

## BAB II

### KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH, PARTISIPASI MASYARAKAT, DAN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN

#### A. Kepemimpinan Kepala Madrasah

##### 1. Pengertian Kepemimpinan

###### a. Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Stephen P. Robbins adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Dari pengertian tersebut, dapat diketahui bahwa kepemimpinan melibatkan kemampuan mempengaruhi. Kemampuan mempengaruhi orang lain ini mempunyai maksud untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>1</sup>

Pandji Anoraga memberikan definisi tentang kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok, ke arah pencapaian tujuan.<sup>2</sup>

Beberapa pengertian tentang kepemimpinan lainnya ditulis kembali oleh Inu Kencana Syafiiie yaitu :<sup>3</sup>

- 1) C.N. Cooley : *The leader is always the nucleus of tendency, and on the other hand, all social movement, closely examined will be found to consist of tendencies having such nucleus* (Pemimpin itu selalu merupakan titik pusat dari suatu kecenderungan, dan pada kesempatan lain, semua gerakan sosial, kalau diamati secara cermat akan ditemukan kecenderungan yang memiliki titik pusat).
- 2) Ordway Tead : *Leadership as a combination of traits which enables on individual to induce others to accomplish a given task* (Kepemimpinan sebagai perpaduan perangai yang memungkinkan seseorang maupun mendorong pihak lain menyelesaikan tugasnya).
- 3) G.U. Cleeton dan C.W. Mason : *Leadership indicated the ability to influence men and secure results through emotional appeals rather*

<sup>1</sup>Stephen P Robbins. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jilid 2. Jakarta : Prenhallindo. Hal 39

<sup>2</sup>Pandji Anoraga. 2000. *Manajemen Bisnis*. Jakarta : Rineka Cipta. Hal 182

<sup>3</sup>Inu Kencana Syafiiie. 1998. *Manajemen Pemerintahan*. Jakarta : Pertca. Hal 65 - 66

*than through the exercise of authority* (Kepemimpinan menunjukkan kemampuan mempengaruhi orang-orang dan mencapai hasil melalui himbauan emosional, bukan melalui penggunaan kekuasaan).

- 4) P. Pigors : *Leadership is a process of mutual stimulation which by the successful interplay of individual differences, controls human energy in the pursuit of common cause* (Kepemimpinan adalah suatu proses saling mendorong melalui keberhasilan interaksi dari perbedaan-perbedaan individu, mengontrol daya manusia dalam mengejar tujuan bersama).
- 5) Ralph M. Stogdill menghimpun 11 definisi kepemimpinan yaitu :
  - a). Kepemimpinan sebagai pusat proses kelompok
  - b). Kepemimpinan sebagai kepribadian yang berakibat
  - c). Kepemimpinan sebagai seni menciptakan kesepakatan
  - d). Kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi
  - e). Kepemimpinan sebagai tindakan perilaku
  - f). Kepemimpinan sebagai suatu bentukbujukan
  - g). Kepemimpinan sebagai suatu hubungan kekuasaan
  - h). Kepemimpinan sebagai sarana pencapaian tujuan
  - i). Kepemimpinan sebagai hasil interaksi
  - j). Kepemimpinan sebagai pemisahan peranan
  - k). Kepemimpinan sebagai awal struktur

Dari definisi tentang kepemimpinan tersebut di atas, jelas bahwa kepemimpinan melibatkan kemampuan mempengaruhi, kemahiran cara menyuluh, memiliki penampilan yang khas yang menjadi sentral perhatian dan sebagai panutan. Kemampuan mempengaruhi orang lain mempunyai maksud, yaitu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **b. Kepala Madrasah**

Pemimpin dalam sebuah madrasah disebut Kepala Madrasah. Menurut Sudarwan Danim, kepala madrasah adalah guru yang

mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala madrasah.<sup>4</sup> Sementara, menurut Daryanto, kepala madrasah adalah pemimpin pada suatu lembaga satuan pendidikan. Kepala madrasah ialah pemimpin yang proses kehadirannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah.<sup>5</sup> Adapun menurut Sri Damayanti, kepala madrasah berasal dari dua kata, yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata “kepala” dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga, sedangkan “madrasah” diartikan sebagai sebuah lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi, secara umum, kepala madrasah dapat diartikan sebagai pemimpin madrasah atau suatu lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran.

Pendapat serupa mengenai definisi kepala madrasah juga dikemukakan oleh beberapa ahli yang lain. Wahjosumidjo mengemukakan bahwa kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah, tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar atau terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran. Sementara, Rahman dkk mengungkapkan bahwa kepala madrasah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala madrasah) di madrasah.<sup>6</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, secara garis besar, dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada di suatu madrasah, sehingga dapat didaya gunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama. Jadi, profesionalisme kepemimpinan kepala madrasah merupakan suatu bentuk komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensi mereka, yang

---

<sup>4</sup>Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2010) cet. Ke-2. Hal 145

<sup>5</sup>Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran* (Yogyakarta: Gaya Media, 2011) cet. Ke-1. Hal 136

<sup>6</sup>Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Yogyakarta: Dive Press, 2010) cet ke-1. Hal 16-18.

bertujuan agar kualitas keprofesionalan mereka dalam menjalankan dan memimpin segala sumber daya yang ada di suatu madrasah mau bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

Adapun menurut penulis. Kepala Madrasah adalah jabatan fungsional, yang diberikan oleh lembaga yang menaungi madrasah, bisa yayasan, Kementerian Pendidikan Nasional, Kementerian Agama atau yang lainnya, baik melalui mekanisme pemilihan, penunjukan, maupun yang lainnya kepada seseorang. Penetapan kepala madrasah oleh lembaga-lembaga ini tentu dengan pertimbangan matang, khususnya berkaitan dengan kualifikasi yang dibutuhkan agar mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab besarnya dalam memimpin madrasah.

Sifat-sifat yang harus dimiliki pemimpin madrasah menurut beberapa ahli yang dikutip oleh Ngalim Purwanto yaitu :

- 1 Menurut Prof. Dr. A. Abdurachman  
Adil, suka melindungi, penuh inisiatif, penuh daya penarik, dan penuh kepercayaan pada diri sendiri
- 2 Menurut Ordway Tead  
Berbadan sehat, kuat dan penuh energy, yakin akan maksud dan tujuan organisasi, selalu bergairah, bersifat ramah-tamah, mempunyai keteguhan hati, unggul dalam teknik bekerja, sanggup bertindak tegas, memiliki kecerdasan, pandai mengajari bawahan, dan percaya pada diri sendiri.
- 3 Menurut Elsbree dan Reutter  
Sifat-sifat personal dan social yang baik, kecakapan intelektual, latar belakang pengetahuan yang sesuai, filsafat pendidikan dan bimbingan, kecakapan dan sikap terhadap pengajaran dan teknik-teknik mengajar, pengalaman profesional dan nonprofessional, potensi untuk mengembangkan profesinya, kesehatan fisik dan mental.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup>Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung : PT. REMAJA ROSDAKARYA). Hlm 53.

Dengan demikian dapat disimpulkan sifat-sifat yang diperlukan dalam kepemimpinan pendidikan yaitu rendah hati dan sederhana, bersifat suka menolong, sabar dan memiliki kestabilan emosi, percaya kepada diri sendiri, jujur, adil dan dapat dipercaya, keahlian dalam jabatan.

Meskipun diantara para pemimpin banyak yang memiliki keahlian dan jabatan dalam pekerjaan yang sama akan tetapi dapat dilihat perbedaan-perbedaan dalam perilaku, sikap, dan gaya kepemimpinannya. Hal ini disebabkan karena adanya berbagai faktor yang dapat mempengaruhinya. Namun demikian sudah diketahui bahwa perilaku pemimpin dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu sifat-sifat yang dimiliki pemimpin, perilaku atau fungsi pemimpin terhadap kelompok yang dipimpinnya dan situasi intern dan ekstern lembaga yang bersangkutan.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku seorang pemimpin secara khusus yaitu :

1. Keahlian dan pengetahuan yang dimilikinya oleh pemimpin untuk menjalankan kepemimpinannya.
2. Jenis pekerjaan atau lembaga tempat pemimpin itu melaksanakan tugas jabatannya.
3. Sifat-sifat kepribadian pemimpin.
4. Sifat kepribadian pengikut atau kelompok yang dipimpinnya.
5. Sanksi-sanksi yang ada di pemimpin.<sup>8</sup>

**IAIN PURWOKERTO**

### c. Perbedaan Kepala dan Pemimpin

Pertama, Kepala dan Pemimpin sebenarnya merupakan dua pengertian yang tidak identik. Keduanya ada persamaan dan perbedaannya.

Persamannya :

- 1) Keduanya menghadapi/mengepalai kelompok.
- 2) Keduanya bertanggung jawab.

Perbedaannya :

---

<sup>8</sup> Purwanto, Administrasi...Hlm 59.



- 1) Kepala bertindak sebagai pengusaha, sedangkan pemimpin bertindak sebagai organisator dan coordinator.
- 2) Kepala bertanggung jawab terhadap pihak ketiga, pihak atasannya pemimpin bertanggung jawab terhadap kelompok yang dipimpinnya.
- 3) Kepala tidak selalu merupakan bagian dari kelompok, sedangkan pemimpin merupakan bagian dari kelompok.
- 4) Kekuasaan kepala biasanya berasal dari peraturan-peraturan atau dari pihak ketiga, sedangkan kekuasaan pemimpin berasal dari kepercayaan anak buah/kelompoknya.
- 5) Kelompok/ anak buah seorang kepala biasanya bukan atas kemauan sendiri, melainkan ditunjuk oleh peraturan-peraturan (karena adanya pengangkatan seorang kepala orang pihak ketiga).

Kedua, Seorang kepala bertanggung jawab terhadap pihak ketiga atau atasannya, bertanggung jawab kepada tugas yang dipikulnya. Seorang kepala di anggap berhasil jika kelompoknya berhasil dan sebaliknya dengan kata lain kecakapan dari seorang kepala adalah membuat kelompoknya berhasil. Dengan demikian seorang kepala akan benar-benar berhasil jika ia dapat membawa kelompoknya kepada keinginan-keinginan yang sesuai dengan keinginan atasan.

Ketiga, Seorang kepala jika benar-benar berhasil harus berusaha memperoleh pengakuan sebagai pemimpin, untuk itu ia harus memiliki kecakapan, cara yang baik mengerjakan sesuatu, mengetahui hasil mana yang baik dan waktu yang mana untuk mencapai tujuan.

Kepala harus dapat meyakinkan kelompoknya bahwa cara, hasil dan waktu yang ditetapkan itu tepat dan benar. Jadi tugas kepala sebagai pemimpin ialah memilih pembantu-pembantu yang mempunyai keahlian tertentu sesuai dengan kebutuhan kelompoknya.

Keempat, menurut pandangan kepemimpinan yang kuno yang dipilih sebagai pemimpin ialah orang yang memiliki segala kelebihan dari orang-orang yang lain seperti orang yang terkuat, paling pandai, pemberani, paling banyak makan garam dan sebagainya.

Di zaman modern, seorang pemimpin/kepala menjalankan peran terutama dalam kecakapan memilih pembantu-pembantu (orang yang memiliki keahlian tertentu) sehingga dapat menjalankan peranan tertentu yang dapat memenuhi kebutuhan kelompoknya. Jadi persamaan antara pemimpin dahulu dan sekarang adalah mereka bersama-sama memenuhi kebutuhan kelompok. Jika kelompok itu tidak terpenuhi maka ia dapat dianggap bukan pemimpin kelompok itu lagi.

Tugas seorang pemimpin, kecuali harus memenuhi kebutuhan kelompok ia harus dapat mempengaruhi kelompok sedemikian rupa sehingga apa yang dirasakan sebagai kebutuhan benar-benar bersifat realistis atau sesuai dengan kenyataan. Jadi tugas seorang pemimpin antara lain : menyelami kebutuhan-kebutuhan kelompoknya dan keinginan kelompoknya, dari keinginan-keinginan itu dapat dipetiknya kehendak-kehendak yang realistis dan yang benar-benar dapat dicapai, meyakinkan kelompoknya mengenai apa-apa yang menjadi kehendak mereka, mana yang realistis dan mana yang sebenarnya merupakan khayalan, dan menemukan jalan yang dapat ditempuh untuk mencapai/mewujudkan kehendak-kehendak tersebut.<sup>9</sup>

## 2). Kompetensi Kepala Madrasah

### a. Pengertian Kompetensi Kepala Madrasah

Kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan yang diperlihatkan seseorang ketika melakukan sesuatu.<sup>10</sup> Istilah kompetensi berasal dari bahasa Inggris *competency* yang berarti kecakapan, kemampuan dan wewenang.<sup>11</sup> Menurut Sahertian kompetensi adalah kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan.

<sup>9</sup> Purwanto, Administrasi...Hlm 62.

<sup>10</sup> Mulyono, MA., *Educational Leadership* : mewujudkan Efektifitas Kepemimpinan Pendidikan. (Malang, UIN Malang Press. 2009), Hal 87

<sup>11</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. (Bandung: Alfabeta, 2009), hal. 28

Sedangkan menurut Supandi, kompetensi adalah seperangkat kemampuan untuk melakukan suatu jabatan dan bukan semata-mata pengetahuan saja.

Depdiknas mengartikan kompetensi sebagai pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam menjalankan wewenang, tugas dan tanggung jawabnya.

Sedangkan kepala Madrasah adalah seorang pemimpin yang mempunyai bawahan yang dipilih dengan cara tertentu yang mempunyai tanggung jawab dalam mewujudkan visi dan misi yang telah ditentukan yang dibantu oleh staf. Staf merupakan sekelompok sumber daya manusia yang bertugas membantu kepala madrasah dalam mencapai tujuan madrasah yang terdiri dari guru, laboran, pustakawan, dan kelompok sumber daya manusia yang bertugas sebagai tenaga administrasi.<sup>12</sup>

Dengan demikian kompetensi kepala madrasah adalah pengetahuan, ketrampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan kepala madrasah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan, dan peningkatan potensi sumber daya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah.<sup>13</sup>

## IAIN PURWOKERTO

### b. Jenis-Jenis Kompetensi Kepala Madrasah

Menurut Robert L. Katz (dikutip oleh Sudarwan, dalam: Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok), bahwa keterampilan yang harus dimiliki oleh administrator yang efektif adalah keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan hubungan manusia (*humanrelation skill*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*).

<sup>12</sup>Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2005).  
Hal

<sup>13</sup> Wahyudi, Kepemimpinan... Hlm 29.



### 1) Keterampilan Teknis (*Technical Skill*)

Keterampilan teknis adalah keterampilan menerapkan pengetahuan teoritis ke dalam tindakan-tindakan praktis, keterampilan dalam menggunakan metode, teknik, prosedur atau prakarsa melalui taktik yang baik, atau menyelesaikan tugas-tugas secara sistematis.

Ketrampilan teknikal yaitu kemampuan kepala madrasah dalam menanggapi dan memahami serta cakup menggunakan metode-metode termasuk yang bukan pengajaran, yaitu pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan dan pemeliharaan.<sup>14</sup>

Keterampilan-keterampilan teknis antara lain adalah:

- a). Kemampuan menyusun laporan.
- b). Kemampuan menyusun program pembelajaran
- c). Kemampuan menyusun data statistik madrasah.
- d). Keterampilan membuat keputusan dan merealisasikannya.
- e). Keterampilan mengetik.
- f). Kerampilan menata ruang.
- g). Kerampilan membuat surat, dan lain-lain.

### 2) Keterampilan Hubungan Manusia (*Human Relation Skill*)

Keterampilan hubungan manusiawi adalah kemampuan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan keterampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak. Hubungan manusiawi melahirkan suasana kooperatif yang menciptakan kontak manusiawi antar-pihak yang terlibat.

Keterampilan hubungan manusiawi ini antara lain adalah:

- a). Keterampilan menempatkan diri dalam kelompok.
- b). Keterampilan menciptakan kepuasan pada diri bawahan.
- c). Sikap terbuka terhadap kelompok kerja.
- d). Kemampuan memotivasi bawahan.
- e). Penghargaan terhadap nilai-nilai etis.

---

<sup>14</sup>Sembiring, M Gorky. *Menjadi Guru Sejati*. (Yogyakarta: Best Publisher.2009). Hal. 33

- f). Pemerataan tugas dan tanggung jawab.
- g). Itikad baik, adil, menghormati, dan menghargai orang lain.

Perilaku kepala madrasah yang berkaitan dengan Keterampilan hubungan manusia di madrasah menurut pendapat Campbell yang dikutip oleh Stoops dan Johnson (1967) adalah sebagai berikut: <sup>15</sup>

- a). Menunjukkan semangat kerja dan memberikan bimbingan dan bantuan dalam pekerjaan
- b). Berperilaku menyenangkan, menghormati guru, mempunyai integritas yang tinggi dan tegas dalam mengambil keputusan
- c). Memberi penghargaan pada guru yang berprestasi
- d). Memberikan dukungan semangat/moral kerja guru dan bersikap tegas kepada personil madrasah
- e). Mengatur madrasah secara baik
- f). Menggunakan otoritasnya sebagai kepala madrasah dengan penuh keyakinan dan teguh pendirian
- g). Memberikan bimbingan secara individu kepada guru dalam pekerjaan
- h). Menyelesaikan permasalahan
- i). Menghormati peraturan madrasah, mendisiplinkan siswa dan tidak membebani tugas yang berat kepada guru.

### 3) Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skill*)

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

---

<sup>15</sup> Ibid. Hal 73

Keterampilan Konseptual adalah :

- a). Melihat madrasah sebagai suatu keseluruhan
- b). Merencanakan perubahan
- c). Merancang tujuan madrasah
- d). Membuat penilaian secara tepat tentang efektivitas kegiatan madrasah
- e). Mengkoordinasikan program secara harmonis (Dubin, 1991)

Sedangkan tiga jenis kemampuan/skill menurut Willian R. Tracy adalah :

1). Technical skill

- a) Semua kecakapan/keahlian dalam keterampilan khusus, terutama yang memerlukan metode, proses, prosedur, dan teknik.
- b) Kecakapan teknis yang memerlukan pengetahuan khusus, kecakapan menganalisis, penggunaan alat-alat, teknik-teknik yang memerlukan disiplin khusus dan barang-barang.
- c) Kecakapan teknis yang berkaitan dengan tugas-tugas khusus.

2). Human Skill

- a) Kemampuan berkomunikasi dan bekerja sama secara efektif dalam satu kelompok.
- b) Kemampuan menciptakan kerja sama yang baik dalam usaha bersama; menekankan kemampuan bekerja dengan orang-orang lain.

- c) Kemampuan menciptakan situasi lingkungan yang aman, dengan iklim saling mempercayai, terbuka dan saling hormat-menghormati.

3). Conceptual Skill

- a) Kemampuan pemimpin untuk melihat organisasi dan setiap permasalahan sebagai suatu keseluruhan.
- b) Kemampuan untuk mengkoordinasikan seluruh rentetan kegiatan, keinginan dan kepentingan perorangan serta kelompok, dalam kerangka pencapaian tujuan organisasi; juga kemampuan menyusun konsep-konsep tertentu.

**IAIN PURWOKERTO**

### c. Standar Kompetensi Kepala Madrasah

Menurut Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah, dimensi Kompetensi Kepala Sekolah/ Madrasah meliputi :<sup>16</sup>

#### 1). Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian adalah kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Kompetensi kepribadian yang harus dimiliki seorang Kepala Sekolah/Madrasah meliputi :

- 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). Kompetensi Manajerial

Ketrampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumberdaya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>17</sup>

Kompetensi manajerial yang harus dimiliki seorang Kepala Sekolah/Madrasah meliputi :

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

<sup>16</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah.

<sup>17</sup> Wahyudi, Kepemimpinan...Hlm 67.

- 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 pembelajar yang efektif.
- e). Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f). Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g). Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- h). Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.
- i). Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- j). Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- k). Mengelola keuangan sekolah/ madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- l). Mengelola ketatausahaan sekolah/ madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.
- m). Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/ madrasah.
- n). Mengelola sistem informasi sekolah/ madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- o). Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/ madrasah.

**IAIN PURWOKERTO**



p).Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

### 3).Kompetensi Kewirausahaan

Kewirausahaan (*entrepreneurship*) adalah proses menciptakan sesuatu yang baru dan berani mengambil resiko dan mendapatkan keuntungan. Para ahli sepakat bahwa yang dimaksud dengan kewirausahaan menyangkut tiga perilaku yaitu : (a) kreatif, (b) komitmen (motivasi tinggi dan penuh tanggungjawab), (c) berani mengambil resiko dan kegagalan. Sedangkan menurut Suryana, kompetensi kewirausahaan kepala madrasah didefinisikan sebagai kemampuan kepala madrasah dalam menangani aktivitas yang mengarah pada upaya mencari, menciptakan serta menerapkan cara kerja, teknologi dan produk baru dengan meningkatkan efisiensi dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik kepada stakeholder.<sup>18</sup>

Kompetensi kewirausahaan yang harus dimiliki seorang Kepala Sekolah/ Madrasah meliputi :

- 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.

<sup>18</sup>Suryana, *Kewirausahaan: Pedoman Praktis, Kiat dan Proses Menuju Sukses*, (Jakarta: Salemba Empat, 2003) hal 13

#### 4). Kompetensi Supervisi

Kompetensi supervisi adalah pengetahuan dan kemampuan kepala madrasah dalam merencanakan, melaksanakan dan menindaklanjuti supervisi dalam upaya meningkatkan kualitas madrasah.

Kompetensi supervisi yang harus dimiliki seorang Kepala Sekolah/ Madrasah meliputi :

- 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). Kompetensi Sosial

Kepala madrasah sebagai cermin memberikan gambaran (pantulan diri) bagaimana dia memandang dirinya, masa depannya, dan profesi yang ditekuninya. Kompetensi sosial merupakan suatu kemampuan seorang kepala madrasah/guru dalam hal berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan: a) peserta didik, b) sesama pendidik, c) tenaga kependidikan, d) orang tua/wali peserta didik dan e) masyarakat sekitar.

Kompetensi sosial yang harus dimiliki seorang Kepala Sekolah/ Madrasah meliputi :

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

### 3. Teori – Teori Kepemimpinan

Kartono menyebutkan bahwa teori kepemimpinan merupakan salah satu penggeneralisasian dari perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab musabab, timbulnya kepemimpinan, persyaratan menjadi pemimpin, sifat-

sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi kepemimpinan.<sup>19</sup> Teori-teori kepemimpinan menurut Gibson yang dikutip oleh Miftah Thoha adalah sebagai berikut :

a. Teori Sifat

Teori ini sering disebut teori “*the great man*” yang menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan menjadi pemimpin ia akan menjadi pemimpin, apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin. Keith davis merumuskan 4 sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan di dalam organisasi yaitu :

- 1) Kecerdasan. Seorang pemimpin tentu memiliki kecerdasan yang lebih tinggi daripada bawahannya.
- 2) Kedewasaan dan hubungan sosial yang luas. Pemimpin cenderung mempunyai sikap matang dan emosi stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial.
- 3) Motivasi dan dorongan berprestasi. Para pemimpin relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi.
- 4) Sikap hubungan manusia. Pemimpin sebaiknya mempunyai orientasi pada pegawai bukannya pada produksi, mau menghargai para pengikutnya.

b. Teori Kelompok

Anggapan dari teori ini adalah supaya kelompok bisa mencapai tujuan maka harus terdapat suatu pertukaran positif diantara pemimpin dan pengikutnya.

c. Teori Situasional dan Model Kontijensi.

Fred Fiedler mengembangkan suatu teknik untuk mengukur gaya kepemimpinan yang dikenal dengan “*A Theory of Leadership Effectiveness*”. Dapat dijelaskan secara ringkas sebagai berikut.

<sup>19</sup> Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2002). Hal 250-259.

