

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Pengertian Kepemimpinan Pendidikan

Manusia diciptakan Allah senantiasa untuk menjadi seorang pemimpin, dalam bahasa Arab dikenal dengan *khalifah fil ardhi* yaitu pemimpin di bumi.

Istilah “Kepemimpinan Pendidikan” mengandung dua pengertian. Dimana kata “pendidikan” menerapkan dalam lapangan apa dan dimana kepemimpinan itu berlangsung dan sekaligus menjelaskan pula sifat atau ciri-ciri bagaimana yang harus terdapat atau dimiliki oleh kepemimpinan tersebut.

Menurut Kencana yang di kutip Windi Sulistianingsih dalam Jurnal Administrasi Negara, secara etimologi kepemimpinan dapat diartikan sebagai berikut:

1. Berasal dari kata “pimpin” (dalam bahasa inggris *Lead*) berarti bimbing atau tuntun, dengan begitu didalamnya ada dua pihak yaitu yang dipimpin dan yang memimpin.
2. Setelah ditambah “pe” menjadi “pemimpin” (dalam bahasa inggris *Leader*) berarti orang yang mempengaruhi pihak lain melalui proses kewibawaan, komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak sesuatu dalam mencapai tujuan.
3. Apabila ditambahkan akhiran “an” menjadi “pimpinan” artinya orang yang mengepalai. Antara pemimpin dan pimpinan dapat dibedakan, yaitu pemimpin atau kepala cenderung otokratis sedangkan pimpinan atau ketua cenderung lebih demokratis.
4. Setelah dilengkapi dengan awalan “ke” menjadi “kepemimpinan” (dalam bahasa inggris *Leadership*) berarti kemampuan dan kepribadian seseorang dalam mempengaruhi, serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama

sehingga dengan demikian yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok.¹

Pada hakikatnya kepemimpinan adalah suatu bentuk proses mempengaruhi dan perilaku untuk memenangkan hati, pikiran, dan tingkah laku orang lain. Namun, pada umumnya definisi kepemimpinan akan dikaitkan dengan proses perilaku mempengaruhi dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Artinya, bentuk kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seseorang atau seseorang memainkan pengaruh atas orang lain dengan menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan aktivitas mereka untuk mencapai sasaran yang dicanangkan tersebut.²

Kepemimpinan menurut beberapa tokoh yang di kutip oleh Kartini Kartono dalam bukunya yang berjudul *Pemimpin dan Kepemimpinan* :

Menurut Ordway Tead, Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut George R. Terry, Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.

Menurut Howart H. Hoyt, kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang.³

Dari beberapa pengertian kepemimpinan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu seni yang diwujudkan melalui kegiatan mempengaruhi tingkah laku bawahannya atau anggotanya yang bertujuan agar

¹ Windi Sulistianingsih, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Guru di SMKN 10 Kota Samarinda", *Administrasi Negara*, 5 (2014), 1581-1582.

² Bahar Agus Setiawan dan Abd Muhith, *Transformational Leadership* (Jakarta:Raja Grafindo Persada, 2013), 13.

³ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta:Rajawali Press, 2013), 57.

orang-orang atau anggota-anggotanya mau berusaha ataupun bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini berarti bahwa kepala sekolah memiliki tugas mengarahkan ataupun membimbing bawahan atau anggotanya untuk mencapai visi ataupun misi dari lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Tujuan kepemimpinan dalam suatu organisasi adalah untuk memperbaiki kinerja sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, memperbaiki kualitas untuk meningkatkan output, dan secara simultan memberikan penghargaan atas prestasi kerja anggota organisasi.⁴

Sedangkan pengertian pendidikan yang termaktub dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003. Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Dari pengertian kepemimpinan dan pendidikan, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, dan memotivasi pelaksanaan pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Kepala madrasah merupakan pemimpin pendidikan yang mempunyai kewenangan untuk mengelola madrasah yang dipimpinnya. Kepala madrasah juga berperan untuk terus memajukan kualitas pendidikan di madrasahnyanya.

⁴ Umi Hanik, *Implementasi Total Quality Management (TQM) Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan* (Semarang: RaSAIL Media Group, 2011), 43.

Madrasah yang baik dan berkualitas membutuhkan kemampuan kepala madrasah dalam hal mengelola dan mengawasi proses pembelajaran agar berlangsung sesuai dengan tujuan pendidikan yang dicita-citakan.

B. Syarat-syarat Kepemimpinan

Sebagai seorang pemimpin, tentu saja diharapkan memiliki kelebihan-kelebihan daripada orang yang dipimpinnya. Syarat-syarat pemimpin menurut para tokoh :

1. Menurut Kartono mengatakan syarat-syarat pemimpin, yaitu:
 - a. Kekuasaan, yaitu otoritas dan legalitas yang memberikan kewenangan kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
 - b. Kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh kepada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
 - c. Kemampuan yaitu segala daya kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau keterampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.
2. Stogdill, mengatakan bahwa pemimpin harus memiliki beberapa kelebihan, yaitu :
 - a. Kapasitas, yaitu kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara dan kemampuan menilai.
 - b. Prestasi yaitu gelar kesarjanaan, ilmu pengetahuan perolehan dalam olahraga dan atletik dan lain-lain
 - c. Tanggung jawab yaitu mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif dan punya hasrat untuk unggul
 - d. Partisipasi yaitu aktif, memiliki sosialitas tinggi, mampu bergaul kooperatif atau suka bekerja sama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor.
 - e. Status, yaitu memiliki kedudukan, sosial ekonomi yang cukup tinggi, populer dan tenar.

3. Nightingal dan Schul, mengatakan bahwa seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan, yaitu :
- a. Kemandirian, hasrat untuk memajukan diri sendiri (individualisme)
 - b. Besar rasa ingin tahu dan cepat tertarik pada manusia dan benda-benda
 - c. Multi terampil atau memiliki kepandaian yang beragam
 - d. Memiliki rasa humor, suka berkawan, antusiasme yang tinggi
 - e. Perfeksionis, selalu ingin mendapatkan yang sempurna
 - f. Mudah menyesuaikan diri, adaptasinya tinggi
 - g. Sabar, tapi tidak berarti diam atau berhenti
 - h. Waspada, peka, jujur, optimis, gigih, ulet dan realistis
 - i. Komunikatif serta pandai berbicara atau berpidato
 - j. Berjiwa wiraswasta
 - k. Sehat jasmani, dinamis, sanggup dan suka menerima tugas yang berat serta berani mengambil risiko
 - l. Tajam firasatnya, adil pertimbangannya
 - m. Berpengetahuan yang luas dan selalu berupaya menginginkannya pengetahuannya
 - n. Memiliki motivasi yang tinggi, sadar akan target yang harus dicapainya dengan idealisme yang tinggi dan punya imajinasi, dan sinergi.⁵

C. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin, yaitu menggerakkan atau memberi motivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi, berbagai cara dapat dilakukan oleh seorang pemimpin. Cara itu mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya. Yang memberikan gambaran pula tentang bentuk (tipe) kepemimpinannya yang dijalankannya.

Adapun tipe-tipe kepemimpinan pendidikan yaitu :

⁵ Harbani Pasolong, *Kepemimpinan Birokrasi* (Bandung: Alfabeta, 2013), 11.

1. Otokratis, pemimpin yang demikian bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan yang berlaku dengan ketat dan instruksi-instruksinya harus ditaati.
2. Demokrasi, pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang pelaksanaan tujuannya. Agar setiap anggota turut serta dalam setiap kegiatan-kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkan.
3. Laissezfaire, pemimpin yang bertipe demikian, segera setelah tujuan diterangkan pada bawahannya, untuk menyerahkan sepenuhnya pada cara bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Ia hanya akan menerima laporan-laporan hasilnya dengan tidak terlampau turut campur tangan atau tidak terlalu mau ambil inisiatif, semua pekerjaan itu tergantung pada inisiatif dan prakarsa dari para bawahannya, sehingga dengan demikian dianggap cukup dapat memberikan kesempatan pada para bawahannya bekerja bebas tanpa tekanan.
4. Pseudo-demokratis, tipe ini disebut juga demokratis semu atau manipulasi diplomatik. Pemimpin yang bertipe pseudo demokratis hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis. Jadi, dengan uraian singkat di atas pemimpin menganggap dirinya sebagai

pemimpin yang demokratis, tetapi sebenarnya ia adalah pemimpin yang memanipulasi demokratis.⁶

Dari keterangan diatas merupakan tipe-tipe kepemimpinan yang lazim digunakan dalam berbagai macam organisasi, yang salah satunya dalam bidang pendidikan. Dengan melihat hal tersebut, maka pemimpin di bidang pendidikan diharapkan memiliki tipe kepemimpinan yang sesuai dengan harapan atau tujuan, baik itu harapan dari bawahan, atau dari atasan yang lebih tinggi posisinya, yang pada akhirnya gaya atau tipe kepemimpinan yang dipakai oleh para pemimpin, terutama dalam bidang pendidikan benar-benar mencerminkan sebagai seorang pemimpin yang profesional.

D. Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan

Kepala sekolah tidak hanya meningkatkan tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan personel, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Kepala sekolah harus pandai dalam memimpin kelompok dan pendelegasian tugas dan wewenang. Kepala sekolah juga dapat berfungsi sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator*, dan *motivator* yang disingkat EMASLIM.

1. Kepala sekolah sebagai *educator*

⁶ Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi Dan Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), 134-136.

Sebagai *educator*, kepala sekolah harus senantiasa meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sebagai *educator*, antara lain: mengikutsertakan guru- guru dalam penataran-penataran, menggerakkan tim evaluasi hasil belajar, dan menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan.

2. Kepala sekolah sebagai *manager*

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

3. Kepala Sekolah sebagai *Administrator*

Sebagai *administrator*, kepala sekolah harus memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk

mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.

4. Kepala Sekolah sebagai *Supervisor*

Kepala sekolah sebagai *supervisor*, kepala sekolah harus mampu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Jika supervisi dilakukan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Kepala sekolah sebagai *supervisor* diwujudkan dalam kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya.

5. Kepala Sekolah sebagai *Leader*

Sebagai *leader*, kepala sekolah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan yang harus diwujudkan Kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi

sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

6. Kepala Sekolah sebagai *Innovator*

Sebagai *innovator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin 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* harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah.

7. Kepala Sekolah sebagai *Motivator*

Kepala sekolah sebagai *motivator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).⁷

⁷ Umi Hanik, *Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan* (Semarang: ReSAIL Media Group, 2011), 84.

E. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Dalam melaksanakan tugasnya bahwa pemimpin di pengaruhi oleh beberapa macam faktor. Faktor-faktor tersebut sebagaimana dikemukakan oleh

H. Jodeph Reitz (1981) , sebagai berikut:

1. Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
2. Pengharapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan, mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga mempengaruhi gaya pemimpin.
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku peran.⁸

Berdasarkan beberapa faktor-faktor tersebut, maka jelaslah bahwa kesuksesan pemimpin dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan, oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan, di samping dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan keeluasaan dalam hubungan sosial dengan sikap-sikap hubungan manusiawi.

⁸ Abdull Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Emosional* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 111.

F. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan

Suatu kepemimpinan pada umumnya mempunyai prinsip-prinsip. Adapun prinsip-prinsip kepemimpinan menurut Toman Sony Tambunan, yaitu:

1. Prinsip melayani

Kepemimpinan yang melayani merupakan pendekatan yang berfokus pada kepemimpinan dari sudut pandang pemimpin dan perilakunya, empati serta mengembangkan mereka. Pemimpin yang melayani mengutamakan pengikut, memberdayakan, dan membantu dalam mengembangkan kapasitas pribadi secara penuh dari para pengikutnya. Menurut Larry C. Spears, mengacu pada pemikiran Greenlead, terdapat sepuluh karakteristik yang menjadi inti pengembangan kepemimpinan yang melayani, yaitu:

- a) Mendengarkan, kemampuan ini penting bagi pemimpin yang melayani, pemimpin ini perlu dikuatkan dengan komitmen yang kuat untuk mendengarkan orang lain dengan sungguh-sungguh. Pemimpin yang melayani mencoba untuk mengidentifikasi keinginan tersebut, dengan cara menyimak.
- b) *Empathy*, artinya pemimpin yang melayani menunjukkan bahwa mereka benar-benar memahami apa yang dipikirkan dan dirasakan pengikut.
- c) Menyembuhkan (*Healing*), pemimpin yang melayani peduli dengan kesehatan pribadi pengikutnya.

- d) Penysadaran/peningkatan kesadaran, kesadaran umum dan kesadaran diri, memperkuat pemimpin yang melayani. Kesadaran juga membantu seseorang dalam memahami persoalan yang berhubungan dengan etika dan nilai.
- e) Memiliki sifat persuasive, persuasi adalah komunikasi yang jelas dan ulet yang meyakinkan orang lain untuk berubah.
- f) Konseptualitas, merujuk pada kemampuan individu untuk menjadi orang yang berpandangan jauh ke depan bagi suatu organisasi, dan memberi pemahaman yang jelas akan tujuan dan arah.
- g) Peramalan, meliputi kemampuan pemimpin yang melayani untuk mengetahui masa depan.
- h) Tugas untuk mengurus, artinya memiliki tanggung jawab untuk peran yang dipercayakan kepada pemimpin.
- i) Memiliki komitmen untuk menghasilkan proses pembelajaran, pemimpin yang melayani percaya bahwa orang lain mempunyai nilai instristik melebihi kontribusi nyata mereka sebagai karyawan atau pekerja. Sebagai hasilnya, pemimpin yang melayani berkomitmen secara mendalam pada pengembangan dan masing-masing dan seitan individu dalam institusi. Pemimpin yang melayani menyadari tanggung jawab yang luar biasa untuk melakukan semua hal yang memungkinkan untuk membantu pembelajaran sumber daya manusia.

2. Membuat keputusan

Pembuatan keputusan merupakan tugas paling utama yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin. Membuat keputusan merupakan fungsi-fungsi dasar dari berpikir, dimana proses penggunaan pikiran dalam mengarahkan pada suatu pilihan. Pembuatan keputusan dan pemecahan masalah adalah salah satu tugas dari seorang pemimpin. Seorang pemimpin harus mampu melakukan penyelesaian masalah dan memberikan keputusan yang cerdas

- a) Mengidentifikasi masalah dan peluang
- b) Pengumpulan dan analisis data yang relevan
- c) Pengembangan dan evaluasi alternative
- d) Pemilihan alternatif terbaik
- e) Implementasi keputusan dan evaluasi terhadap hasil-hasil

3. Keteladanan

Pemimpin yang menunjukkan pengaruh yang baik dan memberikan nilai positif bagi organisasi dan para pengikutnya, akan mampu menjadi teladan bagi yang dipimpinnya. Keteladanan seorang pemimpin ditunjukkan melalui sikap dalam memberikan inspirasi, membimbing dan memotivasi para bawahan, memiliki kemampuan luas, kreatif, visioner, bekerja secara jujur dan ikhlas, serta memiliki perhatian dan kepedulian. Pemimpin harus menjadi panutan, dan bisa diikuti kepribadiannya bagi orang-orang yang dipimpinnya.

4. Bertanggung jawab

Menjadi pemimpin merupakan tanggung jawab besar yang harus diemban sebagai bentuk dari amanah, dukungan atau kepercayaan orang lain yang memiliki harapan kepada seorang pemimpin tersebut untuk melakukan perubahan yang lebih baik dari keadaan sebelumnya. Tanggung jawab seorang pemimpin terdiri dari dua tahap, yaitu:

- a) Bertanggung jawab menyelesaikan tugas
- b) Mempertanggungjawabkan kepada atasan atau kepada orang yang mendelegasikan wewenang mengenai hasil yang telah dicapai.

5. Bekerja sama

Pemimpin yang efektif akan mampu menciptakan budaya kerja sama tim yang baik diantara anggota organisasi, melakukan komunikasi yang efektif dengan para bawahan, serta menciptakan lingkungan kerja yang baik. Dengan terciptanya kerja sama yang baik, maka seluruh pekerjaan akan diselesaikan dengan tepat waktu, tujuan yang diinginkan dapat dicapai. West menetapkan indikator-indikator kerja sama tim, yaitu:

- a) Tanggung jawab secara bersama menyelesaikan pekerjaan, yaitu dengan pemberian tanggung jawab dapat tercipta kerja sama yang baik
- b) Saling berkontribusi, yaitu dengan saling berkontribusi baik tenaga maupun pikiran akan tercapainya kerja sama

- c) Pengarahan kemampuan secara maksimal, yaitu dengan mengarahkan kemampuan masing-masing anggota tim secara maksimal, kerja sama akan lebih kuat dan berkualitas

6. Menciptakan perubahan

Pemimpin harus membuat terobosan-terobosan baru, sehingga tercapainya suatu pembaharuan fundamental baik di tubuh organisasi, produk atau jasa, maupun bagi orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin yang memiliki inovatif dan kreatifitas akan menghindari pola kerja yang bersifat rutinitas (monoton sehingga tidak memberikan arah perkembangan yang baik bagi yang dipimpinnya). Dengan kreatifitas pemimpin juga akan berani menciptakan peluang-peluang dan berani menghadapi tantangan-tantangan besar dalam mencapai tujuan yang diinginkan.⁹

G. Kualitas Pendidikan

Berbicara mengenai definisi atau pengertian kualitas dapat berbeda makna bagi setiap orang, karena kualitas memiliki banyak kriteria dan sangat tergantung pada konteksnya.

Beberapa definisi mutu dari para ahli yang dikutip oleh Sri Minarti:

Sudarwin Danim mendefinisikan mutu sebagai derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang atau jasa.

⁹ Suarga, Efektivitas Penerapan Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Mutu Pelayanan Administrasi Pendidikan, *Idaarah*, 1 (Juni, 2017), 29-31.

Goetsch dan S. Davis mendefinisikan mutu sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.¹⁰

Sedangkan menurut Depdiknas yang di kutip oleh H. E. Mulyasa,

Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, yang mencakup mutu adalah input, proses dan output pendidikan.¹¹

Menurut Hari Sudrajat, pendidikan yang bermutu adalah, Pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta akhlak mulia, yang keseluruhannya merupakan kecakapan hidup (*Life Skill*).¹²

Dari deskripsi-deskripsi tersebut dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan adalah derajat keunggulan dalam pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien untuk melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik.

H. Indikator Kualitas Pendidikan

Prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses atau perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektifitasnya, produktifitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya. Output dapat dikatakan

¹⁰ Sri Minarti, *Manajemen Sekolah* (Jakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 324.

¹¹ H.E Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), 157.

¹² Hari Sudrajat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui KBK* (Bandung: Cipta Lekas Grafika, 2005), 17.

bermutu dan berkualitas tinggi jika prestasi sekolah khususnya prestasi peserta didik yang tinggi dalam :

1. Prestasi Akademik

Prestasi akademik yang berupa nilai ulangan umum, ujian akhir nasional (UAN), karya ilmiah, dan lomba akademik.

2. Prestasi Non Akademik

Prestasi non akademik bisa berupa IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan, kejujuran, dan kegiatan-kegiatan ekstra lainnya.¹³

I. Peningkatan Kualitas Pendidikan

Peningkatan kualitas pendidikan suatu madrasah atau sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam memberdayakan staf pengajar dan anggota komunitasnya secara keseluruhan.¹⁴

Berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan, Syafaruddin menyampaikan berbagai upaya untuk meraih mutu pendidikan tersebut mencakup: 1). Kepemimpinan, 2) Pemberdayaan Guru, 3) Kelompok Kerja, 4) Alat dan teknik, dan 5) strategi implementasi manajemen mutu pendidikan.

¹³ Jarome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), 8.

¹⁴ Febriyanti, "Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran di MA Patra Mandiri Plaju Palembang", *Islamic Education Management*, 3 (Juni, 2017), 59.

1. Kepemimpinan untuk Meraih Mutu Pendidikan

Organisasi atau institusi harus memiliki pimpinan yang efektif dalam menjalankan manajemen untuk mengelola perubahan yang ada secara berkelanjutan. Tantangan bagi manajer pendidikan adalah bagaimana menjadi pendorong perubahan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Upaya memperbaiki mutu suatu organisasi sangat ditentukan oleh mutu kepemimpinan dan manajemen yang efektif, dan dukungan dari bawah hanya akan muncul apabila pimpinannya benar-benar bermutu.

Hal tersebut mengandung makna, bahwa untuk meraih mutu pendidikan diperlukan kepemimpinan yang efektif. Demikian halnya suatu gerakan mutu (*quality movement*) di lembaga pendidikan dalam mengantisipasi perubahan eksternal di sekolah. Kepala sekolah selaku manajer harus memiliki komitmen terhadap perbaikan mutu. Hal ini berarti, fungsi kepemimpinan merupakan dimensi yang paling esensial untuk melaksanakan *Total Quality Management (TQM)* dalam pendidikan.

2. Pemberdayaan Guru

Pemberdayaan yang dimaksudkan bersifat humanistik, mengandung makna bahwa pengakuan terhadap berbagai potensi guru atau pegawai untuk diaktualisasikan melalui pembinaan dan penyediaan iklim yang kondusif, serta melakukan pekerjaan yang kreatif. Menurut Syafaruddin, pemberdayaan guru berarti memberikan kepada guru lebih dari sekedar kewenangan melakukan pekerjaan.

Guru harus profesional yang bukan sekedar alat untuk transmisi kebudayaan, tetapi mentransformasikan kebudayaan itu ke arah budaya yang dinamis yang menuntut penguasaan ilmu pengetahuan, produktivitas yang tinggi, dan kualitas karya yang bersaing. Karena itu, mentransformasi muatan ilmu pengetahuan, merupakan tindakan keahlian yang bersifat mendasar bagi guru

Agar dapat melaksanakan peran profesionalnya dengan baik maka guru harus memainkan peran sosialnya secara tepat sesuai dengan statusnya sebagai guru, pendidik, dan agen perubahan masyarakatnya.

3. Kelompok Kerja untuk Meraih Mutu

Bagi organisasi yang ingin tetap eksis harus senantiasa memenuhi bahkan melebihi harapan pelanggannya. Untuk itu, di lembaga pendidikan, kelompok kerja (*team work*) merupakan elemen penting dalam meraih mutu yang diinginkan.

Timpe, sebagaimana yang dikutip oleh Syafaruddin, berpendapat bahwa kelompok dengan semangat tim yang tinggi akan bekerja lebih baik daripada kelompok yang hanya memiliki sedikit semangat tim. Hal tersebut berarti semangat kerja sama tim harus dibangun dalam organisasi yang menerapkan manajemen mutu terpadu, tak terkecuali dalam sistem pendidikan di sekolah.

4. Alat dan Teknik Perbaikan Mutu

Salah satu kekuatan dari *Total Quality Management* (TQM) adalah menyediakan peluang dan penggunaan alat-alat sekolah sesuai dengan konsep dan kegunaannya. Schangel, sebagaimana yang di kutip oleh Syafaruddin berpendapat bahwa dengan penggunaan alat atau teknik perbaikan mutu akan dapat diketahui problem yang dihadapi dan akar penyebabnya, sehingga dapat pula menolong penggunaannya untuk mengajukan solusi yang diinginkan.

5. Strategi Implementasi Manajemen Mutu Pendidikan.

Syafaruddin menyebutkan bahwa untuk mencapai kepuasan pelanggan pendidikan hari ini dan masa depan, maka hal yang mendasar yang penting diperhatikan adalah pengembangan manajemen yang kuat, tim manajemen dalam rencana spesifikasi, penyampaian hasil mutu organisasi, visi dan misi yang jelas, pembiayaan sekolah, pemanfaatan lulusan dan pengembangan kurikulum secara berkelanjutan.

Bagaimanapun mutu bukan merupakan sesuatu yang terjadi secara tiba-tiba di hadapan guru, karyawan, dan kepala sekolah, tetapi mutu harus direncanakan. Hal ini berarti *Total Quality Management* harus di raih secara berkelanjutan.¹⁵

¹⁵ Umi Hanik, *Implementasi Total Quality Management* (Semarang, ReSAIL Media Group, 2011), 50.

Peningkatan kualitas pendidikan menurut H.E. Mulyasa dalam bukunya yang berjudul *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Beberapa hal yang dilakukan untuk peningkatan kualitas pendidikan yaitu:

1. Pengembangan guru dan staf

Pengembangan guru dan staf merupakan pekerjaan yang harus dilakukan kepala sekolah dalam manajerial personalia pendidikan, yang bertujuan untuk mendayagunakan guru dan staf secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan.

Pengembangan guru dan staf mencakup 1) perencanaan, 2) pengadaan, 3) pembinaan dan pengembangan, 4) promosi dan mutasi, 5) pemberhentian, 6) kompensasi, dan 7) penilaian. Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan tercapai, yakni tersedianya guru dan staf yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas.¹⁶

2. Pengembangan peserta didik

Pengembangan peserta didik adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, yang di mulai sejak masuk sampai ke luar dari sekolah.

¹⁶ H.E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), 63-64.

Menurut Sutisna, tanggung jawab kepala sekolah dalam mengelola bidang kesiswaan berkaitan dengan hal-hal berikut:

- a. Kehadiran peserta didik di sekolah dengan berbagai permasalahannya.
- b. Penerimaan, orientasi, klasifikasi, dan penempatan peserta didik di kelas dan program studi.
- c. Evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar.
- d. Program supervisi bagi peserta didik yang mempunyai kelalaian, seperti pembelajaran remedial dan pembelajaran luar biasa.
- e. Pengendalian disiplin peserta didik.
- f. Program bimbingan dan penyuluhan.
- g. Program kesehatan dan keamanan.
- h. Penyesuaian pribadi, sosial, dan emosional.¹⁷

3. Pelibatan orang tua dan masyarakat

Hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Pelibatan orang tua dan masyarakat dalam program sekolah bertujuan untuk: 1) memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan peserta didik; 2) memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat; 3) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah.

Jika hubungan sekolah dengan masyarakat berjalan dengan baik, rasa tanggung jawab dan partisipasi masyarakat untuk memajukan sekolah juga akan baik dan tinggi. Agar tercipta hubungan dan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat, masyarakat perlu mengetahui dan memiliki gambaran yang jelas tentang sekolah yang bersangkutan.

¹⁷ Ibid., 69-70.

Kepala sekolah yang baik merupakan salah satu kunci untuk bisa menciptakan hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat secara efektif, karena harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua tentang sekolah.¹⁸

4. Penghargaan dan insentif

Sekolah yang efektif menyadari bahwa pemberian penghargaan jauh lebih penting ketimbang menghukum atau menyalahkan peserta didik. Hal ini dinilai Reynolds sebagai bentuk strategi motivasi yang penting untuk meningkatkan citra diri (*Self-Image*) peserta didik serta mengembangkan iklim yang bersahabat dan suportif. Penghargaan dan insentif mendorong munculnya perilaku positif dan dalam beberapa hal mengubah perilaku peserta didik dan juga guru.

Indikator-indikator karakteristik penghargaan dan insentif, antara lain:

- a. Terdapat prosedur pemberian penghargaan dan insentif terhadap guru, staf, dan peserta didik yang berprestasi, sehingga prestasi yang tinggi dari peserta didik dan guru mendapatkan penghargaan dari sekolah.
- b. Dinas Pendidikan setempat mengambil peran nyata dalam pemberian penghargaan atas prestasi peserta didik yang hebat.

¹⁸ H.E.Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), 74-76.

- c. Penghargaan dan hadiah ditentukan berdasarkan prestasi yang diraih dan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk meraihnya.
- d. Guru mendapatkan insentif atas pekerjaan tambahan yang dilakukan.
- e. Setiap peserta didik, staf, atau guru yang mendapatkan penghargaan atas prestasi yang membanggakan diumumkan dan jika perlu dirayakan.
- f. Staf dan guru yang produktif dan memiliki kinerja tinggi diprioritaskan untuk menikmati kesempatan promosi atau pilihan program lain untuk pengembangan karier.

5. Pengembangan kurikulum dan pembelajaran

Pengembangan kurikulum dan program pembelajaran merupakan bagian dari manajemen sekolah. Pengembangan kurikulum dan program pembelajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum.

Sekolah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum, baik kurikulum nasional maupun muatan lokal, yang diwujudkan melalui proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, institusional, kurikuler, dan instruksional.

Kepala sekolah diharapkan dapat membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum dan program pembelajaran serta melakukan pengawasan dalam melaksanakannya.¹⁹

6. Pendayagunaan Sarana dan Prasarana

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat dan media pembelajaran. Adapun yang dimaksud prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pembelajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses pembelajaran, seperti taman sekolah untuk pembelajaran biologi, halaman sekolah sebagai sekaligus lapangan olahraga. Di samping itu, juga diharapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif, dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pembelajaran, baik oleh guru maupun peserta didik.²⁰

¹⁹ H.E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), 80-82.

²⁰ *Ibid.*, 87-88.