mengapa tindakan tersebut harus dilakukan?
- c. Dimana tindakan tersebut harus dilakukan?
- d. Kapan tindakan itu harus dilakukan?
- e. Siapa yang akan melakukan aksinya?
- f. Bagaimana Anda melakukan aksinya?<sup>63</sup>

Dari jawaban atas pertanyaan di atas maka suatu rencana harus memuat hal-hal sebagai berikut:

- a. Penjelasan tentang rincian kegiatan yang diperlukan.
- b. Penjelasan mengapa kegiatan ini harus dilakukan dan mengapa tujuan yang ditetapkan harus dicapai.
- c. Gambaran lokasi fisik setiap kegiatan yang harus dilakukan agar tersedia fasilitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.
- d. Penjelasan tentang waktu pekerjaan dimulai dan pekerjaan selesai.
- e. Penjelasan tentang petugas yang akan melaksanakan tugasnya.
- f. Penjelasan tentang teknik melakukan pekerjaan.

Perencanaan merupakan proses penting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi lain tidak dapat berjalan. Oleh karena itu, perubahan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien, harus direncanakan terlebih dahulu, langkah-langkahnya harus tertata rapi beserta alternatif langkah yang disediakan. Kebiasaan merencanakan adalah sikap positif terhadap perubahan takdir seseorang yang sangat ditentukan oleh individu atau orang itu sendiri.<sup>64</sup>

Allah Swt. berfirman dalam Surat ar-Ra'd/13: 11 sebagai berikut,

لَهُ مَعْقَبَاتٌ مِّن بَيْن يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِّن أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ  
مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا  
لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

*Bagi manusia ada adalah malaikat yang selalu mengikutinya secara bergantian, di depan dan di belakangnya, menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah kondisi suatu umat sehingga*

<sup>63</sup>M. Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012, hal. 2.

<sup>64</sup>Endin Nasrudin, *Psikologi Manajemen*, Bandung: CV Pustaka Setia, hal. 31.

*mereka merubah kondisi yang ada pada dirinya. Dan jika Allah menginginkan sesuatu yang buruk untuk seseorang, maka tidak ada yang bisa menolaknya; dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia. (QS Ar-Ra'd/13: 11)*<sup>65</sup>

Menurut Ibn Katsir ayat di atas menjelaskan bahwa, ada malaikat yang selalu bergiliran menjaga hamba-hamba Allah, ada yang pada malam hari, ada juga yang siang hari untuk melindunginya dari hal-hal buruk dan kecelakaan. Saat giliran dia para malaikat lain yang bertanggung jawab mencatat semua perbuatan baik dan buruknya; Mereka bergiliran menjaganya, ada yang pada malam hari, ada pula pada siang hari yaitu di kanan dan kiri, mereka bertugas mencatat semua amalan hamba yang bersangkutan. Malaikat di sebelah kanan mencatat perbuatan baiknya, sedangkan malaikat di sebelah kirinya mencatat perbuatan buruknya.<sup>66</sup>

Selain itu, ada dua bidadari lainnya yang bertugas menjaga dan merawatnya; satu di belakangnya, yang lainnya di depan. Dengan demikian, seorang hamba dijaga oleh empat malaikat pada siang hari, dan empat malaikat pada malam hari secara bergantian, yaitu malaikat yang menjaga dan mencatat.

Sebagian ulama, sebagaimana dikutip oleh Ath-Thabari dalam tafsirnya, ayat di atas menjelaskan bahwa setiap manusia selalu didampingi oleh malaikat siang–malam yang silih berganti. Malaikat siang datang, pada saat itu juga malaikat malam meninggalkan seseorang. Saat sore, malaikat siang pergi sedangkan malaikat malam mulai datang. Menurut sebagian ulama, malaikat yang silih berganti ini bernama malaikat hafadzah. Masih menurut At-Thabari, maksud ayat ini justru menjelaskan bahwa semua orang itu dalam kebaikan dan kenikmatan. Allah tidak akan mengubah kenikmatan-kenikmatan seseorang kecuali mereka mengubah kenikmatan menjadi keburukan sebab perilakunya sendiri dengan bersikap zalim dan saling bermusuhan kepada saudaranya sendiri.<sup>67</sup>

Di dalam tafsir Jalalain dijelaskan bahwa “(Baginya) manusia (ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran) para malaikat yang bertugas mengawasinya (di muka) di hadapannya (dan di belakangnya) dari belakangnya (mereka menjaganya atas perintah

---

<sup>65</sup>Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Jakarta: Darussalam, 2002, h.337-338

<sup>66</sup>Dar al-Fikr, *Tafsir Al-Qur'an Al-Adzim*, Bairut: Dar Al-Fikr, 1997 M/ 1417 H. Cet. 1, hal. 525

<sup>67</sup><https://islam.nu.or.id/post/read/112873/tafsir-ar-ra-d-ayat-11--motivasi-mengubah-nasib-> diakses pada tanggal 25 Desember 2020.

Allah) berdasarkan perintah Allah, dari gangguan jin dan makhluk-makhluk yang lainnya. (Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum) artinya Dia tidak mencabut dari mereka nikmat-Nya (sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri) dari keadaan yang baik dengan melakukan perbuatan durhaka. (Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum) yakni menimpakan azab (maka tak ada yang dapat menolaknya) dari siksaan-siksaan tersebut dan pula dari hal-hal lainnya yang telah dipastikan-Nya (dan sekali-kali tak ada bagi mereka) bagi orang-orang yang telah dikehendaki keburukan oleh Allah (selain Dia) selain Allah sendiri (seorang penolong pun) yang dapat mencegah datangnya azab Allah terhadap mereka. Huruf min di sini adalah zaidah”.

Menurut Quraish Shihab, dalam tafsirnya al-Mishbah, menafsirkan bahwa “Sesungguhnya Allahlah yang memelihara kalian. Setiap manusia memiliki sejumlah malaikat yang bertugas--atas perintah Allah--menjaga dan memeliharanya. Mereka ada yang menjaga dari arah depan dan ada juga yang menjaga dari arah belakang. Demikian pula, Allah tidak akan mengubah nasib suatu bangsa dari susah menjadi bahagia, atau dari kuat menjadi lemah, sebelum mereka sendiri mengubah apa yang ada pada diri mereka sesuai dengan keadaan yang akan mereka jalani. Apabila Allah berkehendak memberikan bencana kepada suatu bangsa, tidak akan ada seorang pun yang dapat melindungi mereka dari bencana itu. Tidak ada seorang pun yang mengendalikan urusan kalian hingga dapat menolak bencana itu”.

Dari penjelasan tafsir di atas, kita harus meyakini bahwa dalam setiap individu yang berada di sisinya ada malaikat yang mencatat segala perbuatannya dan mengawasinya, sehingga ia harus selalu menjaga diri dari perbuatan maksiat karena setiap kegiatan akan dilihat oleh para malaikat sekalipun. meskipun kami tidak tahu bagaimana mereka membuat catatan. Kita tahu bahwa Tuhan sendiri cukup untuk mengetahui, tetapi mengapa Dia masih menugaskan malaikat untuk mencatatnya? selanjutnya kita bisa mengambil hikmah agar manusia lebih patuh dan teliti dalam bertindak, harus ada perencanaan matang sebelum melakukan sesuatu. Setiap perbuatan dicatat dengan akurat agar kelak tidak ada yang merasa dirugikan di pengadilan Tuhan.

Dari uraian di atas, penulis menyimpulkan bahwa perencanaan merupakan pedoman pelaksanaan untuk menentukan strategi pelaksanaan kegiatan secara sistematis, menyusun strategi untuk tujuan tertentu, agar terlaksana secara efektif dan efisien.

## 2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Fungsi pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan membagi tugas kepada orang-orang yang terlibat kerjasama untuk memudahkan pelaksanaan pekerjaan. Pelaksanaan fungsi pengorganisasian dapat memanfaatkan struktur yang telah terbentuk di dalam organisasi. Artinya, uraian tugas yang akan dibagikan didasarkan pada tugas dan fungsi struktur yang ada dalam suatu organisasi.

John Wiley mengatakan bahwa "Pengorganisasian adalah untuk tujuan menciptakan hubungan yang meminimalkan friksi, fokus pada tujuan, dengan jelas mendefinisikan tanggung jawab semua pihak, dan memfasilitasi pencapaian tujuan", maksud pengorganisasian adalah untuk tujuan menciptakan hubungan yang akan meminimalkan gesekan, fokus pada tujuan, dengan jelas mendefinisikan tanggung jawab semua pihak, dan memfasilitasi pencapaian tujuan.<sup>68</sup>

Pengorganisasian atau perencanaan dan pengembangan organisasi mencakup pembagian kerja yang logis, menetapkan garis tanggung jawab dan wewenang yang jelas, mengukur implementasi dan pencapaian. Apapun jabatan yang dipegang seseorang merupakan amanah, maka jabatan yang dipegang seseorang merupakan ujian baginya. Jika dia menyalahgunakan posisi itu, sebenarnya hukuman Allah sangat cepat. Adapun bagi mereka yang bersalah dalam menjalankan tugasnya dengan sengaja, Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.<sup>69</sup>

Wujud dari pelaksanaan pengorganisasian ini ternyata adalah kesatuan yang utuh, kekompakan, kekompakan dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan berjalan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses pengorganisasian yang menekankan pada pentingnya mewujudkan persatuan dalam segala tindakan, dalam hal ini al-Qur'an telah menyebutkan betapa pentingnya bertindak secara utuh, murni dan bulat dalam suatu organisasi.

Selanjutnya Al-Qur'an memberikan petunjuk agar dalam suatu tempat, tempat, persaudaraan, perbudakan, pengorganisasian, kelompok, tidak boleh ada konflik, perselisihan, perselisihan yang

---

<sup>68</sup>John Wiley & Sons Inc, *Spiegel and Lansburgh, Industrial Management*, New York: 1962, hal.51.

<sup>69</sup>Assiddiqi, "Manajemen dalam AL-Qur'an", <http://ashiddiqy.blogspot.co.id/2011/03/blog-post.html>. Diakses pada 26 Maret 2020.

mengakibatkan pecahnya persatuan, dan runtuhnya mekanisme kepemimpinan yang selama ini dibina.<sup>70</sup>

Sebagaimana firman Allah Swt. dalam Surat al-Anfal/8: 46 sebagai berikut,

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَاصْبِرُوا إِنَّ  
اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴿٤٦﴾

*Dan taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah-bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar. (al-Anfal/8: 46)*

Maknanya: Dan bahwa Allah dan engkau akan tersesat, dan bersumpah demi Tuhan, dan berdebatlah engkau, dan bersumpah demi engkau, dan berdebatlah bahwa engkau adalah Rasulullah, dan berdebatlah bahwa engkau adalah Rasulullah, dan berdebatlah bahwa engkau adalah Rasulullah, dan berdebatlah engkau, dan berjaga, dan berdebatlah, dan bersumpah demi engkau, dan berjaga-Nya, dan berdebatlah engkau, dan berjaga, dan berdebatlah engkau, dan berjaga, dan berdebatlah engkau, dan berjaga sabar, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.<sup>71</sup>

Dalam tafsirnya, al-Maraghi menjelaskan kontradiksi yang menyebabkan rusaknya koordinasi dan organisasi yang berujung pada kelemahan dan kegagalan.<sup>72</sup>

Di dalam tafsir jalalain, menafsirkan bahwa “Dan taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kalian berbantah-bantahan) saling bersengketa di antara sesama kalian (yang menyebabkan kalian menjadi gentar) membuat kalian menjadi pengecut (dan hilang kekuatan kalian) kekuatan dan kedaulatan kalian lenyap (dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar) Dia akan memberikan bantuan dan pertolongan-Nya”

Tafsir Al-Muyassar/Kementerian Agama Saudi Arabia 46. Dan tetaplah taat kepada Allah dan taat kepada rasul-Nya dalam ucapan-ucapan, perbuatan-perbuatan, dan seluruh hal ihwal kalian. Dan janganlah kalian berselisih pendapat. Karena perselisihan akan

<sup>70</sup>Muhammad Asrori Ardiansyah, “Konsep Manajemen dalam Perspektif Al-Qur’an”, <http://alumnigontor.blogspot.co.id/2008/04/konsep-manajemen-dalam-perspektif-al.html>.-Diakses pada 24 Januari 2020.

<sup>71</sup>Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur’anul Karim Terjemahan & 319 Tafsir Tematik*, Bandung: Cordoba, 2017, h.183

<sup>72</sup>Mustafa al-Maraghi, *Tafsir al-Maraghi*, Kairo: Mustofa Babil Halabi, 1966

membuat kalian menjadi lemah, takut, dan kehilangan kekuatan kalian. Dan bersabarlah ketika kalian berhadapan dengan musuh kalian. Sesungguhnya Allah bersama orang-orang yang bersabar dalam bentuk pertolongan, dukungan, dan bantuan. Dan barangsiapa yang Allah menyertai-Nya, maka ialah orang yang pasti meraih kemenangan dan mendapatkan pertolongan dari Allah Swt.<sup>73</sup>

Tafsir Al-Wajiz/Syaikh Prof. Dr. Wahbah az-Zuhaili, pakar fiqih dan tafsir negeri Suriah 46. “Dan taatlah kepada Allah dan RasulNya”, dalam melaksanakan perintah keduanya dan tetaplah demikian dalam segala kondisi. “dan janganlah kamu berbantah-bantahan”, dengan bantah-bantahan yang menyebabkan perpecahan hati-hati kalian “yang menyebabkan kamu menjadi gentar,” yakni takut, “dan hilang kekuatanmu.” Yakni, tekadmu melemah, kekuatanmu luruh, dan kemenangan yang dijanjikan kepadamu atas ketaatan kepada Allah dan rasul-Nya hilang lenyap. “dan bersabarlah,” di atas ketaatan kepada Allah. “sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar”, dengan pertolongan, dukungan, dan kemenangan.<sup>74</sup>

Hidayatul Insan bi Tafsiril Qur'an/Ustadz Marwan Hadidi bin Musa, M.Pd.I Bukan hanya itu, orang-orang mukmin juga diperintahkan agar senantiasa menghiasi diri dengan menaati Allah dan rasul-Nya. Dan taatilah Allah dan rasul-Nya dan janganlah kamu berselisih atau saling berdebat yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan bahkan kekuatan kalian hilang sehingga tidak berdaya sama sekali; dan bersabarlah ketika menghadapi musuh dalam situasi dan kondisi apa pun. Sungguh, Allah beserta orang-orang sabar. Allah akan selalu menolong hamba-hambanya yang membela dan mempertahankan kebenaran dengan penuh kesabaran, kesungguhan, dan semata-mata didasari atas ketaatan kepada Allah dan rasul-Nya.

Dalam pengorganisasian, menurut Andang ada beberapa tahapan yang harus diperhatikan, diantaranya:

- a. Menentukan tugas-tugas yang harus dijalankan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Bagilah seluruh beban kerja menjadi kegiatan yang dapat dilakukan oleh individu atau kelompok.
- c. Menggabungkan pekerjaan dengan anggota secara efektif dan efisien.

---

<sup>73</sup><https://tafsirweb.com/2912-quran-surat-al-anfal-ayat-46.html> diakses pada 25 desember 2020

<sup>74</sup><https://tafsirweb.com/2912-quran-surat-al-anfal-ayat-46.html> diakses pada 25 desember 2020

- d. Membentuk mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang harmonis.
- e. Pantau dan lakukan langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan dan meningkatkan efektivitas.<sup>75</sup>

Dari beberapa pendapat di atas dapat dipahami bahwa pengorganisasian merupakan kegiatan yang bertujuan untuk mengalokasikan dan menugaskan anggotanya agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Pengorganisasian adalah proses menyusun struktur organisasi sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya, dengan memberikan tanggung jawab, tugas dan wewenang yang jelas kepada anggota serta bekerja sama dengan satu unit dan unit lainnya.

### 3. Mengarahkan

Fungsi ini dilakukan sebagai upaya memberikan arahan, nasehat, dan perintah dalam menugaskan tugas setiap bawahan agar dapat berjalan sesuai rencana dan berada pada jalur yang telah ditentukan.

Sebuah program yang sudah termasuk dalam perencanaan tidak boleh berjalan tanpa arah, tetapi perlu arahan agar dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana dan dapat mencapai hasil sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Pada dasarnya pembekalan selalu berkaitan dengan beberapa hal, antara lain membangun komunikasi antara atasan dan bawahan dalam mengarahkan prioritas kerja, menanamkan motivasi pada bawahan yang berorientasi pada pencapaian prestasi kerja, dan terjadinya dinamika kelompok yang membutuhkan keterlibatan atasan untuk menyimaknya.<sup>76</sup>

Dalam mengarahkan agar proses pelaksanaan program dapat dilakukan oleh semua pihak dalam organisasi dan proses pemotivasiannya. Pembekalan adalah hubungan antarmanusia dalam kepemimpinan yang mengikat bawahan agar mau memahami dan menyumbangkan tenaganya secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan suatu organisasi sehingga arah dalam pelaksanaannya sering kali dilakukan bersamaan dengan motivasi (motivating), memimpin (leader), koordinasi kepegawaian (Koordinasi).

#### a. *Motivation* (Memotivasi)

Memotivasi anggota tidak hanya dalam bentuk mendorong semangat kerja dengan kata-kata, tetapi yang jauh lebih besar adalah menyediakan atau menciptakan kebutuhan atau alat yang memuaskan anggota agar pelaksanaan kegiatan organisasi dapat

---

<sup>75</sup>Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Konsep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014, hal. 25-26.

<sup>76</sup>Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Konsep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif...*, hal. 27.

terlaksana secara maksimal. Dalam memotivasi anggota, seorang manajer dituntut untuk mengetahui kebutuhan dasar anggota.<sup>77</sup>

b. Kepegawaian (*Staffing*)

Menurut Andang, fungsi penataan pegawai, yaitu: Fungsi yang dilakukan dengan menempatkan orang untuk melaksanakan tugas dalam mencapai tujuan dengan menggunakan prinsip menempatkan orang sesuai dengan keahliannya. Kesesuaian tugas yang diberikan sesuai dengan keahlian akan mendukung terlaksananya tujuan secara efektif. Jika anggota yang diberi tugas tidak memahami dan tidak memiliki keahlian, maka dalam fungsi kepegawaian, seorang manajer dituntut untuk memberikan pelatihan dan pengembangan agar anggota mampu memberikan efektivitas yang maksimal dalam organisasi.

Dari penataan kepegawaian ini dimaksudkan agar penugasan diberikan sesuai dengan fungsi dan porsi guru yang bersangkutan agar proses pendidikan dapat berjalan efektif, karena mereka sudah memahami tugasnya masing-masing.

c. *Leading* (Memimpin)

Fungsi ini mendorong manajer untuk meminta orang lain untuk bertindak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam fungsi ini, menurut Andang mengutip pendapat Louis A. Allen, ada beberapa langkah yang dapat dilakukan, diantaranya:

- 1) Mengambil keputusan.
- 2) Melakukan komunikasi agar ada kesamaan bahasa antara manajer dan bawahan.
- 3) Memberi semangat inspirasi dan semangat kepada bawahan agar mereka mengambil tindakan.
- 4) Memilih orang yang tergabung dalam kelompok.
- 5) Meningkatkan pengetahuan dan sikap bawahan agar terampil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>78</sup>

d. Koordinasi

Fungsi koordinasi adalah fungsi melaksanakan kerjasama dalam melaksanakan tugas yang berbeda-beda sehingga tidak ada pekerjaan yang sama yang dilakukan oleh orang yang berbeda. Dalam fungsi ini benar-benar menghindari terjadinya terabaikan, terbengkalai, atau lowongan pekerjaan yang dapat mengakibatkan tidak berfungsinya struktur tugas yang didistribusikan sehingga upaya pencapaian tujuan bersama dapat dilakukan secara efektif dan

---

<sup>77</sup>Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Konsep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif...*, hal. 26.

<sup>78</sup>Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Konsep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif...*, hal. 27.

efisien.<sup>79</sup> Upaya yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut antara lain:

- 1) Dengan memberikan instruksi.
- 2) Dengan memberi perintah.
- 3) Mengadakan rapat dan diberi penjelasan.
- 4) Memberikan bimbingan dan nasehat.
- 5) Melakukan pembinaan.
- 6) Jika perlu berikan peringatan.<sup>80</sup>

Menurut Winardi, ada beberapa hal yang mempengaruhi efektifitas koordinasi, yaitu:

- 1) Jenis struktur organisasi yang digunakan.
- 2) Tingkat pengetahuan pribadi tentang tujuan, prosedur, dan kebijakan organisasi yang bersangkutan.
- 3) "Kaliber" daripada orang yang melakukan "pengawasan".
- 4) Sampai batas tertentu, tergantung pada usia unit operasi, bersama dengan tradisi dan adat istiadatnya.<sup>81</sup>

Dari beberapa pendapat diatas bahwa arahan merupakan upaya yang dilakukan oleh pimpinan dalam memberikan arahan, arahan, saran dan perintah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dalam pemberian arahan perlu adanya motivasi, penataan dan koordinasi staf agar kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan fungsinya masing-masing, memahami tugas yang diberikan sehingga dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

#### 4. *Controlling* (Pengendalian)

Menurut Winardi, menjelaskan fungsi pengendalian dalam manajemen, yaitu: Fungsi pengendalian dilakukan untuk melakukan penilaian dan koreksi terhadap segala hal yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas. Fungsi ini termasuk menetapkan standar, mengawasi dan mengukur penampilan atau implementasi standar dan memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi tercapai. Pengendalian atau pengawasan dilakukan melalui proses, dari awal sampai akhir. Oleh karena itu pengendalian juga mencakup monitoring dan evaluasi.

---

<sup>79</sup>Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Konsep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif...*, hal. 28.

<sup>80</sup>Muhammad Rohman dan Sofan Amri, *Manajemen Pendidikan Analisis dan Solusi Terhadap Kinerja Manajemen Kelas dan Strategi pengajaran yang Efektif*, Jakarta: PT Prestasi Pustakaraya, 2012, hal. 51.

<sup>81</sup>Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2000, hal. 195.

Kegiatan ini sangat dekat dengan perencanaan, karena melalui pengendalian maka efektivitas pengelolaan dapat diukur.<sup>82</sup>

Menurut Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, dalam Islam setidaknya ada 2 pengawasan atau kontrol yaitu;<sup>83</sup>

Pertama, kontrol berasal dari diri sendiri yang berasal dari tauhid dan iman kepada Allah. Setiap individu yang meyakini bahwa Allah selalu menjaga tingkah laku hamba-Nya, dapat dipastikan akan berhati-hati dalam menjalani hidupnya, yaitu dalam Surat al-Mujadalah/58: 7 sebagai berikut,

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَا يَكُونُ مِنْ نَجْوَى  
ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا أَدْنَى مِنْ ذَلِكَ وَلَا  
أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِنَّ اللَّهَ  
بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٧﴾

*Apakah kamu tidak melihat bahwa Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? tidak ada percakapan rahasia antara tiga orang, tetapi Dia adalah empat orang. Dan tidak ada (percakapan antara) lima orang, tetapi Dia adalah enam. Dan tidak ada (juga) pembicaraan antara yang kurang dari itu atau yang lebih banyak, tetapi dia bersama mereka di mana pun mereka berada. Kemudian dia akan memberi tahu mereka pada Hari Kebangkitan apa yang telah mereka lakukan. Sungguh, Allah tahu segalanya. (al- Mujadalah/58: 7)<sup>84</sup>*

Di dalam tafsir Jalalain, ditafsirkan bahwa “(Tidakkah kamu perhatikan) tidakkah kamu ketahui (bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi? Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dialah yang keempatnya) yakni melalui ilmu-Nya. (Dan tiada pembicaraan antara lima orang, melainkan Dialah yang keenamnya. Dan tiada pula pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia ada bersama mereka di mana pun mereka berada.

<sup>82</sup>Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2000, hal. 28.

<sup>83</sup>Ashiddiqy, *Ayat-Ayat Manajemen* <http://nurul-farikha.blogspot.co.id/2011/12/ayat-ayat-manajemen.html>. Diakses pada 18 Januari 2020.

<sup>84</sup>Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'anul Karim Terjemahan & 319 Tafsir Tematik*, Bandung: Cordoba, 2017, hal. 543.

Kemudian Dia akan memberitakan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala sesuatu)".

Di dalam tafsir Mishbah dijelaskan bahwa "Apakah kamu tidak mengetahui bahwa Allah mengetahui segala sesuatu yang ada di langit dan di bumi? Bila saja ada tiga orang yang mengadakan pembicaraan rahasia, maka--karena Dia selalu mengetahuinya--Dia adalah yang keempatnya. Jika ada lima orang yang berbuat demikian, maka Dia adalah yang keenamnya. Atau jika orang yang mengadakan pembicaraan rahasia itu berjumlah lebih kecil atau lebih besar dari itu, Dia selalu menyertai mereka. Dia mengetahui segala sesuatu yang mereka bisikkan di mana saja mereka berada. Pada hari kiamat, Allah akan memberitahukan mereka segala sesuatu yang pernah mereka perbuat. Allah benar-benar mengetahui segala sesuatu".

Menurut tafsir Kementerian Agama RI Ayat ini menerangkan bahwa "begitu luas, dalam, dan lengkapnya pengetahuan Allah tentang makhluk yang diciptakan-Nya, sejak dari yang kecil sampai kepada yang sebesar-besarnya".

Diterangkan bahwa ilmu Allah mencakup segala yang ada di langit dan di bumi, betapa pun kecil dan halusnyanya. Jika ada tiga orang di langit dan di bumi berbisik-bisik, maka Allah yang keempatnya. Jika yang berbisik dan mengadakan perundingan rahasia itu empat orang, maka Allah yang kelimanya, dan jika yang berbisik dan mengadakan perundingan rahasia itu lima orang maka Allah yang keenamnya. Bahkan berapa orang saja berbisik dan mengadakan perundingan rahasia dan di mana saja mereka melakukannya, pasti Allah mengetahuinya. Penyebutan bilangan tiga, empat, dan lima orang dalam ayat hanyalah untuk menyatakan bahwa biasanya perundingan itu dilakukan oleh beberapa orang seperti tiga, empat, lima, dan seterusnya, dan tiap-tiap perundingan itu pasti Allah menyaksikannya.

Penafsiran yang dijelaskan oleh tim Mujamma' Raja Fahd arahan Syaikh al-Allamah Dr. Shalih bin Muhammad Alu asy-Syaikh, menafsirkan bahwa "Tidakkah kamu mengetahui bahwa Allah Maha Mengetahui segala sesuatu yang ada di langit dan bumi? Tidakkah tiga makhluk-Nya berbisik-bisik dengan pembicaraan rahasia kecuali Dia yang keempat, mengetahui dan meliputinya. Tidak juga lima kecuali Dia yang keenamnya". Tidak ada jumlah yang kurang atau pun lebih dari hitungan tersebut melainkan Dia yang Maha Mengetahui di mana pun mereka berada. Tidak ada sesuatu pun urusan mereka yang tersembunyi dari pengawasan-Nya. Kemudian pada hari Kiamat Dia akan mengabarkan kebaikan dan kejelekan yang telah

diperbuat dan memberi balasan setimpal atas hal itu. Sesungguhnya, Allah Maha Mengetahui segala sesuatu.

Ibn Katsir dalam menafsirkan ayat ini menyatakan bahwa Allah Maha Tahu melihat mereka, mendengar semua percakapan mereka, rahasia mereka dan bisikan mereka antara lain. Dan selain itu para malaikat yang ditugaskan oleh-Nya mencatat semua yang mereka rahasiakan. Jadi Allah Swt selalu melihat makhluk-Nya, tidak ada urusan mereka yang tersembunyi dari-Nya.<sup>85</sup> Pengendalian internal inilah yang paling efektif.

Kedua, kontrol yang datang dari luar dirinya (eksternal). Pengendalian eksternal dapat diwujudkan dalam bentuk sistem, mekanisme, pengawasan langsung dari atasan dan melalui saling nasehat dan cinta satu sama lain, bertahan menghadapi kesulitan dan berjuang untuk mengatasi kesulitan tersebut. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam Surat al-Balad/90: 17 sebagai berikut,

ثُمَّ كَانَ مِنَ الَّذِينَ آمَنُوا وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ وَتَوَاصَوْا بِالْمَرْحَمَةِ ﴿٧﴾

*Dan Dia (tidak pula) Termasuk orang-orang yang beriman dan saling berpesan untuk bersabar dan saling berpesan untuk berkasih sayang.*(al- Balad/90: 17)

Quraish Shihab dalam menafsirkan ayat ini menyatakan bahwa menjadi sekelompok mukmin yaitu dengan saling menasihati dengan sabar dan kasih sayang.

Di dalam tafsir Jalalain dijelaskan bahwa “(Kemudian dia adalah) lafal ayat ini di'athafkan kepada lafal Iqtahama; dan lafal Tsumma menunjukkan makna urutan penyebutan atau Tartiibudz Dzikr. Artinya dia sewaktu menempuh jalan yang sulit itu (termasuk orang-orang yang beriman dan saling berpesan) yakni sebagian di antara mereka berpesan kepada sebagian yang lain (untuk bersabar) di dalam menjalankan amal ketaatan dan menjauhi perbuatan kemaksiatan (dan saling berpesan untuk berkasih sayang) terhadap semua makhluk”.

Di dalam tafsir kemenag, dijelaskan bahwa “Pekerjaan berat lainnya adalah beriman dan saling menasihati untuk sabar dan menyayangi antara sesama Muslim”. Sabar adalah kemampuan menahan diri, tabah menghadapi kesulitan, dan usaha keras mengatasi kesulitan tersebut.

---

<sup>85</sup>Ibnu Kasir, *Tafsir Ibnu Kasir*, Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2014, Juz 28, hal. 25-26

Kaum Muslimin harus mampu membuktikan imannya dengan melaksanakan sikap sabar itu, dan mendorong kaum Muslimin lainnya untuk melaksanakannya.

Juga yang berat melaksanakannya adalah menyayangi orang lain seperti menyayangi diri sendiri atau keluarga sendiri. Akan tetapi, umat Islam harus mampu membuktikan imannya dengan melaksanakan sikap saling menyayangi itu, sebagaimana juga diperintahkan Rasulullah: Orang yang penyayang disayang oleh Yang Maha Penyayang.

*Sayangilah orang yang ada di bumi, maka yang ada di langit akan menyayangi kalian.* (Riwayat at-Tirmidzi, Abu Dawud, dan Ahmad dari Abdullah bin ‘Amr).

Di dalam tafsir Muyassar oleh tim Mujamma’ Raja Fahd arahan Syaikh al-Allamah Dr. Shalih bin Muhammad Alu asy-Syaikh ditafsirkan bahwa “Kemudian, di samping melakukan amal-amal kebajikan tersebut, dia termasuk orang-orang yang memurnikan keimanan kepada Allah, saling berpesan satu sama lain untuk bersabar dalam melaksanakan ketaatan kepada Allah dan bersabar dalam meninggalkan kemaksiatan, serta saling berpesan untuk berkasih sayang kepada sesama”.

Fungsi ini harus berjalan secara kontinyu dan terencana dengan baik, agar hasilnya dapat dievaluasi.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengendalian atau pengendalian merupakan kegiatan pemantauan untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengendalian dilakukan untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dan manajemen tercapai sehingga dapat efektif dan efisien.

## **G. Meningkatkan Mutu Pendidikan**

### **1. Sifat Mutu**

Sebelum membahas kualitas pendidikan, terlebih dahulu akan kita bahas tentang kualitas dan pendidikan. Banyak ahli yang berpendapat tentang kualitas, seperti dikemukakan oleh Edward Sallis kualitas adalah filosofis dan metodologis yang membantu institusi untuk merencanakan mengubah dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan eksternal yang berlebihan.<sup>86</sup>

Sudarwan Danim mengatakan bahwa mutu mengandung arti derajat keunggulan suatu produk atau karya, baik berupa barang

---

<sup>86</sup>Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, alft Bahasa Ahmad Ali Riyadi. Yogyakarta: IRCiSoD, 2006, hal. 33.

maupun jasa. Sedangkan dalam dunia pendidikan, barang dan jasa yang berarti dapat dilihat dan tidak dapat dilihat, tetapi dapat dirasakan.<sup>87</sup>

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia disebutkan, Kualitas adalah (ukuran), apakah suatu benda itu jelek; tingkat atau derajat (kecerdasan, kecerdasan) kualitas.<sup>88</sup>

Lebih lanjut Lahl Sumayang mengemukakan bahwa kualitas (quality) adalah tingkat dimana desain spesifikasi suatu produk dan jasa sesuai dengan fungsi dan kegunaannya, selain itu kualitas adalah tingkat kesesuaian suatu produk barang dan jasa. dengan spesifikasi desain.<sup>89</sup>

Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas (quality) merupakan poin filosofis dan metodologis, mengenai ukuran dan tingkat kebaikan dan keburukan, yang membantu lembaga dalam merencanakan perubahan dan menyusun agenda perancangan spesifikasi suatu perusahaan. produk dan jasa sesuai fungsi dan agendanya dalam menghadapi tekanan eksternal yang berlebihan.

Dalam pandangan Zamroni, dikatakan bahwa peningkatan mutu sekolah merupakan proses sistematis yang secara terus menerus meningkatkan mutu proses belajar mengajar dan faktor-faktor yang terkait dengannya, dengan tujuan agar sasaran sekolah menjadi lebih efektif dan efisien.<sup>90</sup>

Peningkatan kualitas berkaitan dengan target yang harus dicapai, proses pencapaiannya dan faktor-faktor terkait. Dalam peningkatan mutu ada dua aspek yang perlu diperhatikan yaitu aspek mutu hasil dan aspek proses pencapaian hasil tersebut.

## 2. Hakikat Pendidikan

Menurut pendapat Ki Hajar Dewantoro dalam Kongres Taman Siswa tahun 1930, disebutkan: Pendidikan secara umum berarti upaya memadukan pertumbuhan budi pekerti (kekuatan batin, budi pekerti), akal (budi) dan tubuh anak.<sup>91</sup>

Sedangkan Lodge in Ismaun menjelaskan pengertian pendidikan sebagai berikut: “dalam arti sempit, pendidikan dibatasi pada fungsi-

<sup>87</sup>Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007, hal. 33.

<sup>88</sup>Tim Penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1991, hal. 677.

<sup>89</sup>Lalu Sumayang, *Manajemen Produksi dan Operasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2003, hal. 322.

<sup>90</sup>Zamroni, *Meningkatkan Mutu Sekolah*, Jakarta: PSAP Muhammadiyah, 2007, hal. 2.

<sup>91</sup>Ki Hajar Dewantoro, *Bagian Pertama: Pendidikan*, Jogjakarta: Faman Siswa, 1962, hal. 3.

fungsi itu, latar belakangnya, dan pandangannya kepada anggota generasi muda, Dalam pengertian yang lebih sempit, pendidikan menjadi, dalam prakteknya. identik dengan sekolah, yaitu instruksi formal dalam kondisi terkendali”. Dalam arti sempit, pendidikan hanya memiliki fungsi terbatas yaitu memberikan dasar-dasar dan pandangan hidup kepada generasi yang sedang tumbuh, yang dalam prakteknya identik dengan pendidikan formal di sekolah dan dalam situasi dan lingkungan belajar yang terkendali.<sup>92</sup> Pendidikan dapat diartikan sebagai proses mengubah tingkah laku peserta didik agar menjadi manusia dewasa yang mampu hidup mandiri dan menjadi anggota masyarakat dalam lingkungan alam sekitar individu tersebut berada.<sup>93</sup>

Sedangkan Hamid Darmadi mengemukakan bahwa pendidikan mengandung tujuan yang ingin dicapai yaitu membentuk kemampuan individu untuk mengembangkan diri sehingga kemampuannya berkembang sehingga berguna untuk kepentingan hidupnya sebagai individu.<sup>94</sup>

Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Bab I Pasal 1 ayat (1) disebutkan bahwa: “Pendidikan merupakan upaya sadar dan terencana untuk menciptakan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, penguasaan diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, dan keterampilan yang dibutuhkan oleh dirinya, rakyat bangsa dan negara”.<sup>95</sup>

Lebih lanjut Sihombing dalam Ety Rochaety, dkk menyatakan bahwa pendidikan mengandung poin-poin penting sebagai berikut:

- a. Pendidikan adalah proses belajar
- b. Pendidikan adalah proses memanusiakan manusia
- c. Pendidikan berupaya mengubah atau mengembangkan kemampuan, sikap, dan perilaku positif.
- d. Pendidikan adalah tindakan atau aktivitas yang disadari
- e. Pendidikan berkaitan dengan cara mendidik
- f. Pendidikan memiliki dampak lingkungan
- f. Pendidikan tidak fokus pada pendidikan formal.<sup>96</sup>

---

<sup>92</sup>Ismaun, *Filsafat Administrasi Pendidikan*, Bandung: Universitas Pendidikan, 2007, hal. 57.

<sup>93</sup>Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, 2006, hal. 3.

<sup>94</sup>Hamid DannadL, *Dasar Konsep Pendidikan Moral*, Bandung: Auabeta, 2007, hal. 3.

<sup>95</sup>Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bandung: CitraUmbara, 2003.

<sup>96</sup>Eti Rochaety, *et.al.*, *Sistem Informamsi Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005, hal. 7.

Berdasarkan uraian di atas, bahwa pendidikan merupakan suatu sistem yang mempunyai kegiatan yang cukup kompleks, termasuk berbagai komponen yang saling berkaitan satu sama lain, dengan tujuan untuk membangun masa depan bangsa.

Jika menginginkan pendidikan reguler, berbagai elemen komponen yang terlibat dalam kegiatan pendidikan perlu dikenali terlebih dahulu. Oleh karena itu, perlu dikaji bisnis pendidikan sebagai suatu sistem yang dapat dilihat baik secara mikro maupun makro.

Sedangkan hakikat pembelajaran menurut Muhtar adalah “sekumpulan peristiwa yang mempengaruhi siswa dalam situasi belajar”. Jadi yang dimaksud dengan pembelajaran disini adalah suatu kejadian di dalam kelas yang dilakukan oleh guru dan siswa sehingga dihasilkan kegiatan belajar mengajar yang berkualitas.

### 3. Pengertian Kualitas Pendidikan

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) “kualitas” artinya syarat Baik dan buruk sesuatu, kualitas, tingkatan / derajat (kecerdasan, kecerdasan). Pendidikan adalah tindakan mendidik sehingga secara etimologis kualitas pendidikan adalah kualitas tindakan pendidikan, tindakan disini adalah interaksi antara guru dan siswa dalam proses belajar mengajar di kelas.

Istilah kualitas menurut ISO 2000 dalam Erfi Ilyas, “kualitas adalah keseluruhan dari ciri-ciri suatu produk (barang dan jasa) yang menunjang kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan yang ditentukan atau ditentukan”.<sup>97</sup>

Sedangkan menurut Kementerian Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah (dit. Dikdasmen) menyatakan bahwa secara umum kualitas merupakan gambaran dan karakteristik yang komprehensif dari suatu barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan yang diharapkan maupun yang tersirat. Dalam konteks pendidikan pengertian kualitas meliputi input, proses dan output pendidikan.<sup>98</sup>

Sedangkan menurut Rohiat “Kualitas atau mutu adalah uraian dan karakteristik barang atau jasa secara menyeluruh yang menunjukkan kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan yang diharapkan atau tersirat” sedangkan dalam konteks pendidikan menurut Rohiat yang dimaksud dengan mutu meliputi masukan, proses, dan keluaran pendidikan.<sup>99</sup>

---

<sup>97</sup>Nanang Hanafiah dan Cucu Sahana, *Konsep Strategi Pembelajaran*, Bandung: PT Refika Aditama, 2009, hal. 83.

<sup>98</sup>Dit. Dikdasmen, Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah, Buku I Konsep dan Pelaksanaan*, Jakarta, 2001, hal. 24.

<sup>99</sup>Rohiat. *Manajemen Sekolah*, Bandung: Refika Aditama, 2010, hal. 52.

Dari beberapa kualitas yang telah dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan merupakan kemampuan sistem pendidikan untuk mempersiapkan, mengolah dan mengolah pendidikan secara efektif dan efisien untuk meningkatkan nilai tambah guna menghasilkan keluaran yang bermutu. Keluaran yang dihasilkan oleh pendidikan yang bermutu juga harus dapat memenuhi kebutuhan stakeholders sebagaimana diutarakan oleh Mulyasa sebagai berikut:

Pendidikan yang bermutu tidak hanya dilihat dari mutu lulusannya tetapi juga mencakup bagaimana lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan kebutuhan standar kualitas yang berlaku. Pelanggan dalam hal ini adalah pelanggan internal (mahasiswa, orang tua, komunitas, dan pengguna lulusan). Jadi kualitas pendidikan bukanlah konsep yang berdiri sendiri tetapi berkaitan dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Dimana kebutuhan masyarakat dan perubahan yang terjadi bergerak dinamis seiring dengan perkembangan zaman, sehingga pendidikan juga harus mampu mengimbangi perubahan yang terjadi dengan cepat dan mampu menghasilkan lulusan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Pendidikan yang berkualitas juga diharapkan mampu menghasilkan lulusan yang tidak hanya memiliki prestasi akademik, tetapi juga memiliki prestasi non akademik, mampu merintis perubahan dan mampu menghadapi tantangan dan permasalahan yang ada, baik saat ini maupun yang akan datang serta memiliki sense yang kuat kebangsaan. tinggi.

Dalam upaya mewujudkan pendidikan yang bermutu, diperlukan keseriusan pengelola pendidikan agar pendidikan yang dikelola mampu mengembangkan dan menghasilkan lulusan berkualitas yang menguasai kecakapan hidup, yaitu kecakapan pribadi, kecakapan sosial, dan kecakapan hidup tertentu. agar mampu memenuhi kebutuhan stakeholders melalui tindakan operasional dalam proses pendidikan, tentunya dengan sumber daya manusia yang berkualitas, manajemen yang efektif dan mapan.

#### 4. Faktor yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan

Dalam penyelenggaraan pendidikan di suatu lembaga pendidikan tidak terlepas dari kelima faktor pendidikan tersebut agar kegiatan pendidikan dapat terlaksana dengan baik. Jika salah satu faktor tersebut hilang maka mutu pendidikan tidak dapat tercapai dengan baik karena faktor tersebut saling melengkapi dan berhubungan.<sup>100</sup> Kelima faktor tersebut adalah:

---

<sup>100</sup>Zahara Idris dan Lisma Jamal, *Pengantar Pendidikan*, Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 1992, hal. 28.

a. Faktor Objektif

Untuk meningkatkan mutu pendidikan perlu diperhatikan faktor obyektif. Pasalnya, kualitas suatu lembaga pendidikan yang berjalan tanpa berpegang pada tujuan akan sulit mencapai apa yang diharapkan. Untuk meningkatkan mutu pendidikan, sekolah harus selalu berpegang pada tujuan agar mampu menghasilkan output yang bermutu, dengan kata lain faktor obyektifnya adalah arah/sasaran yang harus dicapai lembaga/ lembaga pendidikan melalui tindakan operasional.

b. Faktor Guru

Guru adalah orang yang sangat berpengaruh dalam proses belajar mengajar. Oleh karena itu, guru harus benar-benar membawa siswanya ke tujuan yang ingin dicapai. Guru harus mampu mempengaruhi siswanya. Guru harus memiliki pandangan yang luas dan tentunya juga memiliki empat kompetensi dasar yang harus dikuasai yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, personal, dan kompetensi profesional. Guru merupakan salah satu faktor penentu dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, karena guru merupakan penggerak utama dalam melaksanakan kegiatan.

Pengembangan kualitas guru merupakan suatu proses yang kompleks, dan melibatkan berbagai faktor yang saling terkait. Olehnya itu, dalam pelaksanaannya tidak hanya menuntut keterampilan teknis dari para ahli terhadap pengembangan kompetensi guru, tetapi harus pula dipahami berbagai faktor yang mempengaruhinya. Sehubungan dengan itu, perlu dilakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas guru dalam mengembangkan berbagai aspek pendidikan dan pembelajaran.

1) Kompetensi seorang Guru

Nana Sudjana dalam Hamzah B. Uno membagi kompetensi guru dalam tiga bagian, yaitu:

- a) Kompetensi bidang kognitif, artinya kemampuan intelektual, seperti penguasaan mata pelajaran, pengetahuan mengenai cara mengajar, tentang belajar dan tingkah laku individu, tentang bimbingan dan penyuluhan, administrasi kelas, cara menilai hasil belajar siswa, tentang kemasyarakatan dan pengetahuan umum lain.
- b) Kompetensi bidang sikap, artinya kesiapan dan kesediaan guru terhadap berbagai hal berkenaan dengan tugas dan profesi sikap, menghargai pekerjaan, mencintai dan memiliki perasaan senang terhadap mata pelajaran yang dibinanya, sikap toleransi terhadap sesama profesi, memiliki kemauan keras untuk mengingatkan hasil kerjanya.

- c) Kompetensi prilaku/ *performance*, artinya kemauan guru dalam berbagai keterampilan/berprilaku, seperti keterampilan mengajar, membimbing, menilai, menggunakan alat bantu pelajaran, bergaul/berkomunikasi dengan siswa, keterampilan menumbuhkan semangat belajar para siswa, menyusun persiapan/perencanaan mengajar, keterampilan melaksanakan administrasi kelas, dan lain-lain.<sup>101</sup>

Adapun macam-macam kompetensi yang harus dimiliki guru adalah:

- a) Kompetensi profesional, memiliki pengetahuan tentang *subject matter* (bidang study) yang akan diajarkan, penguasaan metedologi.
- b) Kompetensi personal, kepribadian yang mantap, dalam pepatah Ki Hajar Dewantara; "*Ing ngarso sung tudolo, ingmadyo mangun karso, tutwuri handayani*"
- c) Kompetensi sosial, mampu berinteraksi dengan peserta didik, kepala sekolah, dan masyarakat.
- d) Kompetensi untuk melakukan pelajaran sebaik-baiknya, mengutamakan nilai-nilai sosial dan material.<sup>102</sup>

Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, maka seorang guru harus mempunyai sejumlah kompetensi atau menguasai sejumlah pengetahuan, sikap dan keterampilan yang terkait dengan bidang tugasnya. Kompetensi yang harus dimiliki oleh guru dapat mencakup kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi professional. Kompetensi pedagogik adalah berkaitan dengan kemampuan mengelola pembelajaran, sedang kompetensi kepribadian adalah kemampuan pribadi yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik. Kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuan hubungan antar pribadi dan dalam kehidupan bermasyarakat. Sedangkan, kompetensi professional adalah kemampuan dalam penguasaan materi pembelajaran dan bidang keahliannya. Guru yang mempunyai kompetensi profesional akan terlihat dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah/madrasah tempat ia bekerja.

Kompetensi guru dijabarkan dari kriteria profesional jabatan guru yang mencakup fisik, kepribadian, keilmuan, dan keterampilan sebagai berikut:

---

<sup>101</sup>Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan, Problema, Solusi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia* Cet. III; Jakarta: Bina Aksara, 2008, hal. 67-68.

<sup>102</sup>Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan, Problema, Solusi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia...*, Cet. III, hal. 69

- a) Kemampuan dasar (kepribadian)
  - (1) Beriman dan bertakwa
  - (2) Berwawasan pancasila
  - (3) Mandiri penuh tanggung jawab
  - (4) Berwibawa
  - (5) Berdisiplin
  - (6) Berdedikasi
  - (7) Bersosialisasi kepada masyarakat
  - (8) Mencintai peserta didik dan peduli terhadap pendidikannya.
- b) Kemampuan umum (kemampuan mengajar)
  - (1) Menguasai ilmu pendidikan dan kependidikan yang mencakup;
    - (a) Psikologi pendidikan
    - (b) Teknologi pendidikan
    - (c) Metodologi pendidikan
    - (d) Media pendidikan
    - (e) Evaluasi pendidikan
    - (f) Penelitian pendidikan
  - (2) Menguasai kurikulum yang mencakup
    - (a) Mampu menganalisis kurikulum
    - (b) Mampu melaksanakan pembelajaran dengan menggunakan metode, kegiatan, alat bantu pembelajaran yang sesuai
    - (c) Mampu menyusun program perbaikan (*remedial*)
    - (d) Mampu menyusun program pengayaan (*enrichment*) bagi peserta didik yang pandai
  - (3) Menguasai didaktik metodik umum
    - (a) Mampu menggunakan metode yang bervariasi secara tepat
    - (b) Mampu mendorong peserta didik bertanya
    - (c) Mampu membuat alat praga sederhana
  - (4) Menguasai pengelolaan kelas
    - (a) Menguasai pengelolaan fisik kelas
    - (b) Menguasai pengelolaan pembelajaran
    - (c) Menguasai pengelolaan dan pemanfaatan panjang kelas
  - (5) Mampu melaksanakan monitoring dan evaluasi peserta didik
    - (a) Mampu menyusun instrument penilaian kompetensi peserta didik dalam ranah kognitif, afektif, dan psikomotorik
    - (b) Mampu menilai hasil karya peserta didik, baik melalui

- tes maupun non tes (observasi, jurnal, potofolio)
- (c) Mampu menggunakan berbagai cara penilaian, baik tertulis, lisan maupun perbuatan;
- (6) Mampu mengembangkan dan aktualisasi diri
- (a) Mampu bekerja dan bertindak secara mandiri untuk memecahkan masalah dan mengambil keputusan
  - (b) Mampu berprakarsa, kreatif, dan inovatif, dalam , mengemukakan gagasan baru, dan mempelajari serta melaksanakan hal-hal baru
  - (c) Mampu meningkatkan kemampuan melalui kegiatan menulis seminar, lokakarya, melanjutkan pendidikan, studi banding, dan berperan serta dalam organisasi profesi.
- c) Kemampuan khusus (pengemangan ketrampilan mengajar)
- (1) Keterampilan bertanya
  - (2) Memberi penguatan
  - (3) Mengadakan variasi
  - (4) Menjelaskan
  - (5) Membuka dan menutup pelajaran
  - (6) Membimbing diskusi kelompok kecil
  - (7) Mengelola kelas
  - (8) Mengajar kelompok kecil dan perorangan.<sup>103</sup>

Keprofesionalan guru dapat dilihat dari ilmu, kemampuan teknis, komitmen moral yang tinggi terhadap tugasnya. Ilmu pengetahuan, kaitannya dengan guru yang profesionalisme adalah guru yang memiliki pengetahuan dalam bidang yang diajarkannya, sehingga kemungkinan dia mentransfer ilmu kepada peserta didiknya. Kemampuan teknis dalam hal ini memiliki berbagai keterampilan mengajar, misalnya persiapan mengajar, proses pembelajaran, sampai kepada evaluasi. Komitmen moral, berkenaan dengan sikap mental yang meliputi; mencintai pekerjaan, disiplin, obyektif, dan lain-lain.

Selain pengetahuan dan kecakapan-kecakapan di atas, ada beberapa sifat dan sikap yang harus dimiliki oleh guru profesional, yaitu: fleksibel, bersikap terbuka, berdiri sendiri, peka, tekun, realistik, melihat ke depan, rasa ingin tahu, ekspresif, menerima diri.<sup>104</sup>

---

<sup>103</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Pendidik Profesional, Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan* Bandung: Rosdakarya, 2008, hal. 190-192.

<sup>104</sup>Nana Syaodih Sukmadinata, *Landasan Psikologi Proses Pendidikan* Cet. V; Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009, hal. 256-258

Selain dari beberapa kemampuan guru di atas, untuk terselenggaranya proses pendidikan dan pembelajaran yang efektif dan efisien harus ditunjang pula oleh kedisiplinan guru dalam mengelolah proses pembelajaran. Adapun ciri-ciri guru yang disiplin dalam sebagai berikut:

- a) Patuh terhadap aturan sekolah
- b) Mengindahkan petunjuk-petunjuk yang berlaku di sekolah
- c) Menyenangkan dan selalu menunjukkan gairah kerja
- d) Rajin dan sabar dalam melaksanakan proses pembelajaran
- e) Tidak menampakkan keengganan dalam melaksanakan tugas
- f) Tidak mengandalkan orang lain bekerja demi meringankan beban dirinya
- g) Konsekuen terhadap jadwal pelaksanaan proses pembelajaran
- h) Tidak berani dengan sengaja meninggalkan proses pembelajaran
- i) Tidak meninggalkan kelas saat proses pembelajaran
- j) Tidak pernah memberikan tugas mencatat kepada peserta didik sebagai alasan untuk meninggalkan kelas demi kepentingan di luar dinas
- k) Selalu menjaga hubungan kerja sama dengan teman sejawat
- l) Mengerjakan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dan selalu terprogram.

Apabila guru atau tenaga pendidik disiplin dalam menjalankan tugasnya, maka kualitas pembelajaran yang menjadi tujuan penyelenggara pendidikan akan tercapai.

Guru adalah suatu jabatan profesional yang memerlukan berbagai keahlian khusus. Sebagai suatu profesi maka harus memenuhi kriteria profesional, (Hasil lokakarya pembinaan kurikulum pendidikan keguruan IKIP Bandung) sebagai berikut:

- a) Fisik
  - (1) Sehat jasmani dan rohani
  - (2) Tidak mempunyai cacat tubuh yang bisa menimbulkan ejekan/cemoohan atau rasa kasihan dari anak didik.
- b) Mental/Kepribadian
  - (1) Berkepribadian/berjiwa Pancasila
  - (2) Mampu menghayati GBHN
  - (3) Mencintai bangsa dan sesama manusia dan rasa kasih sayang kepada anak didik
  - (4) Berbudi pekerti yang luhur
  - (5) Berjiwa kreatif, dapat memanfaatkan sarana pendidikan yang ada secara maksimal
  - (6) Mampu menyuburkan sikap demokrasi dan penuh

tenggang rasa

- (7) Mampu mengembangkan kreativitas dan tanggung jawab yang besar akan tugasnya,
  - (8) Mampu mengembangkan kecerdasan yang tinggi
  - (9) Bersikap terbuka, peka dan inovatif
  - (10) Menunjukkan rasa cinta kepada profesinya
  - (11) Ketaatan akan disiplin, dan
  - (12) Memiliki "Sense of Humor".
- c) Keilmuan/ Pengetahuan
- (1) Memahami ilmu yang dapat melandasi pembentukan pribadi pendidikan/mengajar yang demokratis
  - (2) Memahami ilmu pendidikan dan keguruan dan mampu menerapkannya
  - (3) tugasnya sebagai pendidik/pengajar yang demokratis
  - (4) Memahami, menguasai serta mencintai ilmu pengetahuan yang akan diajarkan,
  - (5) Memiliki pengetahuan yang cukup tentang bidang-bidang yang lain
  - (6) Senang membaca buku-buku ilmiah
  - (7) Mampu memecahkan persoalan secara sistematis, terutama yang berhubungan dengan bidang studi
  - (8) Memahami prinsip-prinsip kegiatan belajar mengajar.
- d) Keterampilan
- (1) Mampu berperan sebagai organisator proses mengajar belajar
  - (2) Mampu menyusun bahan pelajaran atas dasar pendekatan struktural, indisipliner, fungsional, behavior dan teknologi,
  - (3) Mampu menyusun garis-garis besar program pengajaran (GBPP)
  - (4) Mampu memecahkan dan melaksanakan teknik-teknik mengajar yang baik dalam mencapai tujuan pendidikan
  - (5) Mampu merencanakan dan melaksanakan evaluasi pendidikan
  - (6) Memahami dan mampu melaksanakan kegiatan pendidikan luar sekolah.

Bagaimanakah kinerja guru dalam suatu organisasi pendidikan? Hal itu terkait dengan outputnya. Sebagai kriterianya ialah rumusan tujuan institusionalnya. Deskripsi tujuan institusional terhadap dalam setiap kurikulumnya. Sebagai indikator kriterianya ialah hasil evaluasi tahap akhir yang menyatakan seseorang peserta didik itu lulus.

Tujuan sekolah, termasuk sasaran dan target harus

dirumuskan secara tertulis dengan: (a) jelas, (b) mudah dipahami oleh semua pihak yang terlibat dalam sekolah, seperti guru, pegawai administrasi, dan orang tua peserta didik, sehingga mereka tahu untuk apa mereka semua bekerja keras, (c) setiap pihak yang terlibat di sekolah memahami apa kaitan yang dilakukan dengan pencapaian tujuan yang telah ditentukan, serta (d) kemajuan sekolah harus dapat dirasakan oleh semua pihak yang terlibat.

Dalam segala bentuk upaya, cita-cita, rencana keberhasilan pendidikan dengan bentuk peningkatan mutu pendidikan, tidaklah semudah dibicarakan begitu saja, akan tetapi haruslah benar-benar bahwa "Peningkatan mutu adalah kerja keras kolektif semua unsur terkait".

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa, kinerja itu menyangkut kuantitas dan kualitas. Kinerja guru diukur dari segi kuantitas adalah jumlah yang lulus dibagi jumlah yang ikut ujian dikalikan 100%. Sedangkan dari segi kualitas adalah nilai-nilai yang bersifat manajerial serta moral yang berkaitan dengan tugas-tugas guru.

## 2) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru

Kinerja Guru akan menjadi optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen sekolah baik kepala sekolah, fasilitas kerja, guru, karyawan, maupun anak didik. Menurut Pidarta bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu:

- a) Kepemimpinan kepala sekolah,
- b) Fasilitas kerja,
- c) Harapan-harapan
- d) Kepercayaan personalia sekolah.

Dengan demikian nampaklah bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan fasilitas kerja akan ikut menentukan baik buruknya kinerja guru.

Selain itu, tingkat kualitas kinerja guru di sekolah memang banyak faktor yang turut mempengaruhi, baik faktor internal guru yang bersangkutan maupun faktor yang berasal dari guru seperti fasilitas sekolah, peraturan dan kebijakan yang berlaku, kualitas manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah, dan kondisi lingkungan lainnya. Tingkat kualitas kinerja guru ini selanjutnya akan turut menentukan kualitas lulusan yang dihasilkan serta pencapaian lulusan yang dihasilkan serta pencapaian keberhasilan sekolah secara keseluruhan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara bahwa: faktor yang

mempengaruhi kinerja guru adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).<sup>105</sup>

a) Faktor kemampuan.

Secara psikologi, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*), artinya seorang guru yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi dan sesuai dengan bidangnya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih muda mencapai kinerja yang diharapkan.

b) Faktor motivasi.

Motivasi terbentuk dari sikap seorang guru dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang yang terarah untuk mencapai tujuan pendidikan.

Membicarakan kinerja mengajar guru, tidak dapat dipisahkan faktor-faktor pendukung dan pemecah masalah yang menyebabkan terhambatnya pembelajaran secara baik dan benar dalam rangka pencapaian tujuan yang diharapkan guru dalam mengajar. Adapun faktor yang mendukung kinerja guru dapat digolongkan ke dalam dua macam yaitu:

(1) Faktor dari dalam diri sendiri (intern) diantaranya:

- (a) Kecerdasan
- (b) Keterampilan dan kecakapan
- (c) Bakat
- (d) Kemampuan dan minat
- (e) Kepribadian
- (f) Cita-cita dan tujuan dalam bekerja.

(2) Faktor dari luar diri sendiri (ekstern) diantaranya:

- (a) Lingkungan kerja
- (b) Lingkungan keluarga
- (c) Komunikasi dengan kepala sekolah
- (d) Sarana dan prasarana
- (e) Kegiatan guru di kelas
- (f) Kegiatan guru di sekolah

Guru sangat mungkin dalam menjalankan profesinya bertentangan dengan hati nuraninya, karena ia paham bagaimana harus menjalankan profesinya namun karena tidak sesuai dengan kehendak pemberi petunjuk atau komando maka cara-cara para guru tidak dapat diwujudkan dalam

---

<sup>105</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004, hal. 67.

tindakan nyata. Guru selalu diinterpendensi. Tidak adanya kemandirian atau otonomi itulah yang mematikan profesi guru dari sebagai pendidik menjadi pemberi instruksi atau penatar. Bahkan sebagai penatarpun guru tidak memiliki otonomi sama sekali. Selain itu, ruang gerak guru selalu dikontrol melalui keharusan membuat satuan pelajaran (SP). Padahal, seorang guru yang telah memiliki pengalaman mengajar di atas lima tahun sebetulnya telah menemukan pola belajarnya sendiri. Dengan dituntutnya guru setiap kali mengajar membuat SP maka waktu dan energi guru banyak terbuang. Waktu dan energi yang terbuang ini dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan dirinya. Selain faktor di atas faktor lain yang menyebabkan rendahnya profesionalisme guru disebabkan oleh antara lain; (1) masih banyak guru yang tidak menekuni profesinya secara utuh. Hal ini disebabkan oleh banyak guru yang bekerja di luar jam kerjanya untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari sehingga waktu untuk membaca dan menulis untuk meningkatkan diri tidak ada; (2) belum adanya standar profesional guru sebagaimana tuntutan di negara-negara maju; (3) kemungkinan disebabkan oleh adanya perguruan tinggi swasta sebagai pencetak guru yang lulusannya asal jadi tanpa mempehitungkan outputnya kelak di lapangan sehingga menyebabkan banyak guru yang tidak patuh terhadap etika profesi keguruan; (4) kurangnya motivasi guru dalam meningkatkan kualitas diri karena guru tidak dituntut untuk meneliti sebagaimana yang diberlakukan pada dosen di perguruan tinggi.

Dengan melihat adanya faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya profesionalisme guru, pemerintah berupaya untuk mencari alternatif untuk meningkatkan profesi guru.

Oleh karena perannya yang penting dalam peningkatan mutu pendidikan, maka mutu guru harus terus ditingkatkan, yaitu dengan:

- (1) Meningkatkan pengetahuan guru melalui penataran, kursus, penugasan untuk pembelajaran.
- (2) Mengadakan musyawarah antara guru dan seluruh warga sekolah dalam menyelesaikan suatu masalah untuk meningkatkan mutu pendidikan,
- (3) Mengaktifkan guru melalui pemantauan proses pembelajaran yang sedang dilaksanakan,

(4) Melakukan studi banding dengan sekolah lanjutan dengan harapan dapat memberikan masukan yang berkaitan dengan upaya peningkatan mutu pendidikan.

### 3) Tugas dan Tanggungjawab Guru

Berdasarkan Undang-Undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang dimaksud dengan guru adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong pelajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.<sup>106</sup>

Guru merupakan tenaga profesional, yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama pada pendidikan di perguruan tinggi. Sedangkan secara khusus guru dalam perspektif pendidikan Islam adalah orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan peserta didik dengan mengupayakan perkembangan seluruh potensi peserta didik, baik afektif, kognitif, maupun psikomotor sesuai dengan nilai-nilai ajaran Islam.<sup>107</sup>

Dengan demikian jelaslah bahwa tugas guru sebagai pendidik adalah untuk membimbing peserta didik ke arah pencapaian dan perwujudan tujuan yang telah dijelaskan di atas. Guru harus bertanggung jawab penuh terhadap Tuhan, terhadap masa depan bangsa dan umat manusia dan terhadap diri sendiri. Dan tanggung jawab itu bukan suatu kesadaran semata-mata tanpa perbuatan, melainkan penugasan untuk peningkatan kesadaran tentang segala jenis persoalan hidup dan peningkatan kemampuannya, dan menjaga jangan sampai dia sendiri menjadi korban kesulitan-kesulitan hidup, jangan sampai ia mengalami frustrasi dan neurosis, yang akan melumpuhkan segala usahanya dan pelaksanaan kewajibannya.

Kepada guru sangat dituntut harus mampu menyadari akan hal itu semua, yaitu adalah pertama-tama pendidik, dan baru keduanya sebagai guru. Sebagai guru/pendidik ia harus penuh kasih sayang, penuh kebijaksanaan dan penuh kesabaran, agar anak didiknya kelak menjadi manusia dewasa seperti yang diharapkan. Walaupun ia sebagai guru tugasnya mengajar, tidak

---

<sup>106</sup>Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003, *UU tentang Sistem Pendidikan Nasional* Cet. IV; Jakarta: Sinar Grafika, 2007, hal. 3.

<sup>107</sup>Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam* Cet. IX; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010, hal. 74-75.

berarti ia bebas dari tuntutan sebagai pendidik, karena segala gerak-geriknya akan berakibat pada anak didiknya, baik perilaku yang sadar maupun tak sadar. Memang perkataan guru sering diartikan "digugu dan ditiru", yaitu guru berarti dipercaya dan ditiru segala sifat dan perilakunya. Dalam kepribadian seorang guru harus memancarkan sifat-sifat sejati sebagai pendidik, karena disamping mengajar ia mengemban tugas sebagai pendidik pula, karena sebagai pribadi ia memiliki sifat-sifat tertentu mau tak mau berpengaruh kepada lingkungan. Dia tidak bisa mengelakkan hal itu.

Ukuran kualitas kinerja guru dapat dilihat dari produktifitas pendidikan yang telah dicapai menyangkut output peserta didik yang dihasilkan. Sementara Hamid Darmadi mengatakan ukuran kinerja guru terlihat dari rasa tanggungjawabnya menjalankan amanah, profesi yang diembannya, rasa tanggungjawab moral dipundaknya.<sup>108</sup>

Tugas guru sesungguhnya sangatlah berat dan rumit karena menyangkut nasib dan masa depan sebuah generasi manusia. Karena itulah kita sering mendengar tuntutan dan harapan masyarakat agar guru harus mampu mencerminkan tuntutan situasi dan kondisi masyarakat ideal dimasa akan datang. Akibatnya tuntutan yang berlebihan sering kali guru menjadi cemoohan masyarakat ketika hasil kerjanya kurang memuaskan, dalam artian peserta didik tidak mampu mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Mengingat demikian strategisnya tugas guru, maka guru harus memiliki kompetensi profesional yang memadai.

Tugas guru pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu tugas profesi, tugas kemanusiaan dan tugas kemasyarakatan. Tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada peserta didik. Tugas guru dalam bidang kemanusiaan meliputi bahwa guru di sekolah harus dapat menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua. Dan tugas guru dalam bidang kemasyarakatan meliputi bahwa guru mendidik dan mengajar masyarakat untuk menjadi warga negara Indonesia

---

<sup>108</sup>Hamid Darmadi, *Kemampuan Dasar Mengajar Landasan dan Konsep Implementasi*, Bandung: Alfabeta, 2009, Cet. I, hal. 60.

yang bermoral pancasila dan mencerdaskan bangsa Indonesia. Disamping itu ada sepuluh kompetensi dasar yang harus dikuasai oleh seorang guru antara lain:

- (a) Menguasai bahan atau materi pelajaran
- (b) Mengelola program pembelajaran
- (c) Mengelola kelas
- (d) Menggunakan media dan sumber belajar
- (e) Menguasai landasan pendidikan
- (f) Mengelola interaksi pembelajaran
- (g) Menilai prestasi belajar peserta didik
- (h) Mengenal fungsi dan layanan bimbingan dan penyuluhan
- (i) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah
- (j) Memahami dan menafsirkan hasil penelitian guna keperluan pembelajaran

Sejumlah upaya-upaya yang dilakukan oleh guru akan menentukan kinerjanya secara keseluruhan, dan selanjutnya akan berpengaruh terhadap prestasi belajar peserta didik secara keseluruhan pula.

Dari uraian ayat tersebut di atas, menjelaskan bahwa dalam pencapaian kinerja/prestasi kerja oleh seseorang hanya dapat dicapai bila mampu memanfaatkan waktu/kesempatan yang sebaik-baiknya. Ini berarti bahwa penggunaan waktu yang tepat merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan, sehingga mendorong seseorang untuk memanfaatkannya dengan sebaik-baiknya dalam melakukan pekerjaan dengan benar.

Tugas guru sebagai guru ialah mengajar, tetapi tidak dalam arti melimpahkan pengetahuan yang ada padanya, karena pengetahuan itu beberapa tahun kemudian akan usang dan tidak relevan lagi dalam kondisi pengetahuan yang lebih maju. Sering sifat otoriter karenanya. Hal itu menimbulkan ia kurang waspada akan segala kekurangannya, terlampau merasa pasti akan kebenarannya, dan kurang bersikap terbuka terhadap peserta didik.

Dengan melihat begitu beratnya tugas dan tanggung jawab seorang guru dalam mencari cara untuk mencerdaskan kehidupan peserta didik, maka perlu seorang pendidik mengetahui tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- (a) Mewariskan kebudayaan dalam bentuk kecakapan, kepandaian dan pengamatan empirik, kepada para peserta didiknya
- (b) Membentuk kepribadian peserta didik sesuai dengan nilai

dasar negara

- (c) Mengantarakan peserta didik menjadi warga negara yang baik. Memfungsikan diri sebagai media dan perantara pembelajaran bagi peserta didik
- (d) Mengarahkan dan membimbing anak sehingga memiliki kedewasaan dalam berbicara, bertindak dan bersikap
- (e) Memungsikan diri sebagaipenghubung antara sekolah dan masyarakat lingkungan, baik sekolah negeri maupun swasta
- (f) Harus mampu mengawal dan menegakkan disiplin baik untuk dirinya, maupun peserta didik dan orang lain
- (g) Memungsikan diri sebagai administrator dan sekaligus manajer yang disenangi
- (h) Melakukan tugas dengan sempurna sebagai amanat profesi
- (i) Guru diberi tanggung jawab paling besar dalam hal perencanaan dan pelaksanaan kurikulum serta evaluasi keberhasilannya
- (j) Membimbing anak untuk belajar memahami dan menyelesaikan masalah yang dihadapi peserta didiknya
- (k) Guru harus dapat merangsang peserta didik untuk memiliki semangat yang tinggi dan gairah yang kuat dalam membentuk kelompok studi, mengembangkan kegiatan ekstra kurikuler dalam rangka memperkaya pengalaman.<sup>109</sup>

Peserta didik yang mengajukan pertanyaan yang agak sukar dan kritis sering dilihat dari kacamata anak yang membandel atau mengganggu rasa kepastian guru, dan tidak bersedia mengaku terus terang seperti: "saya belum dapat menjawab pertanyaanmu. Tunggu saja, saya akan mencari informasi lebih lanjut tentang hal itu".

Tugas guru harus mengarah kepada memberikan kemudahan atau fasilitas sehingga anak senang belajar, bersedia berfikir sendiri secara kritis, bersedia mencari informasi dan jawaban terhadap pertanyaan di mana saja. Guru harus mampu merangsang dan mendorong peserta didik untuk mencari kebenaran, baik kebenaran ilmiah maupun kebenaran filsafah tentang masalah hidup dan dirinya atau kadang-kadang disebut "*the quest for truth*" (bertanya untuk mencari kebenaran). Kebenaran akan menjadi pegangan hidupnya kelak selamalamanya. Nilai pengetahuan yang hanya bersifat hafalan tanpa

---

<sup>109</sup>Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan Cet. II*; Bandung: Alfabeta, 2009, hal. 12.

mengerti dan memahami maknanya dalam hubungannya dengan hal-hal lain dan seluruh alam semesta, akan tidak tinggi nilai pakainya, paling-paling mempunyai nilai untuk berlaga atau untuk memeralat dan untuk membohongi orang lain dan juga dirinya.<sup>110</sup>

Berhasil tidaknya suatu kurikulum bergantung kepada kualitas martabat dan kesadaran gurunya. Tugas dan peranan guru sebagai pendidik dan pengajar sangat menentukan bagi produktivitas belajar peserta didik dan produktivitas sekolah pada umumnya.

Kualitas guru dapat ditinjau dari dua segi, yaitu dari segi proses dan dari segi hasil. Dari segi proses guru dikatakan berhasil apabila mampu melibatkan sebagian besar peserta didik secara aktif, baik fisik, mental, maupun sosial dalam proses pembelajaran. Di samping itu, dapat dilihat dari gairah dan semangat mengajarnya, serta adanya rasa percaya diri. Sedangkan dari segi hasil, guru dikatakan berhasil apabila pembelajaran yang diberikannya mampu mengubah perilaku sebagian besar peserta didik ke arah penguasaan kompetensi dasar yang lebih baik. Untuk memenuhi tuntutan tersebut diperlukan berbagai kompetensi pembelajaran.

Pengembangan kualitas guru merupakan suatu proses yang kompleks, dan melibatkan berbagai faktor yang saling terkait. Olehnya itu, dalam pelaksanaannya tidak hanya menuntut keterampilan teknis dari para ahli terhadap pengembangan kompetensi guru, tetapi harus pula dipahami berbagai faktor yang mempengaruhinya. Sehubungan dengan itu, perlu dilakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas guru dalam mengembangkan berbagai aspek pendidikan dan pembelajaran.

#### 4) Faktor Mahasiswa

Mahasiswa atau peserta didik merupakan objek pendidikan, sehingga mutu pendidikan yang ingin dicapai tidak lepas dari ketergantungan pada kondisi fisik, tingkah laku dan minat bakat peserta didik.

#### 5) Faktor Alat

Yang dimaksud dengan faktor alat pendidikan adalah segala upaya atau tindakan yang dengan sengaja digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu keberadaan perangkat pendidikan sangat penting dalam pembelajaran seperti

---

<sup>110</sup>Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan* Ed. V. Cet. I; Bandung: Angkasa, 1989, hal. 125.

sarana prasarana dan kurikulum.

6) Faktor Lingkungan atau Masyarakat

Kemajuan pendidikan sedikit banyak dipengaruhi oleh masyarakat termasuk orang tua siswa, karena tanpa pendampingan dan kesadaran masyarakat akan sulit untuk meningkatkan mutu pendidikan. Sekolah dan komunitas adalah dua kelompok yang tidak dapat dipisahkan dan saling melengkapi. Oleh karena itu, dibentuklah komite sekolah berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan yang bertugas memberikan pertimbangan dalam menentukan dan melaksanakan kebijakan pendidikan, mendukung penyelenggaraan pendidikan, pengendalian, mediasi antara pemerintah dan masyarakat. Selain itu juga berfungsi untuk mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap pendidikan yang berkualitas, berkolaborasi dengan masyarakat, menampung dan menganalisis aspirasi, memberikan masukan, mendorong orang tua dan masyarakat untuk berpartisipasi dalam pendidikan, menggalang dana masyarakat dan melakukan evaluasi.

5. Persyaratan Mutu

Deming mendefinisikan kualitas menurut konteks, persepsi, pelanggan, dan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Menurutnya, kualitas memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

- a. Pimpinan puncak tidak hanya berkewajiban untuk menentukan kebutuhan pelanggan saat ini tetapi juga harus mengantisipasi kebutuhan pelanggan di masa depan.
- b. Kualitas ditentukan oleh pelanggan
- c. Perlu dikembangkan ukuran untuk memiliki upaya yang efektif untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, melalui karakteristik kualitas.
- d. Kebutuhan dan keinginan pelanggan harus diperhitungkan dalam desain produk atau layanan.
- e. Kepuasan pelanggan adalah kondisi yang diperlukan untuk kualitas dan selalu menjadi tujuan proses untuk menghasilkan produk atau layanan.
- f. Kualitas juga harus dapat menentukan harga suatu produk atau jasa.<sup>111</sup>

---

<sup>111</sup>Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, terjemahan Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, Yogyakarta: IRCISOD, 2006, hal. 73.

## 6. Ciri-ciri Pendidikan Bermutu

Kualitas pendidikan diukur secara universal dari segi masukan, proses, keluaran dan hasil. Ada 13 karakteristik yang dinilai dari segi kualitas pendidikan, yaitu:

- a. Performa (performance).
- b. Garis waktu.
- c. Andal (reliabilitas).
- d. Data ketahanan.
- e. Indah (aesthetics).
- f. Hubungan manusia (antarmuka pribadi).
- g. Mudah digunakan (mudah digunakan).
- h. Bentuk khusus (fitur).
- i. Standar tertentu (kesesuaian dengan spesifikasi).
- j. Consistency (konsistensi).
- k. Uniform (keseragaman).
- l. Mampu melayani (serviceability).
- m. Ketepatan.<sup>112</sup>

Kinerja (performance) berkaitan dengan aspek fungsional sekolah yang terdiri dari kinerja guru dalam mengajar. Guru merupakan salah satu pelaku dalam kegiatan sekolah. Oleh karena itu, ia dituntut untuk mengetahui tempat kerjanya. Guru perlu memahami faktor-faktor yang secara langsung dan tidak langsung mendukung proses belajar mengajar. Misalnya, kinerja guru dalam mengajar baik, memberikan penjelasan yang meyakinkan, sehat dan rajin mengajar, serta mempersiapkan materi pelajaran secara lengkap. Pelayanan administrasi dan pendidikan yang baik yang ditandai dengan hasil belajar yang tinggi, banyak lulusan, sedikit putus sekolah, banyak yang lulus tepat waktu.<sup>113</sup>

Timelines yaitu sesuai dengan waktu yang wajar termasuk memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu, waktu ujian yang benar. Misalnya: guru memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu, batas waktu pemberian pekerjaan rumah masuk akal, waktu promosi masuk akal.

Kehandalan yaitu umur panjang. Menutupi pelayanan prima yang diberikan sekolah merupakan prinsip agar yang dilayani merasa senang dan puas dengan pelayanan yang diberikan sehingga menjadi pelanggan yang baik dan setia.

---

<sup>112</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006, hal. 411.

<sup>113</sup>Soetjipto dan Rafli Kosasi, *Profesi Guru*, Jakarta: Renika Cipta, Cet. I, 2000, hal. 146.

Daya tahan adalah ketahanan, misalnya meskipun terjadi krisis moneter, sekolah tetap bertahan, siswa dan guru tidak putus asa dan selalu sehat. Indah (aesthetics) Misal: interior dan eksterior sekolah ditata dengan baik, taman ditanami bunga yang menarik dan terawat, guru membuat media edukasi yang menarik, komunitas sekolah tertata rapi. Hubungan antar manusia (personal interface) yaitu menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme. Ini bisa tercapai jika ada komunikasi yang sehat. "Dari komunikasi ini dapat diperoleh suasana yang bersahabat dan harmonis, bahkan dapat mendamaikan dua pihak yang berkonflik". Easy to use (easy of use) yaitu sarana dan prasarana yang digunakan. Misalnya, peraturan sekolah mudah diterapkan, buku perpustakaan dapat dipinjam dengan mudah dikembalikan tepat waktu.

Bentuk khusus (feature) yaitu keunggulan tertentu misalnya sekolah unggulan dalam hal penguasaan teknologi informasi (komputerisasi). "Persyaratan pertama untuk kepemimpinan mengajar adalah bahwa guru harus memiliki visi keunggulan dalam mengajar."<sup>114</sup> Standar tertentu (kesesuaian dengan spesifikasi) yang memenuhi standar tertentu. Contoh: sekolah sudah terakreditasi dan meraih nilai akreditasi A (sangat baik), sekolah tersebut telah memenuhi standar minimal ujian nasional.

Konsistensi konstan dan stabil, misalnya mutu sekolah tidak menurun dari dulu hingga sekarang, warga sekolah konsisten dengan perkataannya. Seragam (uniformity) yaitu tanpa variasi, tidak bercampur. Misalnya, sekolah menerapkan regulasi, tidak sembarangan, seragam sekolah dan baju dinas.

Mampu melayani (serviceability) yaitu mampu memberikan pelayanan prima. Misalnya pihak sekolah memberikan kotak saran dan saran yang masuk dapat dipenuhi dengan baik agar pelanggan merasa puas. Accuracy yaitu ketepatan dalam pelayanan sesuai dengan keinginan pelanggan sekolah.

Groonroos menunjukkan tiga kriteria utama dalam menilai kualitas layanan, yaitu kriteria outcome-related, process-related, dan image-related. Ketiga kriteria tersebut menggambarkan enam elemen karakteristik kualitas pelayanan, yaitu:

- a. Profesionalisme dan keterampilan; menjadi kriteria utama suatu layanan yang berkualitas. Pelanggan yakin bahwa penyedia jasa SDM memiliki persyaratan profesionalisme dan keahlian yang mumpuni serta dapat menghasilkan produk yang berkualitas.

---

<sup>114</sup>Cyril Poster, *Gerakan Menciptakan Sekolah Unggulan*, Jakarta: Lembaga Indonesia Adidaya, Cet. I, 2000, hal. 101.

- b. Sikap dan perilaku; Sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh personel penyedia layanan dalam melayani atau menjalankan proses sangat empatik dan siap membantu pelanggan.
  - c. Fleksibilitas aksesibilitas; Prosesnya dirancang secara fleksibel untuk memberikan kemudahan bagi pelanggan dalam mengakses.
  - d. Keandalan dan kepercayaan; Reputasi yang baik dan selalu menjaga kepercayaan pelanggan membuat pelanggan percaya dan yakin bahwa yang diberikan penyedia layanan adalah layanan yang berkualitas.
  - e. Pemulihan; Ketika terjadi kesalahan atau kesalahan, pelanggan tidak terlalu cemas dan khawatir karena mereka yakin penyedia layanan dapat melakukannya membantu memecahkan masalah.
  - f. Reputasi dan kredibilitas; image yang dibuat oleh penyedia layanan adalah untuk menjaga reputasi dan kepercayaan pelanggan.
7. Ciri-ciri Sekolah Berkualitas

Merujuk pendapat Edward Sallis, sekolah yang bermutu memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Sekolah berfokus pada pelanggan, baik internal maupun eksternal pelanggan.
- b. Sekolah menitikberatkan pada upaya pencegahan masalah yang muncul, dalam artian ada komitmen untuk bekerja sejak awal.
- c. Sekolah memiliki investasi pada sumber daya manusianya.
- d. Sekolah memiliki strategi untuk mencapai mutu, baik pada tingkat kepemimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administrasi.
- e. Sekolah mengelola atau memperlakukan pengaduan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan kesalahan posisi sebagai instrumen untuk melakukan yang benar pada kejadian atau kejadian berikutnya.
- f. Sekolah memiliki kebijakan dalam merencanakan pencapaian mutu.
- g. Sekolah mengupayakan adanya proses perbaikan dengan melibatkan seluruh masyarakat sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya.
- h. Sekolah mendorong orang-orang yang dianggap memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas, dan merangsang orang lain untuk bekerja secara berkualitas.
- i. Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab masing-masing orang, termasuk kejelasan arah kerja vertikal dan horizontal.
- j. Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.
- k. Sekolah memandang atau menempatkan mutu yang telah dicapai sebagai cara untuk lebih meningkatkan mutu pelayanan.

1. Sekolah menempatkan peningkatan kualitas berkelanjutan sebagai suatu keharusan.<sup>115</sup>

Kelayakan program dan/atau satuan pendidikan mengacu pada SNP (Standar Nasional Pendidikan). SNP adalah kriteria minimal mengenai sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Oleh karena itu, SNP harus dijadikan acuan agar dapat memetakan profil mutu sekolah/madrasah secara utuh. Dalam Pasal 2 ayat 1, ruang lingkup SNP meliputi:

- a. standar konten;
- b. standar proses;
- c. standar kompetensi lulusan;
- d. standar pendidik dan tenaga kependidikan;
- e. standar sarana dan prasarana;
- f. standar manajemen;
- g. standar pembiayaan; dan
- h. standar penilaian pendidikan.

#### 8. Prinsip Mutu Pendidikan

Edward Deming mengembangkan 14 prinsip yang menggambarkan apa yang dibutuhkan sekolah untuk mengembangkan budaya kualitas, prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut:<sup>116</sup>

- a. Menciptakan konsistensi tujuan, yaitu meningkatkan pelayanan dan siswa, dimaksudkan untuk menjadikan sekolah berkompeten dan berkelas.
- b. Mengadopsi filosofi kualitas total, setiap orang harus mengikuti prinsip kualitas.
- c. Mengurangi kebutuhan pengajuan, mengurangi kebutuhan pengajuan dan inspeksi berbasis produksi massal dilakukan dengan membangun kualitas dalam layanan pendidikan. Sediakan lingkungan belajar menghasilkan prestasi siswa yang berkualitas.
- d. Nilai bisnis sekolah dengan cara baru, nilai bisnis sekolah dengan meminimalkan total biaya pendidikan.
- e. Menilai kualitas dan produktivitas dan mengurangi biaya, meningkatkan kualitas dan produktivitas sehingga mengurangi biaya, dengan mengembangkan proses "rencanakan / periksa / ubah".
- f. Pembelajaran seumur hidup, kualitas dimulai dan diakhiri dengan pelatihan. Jika Anda mengharapkan orang mengubah cara mereka

---

<sup>115</sup>Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008, hal. 53.

<sup>116</sup>Jeromi S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006, hal. 85-89.

- bekerja, Anda harus memberi mereka alat yang mereka butuhkan untuk mengubah proses kerja mereka.
- g. Kepemimpinan dalam pendidikan merupakan tanggung jawab manajemen untuk memberikan arahan. Pengelola pendidikan harus mengembangkan visi dan misi yang harus diketahui dan didukung oleh guru, orang tua, dan masyarakat.
  - h. Hilangkan rasa takut, ciptakan lingkungan yang akan mendorong orang untuk berbicara dengan bebas.
  - i. Menghilangkan hambatan menuju sukses, manajemen bertanggung jawab untuk menghilangkan hambatan yang menghalangi orang untuk mencapai dan melaksanakan kesuksesan.
  - j. Menciptakan budaya kualitas, menciptakan budaya kualitas yang mengembangkan tanggung jawab untuk semua orang.
  - k. Perbaiki proses, tidak ada proses yang sempurna, jadi cari cara terbaik, terapkan tanpa pandang bulu.
  - l. Membantu siswa berhasil, menghilangkan hambatan yang merampas hak siswa, guru atau administrator untuk merasa bangga dengan pekerjaan mereka.
  - m. Komitmen, manajemen harus memiliki komitmen terhadap budaya mutu.
  - n. Tanggung jawab, berikan setiap orang di madrasah untuk bekerja untuk menyelesaikan transformasi kualitas.
9. Standar Mutu Pendidikan

Terdapat perbedaan pemahaman dan persepsi dalam hal standar kualitas pendidikan karena perbedaan sudut pandang antara ahli yang satu dengan yang lainnya.

Pertama sebagian orang bahkan orang tua pada umumnya mengatakan bahwa kenyamanan sekolah merupakan salah satu tolak ukur terbaik, pada dua pihak yang lain berpendapat bahwa hasil belajar atau hasil akademik yang menunjukkan sekolah tersebut adalah sekolah yang baik karena menurut pendapat ini anda mengenalinya dari buahnya. Ketiga, sebagian orang berpendapat bahwa ada beberapa karakteristik atau tolak ukur yang akan menunjukkan mutu suatu sekolah.<sup>117</sup>

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

---

<sup>117</sup>Cyiril Poster, *Gerakan Menciptakan Sekolah Unggulan...*, hal. 213.

Pandangan ketiga diperkuat dengan pandangan Mujamil yang menyatakan bahwa “Institusi pendidikan berkualitas jika masukan, proses, dan hasil dapat memenuhi persyaratan yang diminta oleh pengguna jasa pendidikan”. Meski Mujamil menggunakan tolok ukur input, proses dan outcome, namun tolok ukur kualitas pendidikan sudah sesuai. Mujamil merupakan pengguna jasa pendidikan, artinya lebih menitikberatkan pada output yaitu potensi dan nilai-nilai kebermanfaatannya alumni dalam kehidupan. Menurut Usman, “Output dikatakan bermutu jika hasil belajar akademik dan non akademik tinggi. Hasil dikatakan bermutu tinggi bila lulusannya cepat terserap dunia kerja, gajinya wajar, semua pihak mengakui kehebatan lulusan dan merasa puas ”.

Sedangkan menurut Hari Sudradjad pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi vokasional yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta nilai-nilai moral yang luhur yang kesemuanya itu. adalah keterampilan hidup. Pendidikan yang mampu menghasilkan manusia seutuhnya (manusia seutuhnya) atau manusia yang berkepribadian terintegrasi yang mampu memadukan keimanan, ilmu, dan amal.<sup>118</sup>

Pandangan kualitas pendidikan yang lebih komprehensif dikemukakan oleh Sardi. Standar mutu pendidikan menurut ISO 9001: 2008 adalah sebagai berikut:

- a. Komponen standar isi, sasaran mutu:
  - 1) Pengembangan KTSP berdasarkan guru mata pelajaran, DU / DI, konselor, dan komite atau penyelenggara sekolah / madrasah
  - 2) Lebih dari 76% silabus dikembangkan sesuai dengan pedoman
  - 3) Pertemuan sekolah standar yang memenuhi kebutuhan siswa.
- b. Komponen standar proses, sasaran mutu:
  - 1) Semua guru membuat RPP sesuai aturan.
  - 2) 76% guru melakukan pembelajaran berbasis teknologi
  - 3) 76% siswa dapat magang sesuai kompetensinya
  - 4) Hasil evaluasi guru semuanya baik
- c. Komponen standar kompetensi lulusan, sasaran mutu:
  - 1) Rata-rata Hasil Ujian Nasional dan Uji Kompetensi Keahlian
  - 2) Kelas X dan XI Kelas KKM
  - 3) Mahasiswa memperoleh berbagai macam keterampilan

---

<sup>118</sup>Hari Sudradjat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK*, Bandung: Cipta Lekas Garafika, 2005, hal. 17.

- d. Standar komponen pendidik dan pendidikan, sasaran mutu:
  - 1) Meningkatkan kualifikasi PTK
  - 2) Meningkatkan kompetensi (diklat) PTK
- e. Komponen standar sarana dan prasarana, sasaran mutu:
  - 1) Tersedia semua bahan ajar yang dibutuhkan siswa
  - 2) Penambahan sarana dan prasarana
- f. Komponen standar manajemen, sasaran mutu:
  - 1) Semua elemen terlibat dalam kerja tim penyusun
  - 2) RKS / RAKS berdampak pada peningkatan hasil pembelajaran.
  - 3) Sistem informasi menggunakan website / softcopy
- g. Komponen standar pembiayaan, sasaran mutu:
  - 1) Sekolah membayar gaji guru dan staf tepat waktu
  - 2) 95% penggunaan anggaran sesuai dengan rencana
  - 3) 90% siswa membayar uang sekolah tepat waktu
- h. Komponen standar penilaian, sasaran mutu:
  - 1) 100% guru menilai berdasarkan silabus yang telah ditetapkan
  - 2) Terdapat penilaian baik bidang akademik maupun non akademik
  - 3) Semua hasil penilaian siswa didokumentasikan.<sup>119</sup>

Perbedaan persepsi tentang kualitas pendidikan itu penting wajar, karena masing-masing pihak mendefinisikannya dari sudut pandang dan kemampuan analitis yang berbeda.

Instansi/lembaga pelaksana yang terlibat dalam kegiatan penjaminan mutu, pada tingkat, dasar, menengah, dan tinggi adalah Badan Standar Nasional Pendidikan, yang selanjutnya disebut BSNP, adalah badan independen dan independen yang bertugas mengembangkan, memantau pelaksanaan, dan mengevaluasi standar pendidikan nasional. Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Nonformal yang selanjutnya disingkat BAN-PNF adalah lembaga evaluasi independen yang menentukan kelayakan program dan/atau satuan pendidikan nonformal dengan mengacu pada Standar Nasional Pendidikan. Penilaian dilakukan melalui akreditasi berdasarkan peringkat nilai berikut:

Sekolah/Madrasah menerima peringkat akreditasi berikut.

- a. Peringkat akreditasi adalah A (Sangat Baik) jika sekolah/madrasah mendapat Skor Akhir Akreditasi (NA) 86 s/d 100 (86 NA 100).
- b. Nilai Akreditasi B (Baik) jika sekolah/madrasah mendapatkan Nilai Akhir Akreditasi 71 s/d 85 (71 NA 85).

---

<sup>119</sup>Sardi, *Bahan Ajar Penyusunan Bisnis Proses Kebijakan Mutu Sasaran Mutu*, Yogyakarta: Pusat Pengembangan dan pemberdayaan Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Seni dan Budaya, 2012, hal. 44.

c. Nilai Akreditasi C (Cukup Baik) jika sekolah/madrasah mendapat Nilai Akhir Akreditasi 56 s/d 70 ( $56 \leq NA \leq 70$ ).<sup>120</sup>

#### 10. Karakteristik Sekolah Bermutu

Untuk menentukan kriteria pendidikan bermutu digunakan beberapa pendekatan. Menurut Hoy Ferguson ada dua, namun menurut Robbi ada tiga pendekatan:<sup>121</sup>

##### a. Pendekatan Pencapaian Tujuan

Artinya dalam menentukan kriteria pendidikan difokuskan pada tujuan yang ingin dicapai. Dalam perspektif ini, tingkat pencapaian mutu pendidikan ditandai dengan pencapaian penguasaan bidang keterampilan dasar. Kriteria tersebut antara lain:

- 1) Mahasiswa mampu menguasai keterampilan dasar.
- 2) Mahasiswa dapat mencapai prestasi akademik maksimal pada semua mata pelajaran.
- 3) Adanya evaluasi yang sistematis menunjukkan keberhasilan.

Penentuan kriteria pendidikan bermutu dengan cara pandang ini memiliki beberapa kelemahan:

- 1) Mendefinisikan kriteria efektivitas yang hanya diukur dalam satu dimensi yaitu prestasi akademik.
- 2) Pendekatan ini menekankan perhatiannya pada hasil daripada alat atau proses pendidikan.
- 3) Keberlanjutan terancam, dan mereka harus mampu mengukur kemajuan dalam mencapai tujuan.

##### b. Pendekatan Proses

Efektivitas sekolah tidak hanya dilihat dari tingkat pencapaian tujuan tetapi difokuskan pada proses dan kondisi yang disebut karakteristik sekolah, yaitu:

- 1) Karakteristik internal, yang meliputi kekuatan kepemimpinan, proses komunikasi, sistem supervisi dan evaluasi, sistem pembelajaran dan proses pengambilan keputusan.
- 2) Ciri eksternal, yaitu situasi yang mempengaruhi penyelenggaraan pendidikan, seperti kekayaan, tradisi sosial budaya, struktur kekuasaan politik demografi.

##### c. Pendekatan Respon Lingkungan

Menurut pendekatan ini, sekolah dikatakan berhasil apabila tujuannya dinyatakan secara eksplisit, ditampilkan secara rasional dan bijaksana, terkesan tertib dan terkendali, mempunyai struktur

---

<sup>120</sup>Abdul Mu'ti, *Teknis Penskoran dan pemeringkatan Hasil Akreditasi SMP/MTs* Jakarta, Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah, 2014, hal. 10.

<sup>121</sup>Ifa Adholina, *Implementasi Manajemen Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SLTP 03 Batu*, Skripsi UIN Malang, 2005, hal. 29-31.

dan prosedur yang sesuai, memberikan akuntabilitas dan pelaksanaan. tindakan yang meyakinkan.

#### 11. Penjaminan Mutu Pendidikan

Penjaminan mutu pendidikan merupakan konsep dalam manajemen mutu pendidikan. Sekolah yang dikelola dengan manajemen mutu pendidikan harus menjamin bahwa layanan pendidikan yang diberikan dapat memenuhi bahkan melebihi harapan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal. Pelanggan internal yaitu guru dan karyawan. Pelanggan eksternal terdiri dari pelanggan eksternal primer (mahasiswa), pelanggan eksternal sekunder (orang tua, masyarakat, pemerintah), dan pelanggan eksternal tersier (pengguna lulusan). "Orang tua puas dengan pelayanan kepada anak dan pelayanan kepada orang tua".

Sistem penjaminan mutu pendidikan sangat penting agar sekolah benar-benar mengelola pendidikan yang bermutu, sehingga menjadi madrasah yang diidolakan masyarakat. "Jika tidak ada penjaminan mutu yang baku maka akan menimbulkan disparitas mutu pendidikan antar sekolah dan antar daerah". Begitu pula konsep kualitas perlu dibakukan agar ada persepsi yang sama. "Institusi pendidikan dikatakan berkualitas jika masukan, proses, dan hasil dapat memenuhi kebutuhan yang diminta oleh pengguna jasa pendidikan".

Penjaminan mutu pendidikan dapat dilakukan baik secara formal maupun informal. Penjaminan mutu formal dilakukan oleh lembaga independen (eksternal) yang independen, sedangkan yang informal dilakukan oleh kelompok penjaminan mutu di dalam organisasi atau lembaga tersebut. Penjaminan mutu formal dengan menerapkan standardisasi mutu model ISO 9000 dapat diterapkan di bidang pendidikan.

Standar ISO 9000 terdiri dari lima dokumen, yaitu:

- a. ISO 9000, merupakan penjelasan lengkap secara garis besar yang memberikan pedoman pemilihan dan penggunaan standar lainnya.
- b. ISO 9001 adalah standar yang menitikberatkan pada 20 aspek program kualitas perusahaan yang mendesain, memproduksi, merakit dan melayani produk.
- c. ISO 9002 mencakup area yang sama untuk perusahaan yang memiliki aktivitas di lokasi lain.
- d. ISO 9003, memiliki ruang lingkup terbatas dan hanya ditujukan untuk proses produksi.
- e. ISO 9004, terdiri dari pedoman untuk menafsirkan standar lain.<sup>122</sup>

---

<sup>122</sup>Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajagrafindo Persada, Cet. V, 2011, hal. 162.

ISO 9000 disusun berdasarkan delapan prinsip manajemen kualitas. Kedelapan prinsip ini dapat digunakan oleh manajemen senior sebagai kerangka kerja membimbing organisasi mereka menuju peningkatan kinerja. Prinsip-prinsip ini berasal dari pengalaman dan pengetahuan kolektif para ahli internasional yang berpartisipasi dalam komite teknis ISO. Kedelapan prinsip manajemen mutu dalam ISO 9000: 2000 adalah sebagai berikut:

Tabel  
Prinsip-prinsip Manajemen Mutu ISO 9000: 2000

<b>PRINSIP KE</b>	<b>ASPEK</b>
1	Fokus Pelanggan
2	Kepemimpinan
3	Keterlibatan Orang
4	Pendekatan Proses
5	Pendekatan Sistem Terhadap Manajemen
6	Peningkatan Terus Menerus
7	Pendekatan Faktual dalam Pembuatan Keputusan
8	Hubungan Pemasok yang Saling Menguntungkan

## 12. Faktor Dominan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah

Selanjutnya meningkatkan mutu sekolah sebagai Yang dikemukakan oleh Sudarwan Danim adalah melibatkan lima faktor dominan:

- a. Kepemimpinan kepala sekolah; Kepala sekolah harus memiliki dan memahami visi kerja yang jelas, mampu dan mau bekerja keras, memiliki semangat kerja yang tinggi, rajin dan tabah dalam bekerja, memberikan pelayanan yang optimal, dan memiliki disiplin yang kuat.
- b. Mahasiswa; Pendekatan yang harus ditempuh adalah “anak sebagai pusat” agar kompetensi dan kemampuan siswa dapat tereksplorasi sehingga sekolah dapat menginventarisasi kekuatan yang ada pada siswa.
- c. Guru; Keterlibatan guru yang maksimal, dengan meningkatkan kompetensi dan kerja profesional guru dalam seminar, MGMP,

workshop dan pelatihan sehingga hasil kegiatan tersebut dapat diterapkan di sekolah.

- d. Kurikulum; adanya kurikulum yang mantap / permanen tetapi dinamis, dapat mengaktifkan dan memfasilitasi standar mutu yang diharapkan sehingga tujuan (objektif) dapat tercapai secara maksimal;
- e. Jaringan Kerja Sama; Jaringan kerjasama tidak hanya terbatas pada lingkungan sekolah dan masyarakat (orang tua dan masyarakat) tetapi dengan organisasi lain seperti perusahaan / instansi agar output sekolah dapat terserap di dunia kerja.<sup>123</sup>

Berdasarkan pendapat di atas, perubahan paradigma harus dilakukan secara bersama-sama antara pimpinan dan karyawan agar memiliki langkah dan strategi yang sama yaitu menciptakan lingkungan kerja yang umum, khususnya lingkungan kerja yang mendidik. Pimpinan dan karyawan harus menjadi satu kesatuan yang utuh (teamwork) yang saling membutuhkan dan saling mengisi kekurangan sehingga tercipta target (tujuan) sesuai yang diharapkan.

- a. Unsur-unsur yang Terlibat dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah

Unsur-unsur yang terlibat dalam peningkatan mutu pendidikan dapat dilihat dari perspektif makro dan mikro pendidikan, sebagaimana diuraikan pada di bawah ini:

- 1) Pendekatan Pendidikan Mikro:

Merupakan pendekatan pendidikan dengan indikator pembelajaran dilihat dari hubungan antara unsur peserta didik, pendidik, dan interaksinya dalam upaya pendidikan. Secara lengkap unsur mikro tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Manajemen mutu
- b) Pemberdayaan satuan pendidikan
- c) Profesionalisme dan tenaga kerja
- d) Relevansi dan kebutuhan.

Berdasarkan tinjauan mikro, unsur guru dan siswa yang merupakan bagian dari pemberdayaan satuan pendidikan merupakan unsur sentral. Pendidikan untuk kemaslahatan peserta didik mempunyai tujuan, dan untuk mencapai tujuan tersebut terdapat berbagai sumber dan kendala, dengan memperhatikan sumber dan kendala bahan ajar ditentukan dan dilakukan proses untuk mencapai tujuan tersebut. Proses ini menampilkan hasil

---

<sup>123</sup>Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007, hal. 56.

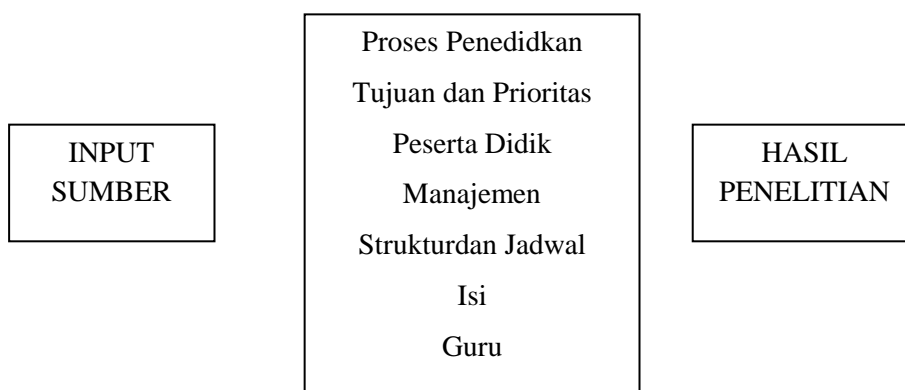
belajar. Hasil belajar perlu dinilai dan hasil penilaian tersebut dapat memberikan umpan balik sebagai masukan dan dasar.

## 2) Pendekatan Pendidikan Makro

Yakni kajian pendidikan dengan unsur-unsur yang lebih luas dengan unsur-unsur sebagai berikut:

- a) Standarisasi pengembangan kurikulum
- b) Kesetaraan dan kesetaraan, dan keadilan
- c) Standar mutu
- d) Kemampuan berdaya saing.

Kajian pendidikan makro menyangkut berbagai hal yang dijelaskan dalam dua grafik PH Coombs di Etty Rochaeity, dkk bahwa pendekatan makro pendidikan melalui jalur pertama adalah Sumber Input-Proses Pendidikan-Hasil Pendidikan Seperti yang ditunjukkan di bawah ini:



Pendekatan Makro Pendidikan<sup>124</sup>

Input Sumber daya pendidikan akan berpengaruh pada kegiatan proses pendidikan, dimana proses dalam pendidikan bertumpu pada berbagai elemen sehingga semakin siap suatu lembaga dan semakin lengkap komponen pendidikan yang dimilikinya maka akan tercipta hasil pendidikan yang berkualitas.

### b. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah

Secara umum untuk meningkatkan mutu pendidikan harus diawali dengan strategi peningkatan pemerataan pendidikan, dimana unsur makro dan mikro pendidikan dilibatkan, untuk mewujudkan (Equality and Equity) mengutip pendapat Indra Djati Sidi bahwa pemerataan pendidikan harus mengambil langkah-langkah sebagai berikut:

<sup>124</sup>Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah...*, hal. 9.

- 1) Pemerintah menanggung biaya pendidikan minimum yang dipersyaratkan untuk anak-anak usia sekolah negeri dan swasta, yang diberikan secara individual kepada siswa.
- 2) Optimalisasi sumber daya pendidikan yang tersedia antara lain melalui double shift (misalnya pemberdayaan SMP terbuka dan kelas jarak jauh).
- 3) Pemberdayaan sekolah swasta melalui pendampingan dan subsidi guna meningkatkan kualitas pembelajaran siswa dan mengoptimalkan kapasitas yang tersedia.
- 4) Melanjutkan pembangunan Unit Sekolah Baru (USB) dan Ruang Kelas Baru (RKB) untuk daerah yang membutuhkan dengan memperhatikan peta pendidikan di masing-masing daerah agar tidak mengganggu keberadaan sekolah swasta.
- 5) Memberikan perhatian khusus kepada anak usia sekolah dari keluarga miskin, masyarakat terpencil, komunitas terisolir, dan daerah kumuh.
- 6) Meningkatkan peran serta masyarakat dan pemerintah daerah untuk ikut serta menangani wajib belajar wajib belajar 9 tahun.<sup>125</sup>

Sedangkan peningkatan mutu sekolah secara umum dapat ditempuh salah satu strategi dengan membangun akuntabilitas pendidikan dengan pola kepemimpinan seperti kepemimpinan kepada sekolah yang menyarankan:

- 1) Untuk memperkuat tim sebagai blok bangunan fundamental dalam struktur perusahaan.
- 2) Menggabungkan aspek positif individu dengan berbagai keuntungan dari konsumen
- 3) Fokus pada detail dalam menerapkan gambaran besar perusahaan
- 4) Terima tanggung jawab pribadi untuk selalu mengidentifikasi akar penyebab masalah
- 5) Membangun hubungan interpersonal yang kuat
- 6) Menjaga pikiran tetap terbuka terhadap kritik dan nasihat yang membangun
- 7) Mempertahankan sikap progresif dan memandang masa depan
- 8) Bangga dan menghargai prestasi kerja
- 9) Bersedia menerima tanggung jawab dan menghadiri pelatihan.<sup>126</sup>

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa pembelajaran yang bermutu dapat dilakukan dengan perbaikan dan penguatan manajemen oleh kepala sekolah dengan memperkuat aspek-aspek yang ada di lingkungan sekolah sehingga semua mendukung dalam

---

<sup>125</sup>Indra Djati Sidi, *Menuju Masyarakat Belajar*, Jakarta: Logos, 2003, hal. 71.

<sup>126</sup>Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah...*, hal. 225.

peningkatan mutu pendidikan khususnya yang ada di sekolah. . Selain itu kepala sekolah juga dapat membentuk tim yang dapat merencanakan bagaimana proses peningkatan mutu yang baik dan dapat dilaksanakan sehingga menghasilkan pendidikan yang bermutu serta menghasilkan lulusan yang bermutu.

### 13. Peran Kepala Sekolah sebagai Pengelola Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Peran kepala sekolah sebagai pengelola dan pelaksana program sekolah karena berkaitan langsung dengan temu kembali keputusan. Setidaknya seorang manajer harus memiliki tiga jenis keterampilan:

- a. Keterampilan konseptual, keterampilan konseptual adalah keterampilan untuk memahami dan mengelola organisasi,
- b. Keterampilan Manusia. Keterampilan manusia adalah keterampilan untuk berkolaborasi, memotivasi, dan menghasilkan etos kerja bagi karyawan.
- c. Keterampilan teknis, keterampilan teknis adalah keterampilan untuk mengoperasionalkan alat, metode, dan fasilitas tradisional dan modern.<sup>127</sup>

Kepala sekolah sebagai perencana mempunyai fungsi dan peran untuk mengidentifikasi dan merumuskan hasil kerja yang ingin dicapai sekolah dan mengidentifikasi serta merumuskan cara atau metode untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Mutu pendidikan sebagai salah satu pilar pembangunan sumber daya manusia sangat penting bagi pembangunan nasional. Manajemen peningkatan mutu pendidikan merupakan metode perbaikan yang bertumpu pada institusi itu sendiri, menerapkan seperangkat teknik, berdasarkan ketersediaan data kuantitatif dan kualitatif, serta memberdayakan seluruh komponen institusi pendidikan untuk terus meningkatkan kapasitas dan kapabilitas pendidikan. organisasi untuk memenuhi kebutuhan siswa dan masyarakat.

Sedangkan menurut E. Mulyasa mutu pendidikan tidak hanya dilihat dari kualitas lulusannya saja, tetapi juga termasuk bagaimana lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku. Pelanggan dalam hal ini adalah pelanggan internal (tenaga kependidikan) serta pelanggan eksternal (pelajar, orang tua, masyarakat dan pengguna lulusan).<sup>128</sup>

Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan berupa pelayanan kepada pelanggan, dalam bidang

<sup>127</sup>Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT Pustaka Setia, 2009, hal. 47.

<sup>128</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT Remaja rosda karya, cet. IX, 2007, hal. 226.

pendidikan, jasa pendidikan, berarti seluruh peralatan sekolah mulai dari kepala sekolah, guru dan karyawan serta tenaga kebersihan dan melaksanakan berbagai bidang, yaitu kurikulum, siswa dan proses belajar mengajar.

Dari berbagai uraian teoritis tentang potensi menjadi kepala sekolah, yang dimaksud dengan efektifitas kepala sekolah sebagai pengelola dalam meningkatkan mutu pendidikan memerlukan kepala sekolah yang pandai mengidentifikasi dan mampu merumuskan pekerjaan yang diinginkan sekolah.

Kemudian seorang kepala sekolah juga harus dapat mengatur pekerjaannya yang meliputi penugasan dan pembagian tugas dan wewenang kepada setiap staf, kemudian menetapkan jalur komunikasi, mekanisme kerja, melengkapi setiap staf dengan sarana atau alat dan sumber daya lain, dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas staf untuk merealisasikan rencana yang dibuat.

Dengan demikian peran kepala sekolah sebagai pengelola sekolah harus senantiasa memberikan supervisi kepada guru dengan cara mengamati langsung kegiatan belajar mengajar di kelas, serta mengadakan diskusi tentang metode yang diajarkan kepada siswa guna mencapai hasil yang diharapkan.



## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **A. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Bogdan dan Taylor mendefinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.<sup>1</sup> Penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu sosial yang pada dasarnya bergantung pada pengamatan manusia di wilayah mereka sendiri dan berhubungan dengan orang-orang ini dalam bahasa dan terminologi mereka.<sup>2</sup>

Pendekatan kualitatif bertujuan agar apa yang dipelajari adalah sesuatu yang penting atau esensial dan menggunakan setting alamiah sebagai sumber data secara langsung. Penelitian kualitatif memiliki 5 ciri atau ciri:

1. Latar belakang natural
2. Deskriptif
3. Aksen proses
4. Analisis induksi

---

<sup>1</sup>Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Ramaja Rosdakarya, 2000, hal. 3.

<sup>2</sup>Mantja, W, *Etnografi Desain Penelitian Kualitatif dan Manajemen Pendidikan*, Malang: Wineka Media, 2004, hal. 9.

### 5. Pengungkapan makna.<sup>3</sup>

Metode kualitatif ini menggunakan studi kasus yaitu studi kasus. Penelitian studi kasus adalah penelitian yang dilakukan secara intensif, rinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau fenomena tertentu. Dari segi luas hanya mencakup daerah atau subyek yang sangat sempit, tetapi ditinjau dari sifatnya penelitian, penelitian studi kasus yang lebih mendalam.<sup>4</sup> Secara metodologis, penelitian menggunakan studi kasus melalui pendekatan yang mendalam, oleh karena itu penarikan kesimpulan dalam jenis penelitian ini tidak hanya berdasarkan jumlah individu, tetapi juga berdasarkan ketajaman peneliti dalam melihat kecenderungan pola, arah, dan arah. interaksi banyak faktor dan hal lain yang mendorong atau menghambat perubahan berdasarkan pertimbangan ini. Kasus yang dimaksud adalah Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Darussalam Pangkalpinang.

Penelitian dengan pendekatan kualitatif ini didasarkan pada sudut pandang fenomenologis, yaitu peneliti mencoba memahami makna peristiwa dan hubungannya dengan orang biasa dalam situasi tertentu. Fenomenologi tidak mengasumsikan bahwa peneliti mengetahui makna sesuatu bagi orang yang mereka teliti, tetapi lebih menekankan pada aspek subjektif dari perilaku seseorang. Mereka mencoba memasuki dunia konseptual dari subjek yang mereka teliti sedemikian rupa sehingga mereka memahami apa dan bagaimana pemahaman dikembangkan oleh mereka seputar peristiwa dalam kehidupan sehari-hari.<sup>5</sup>

## B. Sumber Data

Data yang dikumpulkan merupakan data yang sesuai dengan fokus penelitian yaitu mengenai Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Jenis data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua bagian yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh berupa tuturan verbal atau lisan serta perilaku subjek atau informan. Data primer menurut Moleong berupa tuturan lisan dan tingkah laku manusia, sedangkan data sekunder berasal dari tulisan, rekaman, gambar atau foto yang berkaitan dengan kegiatan sekolah.<sup>6</sup>

Selain itu, peneliti mencari data tambahan dari sumber tertulis antara lain jurnal atau majalah yang diterbitkan oleh Madrasah

---

<sup>3</sup>Bogdan, R.C, dan Biklen, *Penelitian Kualitatif Untuk Pendidikan: Pengantar Teori dan Metode*. Boston: Allyn & Bacon Inc, 1982, hal. 27.

<sup>4</sup>Arikunto Suhaisimi, *Prosedur Penelitian - Pendekatan Praktis*, Jakarta: Rineka Cipta, 1998, hal. 131.

<sup>5</sup>Moleong, LJ, *Metode Penelitian Kualitatif...*, hal. 9.

<sup>6</sup>Moleong, LJ, *Metode Penelitian Kualitatif...*, hal. 14.

Tsanawiyah Darussalam Pangkalpinang atau sumber lain yang membahas MTs dari berbagai aspek pandang, serta sumber dari arsip Madrasah, data dokumen, catatan pertemuan tentang laporan kemajuan, buku master, dan semua dokumen lainnya, menurut Manca dianggap data sekunder, karena data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung, yaitu subjek penelitian atau informan.<sup>7</sup>

Data statistik dan foto kegiatan serta foto tentang pengembangan Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Darussalam Pangkalpinang membantu peneliti dalam menganalisis permasalahan Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Darussalam Pangkalpinang yang digunakan sebagai data tambahan untuk kelengkapan bahan penelitian. Peneliti menggunakan data statistik sebagai cara mengarahkan kejadian dan kejadian sesuai dengan tujuan peneliti. Foto dapat memberikan gambaran tentang bagian-bagian yang ada di Madrasah, dan memberikan komentar tentang momen-momen yang terjadi pada saat pengambilan gambar. Fotografi dan bahan statistik lainnya serta data kualitatif. Menurut Bogdan dan Biklen, itu disebut data non-interaktif.<sup>8</sup>

Data kondisi fisik berupa bangunan, bentuk, status, ruangan, pekarangan, gerbang masuk, lapangan olah raga, peraturan yang berlaku berupa peraturan dan lain sebagainya akan digunakan peneliti sebagai bahan data, dan hal ini akan sangat menunjang bagaimana caranya. Lembaga pendidikan yang ada di Madrasah Tsanawiyah Darussalam Pangkalpinang dikelola dan diorganisir.

### C. Metode Pengumpulan Data

Agar peneliti memperoleh data yang valid (reliabel), diperlukan metode pengumpulan data yang sesuai dengan karakteristik pengumpulan data kualitatif. Dalam koleksi ini digunakan beberapa metode antara lain metode wawancara, observasi dan analisis studi dokumen.

#### 1. Metode Wawancara

Menurut Sonhaji, wawancara adalah percakapan dengan tujuan memperoleh konstruksi terkini tentang orang, peristiwa, organisasi, perasaan, pengakuan motivasi dan sebagainya.<sup>9</sup> Rekonstruksi didasarkan pada pengalaman masa lalu. Proyeksi kondisi ini yang

---

<sup>7</sup>Manca, W, *Etnografi Desain Penelitian Kualitatif dan Manajemen Pendidikan*, Malang: Winea Media, 2004, hal. 26.

<sup>8</sup>Manca, W, *Etnografi Desain Penelitian Kualitatif dan Manajemen Pendidikan...*, hal. 29.

<sup>9</sup>Sonhaji Ahmad, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan*, Banjarmasin: Universitas Lambung Mangkurat, 2003, hal. 69.

diharapkan terjadi di masa depan dan verifikasi pengecekan dan pengembangan informasi (konstruksi, rekonstruksi dan proyek yang diperoleh sebelumnya). Tahapan wawancara meliputi:

- a. Tentukan siapa yang akan diwawancara.
- b. Mempersiapkan wawancara
- c. Gerakan awal (Wanning up)
- d. Melakukan wawancara dengan mempertahankan wawancara agar produktif
- e. Hentikan wawancara dan rangkum hasil wawancara.

Dalam metode wawancara ini pelaksanaannya dilakukan dengan mendapatkan pedoman wawancara yang menguraikan aspek-aspek yang akan diteliti. Secara garis besar ada dua macam pedoman wawancara:

a. Pedoman Wawancara Terstruktur

Wawancara terstruktur dilakukan berdasarkan daftar pertanyaan untuk mengontrol dan mengelola berbagai dimensi. Interviewing meliputi soal-soal yang sudah ditentukan bahkan terkadang dijawab, serta ruang lingkup masalahnya, sehingga sangat terbatas.<sup>10</sup>

b. Panduan Wawancara Tidak Terstruktur

Dalam wawancara ini daftar pertanyaan tidak disiapkan sebelumnya. Pewawancara hanya menghadapi masalah pada umumnya, ia dapat menanyakan apa saja yang dianggap perlu dalam situasi wawancara, pertanyaan tidak ditanyakan dalam urutan yang sama. Namun ada baiknya jika pewawancara sebagai pemandu membuat catatan poin-poin penting yang akan dibahas sesuai dengan tujuan wawancara.<sup>11</sup>

Dalam hal ini peneliti menggunakan wawancara tidak terstruktur, karena wawancara tidak terstruktur adalah kebebasan yang menjiwai mereka, sehingga responden dapat secara spontan mengemukakan segala sesuatu yang ingin dikatakannya. Dengan demikian pewawancara mendapat gambaran yang lebih luas tentang masalah tersebut, karena setiap responden bebas mereview berbagai aspek sesuai dengan pandangan dan pemikiran masing-masing, sehingga dapat memperkaya pandangan peneliti.<sup>12</sup>

## 2. Metode Observasi

Observasi merupakan suatu bentuk pengumpulan data yang bertumpu pada kemampuan indera manusia. Meskipun metode observasi ini menitikberatkan pada kemampuan penglihatan, dalam

---

86. <sup>10</sup>S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif*, Bandung: Tarsito, 1998, hal.

<sup>11</sup>S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif...*, hal. 89.

<sup>12</sup>S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif...*, hal. 87.

praktiknya juga didukung oleh indera lain seperti telinga (pendengaran) bahkan kepekaan indra keenam.

Menurut Manca Metode pengumpulan data dengan observasi digunakan pada saat penelitian dilakukan berkaitan dengan perilaku manusia, proses kerja, fenomena alam dan jika responden yang diteliti tidak terlalu besar.<sup>13</sup>

### 3. Metode Dokumentasi

Sumber informasi dari metode dokumentasi adalah materi tertulis atau rekaman. Dalam metode ini petugas atau peneliti sendiri dalam pendataan hanya perlu mentransfer bahan tertulis yang relevan pada spreadsheet yang telah disiapkan atau direkam sesuai kebutuhan. Moleong mengemukakan bahwa dokumen telah lama digunakan dalam penelitian sebagai sumber data, karena banyak hal dokumen sebagai sumber data yang berguna untuk pengujian, interpretasi, bahkan prediksi.

Dalam melakukan kegiatan pengumpulan data, baik melalui wawancara, observasi dan dokumentasi, peneliti berusaha melengkapi diri dengan peralatan yang memadai dengan perangkat elektronik (kamera dan rekaman) untuk kelengkapan informasi.<sup>14</sup>

## D. Tahapan Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, tahapan penelitian tidak dapat ditentukan secara pasti seperti pada penelitian non kualitatif. Dalam penelitian ini, peneliti mengikuti pendapat Nasution yang telah dipahami dan lebih sederhana, yang menyatakan bahwa penelitian kualitatif secara garis besar dapat dibagi menjadi 3 (tiga) tahap, yaitu tahap orientasi, tahap eksplorasi dan tahap member check.

### 1. Tahapan Orientasi.

Tahapan ini merupakan tahapan persiapan pengumpulan data dengan menyiapkan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Menerapkan pendekatan kepada instansi terkait, dalam hal ini Madrasah Tsanawiyah Darussalam Pangkalpinang untuk memperoleh gambaran umum lokasi penelitian dan sekaligus memperoleh izin penelitian.
- b. Menghubungi Kepala Sekolah Madrasah Tsanawiyah Darussalam Pangkalpinang untuk melakukan negosiasi dan mendapatkan persetujuan terkait pelaksanaan observasi dan wawancara dalam rangka pendataan.

---

<sup>13</sup>W. Manca, *Etnografi Desain Penelitian Kualitatif, dan Manajemen Pendidikan*, Malang: Wineka Media, 2004, hal. 76.

<sup>14</sup>Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif...*, hal. 87.

- c. Menyiapkan pedoman wawancara dan observasi untuk responden yang telah dikonsultasikan dengan dua supervisor.

## 2. Tahap Eksplorasi

Dari kumpulan data yang diperoleh dari tahap orientasi, diperoleh gambaran yang jelas untuk pengumpulan data, baik melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Pada tahap ini peneliti mulai melakukan wawancara intensif dengan sumber data, selain itu juga melakukan observasi dan analisis dokumen, sehingga diperoleh data yang lengkap.

Tahapan kerja lapangan merupakan pelaksanaan kegiatan pengumpulan data, sebagai berikut:

- a. Menyusun dan menentukan sumber data yang dapat diandalkan untuk memberikan informasi tentang tema penelitian.
- b. Menyusun kembali pedoman wawancara dan observasi resmi yang dikembangkan di lapangan sebagai instrumen asisten peneliti.
- c. Melakukan wawancara intensif dengan kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, siswa, dan anggota sekolah terkait penelitian ini.
- d. Mengumpulkan data yang berkaitan dengan dokumentasi untuk melengkapi data primer (data utama).
- b. e. Menyiapkan laporan yang meliputi hasil kegiatan yang mendeskripsikan, menganalisis dan menginterpretasikan data penelitian secara berkelanjutan hingga selesai.

## 3. Tahap Pemeriksaan Anggota.

Tahap member check merupakan kegiatan atau tahapan pengecekan kebenaran data dan informasi yang dikumpulkan agar hasil penelitian lebih dapat diandalkan.

- a. Melakukan analisis terhadap data dan informasi yang dikumpulkan, kemudian hasilnya disampaikan atau dilaporkan kepada masing-masing informan atau sumber data untuk memastikan kesesuaian data dan informasi yang masih dibutuhkan.
- b. Minta penjelasan lebih lanjut kepada informan jika dipandang perlu untuk melengkapi data dan informasi yang masih diperlukan.
- c. Memeriksa kembali kebenaran data dan informasi yang disampaikan oleh responden dan sumber data.

## **E. Metode Analisis Data**

Untuk memaknai data dan informasi yang dikumpulkan di lapangan maka dilakukan analisis data. Kegiatan ini dilakukan secara kontinyu, mulai dari pendataan awal hingga akhir penelitian. Pelaksanaan analisis data dalam penelitian kualitatif tidak memiliki prosedur baku yang dijadikan pedoman. Dalam penelitian ini, peneliti mengikuti prosedur dan metode yang bisa diikuti. Tidak ada metode khusus atau khusus yang

digunakan untuk semua penelitian. Salah satu cara yang dapat disarankan adalah dengan langkah-langkah sebagai berikut:

#### 1. Reduksi Data

Nasution mengatakan reduksi data diperoleh dari lapangan dan ditulis dalam bentuk uraian atau laporan rinci yang selalu bertambah dan perlu diringkas, pokoknya hal-hal yang difokuskan pada masalah ini dipilih. hal-hal penting dan cari tema atau pola. Untuk itu reduksi data dilakukan dengan menyeleksi data yang telah disusun pada laporan lapangan dengan menyusunnya kembali dalam bentuk uraian atau laporan secara rinci. Selanjutnya laporan yang telah diringkas dirangkum dan diseleksi berdasarkan poin-poin utama dan relevan dengan fokus penelitian, hal ini diharapkan dapat diperoleh gambaran yang relatif sesuai dengan keadaan di lapangan.

#### 2. Tampilan Data

Tampilan data atau penyajian data merupakan susunan dari data yang kompleks ke dalam bentuk yang sistematis, sehingga lebih sederhana dan lebih selektif serta mudah dipahami.<sup>15</sup> Setelah menampilkan data, data yang besar dan bertumpuk harus diusahakan dengan membuat matriks, grafik dan diagram atau grafik agar peneliti dapat menguasai, melihat gambaran keseluruhan atau bagian tertentu.

#### 3. Menarik Kesimpulan

Setelah data terekam dalam tampilan data, kesimpulan inferensial dapat diambil dengan melihat perbedaan dan persamaan pendapat yang dikemukakan oleh subjek penelitian, sehingga memiliki makna. Dalam hal ini S. Nasution menilai kesimpulan yang diambil masih belum jelas. Untuk memperkuat kesimpulan agar lebih “membumi”, kesimpulan dilakukan sejalan dengan pemeriksaan anggota atau triangulasi.<sup>16</sup>

### F. Pengecekan Keabsahan Data

Validitas temuan merupakan sesuatu yang penting dalam penelitian, karena akan menyamai kepercayaan dari temuan tersebut dalam memecahkan masalah yang diteliti. Menurut Miles dan Huberman dalam Manca, ada 3 metode yang digunakan untuk menguji dan memastikan keabsahan data. Diantaranya: akurasi data, pengaruh peneliti dan pembobotan bukti.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup>S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif...*, hal. 96.

<sup>16</sup>Sonhaji Ahmad, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan*, Banjarmasin: Universitas Lambung Mangkurat, 2003, hal. 27.

<sup>17</sup>Manca, W, *Etnografi Desain Penelitian Kualitatif, dan Manajemen Pendidikan*, Malang: Wineka Media, 2004, hal. 82.

## 1. Keakuratan Data

Pengecekan keabsahan data dimaksudkan agar hasil penelitian yang dilakukan peneliti sesuai dengan apa yang sebenarnya terjadi di lapangan dan apakah penjelasan yang diberikan tentang dunia nyata sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya atau tidak. apa yang terjadi. Untuk meningkatkan akurasi data dari hasil penelitian ini, dilakukan hal-hal sebagai berikut:

### a. Triangulasi.

Moleong berpendapat bahwa triangulasi adalah metode pengecekan data yang memanfaatkan sesuatu di luar data untuk keperluan pemeriksaan atau sebagai pembanding terhadap data. Metode triangulasi yang paling banyak digunakan adalah pemeriksaan melalui sumber lain.<sup>18</sup> Selain triangulasi, dengan cara membandingkan dan mengecek kembali kepercayaan dari data yang sama menggunakan sumber informasi yang berbeda. Oleh karena itu dalam mengecek keabsahan suatu temuan, peneliti selalu menanyakan kembali data yang diperoleh dari seorang informan kepada informan lain yang dianggap mengetahui data tersebut.

### b. Melakukan pemeriksaan anggota

Dimaksudkan untuk memeriksa keakuratan data atau informasi yang dikumpulkan peneliti. Dengan kata lain, tahapan ini merupakan tahapan untuk mendapatkan kredibilitas hasil penelitian. Mengenai hal ini, Moleong berpendapat bahwa pengecekan dengan anggota yang terlibat dalam proses pengumpulan data sangat penting dalam memeriksa tingkat kepercayaan, yang diperiksa dengan anggota yang terlibat termasuk kategori data analisis data, interpretasi dan kesimpulan.<sup>19</sup> Anggota yang terlibat yang mewakili kolega mereka terbiasa bereaksi dari sudut pandang dan situasi mereka sendiri terhadap data yang tidak diatur oleh peneliti.

## 2. Pengaruh Peneliti

Untuk menghindari kesan bahwa peneliti subjektif dalam hasil penelitian, maka langkah yang dilakukan peneliti adalah melihat bahwa setting penelitian merupakan lokasi baru dan menjelaskan temuan sesuai dengan fakta yang ada.

Sutrisno Hadi mengatakan ada kemungkinan common source terjadi saat peneliti memasuki setting lapangan. Bias yang dimaksud adalah pengaruh peneliti terhadap situs, dan pengaruh situs terhadap

---

<sup>18</sup>Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif...*, hal. 78.

<sup>19</sup>Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif...*, hal. 79.

peneliti.<sup>20</sup> Oleh karena itu bias ini harus dihindari oleh peneliti dengan memperhatikan batasan studi.

### 3. Bobot pada Bukti

Jika data yang menjadi dasar kesimpulan lebih kuat, lebih valid daripada rata-rata, maka kesimpulannya lebih kuat.<sup>21</sup> Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti akan memperhatikan bobot temuan, termasuk komponen manajemen sekolah, upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah dalam menghadapi otonomi pendidikan.

---

<sup>20</sup>Sutrisno Hadi, *Metodologi Penelitian Volume II*, Yogyakarta: Andi Opset, 1998, hal. 222.

<sup>21</sup>Sutrisno Hadi, *Metodologi Penelitian Volume II...*, hal. 226.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Deskripsi Objek Penelitian**

###### **a. Sejarah Singkat Berdirinya MTs Darussalam Pangkalpinang**

Madrasah Tsanawiyah Darussalam adalah salah satu madrasah swasta di kota Pangkalpinang yang masih eksis keberadaannya, madrasah ini tetap bertahan di tengah-tengah lautan diantara dua induknya yakni Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kota Pangkalpinang, sejak berdiri pada tahun 1990 MTs Darussalam terus berusaha meningkatkan kualitas pendidikan, terutama Pendidikan Agama Islam yang merupakan cita-cita para pendiri terdahulu, dari lokasi yang masih bergabung dengan MA Darussalam sampai pada tahun 2007 setelah mendapat bantuan dari pemerintah provinsi akhirnya MTs Darussalam dapat mandiri dengan memiliki lokasi sendiri dan gedung sendiri.

Adapun identitas Visi dan Misi MTs Darussalam Pangkalpinang adalah sebagai berikut:

###### **Visi**

Berilmu, Berprestasi dan Berakhlak berdasar pada iman dan taqwa.

Untuk mewujudkan visi sekolah tersebut terdapat beberapa indikator yang ditempuh yang berkaitan dengan pendidikan berkarakter bangsa diantaranya:

- 1) Peningkatan kualitas pembelajaran dan profesionalisme.
- 2) Berpacu untuk meraih prestasi akademik maupun non akademik.
- 3) Pemahaman konsep Islam dalam realita kehidupan (Religius).

#### **Misi**

- 1) Mendidik Peserta Didik dengan meningkatkan pembelajaran dan profesionalisme.
- 2) Berusaha mendorong peserta didik agar berprestasi sehingga mampu bersaing dalam bidang ilmu.
- 3) Mendidik dan mengajarkan pemahaman berakhlak mulia.
- 4) Menyediakan media pembelajaran yang kondusif.
- 5) Berpacu untuk meraih prestasi akademik maupun non akademik.
- 6) Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh warga sekolah.
- 7) Menyediakan sarana prasarana olahraga dan ekstra kurikuler.
- 8) Pemahaman konsep Islam dalam realita kehidupan.
- 9) Menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran agama sehingga menjadi sumber kearifan dalam bertindak.
- 10) Pembiasaan praktek ibadah disamping pemahaman teori.

MTs Darussalam yang memiliki Visi “Terwujudnya peserta didik yang memiliki ilmu pengetahuan diiringi dengan akhlak mulia dan ketakwaan kepada Allah Swt”. Selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas mutu pendidikan yang dicanangkan secara nasional dengan tidak meninggalkan ciri khas keagamaan dan karakteristik penduduk yang ada dilingkungan pendidikan tersebut.

MTs Darussalam Pangkalpinang berlokasi di Jalan Kemang Kelurahan Tuatunu Indah Kecamatan Gerunggang Kota Pangkalpinang Provinsi Bangka Belitung. Sejak sekolah ini didirikan sampai saat ini telah mengalami tiga kali pergantian kepala sekolah. Adapun kepala sekolah yang menjabat saat ini adalah Bapak Hatta, S.Pd.I<sup>1</sup>

#### **b. Sarana dan Prasarana**

Sampai saat ini, pembangunan fisik sebagai bentuk upaya pemenuhan kebutuhan akan fasilitas pembelajaran yang memadai masih dilakukan. Namun secara umum, kondisi yang ada tidak membuat terhambatnya kegiatan pembelajaran.

Sarana dan prasarana merupakan faktor penunjang terlaksananya suatu proses pembelajaran secara optimal. Sarana merupakan penunjang langsung dalam proses pendidikan, sedangkan prasarana merupakan pendukung dalam proses

---

<sup>1</sup> Muhammad, mantan kepala madrasah MTs Darussalam Pangkalpinang, wawancara, di Pangkalpinang, 28 November 2020

pembelajaran. Olehnya itu keberhasilan peserta didik dan guru ditunjang oleh sarana dan prasarana yang memadai.

Pada bagian ini penulis akan mengemukakan tentang sarana dan prasarana yang ada di Madrasah Tsanawiyah Darussalam Pangkalpinang, yang merupakan hal-hal pokok yang harus ada dalam proses pendidikan.

Adapun sarana-sarana yang telah ada pada Madrasah Tsanawiyah Darussalam Pangkalpinang adalah:

No	Sarana dan Prasarana	Jumlah	Kondisi
1.	Ruang Kelas	6	Baik
2.	Perpustakaan	1	Baik
3.	Ruang UKS	1	Baik
4.	Lapangan Olahraga	1	Baik
5.	Lapangan Upacara	1	Baik
6.	Mushalla	1	Baik
7.	Laboratorium Komputer	1	Baik
7.	Ruang Kepala Sekolah	1	Baik
8.	Ruang Guru Laki-Laki	1	Baik
9.	Ruang Guru Perempuan	1	Baik
10.	Toilet Siswa Laki-laki	1	Baik
11.	Toilet Siswa perempuan	1	Baik
12.	Kantin Siswa	1	Baik

Sumber Data: Dokumen TU MTs Darussalam Pangkalpinang TA 2020/2021 November 2020

#### c. Jumlah Siswa dan Rombongan Belajar

Dalam kegiatan belajar mengajar tentu ada unsur pokok yang harus ada yaitu guru dan siswa. Jika salah satu dari unsur tersebut tidak ada, maka proses kegiatan belajar tidak akan berjalan, sebab itu perlu dikemukakan tentang keadaan siswa/i MTs Darussalam Pangkalpinang.

Dari segi jumlah pendidikan, MTs Draussalam dikatakan sudah layak menjadi sekolah yang terakreditasi, hal ini dapat dilihat

dari jumlah siswa dan rombongan belajar di dalam tabel dibawah ini:

No.	Kelas	Jumlah Siswa		Jumlah
		L	P	
1.	VII	30	21	51 siswa
2.	VIII	35	32	67 siswa
3.	IX	25	51	76 siswa
<b>Jumlah</b>				<b>194 Siswa</b>

Sumber Data: Dokumen TU MTs Darussalam Pangkalpinang TA 2020/2021 November 2020

d. Keadaan Guru, Pegawai dan Tingkat Pendidikannya

Guru dan pegawai dalam dunia pendidikan adalah orang yang sangat berperan, disamping orang tua tentunya. Oleh karena itu, penulis akan kemukakan tentang dewan guru dan pegawai yang bertugas di MTs Darussalam Pangkalpinang dengan tingkat pendidikannya, hal ini dapat dilihat didalam tabel berikut ini:

No	Nama	Jabatan	Pendidikan	Status Kepegawaian
1.	Hatta, S.Pd.I	Kepala Madrasah	S1	GTY
2.	Ibrohim	Guru	PGA	GTY
3.	A.Kosim	Guru	SMA	GTY
4.	Septri Hartiny, S.Pd	Guru	S1	PNS
5.	Juwairiyah, S.Pd.Ek	Guru	S1	GTY
6.	M. Syahril, A.Md	Guru	D3	GTY
7.	Izzuddin Zen, S.Ag	Guru	S1	GTY

8.	Chodri	Guru	SMA	GTY
9.	Yunita, A.Md	Kepala TU	D3	GTT
10.	Suryani, S.Pd	Guru	S1	GTY
11.	Armiyanti, S.Ag	Guru	S1	PNS
12.	Yuni Angelina, S.Pd	Guru	S1	PNS
13.	Siti Makrupah, S.Pd.I	Guru	S1	GTT
14.	Mega Puspita Sari, S.Pd. I	Guru	S1	GTT
15.	Fitha Yuniarita, M.Pd	Guru	S2	GTT
16.	Fatimah, S.Pd	Guru	S1	GTT
17.	Achmad Rifa'i, A.Md	Guru	D3	GTT
18.	Kurnain, S.E	Guru	S1	GTT
19.	Sutrisna, S.Pd	Guru	S1	GTT
20.	ZULKIPLI, S.P	STAF TU	S1	GTT
21	RISKI IQBAL	KEAMA NAN	SMA	GTT
22.	MARTINI	KEBERS IHAN	-	GTT

*Sumber Data: Dokumen TU MTs Darussalam Pangkalpinang TA 2020/2021 November 2020*

Apabila dilihat dari guru yang mengajar di MTs Darussalam Pangkalpinang, maka dapat penulis analisis bahwasanya dari segi lulusan sudah memenuhi syarat untuk mengajar pada tingkat Madrasah Tsanawiyah, akan tetapi masih ada guru yang tidak sesuai dengan jurusan yang diajarkan, ini salah satu yang menjadi kendala peningkatan mutu pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang.

## B. Pembahasan

### 1. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Darussalam dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Untuk mengetahui kompetensi manajerial kepala madrasah dapat diketahui dari kemampuan/keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan khususnya di madrasah yaitu meliputi keterampilan (kecakapan konseptual, kemanusiaan, teknis, kognitif, keterampilan pendidikan dan pengajaran)

#### a. Keterampilan Konsep (*Conceptual*)

Kemampuan konsep ini dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin yang dalam hal ini adalah kepala madrasah membuat sebuah konsep pendidikan yang bercirikan kedaerahan dalam artian bahwa kepala madrasah dapat membuat format pendidikan madrasah yang relevan dan diterima masyarakat sekitar, khususnya dalam acara-acara keagamaan yang dilaksanakan di lingkungan sekitar.

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan, didapat hasil bahwa kepala Madrasah Tsanawiyah Darussalam Pangkalpinang, telah membuat konsep yang dituangkan dalam program pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Darussalam Pangkalpinang dimana ini dituangkan dari visi dan misi yang dibuat. Program madrasah yakni:

#### **Visi**

Berilmu, Berprestasi dan Berakhlak berdasar pada iman dan taqwa.

Untuk mewujudkan visi sekolah tersebut terdapat beberapa indikator yang ditempuh yang berkaitan dengan pendidikan berkarakter bangsa diantaranya:

- 1) Peningkatan kualitas pembelajaran dan profesionalisme.
- 2) Berpacu untuk meraih prestasi akademik maupun non akademik.
- 3) Pemahaman konsep Islam dalam realita kehidupan (Religius).

#### **Misi**

- 1) Mendidik Peserta Didik dengan meningkatkan pembelajaran dan profesionalisme.
- 2) Berusaha mendorong peserta didik agar berprestasi sehingga mampu bersaing dalam bidang ilmu.
- 3) Mendidik dan mengajarkan pemahaman berakhlak mulia.
- 4) Menyediakan media pembelajaran yang kondusif.
- 5) Berpacu untuk meraih prestasi akademik maupun non akademik.
- 6) Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh warga sekolah.
- 7) Menyediakan sarana prasarana olahraga dan ekstra kurikuler.

- 8) Pemahaman konsep Islam dalam realita kehidupan.
- 9) Menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran agama sehingga menjadi sumber kearifan dalam bertindak.
- 10) Pembiasaan praktek ibadah disamping pemahaman teori.

MTs Darussalam yang memiliki Visi “Terwujudnya peserta didik yang memiliki ilmu pengetahuan diiringi dengan akhlak mulia dan ketakwaan kepada Allah SWT”. Selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas mutu pendidikan yang dicanangkan secara nasional dengan tidak meninggalkan ciri khas keagamaan dan karakteristik penduduk yang ada dilingkungan pendidikan tersebut.

Jadi jelas bahwasanya jika dilihat dari keterampilan konsep yang dimiliki oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Darussalam Pangkalpinang ini sudah baik, dimana kepala madrasah dapat membuat sebuah konsep yang dapat dijadikan acuan dalam pelaksanaan pengajaran di madrasah yang dipimpinnya.

#### b. Keterampilan Kemanusiaan

Keterampilan kemanusiaan ini berkaitan erat dengan bagaimana kepala madrasah mengadakan hubungan dengan sesama manusia disekitar sekolah, berkaitan dengan kerjasama dengan orang lain. Kemampuan untuk memberikan bantuan dan bekerjasama dengan orang lain, maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi (sekolah yang lebih efisien dan efektif).

Hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah yang berkaitan dengan keterampilan kemanusiaan didapat hasil bahwa kepala Madrasah Tsanawiyah Darussalam telah memiliki keterampilan kemanusiaan, hal ini terlihat dari bagaimana kepala madrasah melakukan kerjasama dengan orang tua dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran. ini dilakukan oleh kepala madrasah dengan mengoptimalkan peran komite madrasah agar dapat memberikan saran maupun masukan dalam pengembangan mutu pembelajaran, juga dengan memaksimalkan orang tua siswa yang memiliki kekayaan yang lebih dalam membantu pendidikan sehingga dapat berjalan dengan baik. Contohnya pengadaan komputer dari dana yang diberikan orangtua untuk membantu dalam proses belajar mengajar di laboratorium.<sup>2</sup>

Selanjutnya kepala madrasah juga melakukan kegiatan yang melibatkan masyarakat sekitar, seperti:

- 1) Mengadakan kegiatan gotong royong membersihkan lingkungan

---

<sup>2</sup>Hatta, Kepala Madrasah MTs Darussalam Pangkalpinang, *Wawancara*, di Pangkalpinang, 27 November 2020

sekolah dan sekitar bersama masyarakat.

- 2) Sholat zuhur berjamaah di musholla sekolah yang melibatkan masyarakat sekitar sekolah.
- 3) Mengikutsertakan siswa dalam acara tahlilan bersama masyarakat.
- 4) Aktif dalam aksi solidaritas dan penggalangan dana untuk bencana alam bersama remaja masjid kelurahan Tuatunu Indah.
- 5) Mengikutsertakan siswa laki-laki dalam tim hadroh pada kegiatan rutin maulid Nabi Muhammad Saw. dan acara walimahan pernikahan yang diadakan oleh masyarakat sekitar.
- 6) Nonton bareng (nobar) film G 30 SPKI bersama masyarakat kelurahan Tuatunu Indah.
- 7) Bekerjasama dengan pondok pesantren Manbaul 'Ulum dalam kegiatan tahfidzul Qur'an yang dilakukan sore hari.

Selain itu kepala madrasah juga melakukan kerjasama dengan para guru dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, ini dilakukan dengan melakukan rapat rutin 3 bulan sekali, rapat awal tahun ajaran baru, rapat awal semester dan rapat mid semester.

Dengan demikian dapat penulis simpulkan bahwa dari segi keterampilan kemanusiaan (hubungan dengan sesama manusia) ini kepala madrasah telah melakukannya dengan baik.

#### c. Keterampilan Teknis

Jika dilihat dari keterampilan/kecakapan teknis kepala madrasah yang ada di Madrasah Tsanawiyah Darussalam kelurahan Tuatunu Indah Pangkalpinang telah memiliki keterampilan yang baik, hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian yang penulis lakukan dimana kepala madrasah memiliki pengetahuan khusus dalam memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada dengan baik, kemudian dalam melaksanakan kegiatan juga dilakukan dengan baik ini terbukti dengan telah disusunnya visi/misi madrasah kemudian dari visi dan misi yang telah dibuat kepala madrasah menentukan tujuan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Darussalam kelurahan Tuatunu Indah Pangkalpinang, kepala madrasah juga membuat program dari visi dan misi yang telah dibuatnya.

Jadi jika kita lihat keterampilan kepala Madrasah Tsanawiyah Darussalam dalam kecakapan teknis ini sudah baik. Sehingga apabila beliau menerapkannya di madrasah yang dipimpinnya akan membawa dampak kepada perbaikan mutu pendidikan.

Selain dari 3 keterampilan yang ditekankan oleh Handayaniingat di atas penulis juga menambahkan 2 keterampilan tambahan yang dikemukakan oleh Ghozali Ahamad dkk yaitu:

a. Keterampilan Kognitif

Jika dilihat dari keterampilan kognitif yang dimiliki oleh kepala madrasah, ini dapat diketahui dari kemampuan dan pengetahuan yang bersifat intelektual. Dalam hal ini penulis melakukan penelitian yang berkaitan dengan hal tersebut, dari hasil penelitian yang penulis lakukan didapat hasil bahwa dari segi kognitif, kepala Madrasah Tsanawiyah Darussalam kelurahan Tuatunu Indah Pangkalpinang telah memiliki kognitif yang baik, ini terbukti dari visi dan misi yang dibuat, tujuan dan program kerja yang dibuat, selain itu dilihat dari ijazah yang dimilikinya.

Sehingga dapat penulis simpulkan bahwa pengetahuan kognitif yang dimiliki oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Darussalam sudah baik. Dengan demikian jika dilihat dari kemampuan manajerial kepala madrasah.

b. Keterampilan Pendidikan dan Pengajaran

Dalam hal keterampilan pendidikan dan pengajaran ini dapat dilihat dari penguasaan kepala madrasah yang berkaitan dengan pengetahuan tentang belajar mengajar.

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan didapat hasil bahwa, kepala Madrasah Tsanawiyah Darussalam memiliki kemampuan yang baik dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, ini penulis ketahui dari hasil observasi berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar yang dilakukan oleh kepala madrasah. Karena selain menjadi kepala madrasah beliau juga mengajar di dalam kelas agar dapat menjadi contoh bagi guru-guru yang lainnya, dari pengajaran yang dilakukan diketahui bahwa dalam mengajar kepala madrasah menggunakan metode dan media pembelajaran yang sesuai dengan materi yang diajarkan, kemudian jika dilihat dari persiapan yang digunakan oleh kepala madrasah dimana sebelum mengajar kepala madrasah membuat perencanaan yang meliputi program tahunan, semester, silabus, dan rencana pelaksanaan pembelajaran, selain itu juga kepala madrasah dalam mengajar menyampaikan materi dengan baik dan dapat dipahami oleh siswa sehingga siswa paham terhadap materi yang diajarkan oleh kepala madrasah.

2. Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan kepala Madrasah Tsanawiyah Darussalam Pangkalpinang tentang peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Darussalam melalui peranannya sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor sudah

baik, hanya saja peran kepala madrasah sebagai leader yang masih kurang dalam memimpin guru-guru dan staf.

Pertama, sebagai edukator kepala madrasah telah berusaha mengembangkan profesionalisme pendidik dan berusaha menjadi teladan yang baik di madrasah yang dipimpinnya. Kepala madrasah juga telah menjalin hubungan yang baik dan memberikan motivasi kepada guru, staf dan para siswa.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara penulis dengan salah satu guru bidang studi bahasa Inggris, ibu Mega Puspita Sari. Ibu Mega mengatakan bahwa memang benar kepala madrasah sering memberikan arahan, motivasi dan semangat dalam bekerja dengan ikhlas dan sabar sebagai pendidik kepada guru-guru dan staf. Hal ini dilakukan ketika rapat rutin, dan ketika di kantor pada saat guru-guru sedang istirahat. Dalam hal keteladanan Ibu Mega juga berkata bahwa “kepala Madrasah Tsanawiyah Darussalam sudah memiliki keteladanan yang baik, hal ini terlihat pada akhlak/tingkah laku yang dicontohkan beliau, baik dalam berbicara kepada guru-guru dan siswa maupun perbuatan langsung yang dilakukan kepala madrasah sudah baik”.

Kedua, peranan kepala Madrasah Tsanawiyah Darussalam sebagai manajer sudah baik, hal ini berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Bapak Rifa’i selaku guru BK (Bimbingan Konseling). Menurut bapak Rifa’i sebagai manajer kepala madrasah sudah melakukan tugasnya dengan baik, kepala madrasah sudah mampu menyusun program *schedule* dan mengoptimalkan sumber daya yang ada. Misalnya kepala madrasah mampu menyusun program jangka pendek, menengah dan jangka panjang sebagai upaya kepala madrasah untuk memudahkan langkah kerja yang dibuat dengan skala prioritas.

Adapun peranan kepala madrasah sebagai manajer tidak hanya sebagai pemimpin saja akan tetapi sebagai manajer kepala madrasah juga memerankan fungsi manajerial yaitu sebagai perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengkoordinasikan (*planning, organizing, actuating and controlling*) menurut penulis keempat fungsi ini sudah dilakukan kepala madrasah dengan baik.

Ketiga, peranan kepala madrasah sebagai administrator sudah baik. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah, bapak Hatta, beliau mengatakan bahwa “saya selaku kepala madrasah telah membuat perencanaan, yaitu perencanaan jangka pendek, menengah dan panjang yang didiskusikan pada saat rapat bersama guru-guru dan staf. Dalam hal pengorganisasian, adanya pembagian tugas kepada guru-guru dan staf yang sesuai dengan struktur organisasi madrasah yang disusun dan disepakati secara

bersama-sama. Dalam pengarahan, memberikan pengarahan tentang satuan pelajaran, membuat Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Madrasah (RAPBS).

Keempat, peranan kepala madrasah sebagai supervisor sudah baik. Hal ini diungkapkan oleh Ibu Septri bagian kurikulum dan sekaligus guru bahasa Indonesia. Ibu Septri mengatakan bahwa memang benar kepala madrasah sering melakukan program supervisi kepada guru-guru yang dilakukan di dalam kelas (*class visit*) dan kepada staf saat mereka bekerja di kantor, hasil supervisi kemudian dievaluasi dan dikomunikasikan dengan pihak terkait sebagai timbal balik (*feed back*) bagi kepentingan sekolah.

Kelima, peranan kepala madrasah sebagai *leader* menurut penulis masih kurang. Hal ini berdasarkan hasil wawancara penulis dengan ibu Mega. Ibu Mega mengatakan bahwa kepala madrasah masih kurang tegas dalam hal kedisiplinan, yaitu kepala madrasah masih kurang tegas dalam memberikan sanksi kepada guru-guru yang datang terlambat ke sekolah, serta masih terlihat lamban dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan suatu masalah bahkan terkadang sampai berlarut-larut. Serta kurang dalam memberikan apresiasi (penghargaan) kepada guru-guru yang berprestasi.

Peran kepala madrasah dalam penerapan manajerial tidak terlepas dari fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi terhadap informen utama yaitu kepala MTs Darussalam yang bernama bapak Hatta, dan diperkuat oleh informen pendukung yaitu 6 orang guru dan ketua yayasan diperoleh temuan sebagai hasil penelitian, bahwa kompetensi manajerial memiliki fungsi yang sangat penting dalam membekali kemampuan dan keterampilan kepala madrasah sehingga mampu meningkatkan mutu pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang.

Adapun fungsi kompetensi manajerial kepala madrasah diimplementasikan dalam kegiatan dan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Menyusun Rencana Kegiatan (*Planning*)

Dalam menjalankan perannya sebagai perencana dalam mengelola lembaga pendidikan, Kepala Madrasah MTs Darussalam telah melakukan fungsi tersebut dengan baik. Hal ini berdasarkan hasil temuan penelitian penulis melalui wawancara dengan Bapak Hatta:

Kaitannya dengan peran kepala madrasah di bidang perencanaan, saya sebagai kepala madrasah di MTs Darussalam ini, telah melakukan beberapa hal, di antaranya adalah; membuat

rencana kegiatan tahunan setiap awal tahun ajaran. Dan untuk efektifnya rencana tersebut, langkah yang dilakukan adalah membuat *time schedule*, di dalam *time schedule* tersebut telah dicantumkan berbagai jenis kegiatan serta rencana waktu pelaksanaannya. Dan selanjutnya untuk mengetahui apakah rencana kegiatan tersebut terlaksana sesuai waktu yang termuat dalam *time schedule*, maka dibuat pula *checklist*.<sup>3</sup>

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat difahami bahwa kepala madrasah MTs Darussalam dalam hal perencanaan telah melaksanakan perannya dengan membuat rencana kegiatan setiap tahun ajaran. Menurut penulis, langkah ini adalah sangat strategis, karena kepala madrasah sebagai penanggung jawab program tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik tanpa ada *planning* terlebih dahulu.

Dalam setiap rencana kegiatan, *time schedule* perlu ada dan harus dibuat oleh setiap kepala madrasah, *time schedule* ini berfungsi sebagai pengontrol jadwal pelaksanaan kegiatan dan sekaligus berfungsi sebagai pengingat bagi kepala madrasah agar tetap terfokus terhadap kegiatan yang telah dijadwalkan. Dan selanjutnya untuk mengetahui rencana kegiatan yang termuat dalam *time schedule* apakah terlaksana sesuai jadwal yang ditentukan maka selanjutnya kepala madrasah perlu membuat *checklist*, hal ini sangat penting sebagai bahan kontrol bagi kepala madrasah apakah program kegiatan tersebut terlaksana tepat waktu atau tidak.

Hasil temuan penelitian tersebut, sejalan dengan penjelasan Bapak Rifai:

Setiap awal tahun ajaran sekolah dan komite telah menjadwalkan rapat untuk membicarakan rencana kegiatan pada tahun berjalan yang dihadiri oleh orang tua wali dan dewan guru. Dalam pertemuan tersebut di bahas tentang program sekolah baik jangka panjang, menengah dan jangka pendek.<sup>4</sup>

Penjelasan tersebut mengandung implikasi, bahwa kepala madrasah MTs Darussalam dalam menyusun rencana kegiatan selalu melibatkan *stake holder*, yaitu unsur komite sekolah. Menurut penulis, keterlibatan *stake holder* dalam menyusun rencana sangat penting, ini disebabkan karena ada program sekolah yang memerlukan keterlibatan orang tua (komite), seperti halnya pembuatan musallah sekolah, rencana pengembangan pembangunan

---

<sup>3</sup>Zulkipli, TU MTs Darussalam Pangkalpinang, *Wawancara*, di ruang TU, 26 Novermber 2020

<sup>4</sup>Rifai, Guru Bimbingan Konseling MTs Darussalam Pangkalpinang, *Wawancara*, di Pangkalpinang, 26 Novermber 2020

sekolah ke depan dan lain-lain.

Dalam kaitan ini, lebih lanjut bapak Hatta mengatakan:

Sebelum rapat tahunan dengan komite sekolah, terlebih dahulu program sekolah dibahas dalam rapat dengan dewan guru, baik yang berkaitan dengan kurikulum, kesiswaan, maupun sarana dan prasarana pendidikan. Dari hasil rapat tersebut selanjutnya diadakan pengklasifikasian program, dengan tiga kategori yaitu yang menjadi tanggung jawab intern sekolah, menjadi tanggung jawab komite, dan program yang menjadi tanggung jawab bersama sekolah dan komite.<sup>5</sup>

Kepala madrasah yang baik adalah kepala madrasah yang mempunyai kemampuan menyusun perencanaan yang meliputi perencanaan strategis, operasional, rencana tahunan maupun rencana anggaran dan belanja sekolah. Menurut penulis, keempat hal tersebut sangat besar pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja guru di MTs Darussalam.

Berdasarkan hasil temuan penelitian penulis, bahwa kepala madrasah MTs Darussalam telah melakukan perannya dalam membuat perencanaan strategis yaitu untuk pengembangan sekolah, dan hal tersebut telah dituangkan dalam rencana kerja sekolah. Begitu pula halnya dengan rencana tahunan dan rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah semuanya telah disusun pada setiap tahun berjalan.

b. Kegiatan Pengorganisasian Kepala Madrasah (*Organizing*)

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah yang berkaitan dengan kegiatan pengorganisasian didapat hasil bahwa kepala MTs Darussalam Pangkalpinang telah melakukan kerja sama dengan orang tua dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini dilakukan oleh kepala madrasah dengan mengoptimalkan peran komite madrasah agar dapat memberikan saran maupun masukan, juga dengan memaksimalkan orang tua siswa yang memiliki kekayaan lebih dalam membantu pendidikan sehingga dapat berjalan dengan baik. Contohnya pengadaan komputer dari dana yang diberikan orangtua untuk membantu dalam proses belajar mengajar di laboratorium. Serta mengelola sarana dan prasarana madrasah dengan baik.<sup>6</sup>

Salah satu faktor penting untuk mencapai tujuan pendidikan

---

<sup>5</sup>Hatta, kepala madrasah MTs Darussalam Pangkalpinang, *Wawancara*, di Pangkalpinang, 27 November 2020

<sup>6</sup>Hatta, Kepala Madrasah MTs Darussalam Pangkalpinang, *Wawancara*, 27 November 2020.

adalah ketersediaan sarana dan prasarana, seorang guru tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik tanpa didukung oleh sarana dan prasarana, ini berarti bahwa kepala madrasah sebagai penanggung jawab keberhasilan pendidikan di sekolahnya berkewajiban memperhatikan kelengkapan sarana dan prasarana penunjang pembelajaran. Khusus untuk kegiatan belajar mengajar yang sangat dibutuhkan adalah media pendidikan atau yang biasa disebut dengan alat bantu pembelajaran, media ini sangat membantu proses pembelajaran terutama yang berkaitan dengan indera penglihatan. Dengan adanya alat bantu pembelajaran dapat membantu peserta didik dengan cepat memahami materi ajar yang di sampaikan. Di MTs Darussalam Pangkalpinang, ada beberapa materi ajar yang memerlukan alat bantu pembelajaran di antaranya adalah bidang studi IPA, IPS dan Pendidikan Agama Islam. Hal ini sejalan dengan penjelasan ibu Septri:

Alat bantu dalam kegiatan pembelajaran sangat di butuhkan, sebagai contoh untuk bidang studi Pendidikan Agama Islam, alat bantu yang diperlukan adalah perlengkapan peragaan praktek berwudhu yang perlu disediakan adalah cerek, ember dan keran air. Di samping itu gambar peragaan perlu pula disediakan, seperti gambar praktek berwudhu yang di simpan di dalam kelas khususnya bagi anak didik. Begitu pula halnya untuk ibadah salat, sekolah perlu menyediakan mukena, peci, sajadah dan lain-lain. Jika alat bantu tersebut tidak dimiliki sudah dapat dipastikan guru PAI kesulitan dalam mengajar.<sup>7</sup>

Melihat pentingnya sarana dan prasarana dalam kegiatan pembelajaran, kepala madrasah MTs Darussalam Pangkalpinang telah melakukan beberapa upaya di antaranya; memanfaatkan fasilitas yang ada sesuai dengan pemanfaatannya, merawat fasilitas yang telah dimiliki oleh sekolah agar dapat digunakan dalam jangka lama, menganjurkan kepada setiap guru agar memanfaatkan fasilitas belajar yang dimiliki sekolah untuk kegiatan pembelajaran.

Sekolah adalah tempat mendidik dan mengajar peserta didik juga merupakan lingkungan pendidikan formal yang terencana dan terorganisasi dalam kegiatan proses pembelajaran. Adapun tujuan dari kegiatan dalam proses pembelajaran adalah menghasilkan perubahan yang positif pada peserta didik menuju ke arah kedewasaan, sejauh perubahan itu diusahakan melalui usaha belajar. Sebab dengan belajar yang terarah dan dipimpin maka anak akan

---

<sup>7</sup> Septri, guru bahasa Indonesia MTs Darussalam Pangkalpinang, *Wawancara*, di Pangkalpinang, 28 November 2020

memperoleh pengetahuan, pemahaman, keterampilan, sikap dan nilai yang didapatnya sehingga mereka menjadi anggota yang bermanfaat dalam masyarakat.

Adapun orang yang mengusahakan agar anak memperoleh pengetahuan, pemahaman, keterampilan, sikap dan nilai tentunya melalui pengajaran di samping pengetahuan yang diperoleh dari lingkungan keluarga (rumah tangga), masyarakat, juga dari guru-guru yang ada disekolah tersebut. Karena pada dasarnya tugas guru itu umumnya adalah mengajar, membimbing, melatih dan mendidik anak harus bersinergik dengan pengetahuan yang diperoleh dari kedua lingkungan tersebut.

Seorang guru barulah dapat melaksanakan tugas pembelajaran dengan baik apa bila ditunjang oleh alat bantu pendidikan. Oleh sebab itu peranan kepala madrasah sangat dibutuhkan, bahkan dapat dikatakan terpenuhi tidaknya media pembelajaran pada sebuah lembaga pendidikan juga sangat ditentukan oleh kepala madrasahnyanya sebagai pengambil kebijakan.

Berdasarkan hasil temuan penelitian penulis melalui wawancara dengan salah seorang guru di MTs Darussalam Pangkalpinang mengatakan:

Memang benar, bahwa MTs Darussalam Pangkalpinang sangat memperhatikan sarana dan prasaran pendidikan yang ada di madrasah, hal ini dibuktikan jika ada perlengkapan belajar yang rusak langsung diperbaiki atau di ganti, bahkan di setiap rapat dengan dewan guru selalu meminta masukan tentang apa yang dibutuhkan oleh guru terkait dengan bidang studinya dan selanjutnya dimasukkan dalam rencana pengadaan barang.<sup>8</sup>

Pengadaan media pembelajaran dengan meminta pertimbangan dan masukan dari guru sebagaimana yang dilakukan oleh kepala madrasah MTs Darussalam Pangkalpinang itu sangat tepat, karena bagaimanapun baiknya sarana yang dimiliki kalau tidak dimanfaatkan untuk kegiatan pembelajaran itu tidak ada artinya, oleh sebab itu usul dan saran yang diberikan oleh setiap guru perlu diperhatikan.

Didalam melaksanakan pengorganisasian kepala madrasah MTs Darussalam sudah baik, dikarenakan:

- 1) Memberikan wewenang kepada masing-masing pelaksana dan memberikan kepercayaan penuh pada mereka;
- 2) Membagi-bagi dan menggolongkan aktivitas-aktivitas yang

---

<sup>8</sup>Mega, Guru Bahasa Inggris MTs Darussalam Pangkalpinang, *Wawancara*, di Pangkalpinang, 27 November 2020

dilaksanakan, yaitu kegiatan intern di sekolah maupun kegiatan ekstren yang berhubungan langsung dengan masyarakat;

- 3) Terciptanya jalinan kerja yang harmonis antar para tenaga pendidik dan seluruh perangkat sekolah lainnya di MTs Darussalam Pangkalpinang

c. Memimpin Guru dan Staf (*Actuating*)

Kepala madrasah MTs Darussalam sebagai pemimpin guru dan staf, telah melakukan berbagai upaya untuk memberdayakan secara optimal semua sumber daya manusia yang ada di lingkungannya. Hal ini sejalan dengan penjelasan bapak Hatta :

Kaitannya dengan kapasitas saya sebagai kepala madrasah pemimpin guru dan staf di MTs Darussalam ini, ada beberapa hal yang dilakukan di antaranya; memberikan pengarahan kepada guru dan staf agar melaksanakan fungsi dan tugas pokoknya masing-masing sesuai yang menjadi tanggung jawabnya, membangun kerja sama yang baik antara komponen internal sekolah (guru dan staf).<sup>9</sup>

Eksistensi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan sangat besar pengaruhnya, oleh sebab itu kepala madrasah perlu memiliki banyak strategi, salah satu di antaranya selalu memberi pengarahan kepada guru agar tetap terfokus dalam melaksanakan tugasnya sebagaimana yang telah dilakukan oleh kepala madrasah MTs Darussalam Pangkalpinang Bangka Belitung. Hal ini sangat penting dilakukan agar guru selalu konsisten dalam melaksanakan tugas keguruannya, karena disadari, guru sebagai manusia juga memiliki banyak persoalan yang apabila tidak diperhatikan sangat mengganggu tugasnya, di sinilah letak pentingnya arahan kepala madrasah tersebut. Begitu pula halnya hubungan yang harmonis antara komponen pendidikan di lingkungan madrasah perlu selalu dijaga sehingga tercipta suasana yang kondusif yang memungkinkan berjalannya program pembelajaran dengan baik sebagaimana yang diharapkan.

Berdasarkan hasil temuan penelitian penulis di lapangan bahwa kepala madrasah MTs Darussalam Pangkalpinang selalu memberikan pengarahan kepada dewan guru dan staf melalui pertemuan rutin, terutama motivasi kerja, hal ini dilakukan setiap tiga bulan.<sup>10</sup> Menurut Ibu Septri, pengarahan kepala sekolah tersebut sangat besar pengaruhnya untuk memotivasi guru dalam melaksanakan tugasnya terutama yang berkaitan dengan kegiatan

---

<sup>9</sup>Hatta, kepala madrasah MTs Darussalam Pangkalpinang, wawancara, di Pangkalpinang, 27 November 2020

<sup>10</sup>Hatta, kepala madrasah MTs Darussalam Pangkalpinang, wawancara, di Pangkalpinang, 27 November 2020

pembelajaran.<sup>11</sup>

Penciptaan suasana kerja yang sehat dan harmonis di kalangan warga sekolah, adalah salah satu modal yang sangat strategis untuk menciptakan iklim belajar yang mengasyikkan. Dan sebaliknya hubungan yang tidak harmonis dapat menyebabkan timbulnya berbagai potensi kerawanan seperti hubungan tidak harmonis, terputusnya komunikasi antara guru dan bahkan tanggung jawab bersama untuk memelihara sekolah akan hilang. Oleh sebab itu terciptanya iklim kerja yang sehat merupakan salah satu upaya untuk menciptakan kinerja guru agar lebih baik. Dalam hubungan ini bapak Hatta mengatakan; secara umum hubungan antara warga sekolah di MTs Darussalam Pangkalpinang ini baik, guru dan tenaga kependidikan yang ada dalam hal-hal tertentu selalu berkomunikasi, dan bahkan saling memberikan solusi jika ada kesulitan yang ditemui.<sup>12</sup>

Penjelasan tersebut sejalan dengan hasil temuan penelitian penulis, guru-guru yang ada di MTs Darussalam Pangkalpinang semuanya berkomunikasi baik dan tidak kelihatan ada pertentangan dan perselisihan.

Salah satu hal penting yang perlu dilakukan oleh kepala madrasah adalah memberikan motivasi bagi guru guna menumbuhkan dan meningkatkan semangat kerja untuk berprestasi. Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala madrasah MTs Darussalam Pangkalpinang mengatakan:

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang, kami selalu memberikan dorongan kepada setiap guru untuk berprestasi hingga dapat dicontoh oleh guru lainnya, dan yang terpenting bagi kami adalah selalu memberikan motivasi dan dorongan kepada semua guru agar selalu termotivasi dalam menjalankan setiap tugas yang dibebankan kepadanya. Di samping memotivasi, yang selalu dilakukan adalah dengan memberi nilai yang wajar pada setiap akhir tahun.<sup>13</sup>

Keberhasilan pendidikan sesungguhnya akan terjadi bila ada interaksi antara pendidik dengan peserta didik. Dalam kondisi inilah guru yang memegang peranan strategis, untuk menggunakan metode-metode yang inkonvensional sehingga menimbulkan

---

<sup>11</sup>Septri, guru bahasa Indonesia MTs Darussalam Pangkalpinang, wawancara, di Pangkalpinang, 28 November 2020

<sup>12</sup>Hatta, kepala madrasah MTs Darussalam Pangkalpinang, wawancara, di Pangkalpinang, 27 November 2020

<sup>13</sup>Hatta, kepala madrasah MTs Darussalam Pangkalpinang, wawancara, di Pangkalpinang, 27 November 2020

suasana yang nyaman dalam proses pembelajaran. Semua kebijakan pendidikan bagaimanapun bagusya tidak akan memberi hasil optimal, sepanjang guru belum atau tidak mendapatkan kesempatan untuk mewujudkan otonomi pedagogisnya, yaitu kemandirian guru dalam memerankan fungsinya secara proporsional dan profesional.

Kemandirian guru akan tercermin dalam perwujudan kinerja guru sebagai pribadi, sebagai warga masyarakat, sebagai pegawai dan sebagai pemangku jabatan profesional guru. Kinerja guru ini lebih difokuskan pada kompetensi manajerial kepala madrasah dan motivasi kerja guru dalam upaya peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah. Sebagaimana hasil wawancara dengan ketua komite mengatakan bahwa:

Secara keseluruhan kemampuan manajerial kepala sekolah dan motivasi kinerja kerja berpengaruh terhadap mutu pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang adalah baik untuk melahirkan etos kerja, budaya organisasi, kepuasan, loyalitas, pelayanan, negosiasi, mutu, dan lain-lain.<sup>14</sup>

Fungsi penggerakan yang sudah berjalan di MTs Darussalam Pangkalpinang dapat dikatakan sudah baik, karena:

- 1) Adanya motivasi dari kepala madrasah yang mendorong kepada para pelaksana dan seluruh jajaran untuk melaksanakan peningkatan mutu pendidikan. Selain itu juga diperhatikan segi kemanusiaan, yaitu dengan membangkitkan semangat kerja sesuai dengan tugas sendiri-sendiri;
- 2) Terdapat adanya bimbingan ke arah pencapaian sasaran pembelajaran yang sudah ditetapkan sebelumnya, serta para guru yang ada dipacu untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan, kesadaran dan keterampilan dalam pembelajaran supaya penyelenggaraan pembelajaran berjalan secara efektif dan efisien.

Penggerakan merupakan inti dari manajemen, karena dalam proses ini semua aktivitas sekolah dilaksanakan. Dalam penggerakan ini, kepala madrasah menggerakkan semua elemen sekolah untuk melakukan semua aktifitas manajemen peningkatan mutu pembelajaran yang telah direncanakan, dan dari sinilah aksi semua rencana sekolah akan terealisasi dimana fungsi manajemen akan bersentuhan secara langsung dengan para pelaksana pembelajaran (guru). Selanjutnya dari sini juga proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian atau penilaian akan berfungsi

---

<sup>14</sup>Ibrahim, Ketua Komite MTs Darussalam Pangkalpinang, wawancara, di Pangkalpinang, 27 November 2020

secara efektif. Ada beberapa poin dari proses pergerakan yang menjadi kunci dari peningkatan kinerja guru yaitu: (a) pemberian motivasi; (b) bimbingan; (c) penyelenggaran komunikasi; dan (d) pengembangan dan peningkatan pelaksana.

d. Kegiatan Pengawasan Kepala Madrasah (*Controlling*)

Penerapan manajerial kepala madrasah sebagai pengawas diperoleh hasil di MTs Darussalam Pangkalpinang adalah dengan pengawasan dari seluruh perencanaan, pengorganisasian dan penggerak dimulai dari pengawasan pembuatan program semester, pembuatan RPP, pelaksanaan KBM baik langsung maupun tidak langsung. Semua dievaluasi secara priodik minimal pada akhir semester atau pada tahun ajaran baru.<sup>15</sup>

Penerapan manajerial kepala sekolah dalam hal pengawasan berjalan dengan baik. Untuk dapat mengetahui apakah kegiatan sudah dilaksanakan dan sejauhmana pelaksanaannya maka kepala sekolah senantiasa melaksanakan pengawasan. Jalannya pengawasan di MTs Darussalam Pangkalpinang sudah baik, karena:

- 1) berlangsungnya pengawasan langsung maupun pengawasan tidak langsung
  - 2) setiap satu bulan sekali diadakan musyawarah. Agenda musyawarah berangkat dari pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap segala kegiatan yang dilaksanakan. Ketika terjadi penyimpangan atau hal-hal yang tidak sesuai dengan rencana sebelumnya maka dengan musyawarah ini kepala sekolah dan seluruh warga sekolah berusaha mencari jalan keluar serta mengadakan perbaikan-perbaikan.
3. Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Darussalam Pangkalpinang

Untuk mengetahui mutu pendidikan dapat dilihat dari beberapa komponen yang ada di Madrasah tersebut, adapun komponen-komponen tersebut yaitu: (1) Guru, (2) Sumber dan Media Belajar, (3) Lingkungan, (4) Budaya dan Iklim Kerja yang Kondusif, (5) Siswa (6) proses pembelajaran dan (7) pengontrolan mutu proses pembelajaran.

Guru dalam pembelajaran memiliki peran yang sangat strategis karena akan berkaitan dengan pengelolaan 4 komponen kunci lainnya. Atas dasar hal tersebut maka kunci peningkatan mutu pembelajaran sesungguhnya berada pada kualitas yang dimiliki oleh guru, selain itu untuk meningkatkan mutu pembelajaran dapat dilihat dari input, proses, dan output yang ada di MTs Darussalam Pangkalpinang.

a. Guru

Guru merupakan salah satu kunci keberhasilan proses

---

<sup>15</sup>Hatta, Kapala Madrasah, *Wawancara*, 27 November 2020.

pendidikan. Ditangan guru lah cita-cita pembangunan pendidikan nasional, kurikulum nasional, visi-misi lembaga penyelenggara pendidikan hingga visi-misi sekolah dapat terwujud. Guru yang baik akan mampu mengoptimalkan seluruh potensi sumber dan media belajar yang ada di sekolah tersebut.

Dari hasil wawancara penulis dengan salah satu siswa kelas IX yang bernama Ramadhani. Ramadhani mengatakan bahwa masih ada guru yang mengajar hanya menggunakan satu buku mata pelajaran yang dari dulu dipelajarinya, kemudian masih banyak guru yang dalam kegiatan belajar mengajar di kelas masih menggunakan metode ceramah, sehingga siswa tidak terlalu aktif di dalam kelas akibatnya banyak siswa kurang tertarik mengikuti pelajaran yang diajarkannya. Terlihat ada siswa yang tidur ketika jam pelajaran berlangsung.

#### b. Sumber dan Media Belajar

Pembelajaran bermakna akan berlangsung jika siswa terlibat secara aktif dalam menemukan konsep melalui pengalaman langsung dengan media dan sumber belajar. Kenyataan di lapangan diketahui bahwa madrasah telah memprogramkan kegiatan diantaranya secara bertahap sedang dalam proses perwujudan *learning resources center* di setiap unit. Penataan perpustakaan, laboratorium dan media pembelajaran secara bertahap pula terus dikembangkan. Kedepan perpustakaan diharapkan mampu merancang progam yang mengarah pada pembentukan budaya belajar sehingga terbentuk *learner society*. Namun pada kenyataannya semua itu kurang dimanfaatkan oleh guru sehingga siswa banyak yang tidak memanfaatkan perpustakaan, laboratorium dan media pembelajaran yang ada untuk meningkatkan prestasi belajarnya.

#### c. Lingkungan

Salah satu prinsip dari teori behaviourisme ialah lingkungan berpengaruh dalam perubahan perilaku. Paling sederhana dapat dilihat bahwa siswa tidak akan memiliki motivasi belajar yang tinggi jika lingkungan belajar tidak tertata dengan baik. Kelas-kelas diharapkan dikelola dengan baik dengan lebih banyak menampilkan informasi yang bersifat mendidik dan memberikan motivasi belajar. Dalam konteks ini maka semua siswa, guru dan karyawan diharapkan senantiasa menjaga dan mewujudkan lingkungan belajar yang kondusif.

Dari hasil observasi penulis di MTs Darussalam, lingkungan belajar sudah dikelola dengan baik. Penataan ruangan kelas sudah terlihat rapi dan bersih. Perpustakaan dan laboratorium juga sudah

terlihat rapi. Lingkungan sekolah juga terlihat nyaman karena sudah adanya tumbuhan hijau di lingkungan Madrasah Tsanawiyah Darussalam tersebut.<sup>16</sup>

d. Budaya dan iklim kerja yang kondusif

Kepala madrasah selaku pimpinan tertinggi di sekolah perlu menciptakan suasana kerja yang kondusif nyaman dan tenang. Dalam upaya penciptaan iklim belajar yang kondusif bagi peserta didik, kepala madrasah MTs Darussalam Pangkalpinang mengupayakan dapat tertatanya lingkungan fisik madrasah sehingga terciptanya suasana nyaman dan indah. Terciptanya lingkungan yang kondusif nyaman dan indah, adalah hal yang sangat dibutuhkan oleh semua komponen sekolah, baik guru maupun peserta didik. Karena lingkungan sekolah yang nyaman dan indah dapat memberikan gairah bagi guru untuk mengajar dan membangkitkan minat peserta didik dalam belajar. Menurut pengamatan penulis, untuk penataan lingkungan kepala madrasah MTs Darussalam Pangkalpinang sangat besar perhatiannya terhadap keindahan lingkungan, di mana setiap wali kelas dan guru dianjurkan untuk membuat halaman kelasnya menjadi baik dengan ditanami berbagai jenis bunga yang dapat ditata sehingga kelihatan indah dan rapi.

e. Siswa

Akhir dari proses pembelajaran adalah terbentuknya pengetahuan, sikap dan perilaku positif dalam diri siswa. Oleh karena itu faktor siswa dalam penataan dan peningkatan mutu pendidikan tidak dapat diabaikan. Penanaman sikap disiplin belajar, tertib dalam pelaksanaan, tuntas dalam pekerjaan dan beramal baik dalam keseharian merupakan hal-hal positif dalam pembelajaran di kelas. Pelibatan siswa dalam peningkatan mutu pendidikan tidak semata terkait dengan kedisiplinan dan sikap selama pembelajaran namun juga dilakukan penanaman motivasi belajar melalui intervensi aspek internal dan eksternal siswa. Terkait intervensi aspek internal siswa, sekolah melakukan kegiatan rutin setiap tahun yaitu *Motivation Training* khusus untuk siswa kelas IX. Dan juga kegiatan ekstrakurikuler wajib untuk siswa kelas VII dan VIII seperti ekstrakurikuler pramuka, tahfidz dan tahsin Qur'an, kaligrafi, silat, volly dan sepakbola.

Dari hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa keikutsertaan siswa dalam program yang diadakan pihak sekolah diluar kegiatan belajar mengajar di kelas yaitu kegiatan ekstrakurikuler dan *Motivation Training* sudah baik terlihat banyak

---

<sup>16</sup>Observasi penulis, 21 November 2020

dari para siswa yang antusias mengikuti kegiatan tersebut.

f. Proses Belajar Mengajar

Proses belajar mengajar di Madrasah Tsanawiyah Darussalam Pangkalpinang dilihat dari proses belajar mengajar yang dilakukan oleh guru tidak terjadi interaksi yang baik antara guru dengan siswa, lebih banyak guru yang aktif mengajar, sedangkan siswa banyak yang pasif, hal ini mungkin disebabkan oleh kegiatan belajar mengajar yang dilakukan oleh guru, dimana guru hanya menggunakan metode mengajar ceramah dan tanya jawab saja tanpa dibarengi dengan menggunakan media pembelajaran yang sesuai dengan materi yang diajarkannya sehingga siswa kurang tertarik dengan pelajaran yang disampaikan oleh guru, hal ini didapat dari hasil wawancara dengan Ramadhani siswa kelas IX.

Dari hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa masih terjadi interaksi yang kurang baik antara guru dengan siswa dalam kegiatan belajar mengajar, sehingga siswa kurang dapat memahami materi yang disampaikan oleh guru sehingga prestasi yang diharapkan dapat meningkat setelah siswa mengikuti pembelajaran tidak tercapai secara maksimal

g. Pengontrolan mutu proses pembelajaran

Pelaksanaan pembelajaran di kelas merupakan aktivitas yang menjadi sentral pendidikan di sekolah. Menyadari hal ini maka pengontrolan mutu pembelajaran menjadi hal yang sangat penting untuk dilaksanakan. Dalam kaitan dengan hal ini maka, madrasah memberikan kebijakan agar semua guru melakukan supervisi terjadwal maupun supervisi tidak terjadwal yang dilakukan oleh Kepala madrasah, wakil Kepala madrasah maupun Bagian Akademik. Supervisi dilakukan bukan semata terhadap pelaksanaannya, namun dari perencanaan, pelaksanaan hingga evaluasi tidak luput dari supervisi. Dengan terselenggaranya supervisi yang baik dan optimal maka diharapkan terjadi proses peningkatan mutu pendidikan.

Dari hasil wawancara dengan guru yang bernama Mega Puspita Sari, S.Pd.I, beliau mengatakan bahwa memang benar Kepala madrasah sering kali melakukan supervisi yang diadakan rutin tiap semester serta supervisi yang dilakukan oleh pihak pengawas kemenag kota. Beliau juga mengatakan setiap guru yang akan mengajar harus menyiapkan perangkat mengajar seperti RPP.

Maka dari hasil penelitian di atas penulis menyimpulkan bahwa pengontrolan mutu proses pembelajar yang dilakukan oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Darussalam pangkalpinang sudah sangat baik.

#### 4. Faktor Pendukung dan Penghambat Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya mengenai penerapan manajerial kepala madrasah di MTs Darussalam Pangkalpinang, maka uraian berikut ini memaparkan faktor-faktor yang mempengaruhi proses penerapan manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan, yakni:

##### a. Faktor Pendukung

##### 1) Faktor guru

Sebagaimana yang sudah dijelaskan, bahwa MTs Darussalam Pangkalpinang memiliki guru sebanyak 18 orang 6 orang diantaranya guru kelas, dan 12 orang lainnya guru bidang studi. Dari jumlah 18 orang tersebut 13 orang berkualifikasi pendidikan S1 keguruan, 1 orang berkualifikasi pendidikan S2 dan 3 orang lainnya berkualifikasi pendidikan D3. Dengan demikian keberadaan guru di ini MTs Darussalam Pangkalpinang baik dilihat dari kualifikasi pendidikan yang dimiliki maupun kuantitasnya sudah tentu menjadi kekuatan tersendiri bagi MTs Darussalam Pangkalpinang. Hal ini sejalan dengan ungkapan kepala madrasah bapak Hatta, S.Pd.I:

Faktor pendukung yang tidak kalah pentingnya di sekolah ini adalah terpenuhinya tenaga pengajar (guru). Secara umum keberadaan guru di MTs Darussalam Pangkalpinang ini sudah cukup memadai jika dibandingkan dengan jumlah rombongan belajar yang ada, di samping itu guru yang mengajar di sini semuanya berkualifikasi keguruan, dengan demikian masalah profesionalitas tidak perlu diragukan.<sup>17</sup>

Berdasarkan keterangan tersebut, dapat difahami bahwa masalah guru pada MTs Darussalam Pangkalpinang bukanlah suatu problem, karena saat ini sekolah tersebut telah memiliki 13 orang guru berkualifikasi pendidikan S1 keguruan di bidangnya.

Terpenuhinya target kebutuhan guru merupakan harapan yang diidamkan oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Darussalam Pangkalpinang dalam upaya mewujudkan madrasah sebagai basis pengetahuan dan agama, termasuk untuk meningkatkan mutu pendidikan agar lebih baik. Untuk tujuan itu, guru-guru yang ada di MTs Darussalam Pangkalpinang diarahkan mengikuti berbagai kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan profesi guna menambah wawasan dan keterampilan mengajar.

---

<sup>17</sup>Hatta, Kepala Madrasah MTs Darussalam Pangkalpinang, *Wawancara*, di Pangkalpinang, 27 November 2020

Berdasarkan uraian di atas, dapat di fahami bahwa guru yang mengajar pada MTs Darussalam Pangkalpinang telah memenuhi standar kualifikasi, yaitu berlatar belakang pendidikan di bidangnya . Ini menunjukkan bahwa guru di MTs Darussalam Pangkalpinang mempunyai kemampuan yang memenuhi standar di bidangnya baik dalam merencanakan, mengolah maupun dalam mentranfer sejumlah pengetahuan dan nilai-nilai kepada peserta didik.

Selanjutnya Ibu Mega mengatakan, semua guru dan staf madrasah mendukung program manajerial kepala MTs Darussalam Pangkalpinang tanpa terkecuali, dan di sekolah ini antara guru dan kepala madrasah membangun komunikasi yang baik untuk menjalankan program yang telah disusun bersama, jadi dalam hal ini program-program yang telah direncanakan itu bukan lagi hanya menjadi tugas dan tanggung jawab kepala madrasah tetapi sudah menjadi tugas dan tanggung jawab bersama.<sup>18</sup>

## 2) Lingkungan madrasah yang kondusif

Lingkungan sekolah yang kondusif tertata rapi, indah dan nyaman sebagaimana yang telah dikemukakan, adalah merupakan faktor pendukung bagi kepala MTs Darussalam Pangkalpinang dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah tersebut. Menurut pengamatan penulis secara umum lingkungan Madrasah Tsanawiyah Darussalam Pangkalpinang cukup menunjang untuk pelaksanaan kegiatan pembelajaran baik dilihat dari segi penataan halaman sekolah, maupun penciptaan suasana yang membangkitkan gairah dalam kelas. Hal ini sejalan dengan penjelasan salah seorang guru sebagai berikut:

Untuk menghilangkan kejenuhan bagi anak dalam belajar, terkadang guru membawa anak ke luar ruangan, seperti duduk di bawah pohon yang dipandu langsung oleh guru bidang studi, hal ini banyak dilakukan untuk kelas VII dan VIII.<sup>19</sup>

Berdasarkan hasil temuan penelitian melalui wawancara tersebut dapat difahami bahwa faktor lingkungan adalah sebagai penunjang bagi kepala MTs Darussalam Pangkalpinang dalam meningkatkan mutu pendidikan, karena dengan tersedianya lingkungan yang mendukung guru dapat melaksanakan tugas pembelajaran dengan baik dan menyenangkan.

---

<sup>18</sup>Mega, guru bahasa Inggris MTs Darussalam Pangkalpinang, *wawancara*, di Pangkalpinang, 27 November 2020

<sup>19</sup>Mega, guru bahasa Inggris MTs Darussalam Pangkalpinang, *wawancara*, di Pangkalpinang, 27 November 2020

### 3) Sarana dan prasarana yang memadai

Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai seperti ruang kelas yang cukup, perpustakaan sekolah, ruang guru, mushallah, laboratorium komputer merupakan faktor pendukung bagi kepala MTs Darussalam Pangkalpinang untuk meningkatkan mutu pendidikan. Menurut pengamatan penulis, untuk ukuran tingkat madrasah, sarana dan prasarana di MTs Darussalam Pangkalpinang cukup menunjang, apa lagi sekolah ini sudah memiliki mushallah sebagai tempat aktivitas kegiatan keagamaan peserta didik dalam beribadah. Ibu Mega Puspitasari mengatakan bahwa keberadaan mushallah sangat membantu sekali untuk kegiatan keagamaan, terutama untuk meteri agama yang memuat praktek seperti solat dan membaca al-Qur'an. Dan salah satu program keagamaan yang telah dijalankan di MTs Darussalam Pangkalpinang adalah Shalat zuhur berjamaah, di sini peserta didik secara langsung melihat tentang tata cara beribadah yang baik dari gurunya.

Di samping itu, mushallah sekolah juga dilengkapi dengan perlengkapan ibadah lainnya seperti Al-Qur'an, mukenah dan sajadah dan semuanya masih baik. Lebih lanjut ibu Mega mengatakan:

Untuk pembinaan keagamaan bagi peserta didik yang bermasalah khususnya untuk pembelajaran Al-Qur'an, bagi yang belum lancar dan tidak tahu mengaji akan di bina secara khusus di mushallah sekolah setiap selesai solat berjamaah, dan juga pada waktu-waktu tertentu yang telah diprogramkan seminggu 3 kali.<sup>20</sup>

### 4) Dukungan dari warga madrasah

MTs Darussalam Pangkalpinang sebagai lembaga pendidikan formal tingkat madrasah dalam menjalankan perannya tidak berjalan sendiri, melainkan mendapat dukungan dari berbagai pihak di antaranya komite sekolah sebagai mitra sekolah untuk sama-sama membangun suatu sekolah baik dari kualitas fisiknya maupun non fisik. Begitu pula guru-guru dan tenaga administrasi yang ada didalamnya mereka adalah aset utama yang akan membantu kepala sekolah dalam menjalankan programnya, olehnya itu kepala madrasah harus mampu menjalin hubungan yang baik dengan komponen-komponen tersebut, dan keretakan hubungan dengan komponen itu berarti suatu alamat

---

<sup>20</sup>Mega, guru bahasa Inggris MTs Darussalam Pangkalpinang, wawancara, di Pangkalpinang, 27 November 2020

kehancuran bagi kepala madrasah dalam menjalankan missinya untuk memajukan pendidikan. Berdasarkan hasil temuan penelitian penulis, bahwa hubungan kepala MTs Darussalam Pangkalpinang dengan komponen tersebut cukup baik dan perlu untuk lebih ditingkatkan lagi.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, dapatlah diperoleh gambaran bahwa faktor pendukung kepala madrasah dalam menjalankan perannya untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah terpenuhinya kebutuhan guru, lingkungan sekolah yang kondusif, sarana dan prasarana yang memadai, serta dukungan dari warga di Madrasah Tsanawisah Darussalam

#### b. Faktor Penghambat

Faktor penghambat kepala MTs Darussalam Pangkalpinang dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah sejumlah masalah yang ditemui oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di lingkungan madrasah baik yang berkaitan dengan problem guru dalam mengajar maupun problem peserta didik dalam menerima pelajaran.

Untuk mengetahui faktor penghambat peningkatan mutu pendidikan penulis meneliti guru dan kepala madrasah yang ada di Madrasah Tsanawiyah Darussalam Pangkalpinang. Dari hasil penelitian yang penulis lakukan maka didapat hasil bahwa yang menjadi penghambat peningkatan mutu pendidikan yang ada di Madrasah Tsanawiyah Darussalam Pangkalpinang adalah:

##### 1) Kemampuan Kepemimpinan Kepala Madrasah yang Kurang Tegas

Kepala madrasah mempunyai peranan yang sangat penting sebagai pemimpin dalam menggerakkan kehidupan madrasah untuk mencapai tujuan. Kepala madrasah merupakan pemimpin pendidikan tingkat satuan pendidikan, yang harus bertanggung jawab terhadap maju mundurnya sekolah yang dipimpinnya. Pada tingkat operational, kepala madrasah adalah orang yang berada digaris terdepan yang mengkoordinasikan upaya peningkatan-peningkatan madrasah yang bermutu.

Setiap lembaga atau madrasah memerlukan keputusan yang tepat dan cepat. Jadi, yang dibutuhkan adalah kepala madrasah yang tegas dalam mengambil keputusan. Karena keputusan itu nantinya berlaku untuk semua pihak.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Ibu Septri, beliau mengatakan bahwa kemampuan kepemimpinan kepala Madrasah Tsanawiyah Darussalam masih kurang tegas, misalnya dalam memberikan sanksi kepada guru yang melakukan

kesalahan. Seperti ketika ada guru yang datang terlambat ke madrasah, kepala madrasah hanya menegur via *Whatsapp* namun tidak dipanggil secara pribadi dan diberikan sanksi tegas. Sehingga masih banyak guru yang datang telambat. Dan cara kepala madrasah dalam mengambil keputusan masih terbilang lambat. Ini terlihat ketika ada permasalahan di sekolah, kepala madrasah cenderung lambat dalam memberikan solusi dari permasalahan yang terjadi bahkan terkadang tidak ada solusi yang diberikan.<sup>21</sup>

2) Kurangnya Apresiasi yang Diberikan Kepala Madrasah Kepada Guru Yang Berprestasi

Memberi apresiasi bagi guru mejadi suatu hal krusial bagi seorang kepala madrasah. Dengan begitu, guru dapat lebih terpacu untuk mengeluarkan potensi terbaiknya. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan salah satu guru, beliau mengatakan bahwa penghargaan yang diberikan kepala madrasah kepada guru yang berprestasi masih kurang, hal ini terlihat ketika ada peserta didik yang berhasil memenangkan lomba sains tingkat kota pangkalpinang, guru yang membimbing peserta didik tersebut tidak mendapatkan apresiasi dari kepala madrasah, seperti pemberian hadiah, atau berupa bonus. hanya ucapan selamat. Padahal guru dan murid tersebut sudah mengharumkan nama sekolah ditingkat kota pangkalpinang.

3) Kemampuan Guru dalam Pemanfaatan Teknologi Informasi

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utamanya mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih dan mengevaluasi peserta didik pada jalur pendidikan formal. Keunggulan peserta didik tidak mungkin dapat dicapai jika guru sebagai sumber aktivitas tidak profesional dalam melaksanakan tugasnya. Untuk itu guru dituntut untuk memiliki kompetensi-kompetensi tertentu. Sebagai pendidik, pembimbing, pengarah, guru harus belajar dari banyak hal termasuk dari pengalaman keberhasilan atau kegagalan baik diri sendiri maupun orang lain.

Kualifikasi pendidikan, ternyata bukanlah syarat mutlak bahwa guru tersebut sudah sempurna dalam melaksanakan tugasnya, karena pada kenyataannya di lapangan banyak guru yang berkualifikasi pendidikan yang berlatar belakang dari keguruan ternyata tidak maksimal dalam melaksanakan tugasnya karena tidak mampu menciptakan kondisi pembelajaran yang

---

<sup>21</sup>Septri, Waka Kurikulum MTs Darussalam Pangkalpinang, *Wawancara*, di Pangkalpinang, 28 November 2020

membangkitkan gairah peserta didik dalam belajar.

Berdasarkan hasil penelitian penulis di lapangan, maka kemampuan pemanfaatan teknologi informasi ini dapat dianalisis bahwa masih ada guru yang tidak memanfaatkan komputer dalam mengajar sehingga dalam mengajar masih menggunakan cara tradisional yaitu mengajar dengan metode ceramah dan tanya jawab hal ini menyebabkan siswa kurang termotivasi dan merasa jenuh dalam mengikuti kegiatan belajar mengajar di kelas.<sup>22</sup>

#### 4) Metode Pembelajaran yang Digunakan Guru Ketika Mengajar

Dalam kegiatan pembelajaran, guru yang ada di MTs Darussalam Pangkalpinang paling banyak menggunakan metode ceramah hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu peserta didik yang bernama Ramadhani kelas IX adalah sebagai berikut:

Dalam melakukan kegiatan belajar mengajar dikelas, guru-guru masih banyak yang menggunakan metode ceramah, mengajar hanya menggunakan buku maka ketika pelajaran sedang berlangsung para siswa merasa bosan dan kurang bersemangat mengikuti pelajaran di kelas sehingga terlihat ada siswa yang mengantuk dan bahkan ada juga yang tidur.<sup>23</sup>

Penggunaan metode ceramah dalam pembelajaran tidaklah keliru, jika melalui metode ceramah tersebut dapat membangkitkan minat peserta didik dalam belajar. Penulis sependapat dengan Ahmad Tafsir, yang mengatakan langkah mengajar ditentukan oleh banyak hal antara lain; oleh kemampuan guru, ada guru yang pandai berbicara maka sebaiknya ia banyak menggunakan metode ceramah, jika guru tersebut pandai dalam bernyanyi maka dapat menggunakan menyanyi tersebut sebagai cara mengajar langkah-langkahnya disesuaikan dengan tujuan pembelajaran. Ini berarti persoalan pembelajaran bukanlah semata-mata terletak dari pemilihan metodenya, tetapi yang terpenting di sini adalah bagaimana kemampuan guru dalam mengaplikasikan penggunaan metode tersebut dalam pembelajaran.

Salah satu faktor yang berhubungan dengan perencanaan pembelajaran adalah bagaimana cara guru memilih metode dan strategi pembelajaran yang tepat agar bisa memenuhi kebutuhan peserta didik yang berbeda tingkat kecerdasan dan karakternya.

---

<sup>22</sup>Ramadhani, siswa kelas IX MTs Darussalam Pangkalpinang, *Wawancara*, di Pangkalpinang, 29 November 2020

<sup>23</sup>Ramadhani, siswa kelas IX MTs Darussalam Pangkalpinang, *Wawancara*, di Pangkalpinang, 29 November 2020

Maka dari itu, pendidik (guru) harus mengembangkan strategi pembelajaran yang baik dan menyenangkan, dalam artian bahwa semua peserta didik bagaimanapun karakter dan kecerdasannya mereka sama-sama terlibat dalam pembelajaran. Strategi pembelajaran yang dilakukan hanya satu arah akan dapat menjadi faktor penyebab kegagalan dalam pembelajaran yang berakhir pada gagalnya pencapaian tujuan pendidikan.

#### 5) Terbatasnya Media Pembelajaran

Media atau alat bantu pembelajaran, merupakan salah satu penunjang kegiatan belajar mengajar, dengan demikian keterbatasannya dapat menjadi hambatan untuk mencapai tujuan pendidikan. Secara umum alat bantu pembelajaran yang dapat digunakan masih sangat terbatas, seperti laptop dan infokus sebagai teknologi pendidikan terkini seharusnya media tersebut banyak dimiliki oleh sekolah untuk digunakan dalam kegiatan pembelajaran.

Berdasarkan data yang penulis peroleh, bahwa MTs Darussalam Pangkalpinang baru memiliki 1 buah infokus yang dapat digunakan dalam kegiatan pembelajaran, hal ini tentunya belum memadai jika dibandingkan dengan jumlah guru dan ruang kelas yang ada, yang seharusnya untuk MTs Darussalam Pangkalpinang menurut Penulis minimal memiliki 3 buah infokus untuk kegiatan pembelajaran.

Dalam proses pembelajaran di MTs Darussalam Pangkalpinang, ada bahan ajar yang perlu dilengkapi dengan alat bantu, misalnya materi tentang IPA, materi ini memerlukan alat bantu yang memadai, terutama infokus dan laptop, guna untuk menampilkan berbagai persoalan yang berkaitan dengan alam, begitu pula halnya materi agama yaitu misalnya Fiqih, ada bahan ajar khusus yang memerlukan media itu, misalnya materi tentang haji untuk kelas VII yang diajarkan pada hal ini memerlukan alat bantu berupa kaset video, laptop dan infokus. Begitu pula halnya dengan materi penyelenggaraan jenazah bagi kelas VII yang diajarkan prakteknya memerlukan alat bantu berupa kain kafan, boneka karet atau plastik, cerek, ember dan kapas pembalut.

Dalam proses pembelajaran kaitannya dengan materi ajar yang memuat unsur praktek, alat bantu perlu digunakan, karena alat bantu tersebut dapat menentukan langkah pembelajaran. Bila materi penyelenggaraan jenazah yang diajarkan maka alat bantu yang disiapkan adalah perlengkapan penyelenggaraan jenazah seperti kain kafan, kapas, ember atau baskom, gayung dan boneka plastik, dan bila materi pembelajaran tentang haji, maka

alat bantu yang harus disiapkan oleh guru Fiqih adalah pakaian ihram, miniatur ka'bah, kaset haji, laptop dan infokus. Begitu pula halnya dengan materi IPA kelas VIII yang berbicara tentang rangka manusia, maka alat prakteknya adalah boneka rangka manusia ini dimaksudkan agar peserta didik tidak hanya memperoleh pengetahuan kognitif, akan tetapi juga mampu mengatahuinya secara mendalam.

Oleh sebab itu materi pembelajaran yang memuat unsur praktek harus diajar tuntas oleh guru, seperti halnya dalam penyelenggaraan jenazah, mulai dari memandikan, mengafani, menyalatkan dan menguburkan harus dilakukan karena ini adalah menyangkut fikih aktual yang pada kenyataannya akan ditemui oleh peserta didik di dalam lingkungan masyarakat.

Dari hasil penelitian tersebut di atas dapat penulis simpulkan bahwa faktor penghambat peningkatan mutu pendidikan disebabkan oleh kemampuan kepemimpinan kepala madrasah yang kurang tegas, kurangnya apresiasi yang diberikan kepala madrasah kepada guru yang berprestasi, kurang mampunya guru dalam memanfaatkan teknologi informasi, metode pembelajaran yang digunakan guru masih kurang efektif dan terbatasnya media pembelajaran yang ada di madrasah tersebut.

c. Solusi dari Hambatan-Hambatan Tersebut di Atas, yaitu:

- 1) Mengikuti *training leadership* (pelatihan kepemimpinan) bagi kepala madrasah untuk menambah kualitas kepemimpinan kepala madrasah dan menjadi kepala madrasah yang ideal.
- 2) Pemberian *reward* dan *punishment* artinya, pemberian penghargaan kepada guru yang berprestasi dan hukuman/*sanksi* bagi guru yang melakukan pelanggaran. Hal ini akan memotivasi guru agar terus berprestasi dan disiplin dalam menjalankan tugasnya.
- 3) Tersedianya media pembelajaran yang lengkap dan memadai di MTs Darussalam Pangkalpinang akan membantu guru dalam melaksanakan proses pembelajaran sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai.
- 4) Pengadaan pelatihan atau pendidikan secara khusus bagi guru-guru tentang pentingnya penguasaan teknologi di era modern. sehingga dalam pelaksanaan tugasnya dapat berjalan dengan lancar dan tujuan pendidikan dapat tercapai.
- 5) Penggunaan metode pembelajaran yang baik

Kemampuan seorang guru dalam mengelola pembelajaran sangat menentukan tingkat keberhasilan suatu proses pembelajaran.

Diharapkan kepala MTs Darussalam Pangkalpinang menekankan secara khusus kepada guru-guru dalam melaksanakan proses pembelajaran di kelas dapat menggunakan beberapa metode pembelajaran demi peningkatan kualitas pembelajaran. Hal ini dapat dilakukan melalui berbagai inovasi dalam pembelajaran yang paling tepat sehingga tercapai hasil yang baik dan maksimal.



## **BAB V PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data pada Bab IV tersebut, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah Darussalam Pangkalpinang dalam meningkatkan mutu pendidikan sudah baik, hal ini dilihat dari keterampilan konsep, keterampilan kemanusiaan, keterampilan/kecakapan teknis, keterampilan kognitif dan keterampilan pendidikan dan pengajaran yang sudah berjalan dengan baik.
2. Peran kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang yang penulis bahas dalam penelitian ini ada lima yaitu kepala madrasah sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor dan *leader*. Adapun peran sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor sudah baik, namun peran sebagai leader yang masih kurang. Hal ini dapat dibuktikan sebagai berikut:
  - a. Peran sebagai edukator, kepala madrasah sudah menjalin hubungan yang baik dan memberikan motivasi kepada guru-guru, staf dan para siswa. Kepala madrasah juga sudah memberikan teladan dan terus berusaha mengembangkan profesionalisme sebagai pendidik.
  - b. Peran sebagai manajer, kepala madrasah sudah melakukan fungsi-fungsi manajerial yaitu perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengkoordinasikan di madrasah secara optimal.

- c. Peran sebagai administrator, kepala madrasah sudah membuat perencanaan, yang terdiri perencanaan jangka panjang, menengah dan pendek dan juga membuat Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Madrasah (RAPBS).
  - d. Peran sebagai supervisor, kepala madrasah melaksanakan supervisi kepada guru-guru di dalam kelas dan kepada staf ketika di kantor. Kemudian hasilnya dievaluasi sebagai bahan timbal balik (*feed back*) bagi kepentingan sekolah.
  - e. Peran sebagai *leader*, kepala madrasah masih kurang tegas dalam memberikan sanksi kepada guru-guru yang terkait dengan kedisiplinan seperti datang terlambat ke sekolah. Kepala madrasah juga masih lamban dalam mengambil keputusan. Serta kepala madrasah kurang memberikan apresiasi/ penghargaan kepada guru-guru yang berprestasi.
3. Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Darussalam Pangkalpinang secara umum sudah baik dilihat dari komponen sumber dan media belajar, lingkungan, budaya dan iklim kerja yang kondusif, siswa, proses pembelajaran dan pengontrolan mutu proses pembelajaran namun dari komponen guru masih kurang baik, dimana guru yang ada di dalam mengajar masih banyak yang menggunakan cara konvensional dalam artian mengajar di kelas dengan memanfaatkan metode ceramah untuk menerangkan materi pelajaran yang diajarkan, selain itu guru juga kurang dalam memanfaatkan sumber dan sarana belajar mengajar sehingga mutu pembelajaran masih kurang baik.
  4. Adapun faktor pendukung dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di MTs Darussalam Pangkalpinang yaitu pertama, terpenuhinya kebutuhan guru yang berlatar belakang pendidikan di bidangnya, kedua terciptanya lingkungan madrasah yang kondusif, ketiga sarana dan prasarana yang cukup memadai, dan terakhir adanya dukungan yang baik dari warga di MTs Darussalam Pangkalpinang.

Adapun faktor penghambat peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Darussalam Pangkalpinang adalah pertama, kemampuan kepemimpinan kepala madrasah yang kurang tegas, kedua kurangnya apresiasi yang diberikan kepala madrasah kepada guru yang berprestasi, ketiga kurang mampunya guru memanfaatkan teknologi informasi sehingga kegiatan belajar mengajar yang dilakukan oleh guru kurang dapat diterima oleh siswa, keempat metode mengajar yang digunakan guru masih tradisional yaitu hanya terpaku pada buku, dan terakhir yaitu masih terbatasnya alat bantu/media dalam proses pembelajaran di kelas.

## B. Implikasi

Dari hasil penelitian terdapat implikasi positif terhadap pendidikan terutama kepada kepala madrasah agar mempunyai bekal dan arah yang jelas dalam melaksanakan fungsinya sebagai kepala madrasah adapun implikasi penelitian dapat disajikan sebagai berikut :

1. Kepala madrasah harus berusaha meningkatkan kompetensi manajerialnya.
2. Kepala madrasah harus mampu mendorong guru dan melakukan pelatihan kepada guru sehingga mampu mengajar dengan cara modern bukan konvensional.
3. Kepala madrasah harus berusaha untuk meningkatkan kualitas faktor-faktor pendukung dan mengurangi faktor-faktor penghambat agar terciptanya mutu pendidikan yang baik.

## C. Saran

Berdasarkan pada simpulan penelitian tersebut, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Kepada Kepala MTs Darussalam Pangkalpinang hendaklah terus mengembangkan mutu madrasah dengan meningkatkan kemampuan manajerial yang selalu inovatif yang didukung oleh tenaga profesional. Sehingga citra madrasah yang bermutu akan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat.
2. Kepada Kepala MTs Darussalam Pangkalpinang hendaklah terus mengembangkan kemampuan kepemimpinan/ *leadership*nya dan menjalin komunikasi yang baik dan intens dengan siswa-siswi, guru-guru dan staf. Belajar dari kesalahan masa lalu dan berusaha memperbaiki dengan cara yang bijak. Selain itu, juga memberikan kesempatan kepada guru dan staf untuk memberikan kritik dan saran perbaikan.
3. Kepada Kementerian Agama sebagai penyelenggara pendidikan madrasah, hendaknya selalu memberdayakan potensi MTs Darussalam Pangkalpinang dengan dukungan berbagai fasilitas maupun peningkatan kualitas sumber daya manusia yang lebih baik, demi peningkatan mutu pendidikan yang ada di MTs Darussalam Pangkalpinang.
4. Kepada guru dan staf, merekalah semua manajemen sekolah dipusatkan, kualitas dari para guru dan staf yang menentukan mutu pendidikan, guru hendaknya berjiwa inovatif dan mengikuti perkembangan kebutuhan masyarakat akan mutu dan tuntutan dunia kerja yang pada akhirnya akan memberikan label pembelajaran bermutu atau tidak.

5. Kepentingan penelitian, hendaknya seoptimal mungkin untuk memberikan data yang objektif, guna memberikan kontribusi pemikiran untuk mengupayakan madrasah dalam membangun mutu pendidikan sehingga hasil dari pembelajaran yang bermutu tersebut akan membawa hasil yang bermutu pula pada lulusannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adholina, Ifa. "Implementasi Manajemen Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SLTP 03 Batu", *Skripsi*. Jawa Timur: UIN Malang, 2005.
- Ahmad, Sonhaji. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan*, Banjarmasin: Universitas Lambung Mangkurat, 2003.
- Andang. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Konsep, Strategi, dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014.
- Anoraga, Panji, *et.al.*, *Psikologi Industri dan Sosial*, Jakarta: Pustaka Jaya, 1995.
- Arcaro, Jeromi S. *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006.
- Asmani, Jamal Ma'mur. *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Yogyakarta: Diva Press, 2012.
- A'yun, Khurrota. "Manajemen Pendidikan Islam." *Tesis*. Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga, 2007.
- Aziz, Donny Khoirul. "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan." *Tesis*. Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga, 2010.

- Bogdan, R.C, dan Biklen. *Qualitative Research For Education: an Introduction to Theory and Methods*, Boston: Allyn & Bacon Inc, 1982.
- Burhanuddin. *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1994.
- Dale, Ernest. *Planning and Developing the Company Organization Structure*, t.tp: AMA, t.th.
- Dannad, L., Hamid. *Dasar Konsep Pendidikan Moral*. Bandung: Auabeta, 2007.
- Danim, Sudarwan. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- . *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010.
- Departemen Agama. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Bandung: Dipenogoro, 2008.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Kedua*. Jakarta: Balai Pustaka, 1997.
- Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Bandung: Citra Umbara, 2003.
- Damasyqi, Ismail bin Umar bin Katsir al-Qursyi. *Tafsir Ibnu Kasir*, Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2014.
- Dewantoro, Ki Hajar. *Pendidikan*. Jogjakarta: Taman Siswa, 1962.
- Dikdasmen, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah, Buku I Konsep dan Pelaksana*. Jakarta: Depdiknas, 2001.
- Etikawati, Rina Dwi. "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di SDN Sinduadi 3 Purwosari Melati Sleman." *Tesis*. Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga, 2009.
- Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan Remaja*, Bandung: Rosda Karya,

1999.

Hanafiah, Nanang, dan Cucu Sahana. *Konsep Strategi Pembelajaran*. Bandung: PT Refika Aditama, 2009.

Hasibuan, Malayu SP. *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2001.

Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT Pustaka Setia, 2009.

Ibrahim, R. *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*, Jakarta: Imtima, 2007.

Idris, Zahara, dan Lisma Jamal. *Pengantar Pendidikan*, Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 1992.

Ismaun, *Filsqfat Administrasi Pendidikan*, Bandung: Universitas Pendidikan, 2007.

Janawi, *Kompetensi Guru: Citra Guru Profesional*, Bangka Belitung: Shiddiq Press, 2007.

Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Rajawali Press, 1998.

Kementerian Agama Republik Indonesia. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Jakarta: Darussalam, 2002.

Manca, W. *Etnografi Desain Penelitian Kualitatif dan Manajemen Pendidikan*, Malang: Wineka Media, 2004.

Manulang, M. *Dasar-dasar Manajemen*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012.

Maraghi, Ahmad Mustofa. *Tafsir al-Maraghi*, Kairo: Mustofa Babil Halabi, 1966.

Marno, *Islam by Management and Leadershhip*, Jakarta: Lintas Pustaka, 2007.

Martani, Edi. "Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Terhadap Profesionalisme Guru Madrasah Ibtidaiyah di Kecamatan Dukun Kabupaten Magelang." *Tesis*. Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga, 2015.

- Menteri Pendidikan Nasional. *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*, Jakarta: BNSP, 2007.
- Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.
- Mubarokfuri, Shafiyur Rahman. *Tafsir Ibnu Katsir, Misbahul Munir*, Riyadi: Daar As- Salam, 2009.
- Muhtar, *Desain Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, Jakarta: Misaka Galia, 2003.
- Mulyasa, E. *Kurikulum Berbasis Kompetensi Konsep Karakteristik dan Implementasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004.
- . *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Praktek Menyusun MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007.
- Munir, Abdullah. *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008.
- Mu'ti, Abdul. *Teknis Penskoran dan Pemingkatan Hasil Akreditasi SMP/MTs*. Jakarta: Badan Akrideitasi
- Naim, Ngainun. *Menjadi Guru Inspiratif*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011.
- Nasution, S. *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif*, Bandung: Tarsito, 1998
- Nasrudin, Endin. *Psikologi Manajemen*. Bandung: CV Pustaka Setia, t.th.
- Partanto, Puis. A, dan Dahlan Al Barry. *Kamus Ilmiah*, Surabaya: Arkola, 1994.
- Poster, Cyril. *Gerakan Menciptakan Sekolah Unggulan*, Jakarta: Lembaga Indonesia Adidaya, 2000.
- Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- Rahman, Muhammad, dan Sofan Amri. *Manajemen Pendidikan Analisis dan Solusi Terhadap Kinerja Manajemen Kelas dan Strategi Pengajaran Efektif*. Jakarta: PT. Prestasi Pusta karya, 2012.

- Rifa'I, Moh. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Jemmar, 1986.
- Rochaety, Eti, *et.al.*, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Rohiat, *Manajemen Sekolah*, Bandung: Refika Aditama, 2010.
- Rohman, Muhammad dan Sofan Amri. *Manajemen Pendidikan Analisis dan Solusi Terhadap Kinerja Manajemen Kelas dan Strategi pengajaran yang Efektif*. Jakarta: PT Prestasi Pustakaraya, 2012.
- Sagala, Syaiful. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, 2006.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management In Education*, terjemahan Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, Yogyakarta: IRCISOD, 2006.
- Sardi, *Bahan Ajar Penyusunan Bisnis Proses Kebijakan Mutu Sasaran Mutu*, Yogyakarta: Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Seni dan Budaya, 2012.
- Siraj, Arifuddin. *Supervisi Akademik*. Makassar: Alauddin University Press, 2014
- Soetjipto, dan Rafli Kosasi. *Profesi Guru*. Jakarta: Renika Cipta, 2000.
- Suderadjat, Hari. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK*. Bandung: Cipta Lekas Garafika, 2005.
- Suhaisimi, Arikunto. *Prosedur Penelitian-Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 1998.
- Sumayang, Lalu. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta: Salemba Empat, 2003.
- Suparta, M., dan Herry Noer Aly. *Metodologi Pengajaran Agama Islam*. Jakarta: PT. Amiscco, 2002.
- Suprpto, *Dasar Manajemen*. Bandung: Pusat Pengembangan Bahasa Ajar, 2013.
- Suprayogo, Imam. *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*. Malang: Stain Press,

1999.

Sutarto. *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University, 1986.

Sutopo, Hendyat. *Manajemen Pendidikan*, Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2001.

Sutrisno, Hadi. *Metodologi Research Jilid II*. Yogyakarta: Andi Opset, 1998

Terry, George R. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Terj. J. Smith D.F.M. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.

Usman, Husaini. *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.

Wahjosumijo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teori dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.

Wibowo, *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers, 2013.

Wiley, John dan Sons Inc. *Spriegel and Lansburgh, Industrial Management*. New York: t.p, 1962.

Winardi. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2000

Yahya, M. *Metodologi Penelitian Riset dan Teori*. Banjarmasin: STIA Bina Banua, 2004.

Yamin, Martinis dan Maisah. *Manajemen Pembelajaran Kelas: Strategi Meningkatkan Mutu Pembelajaran*. Jakarta: Gaung Persada, 2009.

Zamroni, *Meningkatkan Mutu Sekolah*. Jakarta: PSAP Muhamadiyah, 2007.

Zubaedi, *Pendidikan Berbasis Masyarakat: Upaya Menawarkan Solusi Terhadap Problem Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006.

Sumber dari Internet

Assiddiqi. “Manajemen dalam Al-Qur’an”, [http://ashiddiqy.blogspot.co.id/2011/03/Diakses pada 26 Maret 2020](http://ashiddiqy.blogspot.co.id/2011/03/Diakses%20pada%2026%20Maret%202020).

Ardiansyah, Muhammad Asrori. “Konsep Manajemen dalam Perspektif Al-Qur’an”, dalam <http://alumnigontor.blogspot.co.id/2008/04/konsep-manajemen-dalam-perspektif-al.html>. Diakses pada 24 Januari 2020.

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

### *Lampiran I*

#### **PEDOMAN WAWANCARA BERSAMA KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH DARUSSALAM PANGKALPINANG**

1. Dimana Bapak mengambil pendidikan S1? Dan ijazah apa yang bapak miliki saat menjabat sebagai kepala madrasah di MTs Darussalam Pangkalpinang?
2. Pada usia berapa tahun bapak diangkat menjadi kepala sekolah di MTs Darussalam Pangkalpinang?
3. Sebelum menjadi kepala sekolah di MTs Darussalam Pangkalpinang, berapa lama bapak memiliki pengalaman mengajar?
4. Saat diangkat sebagai kepala sekolah MTs Darussalam Pangkalpinang pangkat bapak saat itu apa?
5. Selain sebagai kepala sekolah tentunya bapak juga sebagai guru di MTs Darussalam Pangkalpinang? Mata pelajaran apa yang bapak ampu disini?
6. Apakah bapak memiliki sertifikat mengajar dan sertiikat kepala sekolah?
7. Bagaimana proses dalam menentukan kebijakan terkait pengembangan sekolah mulai dari perencanaan sampai pengembangan sekolah?
8. Bagaimana cara bapak menyusun perencanaan program kegiatan sekolah?
9. Apakah bapak selalu mengikuti perkembangan kebijakan pendidikan nasional khususnya dari pemerintah KEMENDIKBUD dan KEMENAG? Jika iya, cara bapak mengikuti perkembangannya dengan cara seperti apa?
10. Ketika sekolah membutuhkan guru atau staf baru, bagaimana cara rekrutmen dan seleksinya? Kemudian cara pembinaan dan pengembangannya seperti apa?
11. Bagaimana cara merencanakan kebutuhan fasilitas, mengelola keadaan fasilitas, mengelola kegiatan inventaris sarana prasarana, dan mengelola penghapusan barang inventaris sekolah?
12. Bagaimana proses penerimaan siswa baru di MTs Darussalam Pangkalpinang mulai dari penerimaan sampai dengan pengelompokan atau pembagian kelas?
13. Apakah ada layanan bimbingan konseling bagi setiap siswa di MTs Darussalam Pangkalpinang?
14. Terkait dengan pengelolaan data base mula dari penyusunan format data

mengoordinasikan data itu seperti apa?

15. Apakah ada rapat rutin bersama guru-guru dan staf sekolah?
16. Kegiatan apa saja yg dilakukan pihak sekolah bersama guru-guru dan siswa? apakah melibatkan masyarakat sekitar?
17. Bagaimana cara bapak menjalin komunikasi yg baik dengan siswa dan guru-guru?

*Lampiran II***PEDOMAN WAWANCARA BERSAMA  
PARA GURU**

1. Bagaimana menurut bapak/ibu kepemimpinan kepala madrasah periode sekarang ini?
2. Bagaimana kepala madrasah menjelaskan tugas yang harus dilaksanakan bapak/ibu?
3. Bagaimana upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam mengembangkan suasana persahabatan antara guru dan karyawan ?
4. Bagaimana perhatian kepala madrasah terhadap guru yang berprestasi ?
5. Bagaimana sikap kepala madrasah bila terjadi konflik antara guru dan karyawan ?
6. Bagaimana bentuk dukungan kepala madrasah kepada guru dan karyawan agar mempunyai semangat kerja yang tinggi ?
7. Apakah ada punishment terhadap guru ?
8. Bagaimana sikap kepala madrasah yang ditunjukkan beliau terhadap disiplin dalam menjalankan tugasnya ?
9. Apakah kepala madrasah sering memberikan semangat untuk mencapai tujuan madrasah ?
10. Apakah kepala madrasah sering menetapkan sistem kerja yang jelas antara satu dengan yang lain ?
11. Dengan stakeholder yang ada, apakah sering kepala madrasah mengajak bersama-sama merumuskan tujuan madrasah ?
12. Bagaimana kepala madrasah memutuskan dalam rapat ?
13. Bagaimana cara kepala madrasah menyampaikan perintah kepada para guru ?
14. Apakah dengan cara yang dipakai tersebut sudah tepat atau belum ?
15. Apakah kepala madrasah cukup kreatif dalam memajukan madrasah ?
16. Bagaimana keterlibatan kepala madrasah dalam menerapkan kreatifitasnya tersebut ?
17. Bagaimana penilaian bapak/ibu terhadap kreatifitas kepala madrasah tersebut ?
18. Apakah kepala madrasah seorang yang jujur ?
19. Apa indikasinya, dan apa dampak kejujurannya ?
20. Apakah kepala madrasah bertanggung jawab terhadap seluruh yang terjadi dilingkungan madrasah ?
21. Apakah kepala madrasah mengayomi para guru, karyawan dan seluruh komponen yang ada disekolah ?

**Lampiran III**

**PEDOMAN WAWANCARA BERSAMA  
SISWA**

1. Metode apa yang sering dilakukak guru dalam mengajar di kelas ?
2. Apakah siswa antusias dengan metode yang dipakai guru tersebut ?
3. Apakah guru menggunakan sarana dan prasarana yang ada di madrasah dalam proses belajar mengajar di kelas ?
4. Bagaimana cara komunikasi kepala sekolah dengan siswa-siswa ?
5. Bagaimana cara komunikasi guru-guru dengan siswa ?
6. Kegiatan rutin apa yang diadakan di sekolah yang melibatkan kepala sekolah, guru dan siswa ?
7. Apakah lingkungan madrasah nyaman untuk belajar ?
8. Bagaimana pemberian *reward* dan *punishment* yang diberikan guru ?
9. Bagaimana pemberian *reward* dan *punishment* yang diberikan kepala madrasah ?

*Lampiran IV*

**ANGKET UNTUK MENGUKUR  
KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH**

Identitas :  
 Nama :  
 Asal Sekolah :  
 Bidang Studi :  
 Alamat :

**Petunjuk Pengisian**

1. Isilah identitas dengan benar
2. Bacalah setiap pertanyaan dengan teliti
3. Berilah penilaian yang jujur dengan realita dan pengalaman anda
4. Berilah tanda (V) atau (X) pada jawaban yang anda pilih, dengan pilihan :
  - a. Sangat Baik (SB)
  - b. Baik (B)
  - c. Kurang Baik (KB)
  - d. Sangat Kurang Baik (SKB)
5. Jawaban yang anda berikan akan saya rahasiakan, terimakasih atas kesediaanya dan memberikan informasi dengan benar. Semoga semuanya bernilai ibadah disisiNya

NO	PERTANYAAN	JAWABAN			
		SB	B	KB	SKB
1	Kepala sekolah termasuk pribadi yang baik				
2	Kepala sekolah menghargai saran dan masukan guru				
3	Kepala sekolah dapat memberikan solusi terhadap guru yang bermasalah				
4	Kepala sekolah mampu berbaur dan bersahabat dengan setiap guru				
5	Kepala sekolah memiliki kepribadian karismatik dan demokratis				
6	Kepala sekolah dapat memberikan arahan dan motivasi yang membangun				

7	Kepala sekolah memberikan apresiasi kepada guru yang berprestasi
8	Kepala sekolah berpartisipasi dalam setiap kegiatan sekolah
9	Prilaku dan kinerja kepala sekolah patut dicontoh dan diteladani
10	Perkataan kepala sekolah dalam menegur siswa dan guru yang melakukan pelanggaran bersifat mendidik

*Lampiran V***TRANSKIP HASIL WAWANCARA BERSAMA  
KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH DARUSSALAM**

1. Saya ambil pendidikan S1 di Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI), dan pada saat diangkat menjadi kepala sekolah di MTs Darussalam Pangkalpinang saat itu pada tahun 2013 dan ijazah terakhir pendidikan S1.
2. Pada saat diangkat menjadi kepala sekolah saat itu usia saya sekitar 44 th.
3. Sebelum Menjadi kepala sekolah status saya adalah sebagai seorang guru, dan pengalaman mengajar saya sudah 17th dan kalau dikalkulasikan sampai saat ini pengalaman mengajar saya sudah 21 th.
4. Pangkat saya ketika diangkat menjadi kepala sekolah MTs Darussalam Pangkalpinang adalah ruang III/C.
5. Ya, saya adalah guru Agama Islam
6. Untuk soal sertifikat kepala sekolah saya belum memilikinya karena saya belum pernah mengikuti pelatihan sebagai kepala sekolah, tapi kalau untuk sertifikat pendidik saya punya.
7. Untuk penyusunan program perencanaan saya mengikuti sesuai dengan peraturan pemerintah dan untuk pengembangannya dilalukan sesuai peraturan yang ada yang telah ditetapkan bersama saat awal berdirinya sekolah MTs Darussalam Pangkalpinang.
8. Kalau soal perkembangan pendidikan tentu saya selalu mengikutinya seperti misalnya dari pemerintah KEMENDIKBUD terkait tentang mata pelajaran umum yang siap di UN kan, dan untuk mata pelajaran agama mengikuti perkembangan dari KEMENAG.
9. Untuk masalah perekrutan pendidik baru/ guru baru, sekolah selalu melakukan dengan tahap seleksi. Seleksi yang pertama dilihat dari kualifikasinya, pendidikan terakhirnya, kemudian pengalaman mengajarnya minimal pengalaman mengajarnya sekitar 2th.
10. Kalau soal pemberian honor disini berbeda-beda penghasilannya, dilihat dari jam tatap muka, kehadiran, kemudian tugas tambahan. Sehingga setiap guru memiliki gaji yang berbeda-beda.
11. Untuk soal perencanaan kebutuhan inventaris pihak sekolah mengikuti sesuai aturan standar perencanaan sekolah, kalau untuk pengelolaan ada pihak-pihak terkait yang mengatur pengelolaannya sehingga terjaga dengan baik dan untuk masalah penghapusan inventaris sekolah saya selalu memberikan arahan untuk selalu menyimpan dengan baik barang-

barang yang tidak layak pakai (rusak) sehingga nanti pada waktu yang tepat dapat barang-barang tersebut dapat diperbaiki seperti baru lagi.

12. Untuk proses penerimaan siswa baru di MTs Darussalam Pangkalpinang ada tiga tahapan. Untuk tahapan yang pertama melalui prestasi, kedua ujian tertulis, ketiga mengikuti peraturan penerimaan siswa baru.
13. Untuk soal bimbingan konseling jelas ada, namun bimbingan konseling saat ini masih dilakukan oleh masing-masing wali kelas karena bangunan yang belum sempurna sehingga dilakukannya hanya diruang guru.
14. Kalau soal pengelolaan database ditangani oleh beberapa bagian, seperti database siswa, database guru dan TU oleh bagian Tata Usaha, database Sarpras oleh wakil kepala sekolah, database keuangan oleh bendahara, dan database internet oleh operator.

*Lampiran VI***DAFTAR GAMBAR**

Dokumentasi bersama Kepala Madrasah Tsanawiyah Darussalam  
Pangkalpinang  
Bapak Hatta, S. Pd.I



Dokumentasi bersama Wk. Kurikulum MTs Darussalam Pangkalpinang  
Ibu Septri, S. Pd.



Dokumentasi bersama Guru Bahasa Inggris MTs Darussalam Pangkalpinang  
Ibu Mega Puspita Sari, S. Pd.



Dokumentasi bersama guru BK MTs Darussalam Pangkalpinang  
Bapak Rifa'i, S. Pd.



## Dokumentasi Kegiatan Belajar Mengajar di Kelas



Struktur Organisasi sekolah



SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI  
SYAIKH ABDURRAHMAN SIDDIK BANGKA BELITUNG

Dengan ini menyatakan bahwa:

**Hatta**

NIM 0714015

Lahir di Pangkalpinang tanggal 5 April 1975  
menyelesaikan dengan baik dan memenuhi segala syarat pendidikan pada jurusan Tarbiyah  
program studi Pendidikan Agama Islam oleh sebab itu kepadanya diberi

**AKTA IV**

beserta hak untuk mengajar dalam bidangnya pada Madrasah Aliyah (SLTA) serta segala wewenang yang berhubungan dengan Akta yang dimilikinya.

Diberikan di Pangkalpinang pada tanggal Lima April Dua Ribu Sembelas

KETUA JURUSAN

Suparta, RA Ag

IP. 197706052006041003

KETUA

Prof. Dr. H. Imi

NIP. 19660817





## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Tri Inayah Satriadi  
Tempat, tanggal lahir : Medan, 12 Maret 1993  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Alamat : Jl. Fatmawati Gg. Restu RT 009 RW 002 Kel. Bukit Merapin, Kec. Gerunggang, Kota Pangkalpinang, Provinsi Bangka Belitung  
Email : [hafizhanjayamandiri@gmail.com/](mailto:hafizhanjayamandiri@gmail.com)  
[triinayahsatriadi12@gmail.com](mailto:triinayahsatriadi12@gmail.com)

### Riwayat Pendidikan:

1. SD SABILINA Tembung Kec. Percut Sei Tuan Kab. Deli Serdang
2. MTs Pesantren Modern NURUL HAKIM Tembung
3. MA Pesantren Modern NURUL HAKIM Tembung
4. Strata 1 Pendidikan Bahasa Arab UIN Syarif Hidayatullah Jakarta
5. Strata 2 Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas PTIQ Jakarta

### Riwayat Pekerjaan:

1. Pengusaha
2. Investor

### Daftar Karya Ilmiah:

Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada Madrasah Tsanawiyah Darussalam Pangkalpinang