- 1). Hubungan kemanusiaan atau gaya yang lunak dihubungkan dengan pemimpin yang tidak melihat perbedaan yang besar diantara teman kerja yang paling banyak dan paling sedikit disukai, atau memberikan suatu gambaran yang relatif menyenangkan kepada teman kerja yang paling sedikit disenangi.
- 2). Gaya yang berorientasi tugas dihubungkan dengan pemimpin yang melihat suatu perbedaan besar diantara teman kerja yang paling banyak dan paling sedikit disenangi, dan memberikan suatu gambaran yang paling tidak menyenangkan pada teman-teman yang paling sedikit disukai.

Model kepemimpinan Kontijensi berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Situasi yang menyenangkan tersebut diterangkan oleh Fiedler dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi empiris sebagai berikut :

- 1). Hubungan pemimpin – anggota (pemimpin diterima oleh para pengikutnya).
- 2). Derajat dari struktur tugas (tugas ditentukan secara jelas).
- 3). Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat wewenang formal.

Apabila terjadi hal yang sebaliknya maka menurut Fiedler akan tercipta situasi yang tidak menyenangkan bagi pemimpin. Apabila terjadi hal yang sebaliknya maka menurut Fiedler akan tercipta situasi yang tidak menyenangkan bagi pemimpin.

#### d. Teori Jalan Kecil.

Teori ini menganalisis dampak kepemimpinan terhadap motivasi bawahan, kepuasan dan pelaksanaan kerja. Martin dan Robert House memasukkan empat tipe atau gaya kepemimpinan yaitu :

- 1). Kepemimpinan direktif

Bawahan mengetahui senyatanya apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diebrikan oleh pemimpin.

- 2). Kepemimpinan suportif

Pemimpin selalu bersedia menjelaskan sebagai teman, mudah didekati dan menunjukkan diri sebagai sahabat sejati bagi bawahan yang mempunyai kemanusiaan yang murni terhadap bawahan.

3). Kepemimpinan partisipatif

Pemimpin meminta dan menggunakan saran-saran dari bawahan tetapi pemimpin masih membuat keputusan-keputusan.

4). Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi

Pemimpin menuntut bawahannya mencapai hasil kerja yang maksimal.

Wirawan dalam bukunya “Teori Kepemimpinan” menyebutkan beberapa teori tentang kepemimpinan yaitu :<sup>20</sup>

a. Teori orang besar

Teori ini menyatakan bahwa sejarah manusia merupakan sejarah orang besar atau orang agung. Istilah man dalam teori ini dipergunakan dalam pengertian perempuan dan laki-laki. Menurut teori ini dalam setiap masyarakat lahir orang besar yang sudah ditakdirkan untuk menjadi pemimpin masyarakatnya. Teori ini terfokus pada pemimpin dan mengabaikan peran para pengikutnya.

b. Teori sifat pemimpin.

Teori ini memfokuskan kepemimpinan pada sifat-sifat pribadi dan karakteristik sosial yang membuat orang mampu menjadi pemimpin. Sifat adalah karakteristik kejiwaan dan fisik yang dibawa sejak lahir dan karakteristik yang diperoleh orang dari lingkungannya. Dimensi karakteristik kejiwaan adalah keadaan jiwa yang mendasari orang berpikir, bersikap, berperilaku dan berkemampuan tertentu. Dimensi karakteristik fisik antara lain adalah keadaan jasmani seseorang seperti jenis kelamin, tinggi dan berat badan, bentuk tubuh, kecantikan dan kegagahan, kesehatan fisik, energi dan stamina. Dimensi karakteristik yang diperoleh dari lingkungannya adalah ilmu pengetahuan dan

---

<sup>20</sup> Wirawan. 2002. *Teori Kepemimpinan : Pengantar untuk Praktek dan Penelitian*. Jakarta : Yayasan Bangun Indonesia dan Uhamka. Hal 41-55.



ketrampilan. Sifat dan ketrampilan tersebut menentukan kesuksesan seorang pemimpin.

c. Teori kepemimpinan transaksional

Teori ini banyak diterapkan dalam dunia modern, terutama di organisasi-organisasi. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa kepemimpinan merupakan kontrak sosial antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin dan pengikut merupakan pihak-pihak yang independen yang masing-masing mempunyai tujuan, kebutuhan, dan kepentingan sendiri. Secara singkat Wirawan menjelaskan mengenai teori ini yaitu :

- 1). Kepemimpinan merupakan pertukaran sosial antara pemimpin dan pengikut. Ada hubungan yang saling menguntungkan, pemimpin menyediakan benefit dalam mengarahkan para pengikutnya dan para pengikut menyediakan pemimpinnya status, privilege dan otoritas sehingga pemimpin mempunyai pengaruh dan martabat.
- 2). Pertukaran sosial dalam kepemimpinan meliputi pemimpin para pengikut dan situasi mereka. Pemimpin berinteraksi dengan kepribadian, persepsi dan sumber yang relevan untuk mencapai tujuan. Pengikut berinteraksi dengan personalitas, persepsi dan sumber-sumber yang relevan. Lingkungan memfasilitasi interaksi tersebut.
- 3). Kepercayaan dan persepsi keadilan sangat esensial bagi hubungan pemimpin dan pengikut. Dengan kepercayaan, pemimpin dan pengikut lebih mau mengambil resiko dan mentoleransi biaya hubungan. Tanpa kepercayaan pemimpin harus menggunakan otoritas, demikian juga pengikut meminta haknya dengan konfrontasi.
- 4). Pengurangan ketidakpastian merupakan benefit penting yang disediakan oleh pemimpin. Tugas pemimpin adalah mengurangi ketidakpastian dan membantu para pengikutnya dalam menghadapi ketidakpastian.

5).Keuntungan dan pertukaran sosial sangat penting untuk mempertahankan suatu hubungan sosial. Hubungan terus-menerus memerlukan keuntungan yang seimbang dan terus-menerus. Jika pemimpin tidak memberikan yang diperlukan pengikut atau sebaliknya, hubungan akan terhenti.

d. Teori kepemimpinan transformasional

Formulasi dari teori ini menurut Burns yaitu :

- 1).Antara pemimpin dan pengikut mempunyai tujuan bersama yang melukiskan nilai-nilai, motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi dan harapan mereka. Pemimpin melihat tujuan tersebut dan bertindak atas nama dirinya sendiri dan atas nama pengikutnya.
- 2).Walaupun pemimpin dan pengikut mempunyai tujuan bersama akan tetapi tingkat level motivasi dan potensi mereka untuk mencapai tujuan tersebut berbeda.
- 3).Kepemimpinan mentransformasi berusaha mengembangkan sistem yang sedang berlangsung dengan mengemukakan visi yang mendorong berkembangnya masyarakat baru. Visi ini menghubungkan nilai-nilai pemimpin dan pengikut kemudian menyatukannya. Keduanya saling mengangkat ke level yang lebih tinggi menciptakan moral yang makin lama makin meninggi.
- 4).Kepemimpinan mentransformasi akhirnya mengajarkan para pengikutnya bagaimana menjadi pemimpin dengan melaksanakan peran aktif dalam perubahan. Ikut sertanya pengikut dalam perubahan secara aktif membuat pengikut menjadi pemimpin.
- 5).Tingkat yang lebih tinggi dari kepemimpinan mentransformasi adalah terciptanya dan terlaksananya nilai-nilai akhir yang meliputi keadilan, kebebasan, kemerdekaan, persamaan dan persaudaraan dalam masyarakat.

Pengertian yang dimaksud Burn dalam transformasi, yang ditransformasi adalah kepemimpinannya dari pemimpin ke pengikut. Bernard M. Bass memberikan pengertian pada transformasi yang

dimaksudkan adalah proses mempengaruhi secara transformasional.

Pengertian kepemimpinan transformasional menurut Bass yaitu :

- a) Individual consideration (perhatian individu), Pemimpin mengembangkan orang dengan menciptakan lingkungan dan cuaca pendukung
- b) Intellectual stimulation (stimulasi intelektual), Pemimpin menstimulasi orang agar kreatif dan inovatif
- c) Inspiration motivation (motivasi inspirasional), Pemimpin menciptakan gambar yang jelas mengenai keadaan masa yang akan datang secara optimis dan dapat dicapai dan mendorong pengikut untuk meningkatkan harapan dan meningkatkan diri kepada visi
- d) Idealized influence (pengaruh reidealisasi), Pemimpin bertindak sebagai role model atau panutan. Ia menunjukkan keteguhan hati dalam mencapai tujuan mengambil tanggung jawab sepenuhnya untuk tindakannya dan menunjukkan kepercayaan diri tinggi terhadap visi.
- e. Teori Kepemimpinan Kharismatik

Menurut Weber, Kepemimpinan Kharismatik mempunyai kapasitas untuk merubah sistem sosial yang ada berlandaskan persepsi pengikut yang percaya bahwa pemimpin ditakdirkan mempunyai kemampuan istimewa. Pemimpin kharismatik akan muncul jika terjadi krisis sosial dengan visi yang radikal dan menyajikan solusi terhadap krisis.

Karakteristik pemimpin kharismatik menurut House dan Jane M. Howell yaitu :

- 1). Berorientasi pada prestasi
- 2). Kreatif, inovatif dan inspirasional
- 3). Percaya tinggi-tinggi
- 4). Kebutuhan tinggi untuk pengaruh sosial bersamaan dengan perhatian kuat terhadap moral dan pemakaian kekuasaan yang tidak mengeksploitasi

- 5). Keikutsertaan tinggi terhadap pekerjaan dan kecenderungan mengambil resiko
- 6). Kecenderungan mengasuh sensitif sosial dan sopan terhadap para pengikutnya.

f. Teori Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional disebut juga dengan teori kepemimpinan kontinjensi. Pada dasarnya kepemimpinan yang efektif tergantung pada sejumlah faktor tertentu. Tidak ada kepemimpinan yang efektif untuk semua situasi atau keadaan. Situasi dan keadaan yang mempengaruhi kepemimpinan misalnya keadaan pengikut, tugas kelompok, norma organisasi dan lingkungan organisasi. Faktor tersebut menentukan gaya kepemimpinan yang harus dipergunakan pemimpin agar kepemimpinannya efektif Fred E. Fiedler dan Martin M. Chemers mengidentifikasi 3 faktor situasional yang mempengaruhi keefektifan kepemimpinan yaitu :

- 1). Kualitas hubungan pemimpin dan bawahan
- 2). Kekuasaan posisional pemimpin
- 3). Derajat struktur tugas

g. Teori X dan Teori Y

Teori ini dikembangkan oleh Douglas McGregor yang merupakan terobosan teori manajemen. Penjelasan singkat mengenai teori ini yaitu:

1). Setiap profesional memperhatikan pemakaian ilmu pengetahuan dalam pencapaian tujuan. Sebagai seorang profesional, setiap tindakan manajer dilandasi oleh teori ilmu pengetahuan sosial. Dengan mempergunakan teori ilmu pengetahuan, manajer dapat meramalkan sesuatu fenomena

2). Kegagalan manajemen untuk mempergunakan ilmu pengetahuan sosial secara efektif disebabkan oleh miskonsepsi tentang sifat kontrol dalam bidang perilaku manusia. Kontrol mengenai fenomena perilaku sama dengan fenomena fisika. Kontrol berkenaan dengan seleksi alat-alat yang tepat dengan sifat fenomena yang terkait

- 3). Perilaku manusia dapat diprediksi akan tetapi tiada prediksi tanpa teori. Semua keputusan dan tindakan manajerial didasarkan kepada asumsi mengenai perilaku
- 4). Pada organisasi tradisional, alat kontrol utama adalah otoritas. Keefektifan otoritas sebagai alat kontrol tergantung pada kemampuan untuk melaksanakannya melalui hukuman.

Dari ke 7 teori kepemimpinan diatas dapat digambarkan sebagai berikut :

- a. Menurut teori orang besar, dalam setiap masyarakat lahir orang besar yang sudah ditakdirkan untuk menjadi pemimpin masyarakatnya.
- b. Menurut teori kepemimpinan transaksional bahwa kepemimpinan merupakan kontrak sosial antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin dan pengikut merupakan pihak-pihak yang independen yang masing-masing mempunyai tujuan, kebutuhan, dan kepentingan sendiri.
- c. Menurut teori transformasional bahwa Pemimpin mengembangkan orang dengan menciptakan lingkungan dan cuaca pendukung, pemimpin bertindak sebagai role model atau panutan, pemimpin menstimulasi orang agar kreatif dan inovatif.
- d. Menurut teori kepemimpinan kharismatik pemimpin itu berorientasi pada prestasi, kreatif, inovatif, dan inspirasional dan memiliki percaya diri yang tinggi.
- e. Menurut teori kepemimpinan situasional, bahwa pada dasarnya kepemimpinan yang efektif tergantung pada sejumlah faktor tertentu. Tidak ada kepemimpinan yang efektif untuk semua situasi atau keadaan. Situasi dan keadaan yang mempengaruhi kepemimpinan misalnya keadaan pengikut, tugas kelompok, norma organisasi dan lingkungan organisasi.
- f. Menurut teori X dan Y, bahwa setiap profesional memperhatikan pemakaian ilmu pengetahuan dalam pencapaian tujuan. Kegagalan manajemen untuk mempergunakan ilmu pengetahuan sosial secara



efektif disebabkan oleh miskonsepsi tentang sifat kontrol dalam bidang perilaku manusia. Perilaku manusia dapat diprediksi akan tetapi tiada prediksi tanpa teori. Pada organisasi tradisional, alat kontrol utama adalah otoritas. Keefektifan otoritas sebagai alat kontrol tergantung pada kemampuan untuk melaksanakannya melalui hukuman.

Menurut pendapat penulis teori kepemimpinan yang sesuai adalah kepemimpinan transformasional dimana seorang kepala madrasah harus dapat mempengaruhi seluruh warga sekolah yang dipimpinnya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan pendidikan di madrasah. Secara sederhana kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai proses untuk merubah dan mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya yang di dalamnya melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan serta penghargaan terhadap para bawahan. Ada 4 faktor untuk menuju kepemimpinan transformasional yaitu kepala sekolah merupakan sosok ideal, memotivasi, menumbuhkan kreativitas dan inovasi dan bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi guru dan stafnya dan mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan madrasah dan memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat tim dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan sekolah.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan mengenai kepemimpinan yaitu kemampuan seseorang dengan kemampuan dan seluruh potensi yang dimilikinya untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahan untuk bekerja dengan baik dalam mencapai tujuan. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan atau madrasah dalam suatu lembaga pendidikan sangat tergantung kepada kualitas kepemimpinannya. Kualitas kepemimpinan suatu lembaga pendidikan menentukan kualitas lembaga itu sendiri. Pemimpin yang sukses mengantisipasi perubahan dengan segala kemampuan yang dimilikinya dengan memanfaatkan kesempatan, adanya partisipasi masyarakat untuk mencapai tingkat perubahan yang lebih baik, memperbaiki mutu yang rendah, dan mendorong lembaga

pendidikan dalam mencapai target mutu madrasah sesuai dengan visi dan misi.

#### 4. Kepemimpinan dalam Mutu Pendidikan

Dalam dunia pendidikan, mutu dengan rumusan yang jelas serta konkrit menjadi sebuah keharusan dalam penyelenggaraan pendidikan, walaupun diakui beberapa pakar pendidikan bahwa pembahasan tentang mutu dalam konteks pendidikan sulit didefinisikan dan difahami. Namun demikian, B. Suryobroto memberikan batasan pengertian mutu dalam konteks pendidikan yang mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Interpretasi yang lebih jelas dan operasional dari mutu pendidikan disampaikan oleh Depdiknas sebagai *“the capacity of school as an institution to provide and utilize educational resources effectively so as to improve learning capacity”*. Maksud dari pengertian ini diarahkan pada mutu lembaga pendidikan sebagai sebuah institusi yang harus memberikan dan memanfaatkan sumber-sumber pendidikan secara efektif sehingga dapat meningkatkan proses pembelajaran. Sumber-sumber dimaksud adalah seluruh komponen mulai dari input, proses pendidikan, komponen siswa, dan komponen hasil belajar (learning outcomes).

Banyak cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan mutu akademik, namun semuanya itu kembali kepada faktor manusia yang menjalankannya. Oleh sebab itu manusia yang berada didalam lingkungan pendidikan harus berusaha menjadi professional.

Aktor kunci yang mengemban dalam peningkatan mutu akademik di sekolah adalah Kepala Sekolah sebagai Manajer Sekolah dan Guru sebagai Manajer Kelas. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang kuat (demokratis) akan juga sangat mendukung karakter peningkatan mutu pendidikan. Kepemimpinan yang kuat ini meliputi beberapa kemampuan, antara lain: a) Kemampuan Manajerial, b) Kemampuan Memobilisasi, c) Memiliki otonomi luas. Dan untuk melihat sejauh mana kepemimpinan seorang kepala sekolah bias dikatakan kuat, Aan menjelaskan ada

beberapa indikator yang biasa digunakan antara lain: a) bisa dihubungi dengan mudah, b) bersifat responsive kepada guru dan siswa, c) responsif kepada orang tua dan masyarakat, d) melaksanakan kepemimpinan yang berfokus pada pembelajaran, e) menjaga agar rasio antara guru/siswa sesuai dengan rasio ideal.

Di samping itu Sallis sebagaimana dikutip Aan menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan membutuhkan kualifikasi sebagai berikut:

- a. Visi dan simbol, yakni Kepala Sekolah harus mengkomunikasikan nilai-nilai lembaga pada stafnya, siswa dan masyarakat luas.
- b. *Management by Walking About*. Merupakan hal yang diperlukan oleh strategi kepemimpinan untuk setiap lembaga
- c. *For The Kids*, dalam konsep pendidikan diartikan sebagai “sesuatu yang dekat dengan pelanggan“

Posisi upaya Kepala Madrasah sebagai pemimpin, organisator, manajer dan supervisor pendidikan tidak dapat dipungkiri lagi. Sebagai pemimpin, Kepala Sekolah harus dapat menerapkan orientasi kepemimpinannya sesuai dengan bawahan yang dipimpinnya. Sebagai organisator, ia dituntut untuk menyusun struktur organisasi yang tepat, penempatan personel pada tempat yang tepat, jabatan pekerjaan dan tugas yang jelas, dan mekanisme kerja yang pasti dan tegas. Dan sebagai Manajer, Kepala Sekolah harus dapat menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari perencanaan sampai evaluasi dan pelaporan dengan lancar. Yang terakhir sebagai supervisor ia harus dapat membina, mengembangkan, memperbaiki, dan meningkatkan semua sumberdaya yang ada di sekolah demi peningkatan mutu akademik di sekolah. Peningkatan sumber daya manusia di sekolah tidak saja mengacu pada bermutunya lulusan sekolah, tetapi juga peningkatan kualitas sumber daya dan semua personel yang langsung maupun tidak langsung dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah. Namun sebagai suatu lembaga pendidikan, sekolah berusaha menyiapkan sumber daya manusia yang

dapat didayagunakan oleh masyarakat pemakai. Sumber daya manusia ini adalah para lulusan dari madrasah.

#### a. **Tugas dan Kewajiban Kepala Madrasah**

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mengetahui tugas-tugas yang harus ia laksanakan. Adapun tugas-tugas dari kepala sekolah seperti :

- 1) Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain.
- 2) Kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah.
- 3) Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan.
- 4) Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan.
- 5) Kepala sekolah harus berfikir secara analitik dan konsepsional.
- 6) Kepala sekolah adalah seorang mediator atau juru penengah..
- 7) Kepala sekolah adalah seorang politisi.
- 8) Kepala sekolah adalah seorang diplomat.
- 9) Kepala madrasah berfungsi sebagai pengambil keputusan yang sulit.<sup>21</sup>

### **IAIN PURWOKERTO**

- Adapun kewajiban kepala madrasah :
- 1) Menjabarkan visi ke dalam misi target mutu.
  - 2) Merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai.
  - 3) Menganalisis tantangan, peluang, kekuatan dan kelemahan sekolah/madrasah.
  - 4) Membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu.
  - 5) Bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah/madrasah.

<sup>21</sup> Wahyusumidjo, Kepemimpinan Kepala Madrasah: Tinjauan teoritik dan permasalahannya (Jakarta : PT.Raja Grafindo Persada, 2013). Hal.97-99.

- 6) Melibatkan guru dan komite sekolah dalam pengambilan keputusan penting sekolah/madrasah.
- 7) Berkomunikasi untuk menciptakan dukungan intensif dari orang tua/wali siswa dan masyarakat.
- 8) Menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan, dengan menggunakan system pemberian penghargaan atas prestasi serta sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik.
- 9) Menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif bagi siswa.
- 10) Bertanggung jawab atas perencanaan partisipatif mengenai pelaksanaan kurikulum.
- 11) Melaksanakan dan merumuskan program supervise, serta memanfaatkan hasil supervise untuk meningkatkan kinerja sekolah/madrasah.
- 12) Meningkatkan mutu pendidikan.
- 13) Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.
- 14) Memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah/madrasah.
- 15) Membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah/madrasah serta program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar siswa dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan.
- 16) Menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah/madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif.
- 17) Menjalin kerja sama dengan orang tua/wali siswa serta masyarakat, dan komite sekolah/madrasah menanggapi kepentingan serta kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat.



18) Kepala sekolah/madrasah dapat mendelagasikan sebagian tugas dan kewenangan kepada wakil kepala sekolah/madrasah sesuai dengan bidangnya.<sup>22</sup>

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan kepemimpinan agar berhasil dengan baik, yaitu adanya kemampuan atau kompetensi kepala sekolah yang harus dimiliki dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, ketrampilan memimpin sekolah atau madrasah berkaitan erat dengan : 1) teknikal skill, 2) human relation skill, 3) human konseptual. Kepala sekolah memiliki upaya untuk mempengaruhi orang lain, kepala sekolah mampu membangun interaksi antar individu dan atau kelompok dalam organisasi dengan baik, kepala sekolah harus memiliki tujuan dirumuskan dengan jelas sesuai visi dan misi sekolah.<sup>23</sup>

Komitmen kepala madrasah yang harus dimiliki dalam menerapkan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah merupakan prasyarat utama yang harus dimiliki oleh kepala madrasah, sebab tanpa adanya komitmen yang tinggi sangat mustahil manajemen peningkatan mutu bisa diterapkan di sekolah dengan baik dan berhasil. Komitmen merupakan langkah awal yang harus dimiliki oleh kepala madrasah sebagai *Leader* dan *Manager*.

Sebagai *Leader* maksudnya kepala madrasah mampu berinteraksi dengan manusia, dapat mempengaruhi orang yang dipimpin, menemukan sesuatu yang baru, mengadakan perubahan dan pembaharuan. Kepala madrasah sebagai manager berusaha menempatkan perhatian pada prosedur dan hasil, dan proses pencapaian tujuan melalui usaha-usaha yang dilaksanakan anggota.<sup>24</sup>

Slamet merekomendasikan 17 karakteristik kepala sekolah yang tangguh : (1) memiliki visi, misi, dan strategi dengan memahami cara

---

<sup>22</sup> Jamal, Tips...Hlm 29.

<sup>23</sup> Muntohar, Prim Masrohan. Manajemen Mutu Sekolah (Yogyakarta, DR. RUZZ MEDIA, 2013). hal 237-239.

<sup>24</sup> Prim, Manajemen...Hlm 236.

untuk mencapainya; (2) memiliki kemampuan untuk mengkoordinasikan sumber daya sekolah untuk memenuhi kebutuhan sekolah; (3) keputusan yang tepat, cepat dan akurat; (4) toleran terhadap perbedaan dan tegas terhadap pencapaian tujuan; (5) memobilisasi sumber daya sekolah; (6) mengeliminasi pemborosan dan memotivasi anggotanya; (7) pola pikir menggunakan pendekatan sistem; (8) memiliki indikator kejelasan tugas pokok dan fungsi; (9) memahami dan menghayati peranannya sebagai manajer sekolah; (10) mengembangkan kurikulum, pembinaan personalia, manajemen peserta didik, perlengkapan fasilitas, keuangan dan hubungan masyarakat; (11) melaksanakan analisis SWOT; (12) membangun team working yang cerdas dan kompak; (13) mendorong kreativitas dan inovasi; (14) mendorong tipikal perilaku sekolah yang ideal dan bermutu; (15) menggunakan model manajemen berbasis sekolah; (16) fokus kegiatan pada proses pembelajaran; (17) memberdayakan dengan prinsip-prinsip demokrasi pendidikan.<sup>25</sup>

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

Adapun peran kepala madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kepala sekolah menggunakan “pendekatan sistem” sebagai dasar cara berpikir, cara mengelola, dan cara menganalisis kehidupan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berpikir sistem (bukan unsystem), yaitu berpikir secara benar dan utuh, berpikir secara runtut (tidak meloncat-loncat), berpikir secara holistik (tidak parsial), berpikir multi-inter-lintas disiplin (tidak parosial), berpikir entropis (apa yang diubah pada komponen tertentu akan berpengaruh terhadap komponen-komponen lainnya); berpikir “sebab-akibat” (ingat ciptaannya selalu berpasang-pasangan); berpikir interdependensi dan

<sup>25</sup>Sagala, Syaiful. Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. (Bandung, Alfabeta Th. 2013). Hal 88.

integrasi, berpikir eklektif (kuantitatif dan kualitatif), dan berpikir sinkretisme.

- 2) Kepala sekolah memiliki input manajemen yang lengkap dan jelas, yang ditunjukkan oleh kelengkapan dan kejelasan dalam tugas (apa yang harus dikerjakan, yang disertai fungsi, kewenangan, tanggungjawab, kewajiban, dan hak), rencana (deskripsi produk yang akan dihasilkan), program (alokasi sumberdaya untuk merealisasikan rencana), ketentuan/limitasi (peraturan perundang-undangan, kualifikasi, spesifikasi, metoda kerja, prosedur kerja, dsb.), pengendalian (tindakan turun tangan), dan memberikan kesan yang baik kepada anak buahnya.

Kepala sekolah memahami, menghayati, dan melaksanakan perannya sebagai manajer (mengkoordinasi dan menyalurkan sumberdaya untuk mencapai tujuan), pemimpin (memobilisasi dan memberdayakan sumberdaya manusia), pendidik (mengajak nikmat untuk berubah), wirausahawan (membuat sesuatu bisa terjadi), penyelia (mengarahkan, membimbing dan memberi contoh), pencipta iklim kerja (membuat situasi kehidupan kerja nikmat), pengurus/administrator (mengadministrasi), pembaharu (memberi nilai tambah), regulator (membuat aturan-aturan sekolah), dan pembangkit motivasi (menyemangatkan).

Untuk menyelenggarakan sekolah yang efektif harus ada manajemen yang baik yang memerlukan pimpinan yang baik untuk menciptakan sekolah yang ideal beberapa peran kepala sekolah/madrasah sebagai manajer maupun pimpinan sekolah, berikut beberapa daftar peran kepala sekolah/madrasah<sup>26</sup>:

---

<sup>26</sup> Daryanto. *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*. (Yogyakarta : GAVA MEDIA.,2011). Hlm 149.

Tabel 1  
Peran Kepala Sekolah

Peran Kepala Sekolah	Manajemen Sekolah	Kepemimpinan di Sekolah
Kelembagaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Anggaran Sekolah</li> <li>○ Perawatan Sekolah</li> <li>○ Inventaris sumber daya materi sekolah</li> <li>○ Penyelesaian semua format dan laporan</li> <li>○ Pengumpulan data.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Membahas dan menentukan prioritas</li> <li>○ Mengkaji apa yang dapat dimanfaatkan dari data untuk menyusun strategi.</li> <li>○ Memastikan adanya pendekatan yang transparan terhadap manajemen sekolah.</li> <li>○ Sarana dan tujuan penilaian siswa</li> <li>○ Pengembangan berbagai kebijakan dan praktik manajemen sekolah.</li> </ul>
Kurikulum	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pengaturan kelas</li> <li>○ Pembelajaran materi-materi untuk kelas</li> <li>○ Jam pelajaran di sekolah</li> <li>○ Kegiatan ekstra kurikulum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Penentuan metode pengajaran</li> <li>○ Pengembangan berbagai kebijakan dan praktik kurikulum</li> <li>○ Kehadiran</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Perbaiki kurikulum</li> <li>○ Kebutuhan akan kurikulum local</li> </ul>
SDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Materi dan peralatan untuk guru</li> <li>○ Akomodasi guru</li> <li>○ Pemilihan komite sekolah</li> <li>○ Pemilihan pemimpin di kalangan siswa</li> <li>○ Pengorganisasian siswa</li> <li>○ Beban dan tanggung jawab mengajar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Menentukan nilai-nilai sekolah</li> <li>○ Menjaga perilaku agar sesuai dengan nilai-nilai sekolah</li> <li>○ Mengembangkan kebijakan dan praktik manajemen perilaku siswa</li> <li>○ Mendampingi guru dan berbagi metode mengajar yang baik</li> <li>○ Guru saling berbagi dalam bidang-bidang yang ingin didukung demi perbaikan</li> <li>○ Diskusi mengenai kebutuhan siswa</li> <li>○ Berhadapan dengan isu gender dan hak-hak anak</li> </ul>

**IAIN PURWOKERTO**



Budaya dan Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mengatur rapat komite sekolah</li> <li>○ Menyelesaikan rencana kerja sekolah</li> <li>○ Melatih komite sekolah menyelenggarakan rapat yang efektif</li> <li>○ Melatih badan pengurus komite sekolah dalam menjalankan perannya.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Visi dan misi</li> <li>○ Bertanggungjawab terhadap masyarakat</li> <li>○ Mencari masukan dari masyarakat</li> <li>○ Memanfaatkan kearifan lokal dan lingkungan sebagai sumber belajar</li> <li>○ Membangun hubungan yang baik</li> <li>○ Mendampingi staf sekolah dan masyarakat dalam menentukan criteria pengajaran yang baik</li> <li>○ Menjaga kerahasiaan.</li> </ul>
-----------------------	---	---

# IAIN PURWOKERTO

Seorang ahli ilmu jiwa berpendapat bahwa peran seorang pemimpin yang baik dapat disimpulkan menjadi 13 bagian yaitu sebagai pelaksana, perencana, seorang ahli, mewakili kelompok, mengawasi hubungan antara anggota kelompok, bertindak sebagai pemberi ganjaran/pujian dan hukuman, bertindak sebagai wasit dan penengah, merupakan bagian dari kelompok, merupakan lambing kelompok, pemegang tanggung jawab, sebagai pencipta/memiliki cita-cita, bertindak sebagai seorang ayah, dan sebagai “kambing hitam”.<sup>27</sup>

### c. Standar Nasional Pendidikan dalam Mutu (SNP dalam Mutu)

Dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, termasuk pada madrasah, paling tidak harus memenuhi standar minimal yang ditetapkan oleh Pemerintah dalam Standar Nasional Pendidikan (PP No.19 tahun 2005). Semua pihak harus mencermati hal tersebut agar bisa terpenuhi pada sekolah/madrasah, sehingga semua memenuhi standar terutama standar ketenagaan pendidik dan standar sarana dan prasarana yang memerlukan dana yang sangat besar untuk memenuhinya, khususnya pada madrasah, karena lebih dari 90 % statusnya swasta, kebanyakan gurunya tenaga honorer, sebagian belum berpendidikan S.1, dan walaupun sudah S.1 tapi mengajarnya sebagian besar tidak sesuai dengan jurusan atau latar belakang ijazahnya.

Untuk itu, dalam PP Standar Nasional Pendidikan, ditetapkan guru harus memenuhi standar pendidik, yaitu memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran. Kualifikasi yang harus dipenuhi adalah dari guru RA/BA setingkat TK, sampai guru MI setingkat SD, guru MTs setingkat SMP. Dan guru MA setingkat SMA/SMK, disamping tuntutan sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik waktu berlaku efektif sepenuhnya untuk standar kualifikasi pendidik adalah 15 tahun sejak ditetapkannya PP ini tanggal 16 Mei 2005.

---

<sup>27</sup> Purwanto, Administrasi...Hlm 66.

Terpenuhinya standar minimal pendidikan, sebagai Standar Nasional Pendidikan merupakan prasyarat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Termasuk madrasah dan pendidikan agama Islam pada sekolah yang berada di bawah binaan Kementerian Agama harus memenuhi Standar Nasional Pendidikan tersebut agar tetap eksis. Hal ini ternyata menjadi problematika dalam pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan.

Upaya kepala madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan tersebut adalah dimulai dari diri kepala sekolah itu sendiri dengan mempunyai kemampuan sebagai kepala madrasah dan memiliki kompetensi kepala madrasah. Kompetensi kepala madrasah terbagi dua: *Kompetensi Utama* dan *Komptensi Penunjang*

1) Kompetensi Utama, meliputi:

- a) Memiliki dedikasi yang tinggi untuk memajukan madrasah
- b) Memilikivisi /pandangan yang jelas tentang kemana madrasah akan dibawa dan bagaimana cara mewujudkannya
- c) Mampu mengembangkan tipe kepemimpinan kependidikan yang efektif
- d) Menunjukkan sikap jujur dan adil serta tidak memihak kecuali kepada kebenaran
- e) Menunjukkan perilaku yang sopan dan bertanggungjawab
- f) Menunjukkan kemampuan beradaptasi dan *fleksibel*
- g) Fokus pada pengajaran dan pembelajaran
- h) Menunjukkan sikap mudah dihubungi, tidak kaku (*fleksebel*) dan bertanggung jawab
- i) Mampu berkomunikasi dengan bahasa Indonesia yang baik, jelas dan tepat.

Sedangkan kemampuan akademik meliputi:

- a) Memahami dasar-dasar kepemimpinan kependidikan dengan baik
- b) Memahami kurikulum yang berlaku secara utuh
- c) Memahami perencanaan proses, dan eveluasi belajar yang tepat

- d) Memahami tujuan pendidikan nasional
  - e) Memahami tujuan khusus pendidikan madrasah sesuai tingkatannya.
- 2) Kompetensi Penunjang meliputi;
- a) Mengutamakan kerja kolektif sesama guru dan warga madrasah lainnya
  - b) Membangun lingkungan kerja yang sehat dan menyenangkan (*healty relationship*)
  - c) Menjaga komunikasi internal dengan guru dan tenaga kependidikan lainnya, dan komunikasi eksternal dengan orang tua siswa dan masyarakat
  - d) Mengajak warga madrasah untuk berpartisipasi dalam kegiatan masyarakat sekitar
  - e) Komitmen pada peraturan dan prosedur yang berlaku dalam madrasah
  - f) Menjamin bahwa setiap siswa mendapat perlakuan dan kesempatan yang sama untuk meraih prestasi
  - g) Jangan pernah mengorbankan siswa, guru atau orang tua dalam mengambil suatu kebijakan.

Upaya peningkatan mutu pendidikan di Madrasah, Kepala Madrasah menyatakan bahwa semuanya kembali kepada sumber daya manusia yang memanfaatkannya. Sehingga sumber daya manusia (guru dan karyawan, serta kepala madrasah harus ditingkatkan).

Untuk mewujudkan peningkatan SDM tersebut, Kepala Madrasah menggunakan upaya sebagai berikut: a) Kepala Madrasah memberikan dorongan kepada guru untuk melanjutkan studi, b) Kepala Madrasah memberikan penyegaran, c). Kepala Madrasah mengikutsertakan pelatihan-pelatihan (Seminar, Diskusi, dan Diklat) dan, d). Kepala Madrasah menganjurkan untuk menambah wawasan dengan banyak belajar, berdiskusi, temu karya, banyak menulis dan membaca.

Kepala madrasah selalu mendorong para guru dan staf terutama yang masih muda supaya mau melanjutkan studi. Lebih-lebih dengan tuntutan jaman yang semakin maju dan kebutuhan akan pendidikan, makanya ia sering mengatakan pada mereka kalau ada kesempatan tolong sekolah lagi. Kepala madrasah memberikan kesempatan kepada semua guru untuk melanjutkan studi.

Kepala madrasah sangat memahami posisi upaya yang diembannya yakni sebagai sebagai *educator*, pemimpin, organisator, *inovator*, *motivator*, manajer dan supervisor. Adapun peran-peran itu kemudian dimanifestasikan dalam upaya Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sana, yaitu: a) Kepala Sekolah (Melalui Waka Kurikulum) Merombak Struktur Pembelajaran, b) Kepala Sekolah Memperbaiki Manajemen Pembelajaran secara Total, c) Kepala Sekolah memberikan semangat dan kesadaran kepada seluruh elemen lembaga untuk menjunjung komitmen dan budaya mutu, d) Melibatkan orang tua dan masyarakat dalam upaya peningkatan mutu madrasah, antara lain melalui kerjasama dengan Madrasah-madrasah Diniyah di sekitarnya, serta selalu mengadakan tali asih silaturahmi antara Kepala Sekolah dengan para orang tua.

## **B. Partisipasi Masyarakat**

### **1. Pengertian Partisipasi**

#### **a. Pengertian Partisipasi**

Pengertian partisipasi secara formal adalah turut sertanya seseorang baik secara mental maupun emosional untuk memberikan sumbangan kepada proses pengambilan keputusan mengenai persoalan dimana keterlibatan pribadi orang yang bersangkutan melaksanakan tanggung jawab untuk melakukannya.

Keith Davis dalam Rodliyah bahwa partisipasi adalah keterlibatan mental/pikiran dan emosi/perasaan seseorang di dalam situasi kelompok yang mendorongnya untuk memberikan sumbangan kepada kelompok



dalam usaha mencapai tujuan serta bertanggung jawab terhadap usaha yang bersangkutan.

Dapat disimpulkan menurut pendapat penulis bahwa partisipasi adalah keterlibatan seseorang baik secara mental maupun emosional yang mendorong untuk memberikan sumbangan kepada kelompok dalam proses pengambilan keputusan dalam usaha mencapai tujuan dan tanggung jawab untuk melakukannya.

#### **b. Pengertian masyarakat**

Menurut Poerwadarminto masyarakat adalah sejumlah manusia dalam arti seluas-luasnya dan terikat oleh suatu kebudayaan yang mereka anggap sama. Sedangkan menurut Suparlan Masyarakat dapat diartikan sebagai sekumpulan dari sejumlah orang dalam suatu tempat tertentu yang menunjukkan adanya pemilikan norma-norma hidup bersama walaupun didalamnya terdapat berbagai lapisan antara lain lingkungan sosial.

Menurut Wijaya masyarakat didefinisikan sebagai kelompok orang yang mempunyai identifikasi sendiri yang membedakan dalam kelompok lain dan hidup di dalam wilayah atau daerah tertentu secara sendiri. Kelompok ini baik sempit maupun luas mempunyai perasaan akan adanya persatuan diantara kelompok itu. Sekelompok orang dapat dikatakan masyarakat apabila didalamnya terdapat proses saling mempengaruhi.

Selain itu, definisi masyarakat dalam Undang-Undang No. 20 tahun 2003 dijabarkan sebagai kelompok Warga Negara Indonesia non pemerintah yang mempunyai perhatian dan peranan dalam bidang pendidikan. Adapun istilah masyarakat menurut Purwanto (1987) merupakan konsep yang mengacu kepada semua individu, kelompok, lembaga atau organisasi yang berada di luar madrasah sebagai lembaga pendidikan.

Jadi Masyarakat itu merupakan sekumpulan dari sejumlah orang dalam suatu tempat tertentu yang menunjukkan adanya pemilikan norma-

norma hidup bersama walaupun didalamnya terdapat berbagai lapisan antara lain lingkungan sosial.<sup>28</sup>

### c. Partisipasi masyarakat

#### 1) Pengertian

Partisipasi masyarakat menurut Bintoro adalah keterlibatan dalam memikul beban dan tanggung jawab dalam pelaksanaan program pembangunan. Sedangkan menurut Eko partisipasi masyarakat diartikan sebagai jembatan penghubung antara pemerintah sebagai pemegang kekuasaan, kewenangan, dan kebijakan dengan masyarakat yang memiliki hak sipil, politik, dan sosial ekonomi masyarakat. Partisipasi masyarakat juga diartikan keikutsertaan masyarakat baik secara aktif maupun pasif dalam peningkatan mutu pendidikan berupa pikiran, tenaga, dana serta mempunyai rasa tanggung jawab guna mencapai tujuan.<sup>29</sup>

Dari tiga pengertian diatas, maka dapat dikemukakan bahwa partisipasi masyarakat adalah keikutsertaan masyarakat dalam merencanakan, melaksanakan, mengendalikan dan mengevaluasi serta mampu untuk meningkatkan kemauan menerima dan kemampuan untuk menanggapi, baik secara langsung maupun tidak langsung sejak dari gagasan, perumusan kebijakan hingga pelaksanaan program.

## 2. BENTUK-BENTUK PARTISIPASI MASYARAKAT

Untuk melibatkan masyarakat dalam peningkatan mutu madrasah, kepala madrasah sudah seharusnya aktif menggugah perhatian masyarakat, tokoh masyarakat, tokoh agama dan sebagainya untuk bersama-sama berdiskusi atau bertukar pikiran untuk memecahkan berbagai permasalahan. Hubungan sekolah dan masyarakat dapat digolongkan menjadi 3 jenis hubungan yaitu hubungan edukatif, kultural dan institusional.

<sup>28</sup> Purwanto, Administrasi...Hlm 32.

<sup>29</sup> Purwanto, Administrasi...Hlm 33.

a. Hubungan Edukatif

Hubungan kerja sama dalam hal mendidik/murid, antara guru di sekolah dan orang tua di dalam keluarga. Adanya hubungan ini dimaksudkan agar tidak terjadi perbedaan prinsip atau bahkan pertentangan yang dapat mengakibatkan keragu-raguan pendirian dan sikap pada diri anak/murid.

b. Hubungan Kultural

Usaha kerja sama antara sekolah dan masyarakat yang memungkinkan adanya saling membina dan mengembangkan kebudayaan masyarakat tempat sekolah itu berada.

c. Hubungan Institusional

Hubungan kerja sama antara sekolah dengan lembaga-lembaga atau instansi-instansi resmi lain, baik swasta maupun pemerintah, seperti hubungan kerja sama antara sekolah dengan sekolah-sekolah lain, dengan kepala pemerintah setempat, jawaban penerangan, jawatan pertanian, perikanan dan peternakan, dengan perusahaan-perusahaan negara atau swasta, yang berkaitan dengan perbaikan dan perkembangan pendidikan pada umumnya.<sup>30</sup>

Menurut Sundariningrum dalam Sugiyah mengklasifikasikan partisipasi menjadi 2 (dua) berdasarkan cara keterlibatannya, yaitu :

a. Partisipasi Langsung

Partisipasi yang terjadi apabila individu menampilkan kegiatan tertentu dalam proses partisipasi. Partisipasi ini terjadi apabila setiap orang dapat mengajukan pandangan, membahas pokok permasalahan, mengajukan keberatan terhadap keinginan orang lain atau terhadap ucapannya.

b. Partisipasi Tidak Langsung

Partisipasi yang terjadi apabila individu mendelegasikan hak partisipasinya.

<sup>30</sup> Purwanto, Administrasi....Hlm 194.

Colten dan Uphoff yang dikutip oleh Siti Irene Astuti D membedakan partisipasi menjadi empat jenis, yaitu Pertama, partisipasi dalam pengambilan keputusan, Kedua, partisipasi dalam pelaksanaan, Ketiga, partisipasi dalam pengambilan pemanfaatan, Keempat, partisipasi dalam evaluasi.

Pertama, partisipasi dalam pengambilan keputusan. Partisipasi ini terutama berkaitan dengan penentuan alternatif dengan masyarakat berkaitan dengan gagasan atau ide yang menyangkut kepentingan bersama. Wujud partisipasi dalam pengambilan keputusan ini antara lain seperti ikut menyumbangkan gagasan atau pemikiran, kehadiran dalam rapat, diskusi dan tanggapan atau penolakan terhadap program yang ditawarkan.

Kedua, partisipasi dalam pelaksanaan meliputi menggerakkan sumber daya dana, kegiatan administrasi, koordinasi dan penjabaran program. Partisipasi dalam pelaksanaan merupakan kelanjutan dalam rencana yang telah digagas sebelumnya baik yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan maupun tujuan.

Ketiga, partisipasi dalam pengambilan manfaat. Partisipasi dalam pengambilan manfaat tidak lepas dari hasil pelaksanaan yang telah dicapai baik yang berkaitan dengan kualitas maupun kuantitas. Dari segi kualitas dapat dilihat dari output, sedangkan dari kuantitas dapat dilihat dari presentasi keberhasilan program.

Keempat, partisipasi dalam evaluasi. Partisipasi dalam evaluasi ini berkaitan dengan pelaksanaan program yang telah direncanakan sebelumnya. Partisipasi dalam evaluasi ini bertujuan mengetahui ketercapaian program yang sudah direncanakan sebelumnya.<sup>31</sup>

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi adalah keterlibatan suatu individu atau kelompok

---

<sup>31</sup> Dr. Siti Irene Astuti Dwi Ningrum, Desentralisasi dan Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2015). Hal 61.

dalam pencapaian tujuan dan adanya pembagian kewenangan atau tanggung jawab bersama.

Bentuk partisipasi menurut Effendi yang dikutip oleh Siti Irene Astuti D ,terbagai atas :

a. Partisipasi Vertikal

Partisipasi vertikal terjadi dalam bentuk kondisi tertentu masyarakat terlibat atau mengambil bagian dalam suatu program pihak lain, dalam hubungan dimana masyarakat berada sebagai status bawahan, pengikut, atau klien.

b. Partisipasi Horisontal

Partisipasi horisontal, masyarakat mempunyai prakarsa dimana setiap anggota atau kelompok masyarakat berpartisipasi horisontal satu dengan yang lainnya.<sup>32</sup>

Menurut Basrowi yang dikutip Siti Irene Astuti D partisipasi masyarakat dilihat dari bentuknya dapat dibedakan menjadi dua yaitu :

1. Partisipasi Fisik

Partisipasi fisik adalah partisipasi masyarakat (orang tua) dalam bentuk menyelenggarakan usaha-usaha pendidikan, seperti mendirikan dan menyelenggarakan usaha madrasah.

2. Partisipasi Non Fisik

Partisipasi non fisik adalah partisipasi keikutsertaan masyarakat dalam menentukan arah dan pendidikan nasional dan meratanya animo masyarakat untuk menuntut ilmu pengetahuan melalui pendidikan, sehingga pemerintah tidak ada kesulitan mengarahkan rakyat untuk bermadrasah.<sup>33</sup>

Partisipasi orang tua merupakan keterlibatan secara nyata dalam suatu kegiatan. Partisipasi itu bisa berupa gagasan, kritik membangun, dukungan dan pelaksanaan pendidikan. Dalam konteks MBS, partisipasi orang tua sangat diperlukan, karena sekolah merupakan

<sup>32</sup> Siti, Desentralisasi...Hlm.58.

<sup>33</sup> Siti, Desentralisasi...Hlm 60.



partner orang tua dalam mengantarkan cita-cita dan membentuk pribadi peserta didik. Beberapa hal yang menjadi saran kepala madrasah terhadap orang tua untuk membentuk lingkungan belajar yang kondusif di rumah antara lain :

- a. Menciptakan budaya belajar di rumah.
- b. Memprioritaskan tugas yang terkait secara langsung dengan pembelajaran di madrasah.
- c. Mendorong anak untuk aktif dalam berbagai kegiatan dan organisasi madrasah, baik yang bersifat kurikuler maupun ekstrakurikuler.
- d. Memberi kesempatan kepada anak untuk mengembangkan gagasan, ide, dan berbagai aktivitas yang menunjang kegiatan belajar.
- e. Menciptakan situasi yang demokratis di rumah, agar terjadi tukar pendapat dan pikiran sebagai sarana belajar dan membelajarkan.
- f. Memahami apa yang telah, sedang, dan akan dilakukan oleh sekolah, dalam mengembangkan potensi anaknya.
- g. Menyediakan sarana belajar yang memadai, sesuai dengan kemampuan orang tua dan kebutuhan sekolah.<sup>34</sup>

Mengingat bahwa salah satu kunci sukses menggalang partisipasi orang tua adalah menjalin hubungan yang harmonis, maka perlu diprogramkan beberapa hal yaitu :

- a. Melibatkan orang tua secara proporsional dan profesional dalam mengembangkan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program sekolah. Misalnya dalam mengembangkan program unggulan sekolah, dan *life skill*.
- b. Menjalinkan komunikasi secara intensif. Secara proaktif sekolah menghubungi orang tua peserta didik dengan cara misalnya mengadakan rapat secara rutin dengan orang tua, mengirim berita tentang sekolah secara periodik.

---

<sup>34</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung : PT REMAJA ROSDAKARYA).Hlm 167.

Untuk merealisasikan program di atas dan mendorong partisipasi orang tua dalam kegiatan sekolah, kepala sekolah harus melakukan hal-hal sebagai berikut :

- a. Mengidentifikasi kebutuhan sekolah dan partisipasi orang tua dalam program dan kegiatan sekolah. Upayakan untuk melibatkan guru, tenaga kependidikan, dan wakil dewan pendidikan serta komite sekolah dalam identifikasi tersebut.
- b. Membantu guru mengembangkan program pelibatan orang tua dalam berbagai aktivitas sekolah dan pembelajaran.
- c. Menginformasikan secara luas program sekolah dan membuka peluang bagi orang tua untuk melibatkan diri dalam program tersebut.
- d. Mengundang orang tua untuk menjadi relawan dalam berbagai aktivitas sekolah.
- e. Memberi penghargaan secara proporsional dan profesional keterlibatan orang tua di berbagai program dan kegiatan sekolah.<sup>35</sup>

Partisipasi masyarakat dalam pendidikan dipengaruhi oleh beberapa faktor, terutama pandangan masyarakat terhadap pendidikan ternyata memiliki keragaman terutama dalam pandangan terhadap pendidikan formal.

Pendidikan formal merupakan alat untuk mendapatkan wawasan yang seluas-luasnya. Keberagaman pandangan ternyata dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu pendidikan, pekerjaan dan penghasilan.

Partisipasi masyarakat dalam pengembangan pendidikan perlu ditumbuhkan adanya kemauan dan kemampuan warga atau kelompok masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengembangan pendidikan. Sebaliknya pihak sekolah/madrasah memberikan ruang atau kesempatan kepada warga atau kelompok masyarakat untuk berpartisipasi seluas mungkin, menciptakan ide yang kreatif dan imaginative dalam pengembangan pendidikan.

---

<sup>35</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung : PT REMAJA ROSDAKARYA).Hlm 169.

Pendidikan masyarakat dalam pendidikan dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, antara lain :

a. Partisipasi finansial

Berupa dukungan dana sesuai dengan kekuatan dan kemampuan masyarakat. Orangtua, lembaga bisnis dan industri diharapkan dapat menyisihkan anggaran untuk pemberian beasiswa pendidikan.,

b. Partisipasi material

Diwujudkan dengan sumbangan bahan-bahan yang berkenaan dengan material bangunan, untuk penyempurnaan bangunan ruang dan tempat untuk kegiatan belajar agar kegiatan belajar mengajar dapat berjalan dengan baik. Demikian juga masyarakat mendukung terciptanya lingkungan fisik yang kondusif untuk kegiatan belajar mengajar

c. Partisipasi akademik

Kepedulian masyarakat terhadap penyelenggaraan kegiatan akademik yang lebih berkualitas. Dukungan dapat diwujudkan dengan dukungan orangtua dan masyarakat untuk mengawasi dan membimbing belajar anak di rumah.

d. Partisipasi cultural

Perhatian masyarakat terhadap terpeliharanya nilai kultural dan moral yang terdapat di lingkungan sekitar sekolah sehingga sekolah mampu menyesuaikan diri dengan budaya setempat.

e. Partisipasi evaluatif

Keterlibatan masyarakat dalam melakukan pengendalian dan kontrol terhadap penyelenggaraan pendidikan, sehingga masyarakat dapat memberikan umpan balik dan penilaian terhadap kinerja lembaga pendidikan. Selain itu, masyarakat juga dapat berperan dalam penyusunan atau pemberi masukan dalam penyusunan kurikulum bagi sekolah. Agar kurikulum itu sesuai dengan kebutuhan siswa.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> <http://gadogadozaman.blogspot.co.id/2013/06/peran-serta-masyarakat-dalam-pendidikan.html> diakses pada hari Kamis tanggal 28 Februari 2017 pukul 10.00 WIB.

### 3. Tingkat Partisipasi Masyarakat

Ada bermacam-macam tingkatan partisipasi masyarakat dalam pembangunan pendidikan. Menurut Parayitno partisipasi masyarakat tersebut dapat diklasifikasikan dalam 7 tingkatan, yang dimulai dari tingkat terendah ke tingkat tertinggi. Tingkatan tersebut terinci sebagai berikut :

- a. Peran serta dengan menggunakan jasa yang tersedia. Jenis peran serta masyarakat ini merupakan jenis yang paling umum, masyarakat hanya memanfaatkan jasa sekolah dengan memasukkan anak ke sekolah.
- b. Peran serta dengan memberikan kontribusi dana, bahan dan tenaga. Masyarakat berpartisipasi dalam perawatan dan pembangunan fisik sekolah dengan menyumbang dana, barang atau tenaga.
- c. Peran serta pasif. Artinya menyetujui dan menerima apa yang diputuskan oleh komite sekolah.
- d. Peran serta melalui adanya konsultasi. Orang tua datang ke sekolah untuk berkonsultasi tentang masalah pembelajaran yang dialami anaknya.
- e. Peran serta dalam pelayanan. Orang tua/masyarakat terlibat dalam kegiatan sekolah, misal membantu ketika studi banding, pramuka, keagamaan dan sebagainya.
- f. Peran serta sebagai pelaksana kegiatan yang didelegasikan/dihimpikan. Misal sekolah meminta orang tua memberikan penyuluhan.
- g. Partisipasi dalam pengambilan keputusan.<sup>37</sup>

Pendapat lain diusulkan oleh *Club du Sahel*. Menurutya, terdapat pendekatan-pendekatan untuk memajukan partisipasi masyarakat dengan terlebih dahulu mengetahui tingkatan partisipasi, sebagai berikut :

- 1) Partisipasi pasif, pelatihan dan informasi.

Partisipasi ini merupakan tipe komunikasi satu arah seperti antara guru dengan muridnya.

---

<sup>37</sup> Siti, Desentralisasi...Hlm 47.

2) Partisipasi aktif

Pertisipasi ini merupakan dialog dan komunikasi dua arah dengan memberikan kesempatan pada masyarakat untuk berinteraksi.

3) Partisipasi dengan keterkaitan

Masyarakat baik pribadi maupun kelompok diberi pilihan untuk bertanggung jawab atas setiap kegiatan maupun proyek.

4) Partisipasi atas permintaan setempat

Kegiatan lebih berfokus pada menjawab kebutuhan masyarakat setempat, bukan kebutuhan yang dirancang dan disuarakan oleh orang luar.<sup>38</sup>

#### 4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Partisipasi Masyarakat

Organisasi sekolah adalah organisasi yang menganut sistem terbuka, sebagai sistem terbuka berarti sekolah akan selalu terjadi kontak hubungan dengan lingkungannya yang disebut sebagai supra system. Kontak hubungan ini dibutuhkan untuk menjaga agar sistem atau lembaga itu tidak mudah punah atau mati secara alamiah (tidak dapat eksis) karena organisasi hanya akan tumbuh dan berkembang apabila didukung dan dibutuhkan oleh lingkungannya.

Karena itu Ki Hajar Dewantoro menyatakan bahwa pendidikan berlangsung pada tiga lingkungan yaitu lingkungan keluarga, lingkungan sekolah dan lingkungan masyarakat atau disebut trilogi pendidikan. Konsep ini diperkuat oleh kebijakan pemerintah bahwa pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara pemerintah, orang tua dan masyarakat. Artinya pendidikan tidak akan berhasil kalau ketiga komponen tersebut tidak saling bekerjasama secara harmonis.<sup>39</sup>

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa sekolah bukan lembaga yang berdiri sendiri melainkan merupakan suatu bagian yang tidak terpisahkan dari masyarakat luas, dan bersama masyarakat membangun dan meningkatkan segala upaya untuk memajukan sekolah. Yaitu apabila

<sup>38</sup> Siti, Desentralisasi...Hlm 50-51.

<sup>39</sup> Agustinus, *Asesmen Kebutuhan Organisasi Persekolahan* (Jakarta : PT Gramedia, 2013).Hlm 19



sekolah mau membuka diri dan menjelaskan kepada masyarakat tentang apa dan bagaimana masyarakat dapat berperan dalam upaya membantu sekolah untuk memajukan dan meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan.

Partisipasi orang tua dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan sekolah sangat penting karena dapat mempengaruhi keberhasilan penyelenggaraan proses pendidikan. Sesungguhnya proses belajar mengajar anak tidak hanya di sekolah saja, melainkan di rumah dan di lingkungan masyarakat. Ketiga komponen harus bekerja sama sehingga proses belajar dapat berjalan dengan baik.

Menurut Slamet, faktor yang mempengaruhi partisipasi masyarakat adalah : 1) Jenis kelamin, 2) Tingkat pendidikan, 3) Tingkat penghasilan, 4) Mata pencaharian (pekerjaan). Semua faktor tersebut diatas sangat mempengaruhi tingkat partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan di sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.<sup>40</sup>

Masyarakat pada dasarnya cenderung berpartisipasi dalam pembangunan pendidikan, tetapi disisi lain tidak mudah untuk mengajak masyarakat berpartisipasi. Hambatan yang dialami oleh sekolah untuk mengajak partisipasi masyarakat dalam perbaikan mutu pendidikan membuktikan, belum sepenuhnya disadari sebagai tanggung jawab bersama. Realitas tersebut menguatkan asumsi sepenuhnya bahwa partisipasi tidak mudah diwujudkan, karena ada hambatan yang bersumber dari masyarakat.

Dari pihak masyarakat, faktor yang menghambat partisipasi masyarakat dalam pendidikan dapat berupa:

- 1).Budaya paternalism yang dianut oleh masyarakat menyulitkan untuk melakukan diskusi secara terbuka.

---

<sup>40</sup> Siti, Desentralisasi...Hlm 56..

- 2). Apatisme karena selama ini masyarakat jarang dilibatkan dalam pembuatan keputusan oleh pemerintah daerah.
- 3). Tidak adanya kepercayaan masyarakat kepada pemerintah.
- 4). Hambatan kultural, yaitu masih adanya sebagian masyarakat yang menganggap bahwa pendidikan formal bertentangan dengan adat misalnya suku Samin.
- 5). Hambatan geografis, misalnya jauhnya lokasi sekolah yang diikuti oleh tidak adanya fasilitas transportasi dan akses jalan yang mendukung untuk mencapai sekolah.
- 6). Mahalnya biaya pendidikan, terutama pada pendidikan tingkat atas dan perguruan tinggi.

Faktor yang mendorong partisipasi masyarakat dalam pendidikan, antara lain:

- 1). Pola pikir masyarakat yang semakin maju yang menganggap pendidikan sangat penting dan menganggap pendidikan sebagai salah satu jalan untuk memudahkan mereka dalam mencari pekerjaan.
- 2). Adanya stratifikasi sosial yang menempatkan tingkat pendidikan tertentu sebagai sebuah prestise dan salah satu penentu status sosial pada suatu masyarakat.
- 3). Pandangan masyarakat bahwa pendidikan sebagai salah satu cara untuk merubah nasib menjadi lebih baik.
- 4). Sosialisasi tentang pentingnya pendidikan yang terus dilakukan untuk meningkatkan derajat kehidupan masyarakat.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> <https://afidburhanuddin.wordpress.com/2013/12/26/pengelolaan-partisipasi-masyarakat-dalam-pendidikan/> diakses pada hari Kamis tanggal 28Februari 2017 pukul 10.14 WIB.

## 5. Pengambilan Keputusan

### a. Prinsip Pengambilan keputusan

#### 1). Pengertian

Menurut Suryadi & Ramdhani di kutip Rodhliyah, bahwa kata keputusan (*decision*) berarti pilihan, yaitu pilihan dari dua atau lebih kemungkinan. Pengambilan keputusan hampir tidak merupakan pilihan diantara yang benar atau salah, tetapi justru yang sering terjadi ialah pilihan antara yang “hampir benar” dan yang “mungkin salah”.

Pendapat Salusu yang dikutip oleh Rodliyah, Keputusan yang diambil biasanya dilakukan berdasarkan pertimbangan. Pertimbangan itu adalah menganalisa beberapa kemungkinan atau alternatif, lalu memilih satu diataranya. Selain itu, keputusan dapat dilihat juga dalam kaitannya dengan proses, yaitu bahwa suatu keputusan adalah keadaan akhir dari suatu proses yang lebih dinamis yang diberi nama “pengambilan keputusan”.

Dengan demikian disimpulkan menurut penulis pengambilan keputusan adalah keputusan yang diambil berdasarkan pertimbangan dan hasil melalui proses dalam organisasi.

Pengambilan keputusan adalah suatu proses seleksi dari suatu kegiatan atau posisi dari sejumlah alternative. Istilah pengambilan keputusan perlu dibedakan dengan penentuan kebijaksanaan. Kedua istilah ini sering di anggap sama tetapi sebenarnya berbeda.<sup>42</sup>

#### 2) Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

Suryadi dan Ramdhani berpendapat bahwa pengambilan keputusan di dalam suatu organisasi merupakan hasil suatu proses komunikasi dan partisipasi yang terus menerus dari keseluruhan organisasi. Selanjutnya

Siagian secara luas juga mengemukakan bahwa pengambilan keputusan menunjukkan lima hal penting, yaitu : (1) dalam proses pengambilan keputusan tidak ada hal yang terjadi secara kebetulan, (2)

<sup>42</sup> Arikunto, Suharsimi. *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*. (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada. 1993). Hlm 220.

pengambilan keputusan tidak dapat dilakukan secara “sembrono”, (3) bahwa sebelum suatu masalah dapat dipecahkan dengan baik, hakekat masalah itu harus diketahui dengan jelas, (4) bahwa pemecahan tidak dapat dilakukan melalui “ilham” atau dengan mengarang, tetapi harus didasarkan fakta-fakta yang terkumpul dengan sistematis, diperoleh dengan baik dan tersimpan secara teratur sehingga fakta atau data itu sungguh-sungguh dapat dipercaya dan bersifat *up to date*, dan (5) bahwa keputusan yang baik adalah keputusan yang telah dipilih dari berbagai alternatif yang ada setelah alternatif-alternatif itu dianalisis dengan matang.<sup>43</sup>

Wahyosumijo mengemukakan pula bahwa konsep pengambilan keputusan mengandung dua hal pokok yang perlu diperhatikan, yaitu : (a) persyaratan dan rasional, (b) faktor alamiah dan faktor yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan.

a). Persyaratan dan Rasional

Persyaratan yang dimaksud adalah tindakan-tindakan utama yang mendasari pengambilan keputusan. persyaratan yang dimaksud adalah adanya gap antara situasi sekarang dengan tujuan yang akan dicapai, adanya kesadaran akan gap tersebut, motivasi untuk mengurangi gap, dan tersedianya sumber-sumber yang dapat dimanfaatkan untuk mengatasi gap (Helliege & Slacum:1982).

Rasional yang dimaksud adalah berkenaan dengan langkah-langkah dasar dalam proses pengambilan keputusan. Langkah-langkah dasar itu adalah : perumusan hakekat permasalahan, perumusan alternatif-alternatif jalan keluar, implementasi alternatif terpilih, dan pengawasan alternatif terpilih.

b). Faktor alamiah dan faktor yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan.

---

<sup>43</sup> Siti, Desentralisasi...Hlm 60.

Faktor alamiah yang dimaksud adalah kondisi-kondisi yang muncul diluar jangkauan pengambilan keputusan untuk mengawasi. Sedangkan faktor-faktor lain yang mengelilingi situasi keputusan adalah : pengaruh lingkungan umum (pemerintah, konsumen, sistem nilai dan lain-lain), pengaruh lingkungan internal (perluasan saran organisasional dan sumber-sumber yang tersediadengan situasi keputusan), karakter dari si pembuat keputusan, dan tingkat ketidakpastian dalam situasi keputusan.

Sedangkan langkah-langkah pengambilan keputusan yaitu :

- a) Mendefinisikan/menetapkan masalah
- b) Menentukan pedoman pemecahan masalah
- c) Mengidentifikasi alternative
- d) Mengadakan penilaian terhadap alternative yang telah di dapat
- e) Memilih alternative yang baik
- f) Implementasi alternative yang dipilih

Menurut Suharsimi Arikunto, pengambilan keputusan yang efektif tidak mudah terjadi. Seorang pemimpin yang menginginkan suatu pertimbangan yang bagus harus meneliti banyak elemen di dalam proses pengambilan keputusan. Faktor-faktor yang berhubungan dengan pengambilan keputusan antara lain : filosofi yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan, konteks dimana pengambilan keputusan dibuat, informasi yang digunakan untuk pengambilan keputusan, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.<sup>44</sup>

### 3) Kondisi – kondisi Pengambilan Keputusan di Madrasah

Pengambilan keputusan dalam menetapkan suatu keputusan tidak akan bisa dilepaskan dengan kondisi-kondisi yang mempengaruhinya. Kondisi-kondisi tersebut perlu dipahami karena akan mempengaruhi kualitas keputusan itu sendiri. Demikian halnya dengan konteks sekolah, ada kondisi-kondisi tertentu yang perlu diantisipasi, sehingga keputusan-keputusan pendidikan yang diambil benar-benar

<sup>44</sup> Suharsimi, Organisasi...Hlm 220.



memecahkan masalah pendidikan. Dalam kaitan ini, Sutisna mengusulkan tiga kondisi yang mempengaruhi keputusan, yaitu : (a) Kepastian, (b) Resiko, (c) Ketidakpastian.

a) Kondisi Kepastian

Pengambil keputusan akan dapat mengambil keputusan ketika hakekat perubahan yang ada berada pada kondisi yang pasti.

b) Resiko

Resiko menegaskan kondisi yang dapat diidentifikasi, didefinisikan, diprediksi kemungkinan terjadinya, dan kemungkinan-kemungkinan dari setiap pemecahan yang akan dapat mencapai hasil yang diinginkan.

c) Ketidakpastian

Ketidakpastian merupakan suatu kondisi dimana pengambil keputusan tidak dapat menentukan suatu yang subyektif ke dalam kemungkinan yang obyektif.

#### 4) Tipe-tipe Keputusan di Sekolah

Upaya untuk mengambil suatu keputusan yang efektif merupakan salah satu langkah bagi keberhasilan suatu keputusan. Pengambilan keputusan dalam suatu organisasi senantiasa dihadapkan dengan berbagai masalah . Dengan demikian, untuk memecahkan masalah maksud manajer organisasi akan selalu diharuskan mengambil keputusan. Menurut Sujak, keputusan manajerial diklasifikasikan ke dalam tiga tingkatan, yaitu : keputusan rutin, keputusan adaptif, dan keputusan inovatif.

a) Keputusan Rutin

Keputusan rutin adalah keputusan yang ditetapkan dalam rangka pemecahan masalah-masalah yang sudah diketahui dan dapat dengan jelas dibatasi ruang lingkungannya.

**b) Keputusan Adaptif**

Keputusan adaptif merupakan keputusan yang ditetapkan untuk mengatasi masalah dan alternatif pemecahan yang agak membingungkan dan kurang dapat didefinisikan secara jelas.

**c) Keputusan Inovatif**

Keputusan inovatif adalah tingkatan keputusan yang melibatkan kombinasi pencarian dan pendiagnosaan masalah-masalah yang membingungkan dan tidak dapat dihadapi oleh suatu organisasi atau oleh pengambil keputusan, Keputusan inovatif menuntut alternatif pemecahan yang kreatif dan proses pemecahan masalah dengan cara berfikir kreatif pula.<sup>45</sup>

**5) Aliran dan Model Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan sebagai suatu teori telah berkembang pesat. Perkembangan itu ditandai dengan munculnya beberapa aliran, pendekatan dan model-model pengambilan keputusan.

**a) Aliran-aliran Pengambilan Keputusan di Madrasah.**

Menurut Brinkloe dikutip oleh Rodliyah aliran pengambilan keputusan dapat dikelompokkan ke dalam 6 (enam) aliran yaitu : (1) aliran birokratik, (2) aliran manajemen, (3) aliran hubungan kemanusiaan, (4) aliran rasional ekonomi, (5) aliran *satisficing*, dan (6) aliran analisis sistem. Keenam aliran tersebut dijelaskan secara aplikatif dalam latar persekolahan.

**b) Model-Model Pengambilan Keputusan di Sekolah**

Dalam buku *Administrasi dan supervisi Pendidikan* yang dikeluarkan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi dikemukakan pendapat Kohler dkk. tentang model-model pengambilan keputusan. Menurut mereka ada tiga model pengambilan keputusan, yaitu :

(1) Model Perilaku

---

<sup>45</sup> Siti, Desentralisasi...Hlm 66.

Model pengambilan keputusan yang didasarkan atas pola tingkah laku orang yang terlibat dalam organisasi atau lembaga, yang menyangkut tiga hal yaitu tujuan yang ingin dicapai, harapan tentang konsekuensi pengambilan putusan tersebut, dan pilihan alternative.

(2) Model Informasi

Model yang didasarkan pada asumsi-asumsi seperti, informasi merupakan kondisi yang harus dipenuhi dalam proses pengambilan keputusan. Informasi yang berasal dari dalam organisasi yang diberikan oleh seorang yang mempunyai posisi tinggi dan dikenal, akan lebih dipercaya sebagai bahan pengambilan keputusan. Informasi yang diperoleh sehubungan dengan proses pengambilan putusan selalu diuji dengan informasi yang sudah ada.

(3) Model Normative

Pengambilan keputusan dimulai dari mengidentifikasi apa yang dilakukan oleh manajer atau pemimpin yang baik, dan kemudian memberikan pedoman tentang bagaimana seorang manajer yang baik itu mengambil putusan.

(4) Dan *Participative Decision Making*.

Cara pengambilan keputusan dengan mengikutsertakan bawahan.<sup>46</sup>

**IAIN PURWOKERTO**

c) Proses Pengambilan Keputusan di Madrasah

Arstin yang dikutip oleh Rodliyah, Pengambilan keputusan dapat didefinisikan sebagai pemilihan satu alternatif dari beberapa alternatif yang ada.

Tujuan pengambilan keputusan dibedakan menjadi dua yaitu pengambilan keputusan yang bersifat tunggal dan pengambilan keputusan yang bersifat ganda. Tujuan pengambilan keputusan yang

<sup>46</sup> Purwanto, Ngalmi. *Administrasi Supervisi Pendidikan*. Bandung : PT. Remaja Ros Dakarya, 2012). Hal 69.

bersifat tunggal terjadi apabila keputusan yang dihasilkan hanya menyangkut satu masalah yang tidak akan ada kaitannya dengan masalah lain. Sedangkan tujuan pengambilan keputusan yang bersifat ganda dimana satu keputusan yang diambil sekaligus memecahkan dua atau lebih masalah yang bersifat kontraiktif atau tidak kotradiktif. Dasar-dasar yang digunakan dalam pengambilan keputusan tergantung dari permasalahannya.

George R. Terry dalam Hasan menyatakan bahwa dasar-dasar dari pengambilan keputusan terdiri dari: (a) intuisi, (b) pengalaman, (c) rasional. Pengambilan keputusan yang didasarkan pada intuisi atau perasaan memiliki sifat yang subyektif, sehingga mudah terkena pengaruh. Pada pengambilan keputusan yang didasarkan pada pengalaman memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis. Karena pengalaman seseorang dapat memperkirakan keadaan sesuatu, seseorang akan menduga masalahnya meski hanya melihat sepintas untuk kemudian dapat menduga cara penyelesaiannya.

Menurut Herbert A.Simon dikutip dalam Rodliyah proses pengambilan keputusan dibagi menjadi tiga fase, yaitu fase intelegensia, fase desain, dan fase pemilihan.

#### (1)Fase Intelegensia

Pada fase ini dilakukan penelusuran informasi untuk keadaan yang memungkinkan dalam rangka pengambilan keputusan.

#### (2)Fase Desain atau Fase Pencarian/ Penemuan

Dilakukan pengembangan serta analisis kemungkinan suatu tindakan. Pada fase ini dilakukan identifikasi masalah dan formulasi masalah. Identifikasi masalah merupakan langkah pencarian perbedaan antara situasi yang terjadi dengan situasi yang ingin dicapai.

#### (3)Fase Pemilihan

Merupakan proses pengambilan keputusan dengan cara dilakukan pemilihan alternatif atau tindakan yang dilakukan terhadap alternatif-alternatif tersebut.

Dengan demikian proses pengambilan keputusan ialah suatu usaha yang rasional dari administrator (kepala madrasah) untuk mencapai tujuan-tujuan dari unit yang mejadi tanggung jawabnya. Prosesnya, yang mulai dan berakhir dengan pertimbangan, memerlukan kreativitas, keterampilan kuantitatif, dan wawasan. Urutan langkah-langkahnya adalah sebagai berikut : Identifikasi masalah, Analisis situasi dan perumusan masalah, Pengembangan dan analisa alternatif-alternatif, Pengambilan keputusan : memilih alternatif yang paling baik, dan Implementasi dan evaluasi keputusan.

#### d) Partisipasi Masyarakat dalam Pengambilan Keputusan di Madrasah

Menurut Siagian dikutip Rodliyah , Partisipasi Masyarakat dalam Pengambilan Keputusan merupakan suatu proses dalam memilih alternatif yang diberikan oleh semua unsur masyarakat, lembaga-lmbaga sosial dan lain-lain. Partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan dalam proses rencana program pendidikan di sekolah, biasanya dilakukan melalui musyawarah untuk mencapai mufakat, bertujuan untuk memilih alternatif dalam perencanaan pelaksanaan pembelajaran.<sup>47</sup>

## IAIN PURWOKERTO

Keikutsertaan dan kesadaran masyarakat untuk memikul tanggung jawab pendidikan merupakan suatu tuntutan yang harus diwujudkan dalam kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dalam pendidikan. Karena hal ini sesuai degan Prinsip Penyeleggaran Pendidikan dalam PP No. 20/2003 yaitu :

- 1) Demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi manusia.
- 2) Memberi keteladanan, membangun kemauan dan mengembangkan kreatifitas peserta didik dalam proses pembelajaran.

<sup>47</sup> Siti, Desentralisasi...Hlm 82.



- 3) Memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.

Keikutsertaan masyarakat ini dapat diwujudkan dalam bentuk Komite Sekolah atau Dewan Pendidikan. Dewan Pendidikan adalah lembaga mandiri yang dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan dengan memberikan pertimbangan, arahan, dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana serta pengawasan pendidikan pada tingkat Kabupaten/Kota yang tidak mempunyai hubungan hirarkis (UU No. 20 tahun 2003).

Adapun komite sekolah adalah lembaga mandiri yang dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan (UU No. 20 tahun 2003). Dengan kata lain, komite sekolah adalah badan mandiri yang mewadahi pran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan baik pada pendidikan pra sekolah, jalur pendidikan sekolah maupun jalur pendidikan luar sekolah (Kepmen No. 044/U/2002).

Adapun tujuan dari komite sekolah adalah untuk mewadahi dan menyalurkan aspirasi masyarakat dalam melaksanakan kebijakan operasional dan program pendidikan di satuan pendidikan, meningkatkan tanggung jawab dan peran serta masyarakat dalam pengambilan keputusan di sekolah serta menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan.

Dalam menjalankan tugasnya, Komite Sekolah berperan sebagai:

- 1) *Advisory agency* atau pemberi pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan.

- 2) *Supporting agency* atau pendukung, baik yang berwujud finansial, pemikiran maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.
- 3) *Controlling agency* atau pengontrol dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.
- 4) *Mediator* atau perantara antara pemerintah (eksekutif) dengan masyarakat di satuan pendidikan.<sup>48</sup>

Menurut Siagian dikutip oleh Rodliyah, partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan sangat penting karena masyarakat dituntut untuk menentukan arah dan strategi dalam pencapaian tujuan pendidikan yang disesuaikan dengan sikap dan budaya masyarakat setempat. Partisipasi dalam pengambilan keputusan merupakan suatu proses dalam memilih alternatif yang diberikan oleh semua unsur masyarakat, lembaga-lembaga sosial dan lain-lain. Partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan dalam proses rencana pendidikan, biasanya dilakukan melalui musyawarah untuk mencapai mufakat, bertujuan untuk memilih alternatif dalam perencanaan pelaksanaan pendidikan

Partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan di madrasah antara lain melalui pembahasan masalah peningkatan mutu pendidikan (baik akademis maupun non akademis) dan rencana pengembangan madrasah. Apabila kondisi tersebut tercipta, para siswa secara langsung mengetahui bahwa mereka mendapat perhatian yang besar dari kedua belah pihak, baik pihak orang tua /masyarakat maupun pihak madrasah.

## **b. Perencanaan Program Madrasah**

### **1). Pengertian**

Menurut Hamalik yang dikutip oleh Rodliyah, perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dalam menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin. Karena itu

---

<sup>48</sup> Siti, Desentralisasi...Hlm 84.

setiap kegiatan perencanaan tak dapat dilepaskan dari perumusan tujuan, pemilihan program dan identifikasi, serta pengarahan sumber yang jumlahnya selalu terbatas.<sup>49</sup>

Menurut Prim Masrokan yang menyatakan agar perencanaan bisa berhasil dengan baik, perlu memperhatikan proses dalam membuat perencanaan. Proses dalam membuat perencanaan dalam bidang pendidikan perlu memperhatikan beberapa pertanyaan yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam membuat perencanaan (*basic question of planning*) yang dikenal dengan 5W dan 1H yaitu siapa (*who*) yang melakukan, apa (*what*), mengapa (*why*), kapan (*when*), dimana (*where*), dan bagaimana (*how*) cara melakukannya.<sup>50</sup>

Dari beberapa pengertian di atas, dapat ditarik benang merah bahwa perencanaan adalah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Sedangkan perencanaan di madrasah adalah penyusunan langkah-langkah kegiatan yang akan dilaksanakan di madrasah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan madrasah.

## 2) Macam-Macam Perencanaan di Madrasah

Menurut Robin yang dikutip oleh Rodliyah, mengemukakan perencanaan itu dapat dikelompokkan berdasarkan luas jangkauannya dan kerangka waktu yang ada serta sifatnya. Berdasarkan jangkauannya, perencanaan meliputi perencanaan strategis dan operasional. Menurut kerangka waktunya, perencanaan meliputi perencanaan jangka pendek dan jangka panjang. Adapun berdasarkan sifatnya terdapat perencanaan spesifik dan direksional.

Perencanaan di madrasah dapat dilihat dari beberapa segi yaitu : berdasarkan jangka waktu, luas jangkauannya, dan dilihat dari telaahnya.

<sup>49</sup>Siti, Administrasi...Hlm 100.

<sup>50</sup>Prim, *Manajemen Mutu Sekolah*. (Yogyakarta : ARRUIZ MEDIA, 2013). Hal 140-141.

a) Berdasarkan Jangka Waktu

Meliputi Perencanaan Jangka Panjang, Perencanaan Jangka Menengah dan Perencanaan Jangka Pendek

b) Berdasarkan Luas Jangkauannya

Meliputi Perencanaan Makro dan Perencanaan Mikro

c) Berdasarkan Telaahnya

Perencanaan Strategis, berkaitan dengan kegiatan menetapkan tujuan, pengalokasian sumber-sumber untuk mencapai tujuan madrasah. Perencanaan manajerial, perencanaan ini ditujukan untuk menggerakkan dan mengarahkan proses pelaksanaan program madrasah agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Dan Perencanaan operasional ini merupakan rencana program apa yang akan dikerjakan dalam tingkat pelaksanaan di madrasah.<sup>51</sup>

Dari berbagai macam perencanaan di atas, maka perencanaan program di madrasah lebih menitikberatkan pada perencanaan jangka pendek, perencanaan mikro dan perencanaan operasional. Dengan demikian, madrasah harus memiliki perencanaan yang matang dan lengkap dalam pendidikan dan kurikulum. Rencana tersebut meliputi rencana tahunan, rencana triwulan, rencana bulanan, bahkan sampai rencana mingguan. Dan semua rencana tersebut harus menjadi perhatian administrator dengan melibatkan seluruh staf madrasah dan masyarakat.

Dalam proses perencanaan pendidikan di madrasah terdapat tujuan-tujuan umum sebagaimana dinyatakan Usman dikutip oleh Rudliyah sebagai berikut:

- 1) Standar pengawasan, yaitu mencocokkan pelaksanaan dengan perencanaannya.
- 2) Mengetahui kapan pelaksanaan dan selesainya suatu kegiatan pendidikan.

---

<sup>51</sup>Siti, Desentralisasi... Hlm 101.

- 3) Mengetahui siapa saja yang terlibat (struktur organisasi pendidikan tersebut).
- 4) Mendapatkan kegiatan pendidikan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pendidikan.
- 5) Meminimalkan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif dan menghemat biaya, tenaga, dan waktu.
- 6) Memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kegiatan pendidikan yang akan dilaksanakan.
- 7) Menyerasikan dan memadukan beberapa subkegiatan pendidikan yang akan dilaksanakan.
- 8) Mendeteksi hambatan kesulitan yang bakal ditemui dalam pelaksanaan pendidikan.
- 9) Mengarahkan pada pencapaian tujuan pendidikan.<sup>52</sup>

Dengan demikian disimpulkan, sasaran dan tujuan pendidikan yang telah disebutkan diatas, maka proses perencanaan diharapkan dapat bermanfaat sebagai standar pelaksanaan pendidikan dan pengawasan, pemilihan terhadap berbagai alternatif rencana program yang terbaik, penyusunan skala prioritas, baik sasaran maupun kegiatan pendidikan, menghemat pemanfaatan sumber daya manusia maupun sumber daya organisasi, membantu kepala madrasah untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dimana mereka menjalankan tugasnya, alat memudahkan dalam berkoordinasi dengan pihak terkait, dan alat meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti.

## **C. Mutu Pendidikan**

### **1. Pengertian Mutu Pendidikan**

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia mutu adalah baik buruksuatu benda, kadar, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan

---

<sup>52</sup>Siti, Desentralisasi...Hlm 113.



sebagainya).<sup>53</sup> Dalam Bahasa Inggris, mutu pendidikan di istilahkan dengan “quality”. Sedangkan dalam Bahasa Arab disebut dengan “juudah”. Ada kriteria umum yang telah yang di sepakati bahwa sesuatu dikatakan bermutu, ketika sesuatu tersebut bernilai baik atau mengandung makna yang baik. Sebaliknya sesuatu dikatakan tidak bermutu, apabila sesuatu tersebut mempunyai nilai yang kurang baik atau mengandung makna yang kurang baik. Dalam konteks pendidikan, apabila seseorang menyatakan madrasah bermutu, dapat dimaknai dengan apakah lulusan madrasah tersebut baik, gurunya baik, gedungnya baik dan sebagainya. Untuk menandai sesuatu bermutu atau tidak seseorang memberikan simbol-simbol dengan sebutan tertentu, misalnya dengan madrasah unggulan, madrasah teladan, madrasah pemerintahan dan sebagainya.

Menurut Pleffer dan Coote sebagaimana dikutip Fathurohman, secara esensial istilah mutu menunjukkan kepada sesuatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang (products) dan atau kinerjanya. Menurut B. Suryobroto dikutip Fathurohman, konsep “mutu” mengandung pengertian makna derajat (tingkat) keunggulan satu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* maupun *intangibile*.<sup>54</sup> Begitu pun yang dikutip Fathurohman, Gregory B. Hutchins menyatakan bahwa mutu (*quality*) adalah “Kesesuaian/kecocokan dengan spesifikasi dan standar yang berlaku; cocok/pas untuk digunakan (*fitnes for use*); Dapat memuaskan keinginan, kebutuhan dan pengharapan pelanggan dengan harga yang kompetitif”.<sup>55</sup> Jadi menurut penulis mutu adalah derajat keunggulan hasil kerja sesuai dengan spesifikasi dan standar yang berlaku untuk digunakan yang dapat memuaskan keinginan, kebutuhan individu.

<sup>53</sup>Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. (Jakarta : Balai Pusaka, 1996).Hal 97.

<sup>54</sup>Muh.Fathurohman, Sulistyorini, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*. (Yogyakarta: TERAS, 2012). Hal 42.

## 2. Ciri – Ciri Madrasah yang Bermutu

Mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan, mutu pendidikan yang dimaksudkan adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin.

Dalam dunia bisnis, mutu akan selalu berkaitan dengan proses terjadinya suatu produk barang maupun jasa dalam keseluruhan rangkaian proses yakni bagaimana barang atau jasa tersebut di hasilkan dan disajikan kepada customer dari mulai input bahan baku yang akan di proses, kemudian proses menjadikan bahan baku menjadi barang jadi sampai pada output barang atau jasa yang dihasilkan.

Mutu dalam konteks pendidikan, berkaitan dengan upaya memberikan pelayanan yang paripurna dan memuaskan bagi para pemakai jasa pendidikan. Dalam sistem penyelenggaraan pendidikan, aspek mutu (quality) juga akan selalu berkaitan dengan bagaimana input peserta didik, proses penyelenggaraan pendidikan dengan fokus layanan peserta didik, sampai bagaimana output lulusan yang dihasilkan.

Sagala menyatakan, bahwa mutu pendidikan adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh jasa pelayanan pendidikan secara internal, maupun eksternal yang menunjukkan kemampuannya, memuaskan kebutuhan yang diharapkan, atau yang tersirat mencakup input, proses, dan output pendidikan.<sup>55</sup>

Mutu pendidikan tidak saja ditentukan oleh madrasah sebagai lembaga pengajaran, tetapi juga disesuaikan dengan apa yang menjadi pandangan dan harapan masyarakat yang cenderung selalu berkembang seiring dengan kemajuan zaman. Bertitik tolak pada kecenderungan ini, penilaian masyarakat tentang mutu lulusan madrasahpun terus-menerus berkembang. Karena itu madrasah harus terus-menerus meningkatkan mutu lulusannya, dengan menyesuaikan perkembangan tuntutan

---

<sup>55</sup>Syaiful Sagala M,Pd, *Management Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung:Alfabeta,2013),hal.170

masyarakat, menuju mutu pendidikan yang dilandasi tolak ukur norma yang ideal.

Maka dari itu, mutu dalam pendidikan dapat saja disebutkan mengutamakan pelajar atau program perbaikan madrasah yang mungkin dilakukan secara lebih kreatif dan konstruktif. Maksudnya mutu pendidikan ditekankan pada pelajar dan proses yang ada di dalamnya. Tanpa adanya proses yang baik, maka madrasah yang bermutu juga mustahil untuk dicapai.

Menurut Edward Sallis yang dikutip oleh Jamal Makmur Asmani, bahwa madrasah yang bermutu bercirikan sebagai berikut:<sup>56</sup>

- 1) Madrasah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal.
- 2) Madrasah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dalam makna ada komitmen untuk bekerja secara benar dari awal.
- 3) Madrasah memiliki investasi pada sumber dayanya.
- 4) Madrasah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik ditingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif.
- 5) Madrasah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrumen untuk berbuat benar pada peristiwa atau kejadian berikutnya.
- 6) Madrasah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik dalam perencanaan jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang.
- 7) Madrasah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawabnya.

---

<sup>56</sup>Jamal Makmur Asmani, *Manajemen Efektif Marketing Madrasah Strategi Meneraokan Jiwa Kompetisi dan Sportifitas untuk Melahirkan Madrasah Unggulan*. (Yogyakarta: DIVA Press, 2015). Hal 216-218.

- 8) Madrasah mendorong orang yang dipandang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas, dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas.
- 9) Madrasah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertical dan horizontal.
- 10) Madrasah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.
- 11) Madrasah memandang atau menempatkan kualitas yang dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.
- 12) Madrasah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.
- 13) Madrasah menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai keharusan.

Menurut Negara Jepang, konsep mutu menggunakan istilah Kaizen, Kaizen berarti perbaikan sedikit demi sedikit (*step by step improvement*). Esensi Kaizen adalah proyek kecil yang berupaya untuk membangun kesuksesan dan kepercayaan diri dan mengembangkan dasar peningkatan selanjutnya. Joseph Juran merekomendasikan untuk memecah-mecah proyek dasar menjadi kerja kecil karena akan lebih solid. Di Jepang istilah perbaikan terus-menerus ini sarat dengan muatan kultural yang disebut dengan *Kaizen*, *Kai* berarti perubahan dan *zen* berarti baik. Toni Barnes (1998) dalam Sudarmawan Danim, mengemukakan sepuluh prinsip *Kaizen*, yaitu:<sup>57</sup>

- 1) Berfokus pada pelanggan
- 2) Melakukan peningkatan secara terus menerus
- 3) Mengakui masalah secara terbuka
- 4) Mempromosikan keterbukaan
- 5) Menciptakan tim kerja
- 6) Memanajemen proyek melalui tim fungsional silang
- 7) Memelihara proses hubungan yang benar

---

<sup>57</sup> Fathurrohman, dkk. 2012. *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*. Yogyakarta : Teras. Hal 49

- 8) Mengembangkan disiplin pribadi
- 9) Memberikan informasi kepada semua karyawan
- 10) Memberikan wewenang kepada setiap karyawan.

Berbicara tentang mutu, ada tiga gagasan yang berkenaan dengan mutu yaitu kontrol mutu (quality control), jaminan mutu (quality assurance) dan mutu terpadu (total quality).<sup>58</sup> Kontrol mutu merupakan aktivitas mengeliminasi dan mendeteksi komponen-komponen dari suatu produk yang tidak sesuai dengan standar. Kontrol mutu dalam suatu perusahaan dilakukan oleh petugas pemeriksa mutu. Inspeksi dan pemeriksaan adalah metode umum dalam kontrol mutu dan sudah digunakan dalam pendidikan apakah standar-standar telah terpenuhi atau belum terpenuhi.

Dapat disimpulkan, 3 faktor penyebab rendahnya mutu pendidikan yaitu kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan educational production function atau input-input analisis yang tidak konsisten; penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik; peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan sangat minim. Akhirnya disimpulkan bahwa mutu pendidikan mengandung tiga unsur yaitu kesesuaian dengan standar, kesesuaian dengan harapan stakeholder, dan pemenuhan janji yang diberikan.

### 3. **IAIN PURWOKERTO** Dasar-Dasar Mutu Menurut Islam

- a. Mutu merupakan realisasi dari ajaran ihsan, yakni berbuat baik kepada semua pihak disebabkan karena Allah telah berbuat baik kepada manusia dengan aneka nikmat-Nya, dan dilarang berbuat kerusakan dalam bentuk apapun. Hal tersebut sebagaimana termaktub dalam al-Qur'an surah al-Qashash/28:77:

---

<sup>58</sup>Edward Sallis, *Total Quality Management in Education, Management Mutu Pendidikan*. (Yogyakarta : IRCISoD, 2006).Hal 58.



- b. Seseorang tidak boleh bekerja dengan seenaknya dan acuh tak acuh, sebab akan berarti merendahkan makna demi ridha Allah atau merendahkan Allah. Dalam surah Kahfi:
- c. Setiap orang dinilai hasil kerjanya, seperti dijelaskan dalam surah al-Najm/53:39:
- d. Seseorang harus bekerja secara optimal dan komitmen terhadap proses dan hasil kerja yang bernutu atau sebaik mungkin selaras dengan ajaran ihsan, sebagaimana dijelaskan dalam surah al-Nahl/16:90:
- e. Seseorang harus bekerja secara efisien dan efektif atau mempunyai daya guna yang setinggi-tingginya, sebagai mana dijelaskan dalam surah al-Sajdah/32:7:
- f. Seseorang harus mengerjakan sesuatu dengan sungguh-sungguh dan teliti (*itqan*), tidak separuh hati atau setengah-setengah, sehingga rapi, indah, tertib dan bersesuaian antara satu dengan lainnya. Hal tersebut dijelaskan dalam surah al-Naml/27:88:
- g. Seseorang dituntut untuk memiliki dinamika yang tinggi komitmen terhadap masa depan, memiliki kepekaan terhadap perkembangan masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologi, dan bersikap istiqomah, seperti dijelaskan dalam Surah Al-Insyiroh ayat 7-8.<sup>59</sup>

#### 4. Indikator Mutu Pendidikan

## IAIN PURWOKERTO

Pendidikan yang bermutu mutlak diperlukan agar tetap bertahan dalam percaturan global, juga merupakan salah satu faktor penentu daya saing bangsa. Peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan dibidang pendidikan nasional, dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia (menyeluruh). Sebagaimana disebutkan dalam Pasal UU No.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan :“Bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan

<sup>59</sup>Fatturrohman, Esensi...Hlm 51.

kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab”.

Mutu pendidikan harus diupayakan untuk mencapai kemajuan yang dilandasi oleh suatu perubahan terencana. Menurut Sagala peningkatan mutu pendidikan diperoleh melalui dua strategi, yaitu : (1) peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi akademis, untuk memberi dasar minimal dalam perjalanan yang harus ditempuh untuk mencapai mutu pendidikan yang dipersyaratkan oleh tuntutan zaman, (2) peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada ketrampilan hidup esensial, yang dicakupi oleh pendidikan yang berlandasan luas, nyata, dan bermakna.

Lebih lanjut Sagala menyatakan, bahwa lembaga pendidikan (madrasah) dapat dikatakan bermutu, apabila prestasi madrasah khususnya prestasi peserta didik, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam; (1) prestasi akademik, yaitu nilai raport dan nilai kelulusan memenuhi standar yang ditentukan, (2) memiliki nilai-nilai kejujuran, ketaqwaan, kesopanan, dan mampu mengapresiasi nilai-nilai budaya, dan (3) memiliki tanggungjawab yang tinggi, dan kemampuan yang diwujudkan dalam bentuk ketrampilan, sesuai dengan standar ilmu yang diterimanya dimadrasah.<sup>60</sup>

Mansur dan Mahfud Junaidi dikutip Fathurohman menyatakan, setidaknya-tidaknya ada tiga indikator utama yang dapat menentukan tinggi rendahnya kualitas pendidikan, yaitu ; (1) dana pendidikan, (2) kelulusan pendidikan, dan (3) prestasi yang dicapai dalam membaca komprehensif. Pertama, pendidikan yang berkualitas tidak mungkin dicapai tanpa dana yang cukup. Kedua, pendidikan yang berkualitas cenderung dapat menghasilkan angka kelulusan yang cukup tinggi. Ketiga,

---

<sup>60</sup>Syaiful Sagala, *Managemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta ,2013).Hal 70.

kemampuan membaca komprehensif di negara berkembang cenderung lebih rendah daripada di negara maju, hal ini disebabkan kebiasaan anak-anak menghafal dalam belajar.<sup>61</sup>

Lebih lanjut Mansur merumuskan bahwa kualitas pendidikan dapat dilihat dari segi proses dan produknya. Pertama, suatu pendidikan disebut bermutu dilihat dari segi proses, juga sangat dipengaruhi oleh kualitas masukannya atau disebut input dan peserta didik mengalami proses pembelajaran yang bermakna serta sebagai peserta didik yang memiliki kebebasan yang cukup untuk mengembangkan segala potensinya. Kedua, pendidikan disebut berkualitas dari segi produk, jika peserta didik menunjukkan ciri-ciri seperti penguasaan yang tinggi terhadap tugas-tugas belajar hasil pendidikan sesuai dengan kebutuhan dalam hidupnya dan hasil pendidikan sesuai dan relevan dengan lingkungan khususnya dunia kerja.<sup>62</sup>

Mutu menurut Usman dikutip Fathurohman, memiliki 13 karakteristik, sebagai berikut :<sup>63</sup>

- a). Kinerja (performa)
- b). Waktu ajar (time liness)
- c). Handal (realibility)
- d). Daya tahan (durability)
- e). Indah (asetetics)
- f). Hubungan manusiawi (personal interface)
- g). Mudah penggunaannya (easy of use)
- h). Bentuk khusus (feature)
- i). Standar tertentu (comformance to specification)
- j). Konsistensi (consistency)
- k). Seragam (uniformity)
- l). Mampu melayani (serviceability)

---

<sup>61</sup>Syaiful, Manajemen...Hlm 56.

<sup>62</sup> Syaiful, Manajemen...Hlm 57.

<sup>63</sup>Syaiful, Manajemen...Hlm 58.

Sedangkan Deming, sebagaimana yang dikutip Sagala mengembangkan 14 perkara yang menggambarkan mutu dalam pendidikan, antara lain :<sup>64</sup>

- a). Menciptakan konsistensi tujuan
- b). Mengadopsi filosofi mutu total
- c). Mengurangi kebutuhan pengujian
- d). Menilai bisnis madrasah dengan cara baru
- e). Memperbaiki mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya
- f). Belajar sepanjang hayat
- g). Kepemimpinan pendidikan
- h). Mengeliminasi rasa takut
- i). Mengeliminasi hambatan keberhasilan
- j). Menciptakan budaya mutu
- k). Perbaiki proses
- l). Membantu siswa berhasil
- m). Komitmen
- n). Tanggung jawab

## **5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan**

### **a. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan**

# **IAIN PURWOKERTO**

Dalam pelaksanaan pendidikan di suatu lembaga pendidikan tidak terlepas dari lima factor pendidikan agar kegiatan pendidikan terlaksana dengan baik. Apabila salah satu factor tidak ada maka mutu pendidikan tidak dapat tercapai dengan baik karena factor yang satu dengan yang lainnya saling melengkapi dan saling berhubungan. Adapun kelima factor tersebut adalah :<sup>65</sup>

<sup>64</sup> Syaiful, Manajemen...Hlm 59.

<sup>65</sup> Irwan Blog diakses 25 Agustus 2016.

#### 1) Faktor Tujuan

Untuk meningkatkan mutu pendidikan, maka factor tujuan perlu diperhatikan. Sebab mutu suatu lembaga pendidikan yang berjalan tanpa berpegang pada tujuan akan sulit mencapai apa yang diharapkan. Untuk meningkatkan mutu pendidikan, madrasah senantiasa harus berpegang pada tujuan sehingga mampu menghasilkan output yang berkualitas. Dengan adanya perencanaan seperti itu dapat disimpulkan bahwa factor utama yang harus dijadikan pedoman dalam melaksanakan pendidikan nasional, instruksional maupun tujuan yang lain yang lebih sempit.

#### 2) Faktor Guru (Pendidik)

Guru adalah orang yang sangat berpengaruh dalam proses belajar mengajar. Oleh karena itu, guru harus benar-benar membawa siswanya kepada tujuan yang ingin dicapai. Guru harus mampu mempengaruhi siswanya. Guru harus berpandangan luas dan criteria bagi seorang guru ialah harus memiliki kewibawaan. Guru merupakan salah satu factor penentu dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, karena gurulah yang merupakan factor utama dalam melaksanakan kegiatan pendidikan.

#### 3) Faktor Siswa

Anak didik atau siswa merupakan objek dari pendidikan, sehingga mutu pendidikan yang akan dicapai tidak akan lepas dengan ketergantungan terhadap kondisi fisik tingkah laku dan minat bakat dari anak didik.

#### 4) Faktor Alat

Yang dimaksud factor alat (alat pendidikan) adalah segala usaha atau tindakan dengan sengaja yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan. Alat pendidikan ini merupakan masalah yang esensial dalam pendidikan, karena itu perlu dilakukan upaya untuk menyediakan alat-alat tersebut. Yang dikategorikan sebagai alat



pendidikan adalah sesuatu yang dapat memenuhi tercapainya tujuan pendidikan yaitu sarana, prasarana dan kurikulum.

#### 5) Faktor Lingkungan Masyarakat

Kemajuan pendidikan sedikit banyak dipengaruhi oleh masyarakat termasuk orang tua siswa, karena tanpa adanya bantuan dan kesadaran dari masyarakat sulit untuk melaksanakan peningkatan mutu pendidikan. Madrasah dan masyarakat merupakan dua kelompok yang tidak dapat dipisahkan dan saling melengkapi satu sama lainnya.

Adapun pendapat lain mengenai factor-faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan, prestasi yang telah dicapai oleh seseorang setelah melakukan suatu pekerjaan atau aktivitas tertentu. Maka factor yang mempengaruhi prestasi sebagai berikut :<sup>66</sup>

#### 1) Faktor Intern

Faktor Intern adalah factor yang timbul dari dalam diri individu itu sendiri, adapun yang dapat digolongkan ke dalam factor intern yaitu kecerdasan atau intelegensi, bakat, minat dan motivasi.

##### a) Kecerdasan atau intelegensi

Kecerdasan adalah kemampuan belajar disertai kecakapan untuk menyesuaikan diri dengan keadaan yang dihadapinya.

##### b) Bakat

Bakat adalah kemampuan tertentu yang telah dimiliki seseorang sebagai kecakapan pembawaan.

##### c) Minat

Minat adalah kecenderungan yang tetap untuk memperhatikan dan mengenai beberapa kegiatan. Kegiatan yang dimiliki seseorang diperhatikan terus menerus yang disertai dengan rasa saying.

---

<sup>66</sup>Jarome S. Arcaro. *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2006). Hal 8.

- d) Motivasi dalam belajar adalah factor yang penting karena hal tersebut merupakan keadaan yang mendorong keadaan siswa untuk melakukan belajar.

## 2) Faktor Ekstern

Faktor Ekstern adalah factor-faktor yang dapat mempengaruhi prestasi belajar yang sifatnya di luar diri siswa, yaitu beberapa pengalaman-pengalaman, keadaan keluarga, lingkungan sekitarnya dan sebagainya.

### a) Keadaan Keluarga

Pendidikan dimulai dari keluarga, sedangkan madrasah merupakan pendidikan lanjutan. Peralihan pendidikan informal ke lembaga-lembaga formal memerlukan kerjasama yang baik antara orang tua dan guru sebagai pendidik dalam usaha meningkatkan hasil belajar anak. Jalan kerjasama yang perlu ditingkatkan, dimana orang tua harus menaruh perhatian yang serius tentang cara belajar anak di rumah. Perhatian orang tua dapat memberikan dorongan dan motivasi sehingga anak dapat belajar dengan tekun. Karena anak memerlukan waktu, tempat dan keadaan yang baik untuk belajar.

### b) Keadaan Madrasah

Lingkungan madrasah yang baik dapat mendorong untuk belajar yang lebih giat. Keadaan madrasah ini meliputi cara penyajian pelajaran, hubungan guru dengan siswa, alat-alat pelajaran dan kurikulum.

### c) Lingkungan Masyarakat

Lingkungan masyarakat sekitar sangat besar pengaruhnya terhadap perkembangan pribadi anak, sebab dalam kehidupan sehari-hari anak akan lebih banyak bergaul dengan lingkungan dimana anak itu berada.

Adapun Pendapat lain menurut E.Mulyasa dalam bukunya,yaitu faktor-faktor yang memengaruhi dalam rangka menerapkan manajemen mutu adalah sebagai berikut:

1) Dimensi kualitas

- a). Keandalan
- b). Daya tangkap
- c). Jaminan mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, respek terhadap pelanggan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para tenaga kependidikan.
- d). Empati, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan.
- e). Bukti langsung, meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, tenaga pendidikan, dan sarana komunikasi.

2) Fokus pada pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan factor penting dalam TQM. Oleh sebab itu, identifikasi pelanggan pendidikan dan kebutuhan mereka merupakan aspek krusial. Ivancevich menyatakan bahwa langkah pertama dalam menerapkan TQM adalah memandang peserta didik sebagai pelanggan yang harus dilayani.

3) Kepemimpinan

Kesadaran akan kualitas dalam organisasi bergantung pada banyak factor yang saling berhubungan, terutama sikap kepala sekolah terhadap kualitas. Pencapaian tingkat kualitas bukan merupakan hasil penerapan dan instan jangka pendek untuk meningkatkan daya saing, melainkan

melalui implementasi TQM yang mensyaratkan kepemimpinan yang kontinyu.

#### 4) Perbaikan berkesinambungan

Perbaikan berkesinambungan berkaitan dengan kualitas dan proses. Komitmen terhadap kualitas dimulai dengan pernyataan dedikasi pada misi dan visi bersama, serta pemberdayaan semua tenaga kependidikan untuk mewujudkan visi sekolah.

#### 5) Manajemen SDM

Selain merupakan modal yang paling vital, SDM juga merupakan pelanggan internal yang menentukan kualitas akhir suatu produk dan organisasi. Oleh sebab itu, sukses tidaknya implementasi TQM di sekolah sangat ditentukan oleh kesiapan, kesediaan, dan kompetensi kepala sekolah dan tenaga kependidikan di sekolah yang bersangkutan untuk sungguh-sungguh merealisasikannya.

#### 6) Manajemen berdasarkan fakta

Pengambilan keputusan harus didasarkan pada fakta nyata tentang kualitas yang didapatkan dari beragam sumber di seluruh jajaran organisasi.<sup>67</sup>

**IAIN PURWOKERTO**

Sedangkan menurut pendapat Mortimore yang dikutip Soetopo dalam buku Nurul Hidayah, menyatakan bahwa untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah dalam usaha pengembangan sumber daya manusia ada beberapa factor yang perlu dicermati sebagai berikut :

- a). Kepemimpinan sekolah yang positif dan kuat. Kepemimpinan *directive* (memberi pengarahan), *collaborative* (penuh kerja sama), dan

---

<sup>67</sup> E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung : PT REMAJA ROSDAKARYA, 2013). Hal 226-233.

*nondirective* (member kebebasan) dari Sergioivanni dapat diterapkan di sekolah.

- b). Harapan yang tinggi; tantangan bagi berpikir siswa. Mutu pendidikan dapat diperoleh jika harapan yang diterapkan kepada peserta didik memberikan tantangan kepada mereka untuk berkompetisi mencapai tujuan pendidikan.
- c). Monitor terhadap kemajuan siswa. Aspek monitor menjadi penting karena keberhasilan siswa di sekolah tak akan terekam dengan baik tanpa adanya aktivitas monitoring secara kontinyu.
- d). Tanggung jawab siswa dan keterlibatannya dalam kehidupan sekolah. Pendidikan akan berkualitas jika menghasilkan lulusan yang bertanggung jawab, disiplin, kreatif dan terampil.
- e). Insentif dan hadiah. Penerapan pendidikan yang memberikan hadiah dan insentif bagi keberhasilan pendidikan akan meningkatkan usaha belajar siswa. Dengan begitu kualitas pendidikan akan turut meningkat.
- f). Keterlibatan orang tua dalam kehidupan sekolah. Factor ini telah menjadi klasik sebagai realisasi tanggung jawab pendidikan. Namun factor ini telah akan meningkatkan mutu pendidikan jika dirancang serta terstruktur dan peran aktifnya tampak secara nyata. Hal ini menuntut kedewasaan kedua belah pihak.
- g). Perencanaan dan pendekatan yang konsisten. Kualitas pendidikan akan meningkat jika semua aktivitas pendidikan direncanakan dengan baik dan menggunakan pendekatan yang tepat dalam merancang dan melaksanakan pendidikan.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. (Yogyakarta : AR-RUZZ MEDIA, 2016). Hal 136-137.



## b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Rendahnya Mutu

Banyak hal yang menyebabkan rendahnya mutu pendidikan di Indonesia. Hal tersebut dapat kita ketahui jika kita menggali lebih dalam akar permasalahannya, jika kita mengetahui akar permasalahannya kita dapat memperbaiki kualitas pendidikan di Indonesia sehingga menjadi lebih baik. Berikut ini akan dipaparkan beberapa masalah yang menyebabkan rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia, antara lain :

### 1) Rendahnya Kualitas Sarana Fisik

Adapun sarana fisik seperti gedung rusak, kepemilikan dan penggunaan media belajar rendah, buku perpustakaan tidak lengkap, laboratorium tidak standar, pemakaian teknologi informasi tidak memadai dan sebagainya. Semuanya itu menyebabkan rendahnya kualitas pendidikan di madrasah.

### 2) Rendahnya Kualitas Guru

Keadaan guru di Indonesia amat memprihatinkan, kebanyakan guru belum memiliki profesionalisme yang memadai untuk menjalankan tugasnya bahkan dinyatakan tidak layak mengajar sebagai mana disebut dalam pasal 39 UU No 20/2003 yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan, melakukan pelatihan, melakukan penelitian dan melakukan pengabdian masyarakat

**IAIN PURWOKERTO**

### 3) Rendahnya Kesejahteraan Guru

Rendahnya kesejahteraan guru mempunyai peran dalam membuat rendahnya kualitas pendidikan Indonesia. Dengan adanya UU Guru dan Dosen, barangkali kesejahteraan guru dan dosen (PNS) agak lumayan. Pasal 10 UU itu sudah memberikan jaminan kelayakan hidup. Di dalam pasal itu disebutkan guru dan dosen akan mendapat penghasilan yang pantas dan memadai, antara lain meliputi gaji pokok, tunjangan yang melekat pada gaji, tunjangan profesi, dan atau tunjangan pemkot/pemkab bagi daerah khusus juga berhak atas rumah dinas.

#### 4) Rendahnya Prestasi Siswa

Dengan keadaan yang demikian itu (rendahnya sarana fisik, kualitas guru, dan kesejahteraan guru) pencapaian prestasi siswa pun menjadi tidak memuaskan. Sebagai missal pencapaian prestasi fisika dan matematika siswa Indonesia di dunia Internasional sangat rendah.

#### 5) Kurangnya Pemerataan Kesempatan Pendidikan

Kesempatan memperoleh pendidikan masih terbatas pada tingkat madrasah dasar, angka partisipasi murni pendidikan di SLTP masih rendah, sementara itu layanan pendidikan usia dini masih terbatas. Kegagalan pembinaan dalam usia dini tentu akan menghambat pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan dan strategi, pemerataan pendidikan yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut.

#### 6) Rendahnya Relevansi Pendidikan Dengan Kebutuhan

Dengan adanya banyak lulusan yang menganggur data Bapenas yang dikumpulkan sejak tahun 1996 menunjukkan angka pengangguran terbuka yang dihadapi baik lulusan SMA, Diploma dan Perguruan Tinggi sedangkan pada periode yang sama pertumbuhan kesempatan kerja cukup tinggi pula. Menurut data dari bank Depdiknas tahun 1999 setiap tahunnya sekitar 3 juta anak putus madrasah dan tidak memiliki keterampilan hidup, sehingga menimbulkan masalah ketenagakerjaan tersendiri. Adanya ketidakserasian antara hasil pendidikan dan kebutuhan dunia kerja ini disebabkan kurikulum yang materinya kurang fungsional terhadap keterampilan yang dibutuhkan ketika peserta didik memasuki dunia kerja.

#### 7) Mahalnya Biaya Pendidikan

Pendidikan bermutu itu mahal, kalimat ini sering muncul untuk menjustifikasi mahalnya biaya yang harus dikeluarkan masyarakat untuk mengenyam bangku pendidikan. Mahalnya biaya pendidikan dari TK hingga Perguruan Tinggi membuat masyarakat miskin tidak memiliki pilihan lain kecuali tidak bermadrasah. Orang miskin tidak boleh madrasah.

c. **Kendala Mutu Pendidikan**

Salah satu masalah yang sangat dominan tentang mutu adalah kualitas sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia sangat erat kaitannya dengan pendidikan. Untuk itu peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Secara garis besar ada dua faktor utama yang menyebabkan perbaikan mutu pendidikan di Indonesia masih belum atau kurang berhasil yaitu:

1) Strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat input oriented. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (madrasah) akan dapat menghasilkan output (keluaran) yang bermutu sebagai mana yang diharapkan. Ternyata strategi input-output yang diperkenalkan oleh teori education production function (Hanushek,) tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga pendidikan (madrasah), melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri.

2) Pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat macro-oriented, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya, banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro (madrasah). Atau dengan singkat dapat dikatakan bahwa kompleksitasnya cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.

- 3) Sebelum membahas lebih jauh, ada beberapa masalah mutu pendidikan yang diutarakan oleh Deming yang secara garis besar dikelompokkan menjadi dua hal yaitu:<sup>69</sup>

**a) Kendala mutu pendidikan secara umum**

Desain kurikulum yang lemah, Bangunan yang tidak memenuhi syarat, Lingkungan kerja yang buruk Sistem dan prosedur yang tidak sesuai, Jadwal kerja yang serampangan, Sumber daya yang kurang, dan Pengembangan staf yang tidak memadai.

**b) Kendala mutu pendidikan secara khusus**

Prosedur dan aturan yang tidak diikuti atau ditaati, Anggota individu staf yang tidak memiliki skil, pengetahuan dan sifat yang dibutuhkan untuk menjadi seorang guru atau manajer pendidikan, Kurangnya pengetahuan dan keterampilan anggota, Kurangnya motivasi, Kegagalan komunikasi, dan Kurangnya sarana dan prasarana yang memenuhi.

Selain hal-hal di atas beberapa faktor lain yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata. Pertama, kebijakan penyelenggaraan pendidikan nasional yang berorientasi pada keluaran atau hasil pendidikan terlalu memusatkan pada masukan dan kurang memperhatikan proses pendidikan.

Kedua, penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik. Hal ini menyebabkan tingginya ketergantungan kepada keputusan birokrasi dan seringkali kebijakan pusat terlalu umum dan kurang menyentuh atau kurang sesuai dengan situasi dan kondisi madrasah setempat. Di samping itu segala sesuatu yang terlalu diatur menyebabkan

---

<sup>69</sup>Sallis, Edward. Alih Bahasa Ali riyadi, Ahmad & Fahrurrozi. 2006. *opcit.* Hal 103

penyelenggara madrasah kehilangan kemandirian, inisiatif, dan kreativitas. Hal tersebut menyebabkan usaha dan daya untuk mengembangkan atau meningkatkan mutu layanan dan keluaran pendidikan menjadi kurang termotivasi.

Ketiga, peran serta masyarakat terutama orangtua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini hanya terbatas pada dukungan dana. Padahal peranserta mereka sangat penting di dalam proses pendidikan antara lain pengambilan keputusan, pemantauan, evaluasi, dan akuntabilitas.

#### **d. Strategi Peningkatan Mutu Madrasah**

Mutu atau kualitas pendidikan sangat menarik karena berhubungan dengan usaha madrasah untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi anak didik. Upaya memperbaiki pendidikan dengan menggunakan pendekatan kualitas diadopsi dari teori-teori organisasi bisnis yang menekankan pentingnya produktivitas individual dan control mutu untuk menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan harapan pelanggan. Menurut Arcaro dikutip Rodiyah, menyebutkan bahwa dasar misi peningkatan kualitas sebuah madrasah adalah mengembangkan program dan layanan yang memenuhi kebutuhan pengguna seperti siswa dan masyarakat. Lebih lanjut Arcaro mengatakan bahwa untuk mewujudkan madrasah yang berkualitas harus diawali dengan kesepakatan bersama dari para actor di madrasah yaitu para guru, kepala madrasah, dewan madrasah, administrasi, siswa, untuk mendedikasikan dirinya dalam perbaikan dan peningkatan kualitas madrasah. Visi kualitas juga seharusnya difokuskan pada kebutuhan atau konsumennya, mendorong keterlibatan total komunitas dalam program, mengembangkan system nilai tambah pendidikan, menunjang system yang diperlukan untuk staf dan siswa



dalam mengelola perubahan, perbaikan berkelanjutan, dengan selalu berupaya keras dengan produk pendidikan yang lebih baik.<sup>70</sup>

Arcaro mendeskripsikan bahwa criteria untuk madrasah berkualitas terpadu ditandai dengan 5 pilar mutu beserta fondasinya, dimana fondasi yang mendasari bangunan program mutu meliputi misi, keyakinan, nilai-nilai madrasah, tujuan dan factor-faktor obyektif kritis yang akan menentukan kekuatan dan keberhasilan transformasi kualitas.

Kelima pilar mutu dianggap dapat memberikan focus dan arahan yang diperlukan para actor untuk prakarsa peningkatan kualitas meliputi:

- a) Berfokus pada pelanggan yaitu siswa orang tua dan masyarakat.
- b) Keterlibatan total dari para actor di madrasah.
- c) Pengukuran terhadap nilai tambah dari prakarsa mutu untuk siswa dan masyarakat.
- d) Komitmen dari para actor untuk menegakkan pilar.
- e) Perbaikan mutu secara berkelanjutan<sup>71</sup>

Peningkatan mutu madrasah suatu proses yang sistematis dan terus-menerus untuk meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dengan tujuan agar yang menjadi target madrasah dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien. Ada 2 aspek yang perlu diperhatikan yaitu aspek kualitas hasil dan aspek proses. Dalam peningkatan mutu, ada 3 teori yang digunakan antara lain, the total quality management (TQM), Organizing Business For Excelent, Model Peningkatan mutu factor empat.<sup>72</sup>

Pertama, teori the total quality management (TQM) menjelaskan bahwa mutu madrasah mencakup 3 kemampuan akademik, social dan moral. Menurut teori TQM mutu madrasah ditentukan oleh 3 variabel yakni kultur madrasah, proses belajar mengajar dan realitas madrasah.

Kedua, Organizing Business For Excelent yang menjelaskan bahawa peningkatan mutu madrasah berawal dan dimulai dari

<sup>70</sup>Siti Irene Astuti Dwiningrum, *Desentralisasi dan Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), hal.90-91.

<sup>71</sup>Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu* (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2005). Hal 38

<sup>72</sup>Arcaro., *Pendidikan...*Hlm 94.

dirumuskannya visi madrasah. Dalam rumusan visi, terkandung mutu madrasah yang diharapkan dimasa mendatang. Visi sebagai gambaran masa depan dapat dijabarkan dalam wujud yang lebih konkrit dalam bentuk misi yaitu suatu *statement* yang menyatakan apa yang dilakukan untuk bias mewujudkan gambaran masa depan menjadi realitas.

Ketiga, Model Peningkatan mutu factor empat yang menjelaskan bahwa mutu madrasah merupakan hasil dari pengaruh langsung proses belajar mengajar, kualitas madrasah berawal dari adanya visi madrasah yang kemudian dijabarkan dalam misi madrasah. Menurut teori Excellence misi mengandung nilai-nilai seperti, menjunjung tinggi kejujuran, kerja keras, dan kebersamaan. Nilai-nilai tersebut akan berpengaruh pada kultur madrasah, disisi lain misi mengandung aspek konkrit yaitu berupa strategi dan program yang menuntut keberadaan infrastruktur. Variabel kepemimpinan dan manajerial menentukan proses kualitas proses belajar mengajar. Ada 2 aspek yaitu kepemimpinan untuk menggerakkan, menanamkan dan mempengaruhi aspek abstrak seperti membangkitkan semangat belajar dikalangan siswa, menanamkan visi pada warga madrasah, juga mengandung manajerial yang merupakan kemampuan konkrit dalam mengorganisir, mengeksekusi dan mengontrol. Jadi pada model empat ini kualitas proses belajar mengajar di tentukan oleh kultur madrasah, kepemimpinan manajerial dan infrastruktur.<sup>73</sup>

Menilai madrasah bermutu dan unggul membutuhkan waktu yang relative lama untuk dapat menunjukkan eksistensi dirinya sebagai madrasah yang dinilai oleh masyarakat menjadi madrasah pilihan. Dalam pemikiran Arcaro, bahwa madrasah-madrasah dalam peningkatan kualitas madrasah terus berusaha untuk mengembangkan visi dan misinya. Perbedaan visi dan misi memberikan dasar pembeda bagi madrasah dalam pengelolaan madrasah.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> Arcaro., Pendidikan...Hlm. 94.

<sup>74</sup> Arcaro., Pendidikan...Hlm 100.

Pemahaman guru tentang madrasah unggul atau bermutu atau berkualitas menunjukkan jawaban yang sangat variatif sebagai berikut : 1. Madrasah yang mendapat kepercayaan dari masyarakat, 2. Madrasah dapat menciptakan SDM yang berkualitas, 3. Madrasah bisa mengubah siswa menjadi lebih baik, 4. Madrasah bisa meluluskan siswa dengan nilai UAN baik, 5. Madrasah bisa meluluskan siswa yang cerdas dan terampil, 6. Madrasah bermanfaat bagi masyarakat sekitarnya, 7. Madrasah membeli bekal pengetahuan dan keterampilan yang memadai, 8. Madrasah mempunyai manajemen yang professional, 9. Madrasah menanamkan IQ, SQ, dan EQ yang seimbang, 10. Madrasah memiliki peringkat akademik dan non-akademik yang baik, 11. Madrasah mampu mengoptimalkan kemampuan dasar siswa, 12. Madrasah diminati oleh siswa dan masyarakat, 13. Madrasah mempunyai keunggulan dan spesifikasi tertentu, 14. Madrasah menjadi favorit masyarakat, 15. Madrasah mampu menjawab kebutuhan masyarakat, 16. Madrasah memiliki guru yang kreatif dan inovatif, 17. Madrasah dapat menyeimbangkan kebutuhan dan kemampuan yang ada, 18. Madrasah didukung oleh sarana-prasarana yang lengkap, 19. Madrasah menciptakan suasana belajar yang menyenangkan, 20. Madrasah mempunyai visi dan misi yang jelas, 21. Madrasah menjalankan program sesuai dengan target.<sup>75</sup>

Menurut Nur Kholis Fathurohman dikutip oleh Jamal Ma'mur Asmani, strategi untuk mencapai madrasah atau madrasah berkualitas sebagai dambaan semua pihak baik madrasah orang tua maupun anak didik. Beberapa strategi yang dapat ditempuh antara lain sebagai berikut : 1. Pelajaran budi pekerti, 2. Kualitas sumber daya manusia, 3. Kepemimpinan madrasah, 4. Berorientasi kepada kepuasan pelanggan, 5. Keterlibatan semua warga madrasah secara total, 6. Membudayakan respek, 7. Manajemen berdasarkan fakta, 8. Perbaikan berkesinambungan.<sup>76</sup>

<sup>75</sup> Arcaro., Pendidikan... Hlm 101.

<sup>76</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Efektif Marketing Madrasah*, (Yogyakarta : DIVA PRESS, 2015). Hal 218-222.

Menurut Jamal Ma'mur Asmani, dalam menghadapi persaingan di era globalisasi yang berjalan dengan cepat madrasah perlu melakukan kiat-kiat atau ide-ide gila yang akan membawa perubahan besar bagi eksistensi dan reputasi madrasah di masa depan. Kiat-kiat atau ide-ide yang dimaksud adalah 1. Muatan local spesifik, 2. Life skill spesifik, 3. Kepemimpinan berputar, 4. Guru super, 5. Supermarket spesifik, 6. Perpustakaan berjalan, 7. Diskusi setiap hari, 8. Menulis setiap hari, 9. Lomba setiap hari, 10. Praktek setiap hari, 11. Refreshing setiap hari.<sup>77</sup>

Menurut Abudin Nata, madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam yang dikelola secara modern diperlukan persiapan yang cukup lama untuk mencapai tingkat kematangan. Mereka harus mempersiapkan lahan sesuai kebutuhan mencari dana berbagai sumber yang dimungkinkan, merekrut tenaga professional, menyiapkan sarana dan pra sarana, infrastruktur, system manajemen, kurikulum dan berbagai konsep lainnya secara matang dan detail. Lembaga pendidikan yang di bangun dengan konsep yang demikian itu biasanya menjadi lembaga pendidikan yang tergolong maju dan modern. Adapun cirri-ciri lembaga pendidikan Islam yang maju dan modern pada umumnya sebagai berikut : 1. Memiliki visi misi dan tujuan yang di bangun dan ajaran Islam yang tidak mengenal pemisahan (dikotomi) antara ilmu agama dan ilmu umum termasuk ilmu eksakta dan ilmu-ilmu social. 2. Memiliki kurikulum yang didasarkan pada pandangan tentang tidak adanya dikotomi antara ilmu agama dan umum, dunia dan akhirat. 3. Di dukung oleh proses belajar mengajar yang berbasis pada pembudayaan para siswa yaitu proses belajar mengajar yang lebih interaktif, inspiratif, menggairahkan, menantang, memotivasi peserta didik untu aktif, menumbuhkan prakarsa, kreativitas, kemandirian, sesuai dengan bakat dan minat serta member keteladanan. 4. Didukung oleh

---

<sup>77</sup>Jamal Ma'mur Asmani, *Kiat melahirkan madrasah unggulan*, . (Yogyakarta : Diva Press, 2012). Hal 167.

tenaga pendidikan dan kependidikan yang professional yaitu sumber daya manusia yang selain memiliki keilmuan yang luas dan mendalam, didukung oleh latar belakang pendidikan yang relevan dan berasal dari perguruan tinggi yang recognize, memiliki keterampilan/teaching skill serta di dukung kepribadian yang baik dan etos kerja yang tinggi. 5. Memiliki calon peserta atau input yang unggul yang di seleksi dengan ketat. 6. Memiliki sarana dan prasarana yang sesuai dengan standar nasional pendidikan yang baik seperti ruang belajar, tempat olah raga, tempat ibadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, berkreasi serta sumber belajar lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran termasuk TIK. 7. Memiliki system pengelolaan yang professional dan andal yang berkaitan dengan penyusunan program tahunan, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, perbaikan dan penilaian. 8. Memiliki lingkungan yang dapat mendukung terlaksananya kegiatan belajar mengajar yang memadai.<sup>78</sup>

Menurut Yatno dalam buku Nurul Hidayah, untuk dapat mengelola *input*, proses, dan sumber-sumber pendidikan secara optimal maka perlu adanya strategi pencapaian mutu sebagai berikut :

- 1) Menyusun Rencana Strategis Sekolah (Renstra)
- 2) Menyusun Rencana Anggaran Kerja Sekolah (RAKS)
- 3) Menggunakan Anggaran Kerja Sekolah (AKS) sesuai dengan Prosedur Operasional Standar (POS) dan peraturan yang berlaku.
- 4) Mewujudkan system kepemimpinan yang kuat dalam mengakomodasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang ada.
- 5) Mengelola tenaga kependidikan secara efektif berdasarkan analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kerja, hubungan kerja, dan imbal jasa yang memadai.

---

<sup>78</sup>H. Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta : Kharisma Putra Utama, 2012). Hal 334-336



- 6) Melaksanakan pengembangan dan peningkatan kualitas SDM melalui pendidikan dan pelatihan.
- 7) Bekerja sama dengan instansi terkait dalam dan luar negeri, instansi lintas sektoral, dunia usaha, dan masyarakat dalam rangka dukungan pengoperasionalan program pelaksanaan pendidikan.
- 8) Menambah tenaga edukatif/pendidik yang berpendidikan minimal S-1 dan dapat berbahasa asing (Inggris).
- 9) Mengikuti lomba-lomba bidang ilmu pengetahuan, olahraga dan seni.
- 10) Melaksanakan sosialisasi, promosi/pemasaran.
- 11) Menambah tenaga kependidikan, pustakawan, dan laboran yang dapat berbahasa Inggris.
- 12) Meningkatkan sarana pembelajaran dan pendukung berbasis teknologi.
- 13) Mengalokasikan dana untuk pengembangan sumber daya (fasilitas) dan peningkatan kompetensi SDM.
- 14) Melaksanakan pengelolaan kegiatan pendidikan dan pelatihan sesuai dengan rencana yang telah disusun dengan pengendalian yang jelas.
- 15) Melaksanakan Manajaemen Berbasis Sekolah (MBS) yang mendorong partisipatif, kooperatif, transparansi, dan akuntabilitas.
- 16) Menciptakan dan mengembangkan system pengelolaan yang transparan dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan anggaran.
- 17) Melaksanakan perbaikan dan peningkatan layanan pada siswa.
- 18) Melaksanakan pengendalian, pengukuran, proses, dan evaluasi pelaksanaan program kegiatan sekolah secara berkesinambungan.<sup>79</sup>

#### **e. Managemen Berbasis Madrasah (MBM) Dalam Manajemen Mutu**

Berbagai upaya peningkatan mutu telah banyak dilakukan, tetapi pendidikan masih dihadapkan pada berbagai permasalahan antara lain yang paling krusial adalah rendahnya mutu pendidikan. Dari berbagai

---

<sup>79</sup> Nurul, Hidayah . *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. (Yogyakarta : AR-RUZZ MEDIA, 2016). Hal 134-135.

kajian, ternyata salah satu faktor penyebabnya antara lain : minimnya peran serta masyarakat dalam pengambilan keputusan/kebijakan perencanaan di madrasah. Sebagai akibatnya masyarakat kurang merasa memiliki, kurang bertanggung jawab dalam memelihara dan membina madrasah dimana anak-anaknya bermadrasah. Untuk itulah salah satu kebijakan dalam peningkatan mutu pendidikan di madrasah adalah implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM). Atau yang disebut *Good Governance* di madrasah. Untuk mencapai *Good Governance* perlu adanya keterlibatan (*participation*) dari *stakeholders* madrasah, yaitu orang tua siswa, masyarakat sekitar madrasah, dan pihak madrasah. Bentuk partisipasi *stakeholders* di Indonesia diwadahi dalam keberadaan Komite Madrasah.

Menurut Fajar (2002), Manajemen Berbasis Madrasah pada dasarnya adalah pendidikan berbasis masyarakat, yaitu pemberdayaan sistem pendidikan di masyarakat dengan agenda :

- 1) Memobilisasi sumber daya setempat maupun dari luar dalam rangka peningkatan peran serta masyarakat untuk berpartisipasi lebih besar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi penyelenggaraan pendidikan.
- 2) Meningkatkan rasa kepemilikan masyarakat terhadap madrasah.
- 3) Mendukung masyarakat, khususnya orang tua siswa untuk mengambil peran yang jelas dalam penyelenggaraan pendidikan, dan
- 4) Mendorong peran serta masyarakat dalam mengembangkan inovasi kelembagaan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Dengan kata lain MBM merupakan pengelolaan madrasah yang bertujuan mengembalikan madrasah kepada *stakeholders* asli yaitu masyarakat.

Secara konseptual, Alisyahbana mengidentifikasi ada dua jenis desentralisasi pendidikan, yaitu desentralisasi kewenangan dalam hal kebijakan dan aspek pendanaannya dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah, serta desentralisasi pendidikan dengan fokus pada pemberian

kewenangan yang lebih besar di tingkat madrasah. Dengan demikian penerapan otonomi atau desentralisasi pendidikan tidak semata-mata menjadikan isu pendidikan sebagai alat kepentingan politik tetapi menjadi isu politik. Menjadikan pendidikan sebagai isu politik membutuhkan pranata sosial dan masyarakat yang memiliki partisipasi aktif dengan kemampuan untuk menyampaikan aspirasi. Kondisi itu merupakan hal yang utama dalam mendukung terwujudnya kebijakan yang adil dan demokratis.

Indikator penting dalam Manajemen Berbasis Madrasah ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan dan akuntabilitas. Selanjutnya hal itu direalisasikan melalui partisipasi atau peran serta masyarakat, khususnya orang tua siswa dalam pengelolaan pendidikan di madrasah. Peran serta itu tidak hanya terbatas pada mobilitas sumbangan dana saja, tetapi lebih substansial pada fungsi-fungsi manajemen di madrasah. Menurut Kohen, partisipasi merupakan keterlibatan di dalam proses pembuatan dan pengambilan keputusan, pelaksanaan program, pengambilan manfaat, dan evaluasi hasil.

Sedangkan menurut Shaeffer partisipasi masyarakat terhadap madrasah bertujuan untuk :

- 1) Menyediakan sumber daya yang lebih menjamin pemerataan dan efektifitas
- 2) Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan perencanaan dengan menempatkan proses sedekat mungkin dengan budaya, kondisi kebutuhan, dan adat istiadat masyarakat setempat.<sup>80</sup>

Ditarik kesimpulan hasil pendidikan dipandang bermutu apabila :

- 1) Melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu.

---

<sup>80</sup> Siti, Manajemen...Hlm 180.

- 2) Dalam peningkatan mutu pendidikan di madrasah adanya implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) yang memerlukan partisipasi yang tinggi dari masyarakat. Artinya MBM adalah pendidikan berbasis masyarakat dimana pengaruh partisipasi masyarakat terhadap kualitas atau mutu pendidikan di madrasah.

#### D. **Kepemimpinan, Partisipasi Masyarakat Dan Mutu Pendidikan Dalam Perspektif Islam**

##### 1. **Kepemimpinan**

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam harus dikelola dengan baik agar menjadi berkualitas dan memiliki daya saing yang tinggi terhadap lembaga pendidikan lainnya. Untuk mewujudkan madrasah yang berkualitas sangat dibutuhkan kepala madrasah yang kreatif, inovatif serta mampu menggerakkan seluruh sumber daya yang berkualitas dalam mencapai visi dan misi madrasah. Kepala madrasah sebagai manajer harus mampu mengelola madrasah dengan baik dan penuh tanggung jawab serta dapat memberdayakan sumber daya manusia dan non-manusia yang ada di madrasah dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Mengkaji tentang konsep kepemimpinan dalam perspektif Islam, sangatlah relevan jika didasarkan pada Al Qur'an dan Al Hadits. Kata yang relevan tentang makna pemimpin dalam Al Qur'an antara lain :

##### a. Imam<sup>81</sup>

- 1) Surat Al Baqarah (2) ayat 124

﴿ وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۗ قَالَ وَمِن ذُرِّيَّتِي قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ ﴾<sup>١٢٤</sup>

Artinya:

<sup>81</sup>Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Madrasah*, (Yogyakarta: AR-RUZ MEDIA, 2013). Hal 223-225.

Dan ingatlah ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim melaksanakannya dengan baik. Allah berfirman, “Sesungguhnya Aku akan menjadikan engkau pemimpin bagi manusia”. Ibrahim berkata (berdo'a), “Dan dari keturunanku (juga)” Allah berfirman: “JanjiKu (ini) tidak diperoleh orang-orang yang zalim”

2) Surat Al Anbiya (21) ayat 73

وَجَعَلْنَاهُمْ أَيْمَةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ  
الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَبِيدِينَ ﴿٧٣﴾

Artinya:

*Dan Kami jadikan mereka sebagai pemimpin-pemimpin yang memberikan petunjuk dengan perintah Kami, dan Kami wahyukan kepada mereka untuk mengerjakan perbuatan-perbuatan baik dan menegakkan shalat serta menunaikan zakat, dan mereka adalah orang-orang yang mengabdikan kepada Kami.*

3) Surat Al Furqan (25) ayat 74

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ  
أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا ﴿٧٤﴾

Artinya:

*Dan orang-orang yang berkata (berdo'a), “Ya Tuhan kami anugrahilah kami istri-istri dan keturunan kami sebagai penyenang hati, dan jadikanlah kami pemimpin bagi-orang-orang yang bertaqwa”*

Berdasarkan beberapa ayat diatas, dapat dijelaskan bahwa istilah kepemimpinan dalam Islam bisa menggunakan istilah *imam*. Imam adalah



pemimpin dalam Islam yang harus ditaati oleh umat Islam sebagaimana imam dalam sholat, rumah tangga maupun dalam sistem pemerintahan umat Islam.

b. Khalifah <sup>82</sup>

1) Surat Al Baqarah (2) ayat 30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا  
أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ  
بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya :

*Dan ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat “Sesungguhnya Aku akan menciptakan seorang khalifah di muka bumi”. Mereka berkata “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di muka bumi itu orang yang akan membuat kerusakan dan menumpahkan darah padanya, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman, “Sesungguhnya Aku lebih mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”.*

2) Surat Al An'am (6) ayat 165

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ  
دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ  
رَّحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

Artinya :

*Dan Dia-lah yang menjadikan kamu pemimpin-pemimpin di bumi, dan Dia meninggikan sebagian kamu atas sebagian beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu.*

<sup>82</sup>Prim, Manajemen...Hlm 226-230.

*Sesungguhnya Tuhan engkau amat cepat memberikan siksaan, dan sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.*

3) Surat Fathir (35) ayat 39

هُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ فَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ مَا كَفَرْتُمْ وَلَا يَزِيدُ  
الْكَافِرِينَ كُفْرَهُمْ إِلَّا مَقْتًا وَلَا يَزِيدُ الْكَافِرِينَ كُفْرَهُمْ إِلَّا  
خَسَارًا ﴿٣٩﴾


Artinya :

*Dia-lah yang menjadikan kamu khalifah-khalifah di muka bumi. Barangsiapa yang kafir, maka (akibat) kekafirannya menimpa dirinya sendiri. Dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kemurkaan pada sisi Tuhannya dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kerugian mereka belaka.*

Seorang ulama bernama Syekh Abu Zahra dari kelompok sunni menyamakan arti kekhilafahan dan imam. Ia berkata, imam itu disebut juga sebagai khalifah, sebab orang yang menjadi khalifah adalah penguasa tertinggi bagi umat Islam yang menggantikan Rasulullah SAW. Khalifah itu juga disebut sebagai imam (pemimpin) yang wajib ditaati. Konsep ini menunjukkan bahwa setiap orang akan berjalan dibelakangnya, sebagaimana setiap orang menjalankan sholat dibelakang imam. Oleh karena itu, penggunaan kata khalifah dan imam dalam konsep kepemimpinan ini pada dasarnya tidak akan mengurangi fungsi aslinya yaitu menjadi seorang pemimpin.

c. Wilayah dan Imarah<sup>83</sup>

Pernah juga dipakai kata *wilayah* dan *imarah* untuk menyebut istilah kepemimpinan dalam Islam. Kata wilayah dalam konsep kepemimpinan seperti yang tersebut pada Al Qur'an surat Al Maidah (5) ayat 51:


  
 يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الْيَهُودَ وَالنَّصَارَىٰ أَوْلِيَاءَ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ
   
 بَعْضٍ وَمَنْ يَتَوَلَّهُمْ مِنْكُمْ فَإِنَّهُ مِنْهُمْ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ

Artinya :

*Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil orang Yahudi dan Nasrani menjadi pemimpin-pemimpin(mu) sebagian mereka adalah pemimpin bagi sebagian yang lain. Barang siapa diantara kamu mengambil mereka menjadi pemimpin, maka sesungguhnya orang itu termasuk golongan mereka. Sesungguhnya Allah tidak memberi petunjuk kepada orang-orang zhalim.*

Penyebutan pemimpin dalam Islam juga biasa menggunakan istilah *amir* (*imarah*), yang berarti orang yang memerintah. Sedangkan kata *imarah* dalam konsep kepemimpinan seperti yang tersebut dalam hadits *Sahih Al Bukhari, juz 10* (Mauci' u al Islam dalam software Maktabah Syamilah, 2005) 114 yang bunyinya : barang siapa yang taat kepada amir (pemimpin, penguasa) maka ia taat kepadaku, dan barang siapa yang ingkar pada amir maka ia ingkar padaku.

Penyebutan pemimpin juga mengacu pada istilah *tasusu* (berasal dari kata *sasayasusu-siyasah*) yang berarti mengurus atau memelihara. Selain itu makna pemimpin juga mengacu pada lafadz

<sup>83</sup>Muh.Fathurohman, Sulistyorini, *Esensi Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta : Teras, 2014). Hal 333.

*qiwwamah* sebagaimana disebutkan dalam Al Qur'an surat An Nisa' (4) ayat 34 dan 135 serta surat Al Maidah (5) ayat 8.

Dari ayat-ayat Al Qur'an dan sabda Rasulullah SAW diatas, kata-kata tersebut pada hakikatnya semua artinya sama yaitu pemimpin. dan setiap pemimpin mempunyai tanggung jawab terhadap kepemimpinannya. Tanggung jawab tersebut mengandung hak dan kewajiban yang harus dipenuhi diantara kedua belah pihak, baik selaku pemimpin maupun yang dipimpin. Bertemunya tiga unsur pokok, yaitu pemimpin, yang dipimpin dan tanggung jawab itulah merupakan inti adanya kepemimpinan.

Dalam Islam, kepemimpinan ini begitu penting sehingga mendapat perhatian besar. Begitu pentingnya kepemimpinan ini sehingga setiap perkumpulan harus ada pemimpinnya, bahkan perkumpulan dalam jumlah yang kecil sekalipun. Nabi Muhammad bersabda yang artinya:

إِذَا كَانَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ

*“Apabila tiga orang keluar bepergian, hendaklah mereka menjadikan salah satu sebagai pemimpin”* (HR. Abu Dawud)

Pandangan Islam mengenai kepemimpinan harus dipegang oleh orang yang mampu dan dapat menempatkan diri sebagai pembawa kebenaran dengan memberi contoh keteladanan yang baik, karena pemimpin adalah *uswatun hasanah* (teladan yang baik).<sup>84</sup>

Dalam azas dan prinsip ajaran Islam, pemimpin adalah hamba Allah, membebaskan manusia dari ketergantungan kepada siapapun, melahirkan konsep kebersamaan antar manusia, menyentuh aspek hubungan manusia dengan manusia dan alam sekitar, membenarkan orang taat kepada pemimpin selama tidak berbuat maksiat dan melanggar aturan Allah. Mengajarkan

<sup>84</sup>Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Madrasah, (Jogjakarta:AR-RUZZ MEDIA, 2013), Hal.223-234.*

bahwa kehidupan dunia adalah bagian dari perjalanan akherat, memandang kekuasaan dan kepemimpinan adalah bagian integral dari ibadah, kepemimpinan merupakan beban dan tanggung jawab, bukan kemuliaan. Kepemimpinan membutuhkan keteladanan dan wujud, bukan kata dan retorika, sekalipun itu perkataan nabi Musa kepada Fir'aun yang jahat.

Prinsip dasar yang penting sebagai landasan kepemimpinan efektif dalam Islam sebagai berikut :<sup>85</sup>

1. Hikmah, mengajak seluruh anggota organisasi dan stake holders pendidikan dengan penuh hikmah dalam mencapai tujuan hidup dan organisasi.
2. Diskusi, jika terdapat perbedaan pendapat dan cara pandang harus didiskusikan dengan baik untuk mencapai titik temu.
3. Pelajaran yang baik, setiap orang dan anggota organisasi akan bekerja dengan ikhlas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِلْ لَهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾

**IAIN PURWOKERTO**

Artinya :

*“Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.” (An Nahl 16: 125)*

4. Qudwah, memimpin lebih efektif dengan memberikan contoh atau teladan yang baik.

<sup>85</sup>Prim MasrokanMutohar, op.cit. hlm 233-236.



لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ  
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

Artinya :

“*Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.*” (Al Ahzab 33 : 21)

5. Musyawarah, jika ada perintah yang akan dikerjakan maka sebaiknya dilaksanakan dengan jalan musyawarah agar terdapat komitmen dan mampu merumuskan strategi pencapaian yang terbaik sehingga tujuan organisasi bisa didapatkannya lebih baik.
6. Ikatan hati, kelembutan hubungan dan saling mendoakan agar bisa sukses bersama dalam menjalankan organisasi.
7. Empati dan kelembutan hubungan. Mampu memahami orang lain dan mampu menjalin hubungan dengan baik merupakan kunci kesuksesan dalam menjalin kerjasama dan meraih tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT dalam Surat Al Imran (3): 159.

فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَدَيْهِمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا  
مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ  
فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya :

“*Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan*

*bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.”*

8. Keadilan. Keadilan ini penting bagi seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi yang dipimpinnya. Mendorong pemimpin dalam situasi apapun tidak boleh memihak pada suatu kelompok atau golongan tertentu dalam sistem organisasi. Firman Allah SWT dalam Qur'an Surat An-Nisa (4) : 58

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾

Artinya :

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.”

9. Kebebasan berpikir, berkeaktifitas dan berjihad. Setiap orang mempunyai kebebasan dalam berpikir dan berkeaktifitas dalam menjalankan tugas dan fungsi masing-masing individu berdasarkan nilai-nilai yang terkandung dalam ajaran Islam.
10. Dapat memanfaatkan potensi orang lain. Pendelegasian wewenang kepada orang lain yang mempunyai kompetensi merupakan unsur yang perlu dikembangkan dalam sistem organisasi.<sup>86</sup>

Faktor yang mempengaruhi kepemimpinan Pendidikan Islam. Kepemimpinan sering diberi makna sebagai derajat keberpengaruhan. Sedangkan pemimpin adalah orang yang paling potensial memberikan

<sup>86</sup>Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Madrasah*, (Jogjakarta:AR-RUZZ MEDIA, 2013), Hal.232-236.

pengaruh. Namun, untuk dapat menampilkan pengaruh terhadap faktor-faktor tertentu yang harus dipenuhi, antara lain :<sup>87</sup>

1) Pemimpin

Pemimpin harus memiliki pemahaman yang jujur mengenai siapa dirinya. Ia harus dapat memimpin dirinya sendiri (self leadership).

2) Pengikut

Pengikut mempunyai karakter dan kepribadian yang berbeda. Dengan demikian, pengikut yang berbeda memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda.

3) Situasi

Kepemimpinan tidak berada dalam situasi yang kosong. Dia selalu berada dalam situasi, meski semua situasi adalah berbeda. Seorang pemimpin harus selalu respek terhadap situasi yang terjadi. Seorang pemimpin memerlukan kecerdasan adversarial, yaitu kemampuan diri untuk tidak cepat keluar dari situasi sulit dengan tindakan yang benar atau beresiko paling kecil.

4) Komunikasi

Seorang pemimpin harus mampu untuk berkomunikasi baik verbal maupun non verbal, eksternal maupun internal. Karena dengan komunikasi itulah kepemimpinan dapat berjalan dengan baik dan efektif.<sup>88</sup>

Dapat disimpulkan kepemimpinan pendidikan Islam adalah kemampuan aktifitas karena proses mempengaruhi, mengkoordinir, menggerakkan, memberikan motivasi dan mengarahkan orang-orang dalam lembaga pendidikan Islam agar pelaksanaan pendidikan Islam dapat berlangsung lebih efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan pendidikan Islam.

<sup>87</sup>Fathurohman, Esensi...Hlm 343.

<sup>88</sup>Sulistiyorini, M. Ag dan Muhammad Fathurrohman, M. Pd. I, *Esensi Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2014), hal 343-345.

## 2. Partisipasi Masyarakat

Madrasah sebagai Lembaga Kemasyarakatan yang mempunyai potensi keagamaan dan kependidikan yang mengakar dalam kehidupan masyarakat tidak dapat dilepaskan dari perkembangan partisipasi masyarakat dalam pembangunan. Dan masyarakat harus dijadikan sebagai pendukung utama Madrasah (stake holder) untuk meningkatkan kepentingan dalam mengembangkan pendidikan yang berbasis masyarakat (Community based education). Dengan kata lain, masyarakat yang bertanggungjawab terhadap kemajuan Madrasah.

Partisipasi masyarakat dalam pendidikan agama Islam di Madrasah sudah sepenuhnya dilakukan khususnya oleh masyarakat yang beragama Islam. Dalam Islam sendiri partisipasi disebut sebagai *jihad*. Karena hal ini merupakan bentuk kepedulian masyarakat terhadap berkembangnya agama Islam dan *jihad fi sabilillah*. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat At-Taubah ayat 122 :

﴿ وَمَا كَانُوا الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِنْهُمْ طَائِفَةٌ لِيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ ﴾

**IAIN PURWOKERTO**

*“Tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang). Mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan diantara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya. (QS. At-Taubah : 122)”<sup>89</sup>*

Dalam ayat itu mengandung arti bahwa umat Islam dituntut untuk mendukung jalannya pendidikan sebagaimana ayat diatas bahwa menuntut

<sup>89</sup>Departemen Agama RI, . hlm 277.

ilmu itu juga penting sebagaimana berjihad dimedan perang. Dukungan itu dapat dilakukan dengan cara memberikan segala kemampuan yang dimilikinya ke jalan Allah SWT. Makadari itu sumbangsih maayarakat Islam terhadap pendidikan juga dapat disebut sebagai jihad.yang dimaksud jihad disini adalah bukan semata-mata mengangkat senjata, melainkan dengan sungguh-sungguh usaha dan kegiatan menuju kearah kemajuan dan kesempurnaan dijalan Allah yang terkenal dengan tugas amar ma'ruf nahi mungkar. Firman Allah dalam surat Al-Imron ayat : 110

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ  
عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ ءَامَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ  
خَيْرًا لَهُمْ مِّنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿١١٠﴾

*“Kami adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma’ruf dan mencegah dari yang munkar dan beriman kepada Allah, sekiranya ahli Kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, diantara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik” (QS.Al-Imron : 110)<sup>90</sup>*

Pada dasarnya partisipasi masyarakat memiliki 3 konsep yang mana Madrasah dan masyarakat merupakan partnerhip dalam berbagai aktivitas yang berkaitan dengan aspek-aspek pendidikan, yaitu :

- a. Sekolah/Madrasah dengan masyarakat merupakan satu kesatuan dalam menyelenggarakan pendidikan dan pembinaan pribadi peserta didik.
- b. Sekolah/Madrasah dengan tenaga kependidikan menyadari pentingnya kerjasama dengan masyarakat, bukan hanya dalam melakukan pembaruan tetapi juga dalam menerima berbagai kosekuensi dan dampaknya serta mencari alternatif pemecahannya.

<sup>90</sup>Fatturohman, Esensi....hlm 80.



c. Sekolah/Madrasah dengan masyarakat sekitar memiliki andil dan mengambil bagian serta bantuan dalam pendidikan di Madrasah/Madrasah, untuk mengembangkan berbagai potensi yang ada sesuai dengan harapan peserta didik.

Para pendidikan profesional setuju bahwa masyarakat dan terutama orang tua memberikan sumbang penting bagi pekerjaan mereka. Partisipasi yang diminta biasanya berupa dukungan dari masyarakat atas apa yang sedang dicoba dilakukan Madrasah. Yakni para guru dan kepala Madrasah dukungannya pun berupa penyediaan tenaga kerja dan ,material bangunan dan pemeliharaan gedung yang menjamin bahwa para siswa mengerjakan pekerjaan rumah mereka.

Oleh karena itu tingkat partisipasi masyarakat yang rendah dianggap sebagai kegagalan masyarakat untuk menghargai nilai pendidikan. Pendidikan harus dikaitkan kepada kebutuhan-kebutuhan produksi masyarakat, madrasah-madrasah membantu memikul biaya operasionalnya sendiri dan menjadi bagian integral dalam komunitas yang mereka layani.

Sebagai umat Islam dituntut untuk selalu berjuang/berjihad dengan sungguh-sungguh di jalan Allah, sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Apabila mampu dengan tangannya hendaklah mau dengan ikhlas menyumbangkan tenaganya, apabila mampu dengan lisannya, maka mereka harus berani mengatakan dengan tegas yang hak dan yang bathil, mencarikan solusi yang baik untuk kebenaran di jalan Allah seperti sebagai ustadz, guru, dan lain-lain dan apabila hanya mampu dengan hatinya, maka mereka harus meyakini dengan seyakini-yakinnya apa yang diperintah-Nya dan apa yang dilarang-Nya. Sebagaimana sabda Nabi Saw :

عن أبي سعيد الخدري -رضي الله عنه- قال: سمعت رسول الله

صلى الله عليه وسلم يقول: من رأى منكم منكراً فليغيره بيده، فإن لم

يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه، وذلك أضعف الإيمان (رواه مسلم)

*Dari Abu Sa'id bin Khudri, r.a. berkata : saya mendengar Rasulullah Saw bersabda barang siapa mengetahui barang yang munkar, maka hendaklah mengubah dengan tangannya, bila tidak mampu hendaklah dengan lisannya, bila tidak mampu hendaklah dengan hatinya dan dengan demikian itu merupakan iman yang paling lemah. (H.R. Muslim)*

Menurut pandangan Islam pada dasarnya manusia memiliki dua bentuk kemampuan yang dapat dipergunakan untuk berpartisipasi (jihad) di jalan Allah, yaitu berupa harta dan jiwa. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al-Hujurat ayat 15 :

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ آمَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ ثُمَّ لَمْ يَرْتَابُوا  
وَجَاهَدُوا بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ أُولَئِكَ هُمُ

**الصَّادِقُونَ**  
**IAIN PURWOKERTO**

*“Sesungguhnya orang-orang yang beriman itu hanyalah orang-orang yang percaya (beriman) kepada Allah dan Rasul-Nya. Kemudian mereka tidak ragu-ragu dan mereka berjuang (berjihad) dengan harta dan jiwa mereka pada jalan Allah, mereka itulah orang-orang yang benar. (QS.Al-Hujurat : 15)*

Beberapa faktor yang mempengaruhi masyarakat dalam ikut berpartisipasi terhadap pendidikan di Madrasah yaitu :

- a) Minat dan motivasi masyarakat untuk mendapatkan pendidikan.dengan mengenyam pendidikan masyarakat berharap memiliki kemampuan

membaca, menulis, berhitung dan mendapatkan pengetahuan terhindar dari kemiskinan, mendapatkan kedudukan sosial dan percaya terhadap diri sendiri.

- b) Penginterpretasian yang dangkal terhadap agama. Dengan mendapatkan pendidikan agama di Madrasah mereka berharap dapat bertingkah laku dengan baik sesuai dengan kepribadiannya.
- c) Kecenderungan untuk menyalah artikan motivasi dan kepentingan organisasi penduduk yang biasanya mengarah kepada timbulnya persepsi yang salah terhadap keinginan dan motivasi serta organisasi penduduk dapat halnya terjadi di beberapa Negara.
- d) Tersedianya kesempatan kerja yang lebih baik di luar pedesaan. Masyarakat beranggapan bahwa hidup diluar (kota) lebih terjamin dari pada kehidupan di desa
- e) Tidak terdapatnya kesempatan untuk berpartisipasi dalam hal pembangunan.

Adapun sifat dan ciri-ciri partisipasi masyarakat tersebut antara lain :partisipasi bersifat sukarela. Berbagai isu dan masalah haruslah disajikan dan dibicarakan secara jelas dan obyektif. Kesempatan untuk berpartisipasi haruslah mendapat keterangan/informasi yang jelas dan memadai tentang setiap segi atau aspek dari program yang akan didiskusikan. Partisipasi masyarakat dalam rangka menentukan kepercayaan terhadap diri sendiri haruslah menyangkut berbagai lingkaran dan berbagai sektor, bersifat dewasa, penuh arti berkesinambungan dan aktif.

Seorang pemimpin yang melakukan hubungan dengan masyarakat harus mampu bermasyarakat dan mengajak masyarakat dengan hikmah dan pelajaran yang baik atau istilah lain memilikia kodeetik hubungan masyarakat. Prinsip dan kaidah hubungan dengan masyarakat dalam Al-Qur'an sebagai berikut :

1. Menggunakan perkataan yang benar

وَلِيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكُوا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعَافًا خَافُوا عَلَيْهِمْ  
فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا ﴿٩﴾

Artinya :

Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan dibelakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatirkan terhadap (kesejahteraan) mereka. Oleh sebab itu hendaklah mereka bertaqwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar (QS. Al-Nisa /3:9)

2. Menggunakan bahasa yang mudah dipahami serta berbekas pada pihak lain

بَلِيغًا قَوْلًا أَنْفُسِهِمْ فِيهِمْ وَقُلْ

Artinya

.....dan katakanlah kepada mereka perkataan yang berbekas pada jiwa mereka (QS. Al-Nisa /3:63)

3. Menggunakan komunikasi yang menyenangkan pihak lain

Artinya : **IAIN PURWOKERTO** كَرِيمًا قَوْلًا لَّهُمْ قُلْ

..... dan ucapkanlah kepada mereka perkataan yang mulia (QS. Al-Isra /17:23)

4. Menggunakan bahasa komunikasi yang mulia (menghormati dan menghargai pihak lain)

مَيْسُورًا قَوْلًا لَّهُمْ فَقُلْ تَرَجُّوهُمَا رَبِّكَ مِنْ رَحْمَةٍ ابْتِغَاءً عَنْهُمْ تُعْرِضَنَّ وَإِمَّا

Artinya :

Dan jika kamu berpaling dari mereka untuk memperoleh rahmat dari Tuhanmu yang kamu harapkan, maka katakanlah kepada mereka ucapan yang pantas (QS. Al-Isra / 17:28)

5. Menggunakan bahasa komunikasi yang agung dan memuliakan pihak lain

عَظِيمًا قَوْلًا لَتَقُولُونَ إِن كُنتُمْ إِنْتُمْ أَلْمَلَيْكَةِ مِن وَأَتَّخَذَ بِالْبَيْنِينَ رَبُّكُمْ أَفَأَصْفَكُمْ

Artinya :

Maka apakah patut Tuhan memilhkan bagimua anak-anak laki-laki sedang Dia sendiri mengambil anak-anak perempuan diantara para Malaikat? Sesungguhnya kamu benar-benar mengucapkan kata-kata yang besar (dosanya) (QS.al-Isra /17:40)

6. Menggunakan bahasa komunikasi yang baik

مَعْرُوفًا قَوْلًا لَهُمْ وَقُولُوا

Artinya :

Dan ucapkan kepada mereka kata-kata yang baik (QS. al-Nisa /3:5)

7. Menggunakan bahasa yang lemah lembut

تَحَشَّىٰ أَوْ يَتَّخِذُوا لَكُمْ قَوْلًا لَهُمْ وَقُولُوا

Artinya :

Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, mudah-mudahan ia ingat atau takut (QS. Taha /20:44)

8. Menggunakan sistem kelompok atau kerja sama dengan pihak lain dalam suatu urusan (terorganisasir, ter-manage)

جَمِيعًا أَنْفِرُوا أَوْ ثَبَاتٍ فَأَنْفِرُوا حِذْرَكُمْ خُذُوا أَمْنًا الَّذِينَ يَتَأْتِيهَا

Artinya :



Hai orang-orang yang beriman, bersiap-sialah kamu, dan majulah (ke medan pertempuran) berkelompok-kelompok atau majulah bersama-sama (QS. al-Nisa/3:71)<sup>91</sup>

Seorang pemimpin Islam melakukan hubungan dengan masyarakat harus mempunyai pengetahuan atau ilmu pemahaman perkataan dan perbuatan sehingga menjadikan seseorang tersebut mampu beramal dan menempatkan sesuatu pada tempatnya supaya dapat mengajak masyarakat untuk berpartisipasi dalam Madrasah atau lembaga pendidikan Islam.

### 3. Peningkatan Mutu

- a. Mutu merupakan realisasi dari ajaran ihsan, yakni berbuat baik kepada semua pihak disebabkan karena Allah telah berbuat baik kepada manusia dengan aneka nikmat-Nya dan dilarang berbuat kerusakan dalam bentuk apapun. Hal tersebut sebagaimana termaktub dalam al-Qur'an surat Al-Qashaah/28 : 77

وَأَتَّبِعْ فِي مِمَّا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ  
كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ

الْمُفْسِدِينَ

## Artinya : IAIN PURWOKERTO

*"Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan."*

<sup>91</sup>Sulistyorini, M. Ag dan Muhammad Fathurrohman, M. Pd. I, *Esensi Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2014), hal 258-262.

- b. Setiap orang dinilai hasil kerjanya, seperti dijelaskan dalam surat An-Najm (53) : 39

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ﴿٣٩﴾

Artinya :

*“Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya.”*

- c. Seseorang harus bekerja secara optimal dan komitmen terhadap proses dari hasil kerja yang bermutu atau sebaik mungkin selaras dengan ajaran ihsan, sebagaimana dijelaskan dalam surat An-Nahl (16) : 90

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾

Artinya :

*“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu berlaku adil dan berbuat kebijakan, memberi kepada kamu kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.”*

- d. Seseorang harus bekerja secara efisien dan efektif atau mempunyai daya guna yang setinggi-tingginya, sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur’an surat As-Sajdah(32) : 7

الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ، وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِنْ طِينٍ ﴿٧﴾

Artinya :

“Yang membuat segala sesuatu yang Dia ciptakan sebaik-baiknya dan Yang memulai penciptaan manusia dari tanah.”

- e. Seseorang harus mengerjakan sesuatu dengan sungguh-sungguh dan teliti (itqan), tidak separuh hati atau setengah-tengah, sehingga rapi, indah, tertib, dan bersesuaian antara satu dengan lainnya. Hal tersebut dijelaskan dalam surat An-Naml (27) : 88

وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْقَنَ  
كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَيْرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ

Artinya :

“Dan kamu lihat gunung-gunung itu, kamu sangka dia tetap di tempatnya, padahal ia berjalan sebagai jalannya awan. (Begitulah) perbuatan Allah yang membuat dengan kokoh tiap-tiap sesuatu; sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

- f. Seseorang dituntut untuk memiliki dinamika yang tinggi komitmen terhadap masa depan, memiliki kepekaan terhadap perkembangan masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologi dan bersikap istiqomah seperti dijelaskan dalam ayat-ayat berikut ini :

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ

Artinya :

Maka apabila kami telah selesai dari sesuatu urusan, kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap (QS. Al-Insyirah / 94 : 7-8)<sup>92</sup>

Dari pemahaman ayat-ayat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa seorang pemimpin Islam harus memiliki dinamika yang tinggi, bekerja secara

<sup>92</sup>Sulistiyorini, M. Ag dan Muhammad Fathurrohman, M. Pd. I, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2014), hal 343-345.

optimal, komitmen terhadap proses dari hasil kerja yang bermutu selaras dengan ajaran ikhsan.

#### 4. Hubungan Kepemimpinan, Partisipasi Masyarakat dan Peningkatan Mutu

Kepemimpinan dalam perspektif Islam sangat relevan jika di dasarkan pada Al-Qur'an dan hadits kata yang relevan tentang makna pemimpin dalam Al-Qur'an yaitu imam, khalifah, wilayah, dan imarah. Dari kata tersebut semua artinya sama yaitu pemimpin, dan setiap pemimpin mempunyai tanggung jawab terhadap kepemimpinannya. Tanggung jawab tersebut mengandung hak dan kewajiban yang harus di penuhi di antara kedua belah pihak baik selaku pemimpin maupun yang di pimpin. Bertemunya 3 unsur pokok yaitu pemimpin, yang dipimpin, dan tanggung jawab itulah merupakan inti dari kepemimpinan. Dapat disimpulkan kepemimpinan pendidikan Islam adalah kemampuan aktifitas karena proses mempengaruhi, mengkoordinir, menggerakkan, memberikan motivasi dan mengarahkan orang-orang dalam lembaga pendidikan Islam agar pelaksanaan pendidikan Islam dapat berlangsung lebih efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan pendidikan Islam.

Partisipasi masyarakat dalam pendidikan agama Islam di madrasah, sepenuhnya dilakukan oleh masyarakat yang beragama Islam. Dalam Islam partisipasi disebut jihad. Umat Islam dituntut untuk mendukung jalannya pendidikan sebagaimana menuntut ilmu itu penting bagaikan berjihad di medan perang. Dengan memberikan dukungan, dengan segala kemampuan yang dimiliki ke jalan Allah Swt sumbangsih masyarakat Islam terhadap pendidikan disebut sebagai jihad. Yaitu sungguh-sungguh berusaha dan kegiatan menuju ke arah kemajuan dan kesempurnaan di jalan Allah Swt atau dengan sebutan amar ma'ruf nahimunkar. Seorang pemimpin yang melakukan hubungan dengan masyarakat harus mampu bermasyarakat dan mengajak dengan penuh hikmah dan pelajaran yang baik atau memiliki kode etik, prinsip dan kaidah. Prinsip dan kaidah hubungan dengan masyarakat dalam Al-Qur'an menggunakan perkataan,

bahasa, komunikasi dan kerja sama yang baik. Dengan demikian, Seorang pemimpin Islam melakukan hubungan dengan masyarakat harus mempunyai pengetahuan atau ilmu pemahaman perkataan dan perbuatan sehingga menjadikan seseorang tersebut mampu beramal dan menempatkan sesuatu pada tempatnya supaya dapat mengajak masyarakat untuk berpartisipasi dalam Madrasah atau lembaga pendidikan Islam.

Mutu merupakan realisasi ajaran Ikhsan, dimana berbuat baik kepada semua manusia disebabkan karena Allah telah berbuat baik terhadap manusia. Setiap orang dinilai hasil kerjanya, bekerja secara optimal dan komitmen, bekerja secara efisien dan efektif, mengerjakan sesuatu dengan sungguh-sungguh dan teliti dan memiliki kepekaan terhadap perkembangan masyarakat, serta ilmu pengetahuan dan teknologi dan bersikapo istiqomah. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa seorang pemimpin Islam harus memiliki dinamika yang tinggi, bekerja secara optimal, komitmen terhadap proses dari hasil kerja yang bermutu selaras dengan ajaran ikhsan.

Dengan demikian dapat disimpulkan pengaruh kepemimpinan kependidikan Islam dan partisipasi masyarakat terhadap mutu pendidikan dalam perspektif Islam yaitu kepemimpinan pendidikan Islam adalah kemampuan aktivitas karena proses mempengaruhi, mengkoordinir, menggerakkan dan mengarahkan orang-orang dalam lembaga pendidikan Islam dimana bekerja sama pemimpin Islam tersebut melakukan hubungan dan mengajak masyarakat yang memiliki ilmu pemahaman perbuatan atau perkataan. Pemimpin Islam memiliki dinamika yang tinggi bekerja secara optimal, memiliki komitmen terhadap proses hasil kerja yang bermutu selaras dengan jiwa dan ikhsan.



### **E. Penelitian yang Relevan**

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini yaitu :

- a. Tesis oleh Khaerul Fuadi (2002) yang berjudul “Hubungan Antara Kepemimpinan dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas”. Kesimpulan hasil tesis yaitu insentif, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) dengan kinerja pegawai ( $Y$ ) pada taraf signifikansi 95% di Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas.
- b. Buku “Partisipasi Masyarakat dalam Pengambilan Keputusan dan Perencanaan di Madrasah” karangan Dr. Hj. Siti Rodliyah, M.Pd. penerbit STAIN Jember Press tahun 2013. Kesimpulan hasil penelitian multi kasus (3 madrasah yaitu : MAN, SMA dan SMK) di Jember. Buku ini membahas hal ihwal peranan atau keikutsertaan masyarakat dalam penyelenggaraan proses pendidikan di madrasah terutama dalam hal pengambilan keputusan dan perencanaan program madrasah. Manfaat dari buku ini, kepemimpinan Kepala Madrasah meningkatkan mutu pendidikan dengan cara mengelola partisipasi masyarakat sebaik dan setepat mungkin.
- c. Studi Upaya Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Partisipasi Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Maraban. Penelitian ini membahas tentang pengaruh kepala madrasah dalam meningkatkan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah aliyah negeri 3 Maraban. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif atau signifikan antara kepala madrasah dalam upaya meningkatkan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di Madrasah Aliyah 3 Maraban tersebut.

### **G. Kerangka Berfikir**

Kerangka berpikir merupakan konsep yang memuat keterkaitan antara variabel dalam penelitian sebagai jawaban sementara terhadap masalah yang timbul. Pokok permasalahan dalam penelitian ini ada tiga faktor, yaitu peran

masyarakat, kepemimpinan kepala madrasah dan peningkatan mutu madrasah.

a. Yang menjadi indikator partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan di Madrasah Tsanawiyah Negeri adalah :<sup>93</sup>

1) Wujud partisipasi masyarakat seperti :

- a) Sumbangan tenaga fisik
- b) Sumbangan ide dan pemikiran
- c) Sumbangan dana
- d) Sumbangan moral

2) Tingkat partisipasi seperti :

- a) Partisipasi aktif
- b) