

## BAB II

### Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan

#### A. Kepemimpinan

Pemimpin menurut Henry Pratt Fairchild “pemimpin adalah seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasif, dan akseptansi (penerimaan) secara sukarela oleh pengikutnya”. “*The leader is the person who creates the most effective change in group performance*”.

Kepemimpinan menurut Benis adalah proses dengan mana seorang agen menyebabkan bawahan bertingkah laku secara menurut satu cara tertentu.

Kepemimpinan memiliki intensitas yang tinggi terhadap hubungan dengan antar manusia baik secara *vertical* maupun *horizontal* dan interaksi yang bersifat diagonal atau hubungan keluar, semua itu dengan maksud sebagai suatu kesatuan dalam menjaga, memelihara dan mengembangkan organisasi agar pencapaian tujuan organisasi yang paling optimum.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasikan dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mengkoordinasikan dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kepemimpinan merupakan salahsatu faktor yang penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Samsudin, mengatakan bahwa “kepala madrasah dapat diartikan sebagai pemimpin madrasah/sekolah atau suatu lembaga yang menjadi tempat proses pembelajaran berlangsung”. Wahjosumidjo, mengartikan kepala madrasah/sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana di selenggarakan proses belajar mengajar, tempat di mana terjadi interaksi antar guru yang memberi pelajaran. Rahma, mengungkapkan bahwa “kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala madrasah) dari sekolah. Berdasarkan definisi tersebut maka kepala madrasah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada di sekolah, sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.<sup>1</sup>

Kepala madrasah sebagai penanggung jawab pendidikan dan pembelajaran di sekolah hendaknya dapat meyakinkan kepada masyarakat bahwa segala sesuatunya telah berjalan dengan baik, termasuk perencanaan dan implementasi kurikulum, penyediaan dan manfaat sumberdaya siswa, kerjasama sekolah yang baik akan bersikap dinamis untuk menyiapkan berbagai macam program pendidikan. Kepala sekolah

---

<sup>1</sup>Maryatin, *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam*, *Jurnal Kajian Pendidikan Islam* Vol. 5, No. 2, Desember 2013, 202-203.

yang berhasil apabila memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks, serta mampu melaksanakan peranan dan tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Kepala sekolah merupakan orang yang bertanggung jawab dalam melaksanakan kegiatan pendidikan di sekolah dan melakukan kegiatan dalam usaha mempengaruhi orang lain yang ada di lingkungan pada situasi tertentu agar orang lain dapat bekerja dengan rasa penuh tanggung jawab demi tercapainya tujuan yang lain dapat bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab demi tercapainya tujuan yang lain dapat bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah adalah orang yang berada di depan guru, karyawan, dan siswa sekolahnya. Kepala sekolah merupakan orang paling utama mempengaruhi para guru serta aktivitas sekolahnya dalam mewujudkan tujuan pendidikan.

#### B. Pengertian Kepala Madrasah/Sekolah

Kepemimpinan didefinisikan kedalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah dan menggerakkan perilaku orang lain serta melakukan. Menurut wahjosumidjo “kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administrasi, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh” dan seorang pemimpin

merupakan orang yang bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan organisasi.

Perlu dibedakan antara tipe dan gaya kepemimpinan. Kepemimpinan seseorang dapat digolongkan kedalam salah satu tipe dan mungkin setiap tipe bisa memiliki berbagai macam gaya kepemimpinan. Salah seorang pemimpin yang memiliki salah satu tipe bisa menyesuaikan diri dengan situasi yang dihadapi dalam melaksanakan kepemimpinannya.<sup>2</sup> Secara umum, Mukhtar dan Iskandar ada tiga tipe kepemimpinan dalam kehidupan suatu organisasi, termasuk organisasi sekolah, yaitu: *Tipe otoriter, Tipe laissez-faire, Tipe demokratis.*

Perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten disebut sebagai gaya (*style*) kepemimpinan. Gaya kepemimpinan lebih cenderung kepada situasi. Gaya kepemimpinan yang dimaksud sebagai cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya. Dengan demikian, gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin berperilaku secara konsisten terhadap bawahan sebagai anggota kelompoknya. Adalah cara seseorang memimpin lembaga pendidikan dalam mengatur, mengarah, dan membimbing guru-guru agar mereka bekerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepemimpinan pendidikan merupakan posisi yang sangat

---

<sup>2</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan*, (Bandung: Rosdakarya, 2010), 38.

menuntut kemampuan membaca dan memahami karakter, sifat dan kepribadian guru yang menjadi bawahannya.<sup>3</sup>

Grieenfield mengemukakan bahwa “Indikator kepala sekolah efektif secara umum dapat diamati dari tiga hal pokok sebagai berikut:

1. Komitmen terhadap terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya
2. Menjadikan visi sekola sebagai pedoman dalam mengeloladan memimpin sekolah
3. Senantiasa memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas.

Kepala sekolah sebagai pemimpin yang baik adalah seorang kepala sekolah yang memiliki karakter atau ciri-ciri khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, diklat dan ketrampilan profesional, pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dapat dianalisa dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah, paling tidak ada empat gaya kepemimpinan yang sering dilakukan kepala sekolah dan di pandang

---

<sup>3</sup>Mukhtar dan Iskandar, “*Manajemen Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*”, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 41.

representative terhadap peningkatan kinerja guru, yakni gaya kepemimpinan *transaksional, visioner, transformasional* dan *situasional*.<sup>4</sup>

Kemimpinan merupakan hal ruh yang menjadi pusat sumber gerak organisasi untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan yang berkaitan dengan kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasikan dalam peranan dan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasikan dalam peranan sekolah atau lembaga pendidikan secara umum adalah sebuah masyarakat kecil (*mini society*) yang menjadi wahana pengembangan peserta didik di mana aktivitas di dalamnya adalah proses pelayanan jasa. Peserta didik datang untuk mendapatkan pelayanan, sementara kepala sekolah, guru, dan tenaga lain adalah para profesional yang terus menerus berinovasi memberikan pelayanan yang terbaik untuk kemajuan sekolah.<sup>5</sup>

Wahyosumidjo dalam buku kepemimpinan kepala sekolah menjelaskan bahwa, “kepala sekolah adalah jabatan kepemimpinan yang

---

<sup>4</sup>Mulyasa, “*Kepemimpinan Kepala Sekolah*”, (Bandung: Alfa Beta, 2016), 37.

<sup>5</sup>Mamlukhah, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Al-Amiriyah Blokagung Tegal Sari Banyuwangi*, Jurnal Pendidikan, Komunikasi, dan Pemikiran Hukum Islam Volume VI No. 1: 140-161, September 2014, ISSN: 1978-4767, 141-142.

tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan”.<sup>6</sup>

Selanjutnya terkait dengan definisi kepala sekolah Wahjosumidjo mengemukakan bahwa kepala sekolah adalah, “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana di selenggarakan proses belajar mengajar. Kepala sekolah menurut Mondy, Noe dan Preumax adalah individu yang biasanya menduduki jabatan yang memainkan peran sebagai adviser (staf khusus) tatkala bekerja dengan manajer lain terkait dengan urusan SDM.”<sup>7</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwasannya posisi kepala sekolah menentukan arah suatu lembaga. Kepala sekolah merupakan pengatur dari program yang ada di sekolah. Karena nantinya di harapkan kepala sekolah akan membawa spirit kerja guru dan membangun kultur sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan, khususnya pendidikan islam.

Aswarni Sujud, Moh Saleh dan Tatang M. Amirin dalam bukunya “administrasi pendidikan” menyebutkan bahwa fungsi kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Perumusan tujuan kerja dan pembuat kebijakan sekolah

---

<sup>6</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Renika Cipta, 2003) 84.

<sup>7</sup>Mondy, Noe, Premaux, *Strategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Renika Cipta, 2003), 10.

- b. Mengatur tata kerja sekolah, yang mengatur pembagian tugas dan mengatur pembagian tugas dan mengatur petugas pelaksana, menyelenggarakan kegiatan
- c. Pempervisi kegiatan sekolah, meliputi: mengatur kegiatan, mengarahkan pelaksanaan kegiatan, membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksana.<sup>8</sup>

Tugas pokok dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di dalam buku karangan Syaiful antara lain:

- 1) Melaksanakan pendidikan formal selama jangka waktu tertentu sesuai jenis, jenjang, dan sifat kepala sekolah tertentu menerapkan fungsi-fungsi manajemen.
- 2) Melaksanakan pendidikan dan pengajaran dengan melakukan pengembangan kurikulum, menggunakan teknologi pembelajaran sebagai strategi pembelajaran yang mampu memperoleh mutu yang dipersyaratkan.
- 3) Melakukan bimbingan dan penyuluhan meningkatkan kemajuan belajar peserta didik di sekolah.
- 4) Membina organisasi intra sekolah
- 5) Melaksanakan urusan tata usaha dan urusan rumah tangga sekolah
- 6) Membina kerja sama dengan orang tua, masyarakat dunia usaha
- 7) Bertanggung jawab pada pemerintah desa dan masyarakat.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup>Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Renika Cipta, 2001) hal 81.

Sebagai pemimpin pendidikan di sekolahnya, seorang kepala sekolah mengorganisasikan sekolah dan personilnya yang bekerja didalamnya dalam situasi *efektif, efisien, demokratis*, dan kerjasama tim (time work) dibawah kepemimpinannya, program pendidikan untuk para murid harus direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan, dan dievaluasi. Dalam melaksanakan program kepala sekolah harus dapat memimpin secara professional, para staf pengajar, bekerja secara ilmiah, penuh perhatian dan demokratis dengan menekankan pada perbaikan proses belajar mengajar secara terus menerus.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah harus bertanggung jawab atas terlaksananya seluruh program pendidikan di sekolah. Untuk dapat merealisasikan semua tugas dan fungsi kepemimpinannya, maka kepala sekolah hendaknya mengetahui jumlah stafnya, mengetahui nama-nama stafnya, mengetahui tugas masing-masing stafnya, memelihara suasana kekeluargaan dan memperhatikan kesejahteraan para stafnya.

Kepala madrasah perlu menjalankan fungsi kepemimpinan secara operasional sesuai dengan kelembagaan. Adapun fungsi kepala madrasah menurut Roe Dn Drake, yaitu:

- a) Mendorong dan memotivasi staf untuk kinerja maksimal

---

<sup>9</sup>Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 94.

- b) Mengembangkan sifat secara realistis dan bertujuan dari akuntabilitas pengajaran (memonitor program pengajaran dan proses pengajaran).
- c) Mengembangkan kerjasama dalam menilai prosedur bagi kelangsungan program untuk mengidentifikasi dan mengajukan alternatif untuk perbaikan kelemahan
- d) Bekerja dengan staf dalam mengembangkan dan melaksanakan evaluasi staf
- e) Bekerja dengan staf dalam menyusun rencana untuk evaluasi pelaporan kemajuan pelajar
- f) Menyediakan jaringan untuk keterlibatan masyarakat dalam operasional sekolah
- g) Mendorong kajian keberlanjutan terhadap kurikulum dan inovasi pengajaran serta memberikan pertolongan dan sumber daya untuk memajukan madrasah
- h) Menyediakan kepemimpinan untuk pelajar dalam membantu mereka mengembangkan diri penuh tanggung jawab
- i) Membangun pusat sumber daya belajar dan menata penggunaannya
- j) Mengembangkan kerjasama dengan staf dalam mengembangkan profesionalisme yang dinamis dan program pelayanan pendidikan sendiri.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup>Syafaruddin, "*Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*", (Bandung: Ciptapustaka Media, 2015), 153.

### C. Peran Kepala Madrasah

Peran utama sebagai kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan adalah menciptakan situasi belajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan murid-murid dapat belajar dengan baik. Dalam melaksanakan peran tersebut, kepala madrasah memiliki tanggung jawab ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah sehingga guru-guru bertambah dalam menjalankan tugas-tugas pengajaran dan dalam membimbing pertumbuhan murid-murid.<sup>11</sup>

Dalam bidang pendidikan, keterampilan tehnikal adalah kemampuan kepala madrasah dalam menggapai dan memahami serta cakap menggunakan metode pengetahuan, keuangan, pelaporan, penjadwalan dan pemeliharaan.<sup>12</sup> Menurut Wahyudi bahwa “kepala sekolah selain melakukan tugas yang bersifat konseptual yaitu merencanakan, mengorganisir, memecahkan masalah dan mengadakan kerjasama dengan guru dan masyarakat juga harus mampu melaksanakan kegiatan yang bersifat praktis/tehnikal”.

Harun mengatakan bahwa peran kepala madrasah sebagai edukator memiliki tujuh aspek kinerja, yaitu:

1. Prestasi sebagai guru
2. Kemampuan membimbing guru

---

<sup>11</sup>Sri Banun, Yusrizal, Nasir Usman “*Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada SMP Negeri2 Unggul Mesjid Raya Kabupaten Aceh Besar*”, Jurnal Administrator Pendidikan Pasca Sarjana Universitas Syiah Kuala Volume 4, No. 1, Februari 2016, 140.

<sup>12</sup>Wahyudi, “*Kepemimpinan Kepala Sekolah; Dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)*”, (Bandung: Alfabeta, 2009), 75.

3. Kemampuan membimbing karyawan
4. Membimbing peserta didik
5. Mengembangkan staf
6. Mengikuti perkembangan iptek
7. Memberi contoh mengajar yang baik

Strategi kepala sekolah merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja guru dalam proses pembelajaran. Kepala sekolah berfungsidan bertugas sebagai *educator*, manajer, *administrator*, *supervisor*, *leadership*, dan *motivator* (EMASLIM).<sup>13</sup> Hal ini sesuai dengan pendapat Murniati bahwa peran kepala sekolah adalah sebagai:

- a. Pendidik (*educator*)
- b. *Supervisor*
- c. Pimpinan (*leader*)
- d. *Manajer*
- e. *Administrator*
- f. *Inovator*
- g. *Mutivator*<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup>Harun, “*Manajemen Pendidikan (Aplikasi dalam Menyusun Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah)*”, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 1009), 29.

<sup>14</sup>Murniati, AR, “*ManajemenStratejik (Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan)*”, (Bandung:Cita PustakaMedia Perintis, 2008), hal 146.

Dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan mutu madrasah, kepala madrasah harus memperhatikan hal-hal berikut:

- 1) mempunyai visi yang tajam dan komitmen yang mendalam, serta mengkomunikasikan pesan tentang mutu dan akuntabilitas bagi lembaganya maupun bagi guru, karyawan, dan peserta didik yang ada di madrasah.
- 2) Menjamin kebutuhan peserta didik dan meyakinkan terhadap *stakeholders* (orang tua, masyarakat, dan dunia industri), bahwa madrasah sangat memperhatikan dan mengutamakan mutu pendidikan di madrasah sesuai harapan dan keinginan mereka.
- 3) Membangun tim kerja yang efisien, efektif, inovatif
- 4) Mengembangkan mekanisme pengendalian dan evaluasi yang tepat sesuai kondisi organisasi dan situasi yang di hadapi.<sup>15</sup>

#### D. Peran Kepala Madrasah Dalam Pengendalian Mutu

Kepala madrasah ialah tenaga fungsional guru yang diberi wewenang penuh untuk memimpin sekolah sebagai tempat terjadinya interaksi antara guru yang mentransfer pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.<sup>16</sup> Salah satu peranan penting kepala madrasah yaitu ketika dalam memerankan fungsinya sebagai pemegang wewenang tertinggi di madrasah, ia mempunyai tanggung jawab penuh untuk mengembangkan madrasah dan mampu memaksimalkan kegiatan pendidikan agar visi dan misi madrasah dapat diraih.

---

<sup>15</sup>Yusuf Hadijaya, *Menyusun Strategi*, (Bandung:, Pustaka Setia, 2010), 90.

<sup>16</sup>Wahdosumiddjo, "*Kepemimpinan Kepala Madrasah*", (Jakarta: Renika Cipta, 2017), 4.

Peran kepala madrasah sebagai pemimpin tunggal dalam peningkatan mutu madrasah cenderung menggunakan waktu untuk memunculkan ide-ide baru, memberikan inspirasi kepada bawahannya, memimpin kegiatan serta melakukan pendekatan dengan para guru dan stafnya. Selaku pimpi tertinggi dalam administrasi dan *supervisor*, ia mempunyai fungsi dan tugas pengelolaan madrasah dengan indikator kerja sebagai berikut<sup>17</sup>:

1. Menyusun perencanaan
2. Mengorganisasikan kegiatan
3. Mengarahkan kegiatan
4. Melaksanakan pengawasan
5. Melakukan evaluasi terhadap kegiatan
6. Menentukan kebijakan
7. Mengadakan rapat
8. Mengambil keputusan
9. Mengatur proses belajar mengajar
10. Mengatur administrasi kantor
11. Mengelola organisasi siswa intrasekolah (OSIS)
12. Mengelola relasi sekolah dan masyarakat serta dunia usaha
13. Menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar menyelenggarakan kegiatan pembimbing dan penyuluhan atau bimbingan karir
14. Menyelenggarakan kegiatan ekstra kurikuler

---

<sup>17</sup>Aqib, Zinal, “*Manajemen Lemabaga Pendidikan Islam*”, (Bandung: Yrama Medya, 2015), 4.

15. Menyelenggarakan kegiatan ketata usahaan dan menyelenggarakan kegiatan solidaritas masyarakat dan dunia usaha.

Ada beberapa faktor kunci yang harus mendarah daging pada seorang manajer, *pertama*, pemahaman tentang ospek yang melatar belakangi mutu. *Kedua*, memahami eskalasi mutu. *Ketiga*, bentuk *leadership* sesuai dengan *quality culture*. *Keempat*, *implementasi* strategi sesuai dengan lingkup, wewenang, dan tanggung jawab. *Kelima*, *empowering* atas dasar *learnier focus*.<sup>18</sup>

Ukuran keberhasilan kepala madrasah dalam mengamalkan tugasnya dapat dilihat dengan cara mengukur kemampuannya dalam menciptakan iklim dalam belajar mengajar, baik dengan cara memengaruhi, mengajar, dan mendorong guru dan siswaserta stafnya untuk menjalankan tanggung jawabnya dengan sebaik mungkin. Untuk menciptakan adanya perubahan dan pengembangan yang kondusif tidak lepas dari aspek kepemimpinan kepala madrasah disarankan agar mempunyai beberapa kemampuan sebagai seorang pemimpin, diantaranya adalah:

- a. Berpengetahuan luas tentang teori pendidikan
- b. Mampu mengidentifikasi masalah
- c. Mampu menganalisis situasi berdasarkan kenyataan yang terjadi

---

<sup>18</sup>Fattah, Nanang, “*Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*”, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 5.

d. Mampu mengkonsepkan arah yang baru dalam suatu perubahan<sup>19</sup>

#### E. Standar Kompetensi Kepala Madrasah

Standar kompetensi kepala sekolah/madrasah telah atau ditetapkan melalui PERMENDIKNAS No. 13 Tahun 2007 yang di tetapkan pada tanggal 17 April 2007. Dalam PERMENDIKNAS ini di sebutkan bahwa untuk di angkat sebagai kepala sekolah seseorang wajib memenuhi standar kualifikasi dan kompetensi. Untuk standar kualifikasi umum dan khusus. Kualifikasi dan kompetensi. Untuk standar kualifikasi umum dan khusus. Kualifikasi umum kepala sekolah yaitu, kualifikasi akademik (S1), usia maksimal 56 tahun, pengalaman belajar sekurang-kurangnya 5 tahun, dan perangkat serendah-rendahnya III/c atau yang setara. Sedangkan kualifikasi khusus yaitu berstatus guru, bersertifikat pendidik, dan memiliki sertifikat kepala sekolah.

Selain standar kualifikasi kepala sekolah juga harus memenuhi standar kompetensi. Dalam PERMENDIKNAS No. 13 tahun 2007 disyaratkan 5 kompetensi yang harus di miliki kepala sekolah. Lima kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah seperti yang dikutip dari karangan Wahyudi yaitu:

##### 1. Kompetensi kepribadian

Kompetensi yang harus di miliki kepala sekolah dalam dimensi kompetensi kepribadian antara lain:

---

<sup>19</sup>Rosyada, “*KreativeThinking (Kolom Rektor UIN Syarif Hidayatullah)*”, Jakarta, Eddisiti 3, 2015, 4.

- a. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas sekolah atau madrasah
- b. Memiliki integritas kepribadian sebagai seorang pemimpin
- c. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah
- 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, dengan merujuk pada teori sifat dalam kepemimpinan

Pada dasarnya teori sifat memandang bahwa keefektifan kepemimpinan itu bertolak dari sifat-sifat atau karakter yang dimiliki seseorang. Keberhasilan kepemimpinan itu sebagian besar ditentukan oleh sifat-sifat kepribadian tertentu, misalnya harga diri, prakarsa, kecerdasan kreatifitas. Pemimpin dikatakan efektif bila memiliki sifat-sifat kepribadian yang baik.

## 2. Kompetensi manajerial

Kompetensi yang dimiliki kepala sekolah dalam dimensi kompetensi manajerial antara lain:

- a. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan

- b. Mengembangkan organisasi sekolah atau madrasah sesuai dengan kebutuhan
- c. Memimpin sekolah atau madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah atau madrasah secara optimal
- d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif
- e. Menciptakan budaya dan iklim di sekolah atau madrasah
- f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal
- g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah atau madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
- h. Mengelola hubungan sekolah atau madrasah dengan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan belajar sekolah atau madrasah
- i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik
- j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional
- k. Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien
- l. Mengelola ketatausahaan sekolah atau madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah atau madrasah

- m. Mengelola unit layanan khusus sekolah atau madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah atau madrasah
  - n. Mengelola sistem informasi sekolah atau madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
  - o. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah atau madrasah
  - p. Melakukan monitoring, evaluasi, dan laporan pelaksanaan program kegiatan sekolah atau madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya
3. Kompetensi kewirausahaan

Kompetensi kewirausahaan dalam PERMENDIKNAS No. 13

Tahun 2007 terdiri atas lima (5) kompetensi, yaitu:

- a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah atau madrasah
- b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah atau madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif
- c. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah atau madrasah
- d. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang di hadapi sekolah atau madrasah
- e. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produk atau jasa sekolah atau madrasah sebagai sumber belajar peserta didik

#### 4. Kompetensi supervisi

Selama ini supervisi yang dilakukan kepala sekolah merupakan kegiatan insidental. Kegiatan ini biasanya dilaksanakan oleh guru yang akan naik pangkat atau untuk mengisi DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerja Pegawai). Kegiatan ini dilakukan kepala sekolah dengan sekedar melakukan kunjungan kelas dan menilai performa guru. Setelah kegiatan ini selesai maka selesailah kegiatan supervisi ini.

Supervisi adalah kegiatan membantu guru bukan hanya untuk memvonis guru (benar atau salah). Kegiatan membantu guru harus dilakukan secara terencana dan sistematis bukan insidental sehingga kegiatan supervisi kemampuan profesional guru dapat berkembang dengan optimal.

Dalam PERMENDIKNAS No. 13 Tahun 2003 tentang kompetensi kepala sekolah, dimensi kompetensi supervisi terdiri atas tiga kompetensi, yaitu:

- a. Merencanakan program supervisi akademik supervisi 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. Kompetensi sosial

Sekolah merupakan organisasi pembelajaran di mana kedudukannya selalu berhadapan dengan *stakeholder*. Kemampuan yang diperlukan untuk berhadapan dengan stakeholder adalah kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi yang efektif. Agar terbina hubungan yang baik antara sekolah dengan orang tua, sekolah dengan kantor dinas yang membawahnya maka kepala sekolah harus mampu mengkomunikasikannya. Setiap kegiatan melibatkan dua orang atau lebih pasti membutuhkan komunikasi. Pembagian kerja administrasi dalam manajemen pendidikan yang meliputi 6 pokok manajemen pendidikan juga memerlukan komunikasi. Keterampilan berkomunikasi sangat diperlukan dalam membina hubungan sosial. Kompetensi sosial dalam PERMENDIKNAS No. 13 Tahun 2007 terdiri atas:

- a. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah atau madrasah
- b. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
- c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain<sup>20</sup>

#### F. Fungsi Kepala Madrasah Dalam Mengelola Pendidikan

##### 1. Kepala madrasah sebagai *educator*

Dalam melakukan fungsinya sebagai *educator*, 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

---

<sup>20</sup>UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003. BAB I Pasal I. Bandung: Citra Umbara.

dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.

Sumidjo mengemukakan bahwa memahami arti pendidikan tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari berkaitan dengan makna pendidikan, sarana pendidikan, dan sebagaimana strategi pendidikan, sarana pendidikan, dan sebagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan *artistic*.<sup>21</sup>

## 2. Kepala madrasah sebagai *manager*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan sumber daya yang ada di sekolah. Kepala madrasah sebagai manajer di madrasah mempunyai peran yang sangat strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di madrasah juga partisipasi masyarakat untuk ikut berperan serta dalam memajukan pendidikan di lingkungan sekitarnya.<sup>22</sup>

## 3. Kepala madrasah sebagai *administrator*

---

<sup>21</sup>E. Mulyasa, "*Menjadi Kepala Sekolah Profesional*", (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 99.

<sup>22</sup>E. Mulyasa, "*Manajemen dan Kependidikan Kepala Sekolah*", (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 103.

Kepala sekolah sebagai *administrator* memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan *administrasi* yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program madrasah. Secara spesifik, kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengelola *administrasi* peserta didik, mengelola *administrasi* personalia, mengelola *administrasi* kearsipan, dan mengelola *administrasi* keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang *produktifitas* sekolah.<sup>23</sup>

#### 4. Kepala madrasah sebagai *supervisor*

Salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai *supervisor*. Kinerja kepala madrasah dalam sebagai *supervisor* menuntut kemampuan kepala madrasah dalam melakukan pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Kegiatan *supervise* dapat dilakukan melalui teknik individu dan teknik komputer. Menurut Sergiovanni, ada tiga fungsi *supervisor* pendidikan di madrasah yaitu: fungsi pengembangan, fungsi motivasi, dan fungsi control.<sup>24</sup>

#### 5. Kepala madrasah sebagai *leader*

Kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas, kepribadian kepala madrasah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-

---

<sup>23</sup>*Ibid*, hal. 107.

<sup>24</sup>Ibrahim Bafadal, “*Peningkatan Profesional Guru Sekolah Dasar*”, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 46.

sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi stabil dan mampu menjadi teladan.<sup>25</sup>

Dalam implementasinya, kepala madrasah sebagai *leader* dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinannya yakni demokratis, otoriter dan *Laissez faire*. Ketiga sifat tersebut sering di miliki secara bersamaan oleh seorang *leader*, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, sifat-sifat tersebut muncul secara situasional. Oleh karena itu kepala madrasah sebagai leader mungkin bersifat demokratis dan *laissez faire*.<sup>26</sup>

#### 6. Kepala madrasah sebagai *inovator*

Dalam melakukan peran dan fungsinya sebagai *inovator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan yang baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatis.

Kepala sekolah sebagai *inovator* akan tercermin dari cara-cara pegawainya dalam melakukan pekerjaan secara *konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel*.

*Konstruktif*, di maksudkan dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat

---

<sup>25</sup>E. Mulyasa, “*Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*”, 115.

<sup>26</sup>M. Ngalim Purwanto, “*Administrasi dan Supervise Pendidikan*”, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 52.

berkembang secara optimal dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembankan kepada masing-masing tenaga kependidikan.

*Kreatif*, di maksudkan bahwa dalam meningkatkan *profesionalisme* tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha mencari sebuah gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Dalam hal ini dilakukan agar para tenaga kependidikan dapat memahami apa yang telah disampaikan oleh kepala madrasah sebagai pemimpin, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi madrasah.

*Delegatif*, di maksudkan dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing.

*Integrative*, di maksudkan bahwa dalam meningkatkan *profesionalisme* tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan madrasah secara efektif, efisien dan produktif.

*Rasional dan objektif*, dimaksudkan bahwa kepala madrasah dalam meningkatkan *profesionalisme* tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang di miliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang di miliki sekolah.

Keteladanan, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan *profesionalisme* tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik agar seluruh karyawan dapat mencontoh perilaku baik tersebut.

*Adaptabel* dan *fleksibel*, dimaksudkan disini bahwa kepala madrasah dalam meningkatkan *profesionalisme* tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

Kepala sekolah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut dapat dikatakan sebagai *moving class*. *Moving class* adalah menubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi bidang kelas studi, sehingga setiap bidang studi dapat memiliki kelas tersendiri yang dilengkapi dengan fasilitas masing-masing. *Moving class* ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu bidang laboratorium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru (*fasilitator*), yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar.<sup>27</sup>

#### 7. Kepala madrasah sebagai *motivator*

---

<sup>27</sup>E. Mulyasa, “*Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*”, 118-120.

Sebagai *motivator*, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditimbulkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif.

a. Pengaturan lingkungan fisik

Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugasnya secara optimal. Pengaturan lingkungan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel, serta mengatur lingkungan madrasah yang nyaman dan menyenangkan.

b. Pengaturan suasana kerja

Pengaturan suasana kerja seperti halnya iklim fisik, suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu, kepala madrasah harus harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan madrasah yang aman dan menyenangkan.

c. Disiplin

Disiplin dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan *profesionalisme* tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya melalui. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan yang efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktivitas madrasah.

Dalam meningkatkan produktivitas madrasah yang baik kepala madrasah haruslah menyusun strategi yang dapat digunakan seperti kepala madrasah harus membantu para tenaga kependidikan dalam mengembangkan pola perilakunya, membantu para tenaga kependidikan dalam meningkatkan standar perilakunya, dan melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama.

Peningkatan *profesionalisme* tenaga kependidikan harus dimulai dengan sikap demokratis. Oleh karena itu, dalam membina disiplin para tenaga kependidikan kepala madrasah harus berpedoman pada nilai demokratis, yakni dari, oleh dan untuk tenaga kependidikan, sedangkan kepala madrasah yaitu berpedoman *tutwuri handayani*.

#### d. Penghargaan

Penghargaan (*rewards*) ini sangatlah penting dalam meningkatkan *profesionalisme* tenaga kependidikan, dan untuk mengurangi kegiatan yang produktif. Melalui penghargaan ini,

para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan *profesionalisme* kerjanya secara positif dan produktif. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya. Kepala madrasah harus berusaha menggunakan penghargaan ini secara tepat, *efektif*, dan *efisien* untuk menghindari dampak negatif yang ditimbulkan.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup>*Ibid*, hal. 120.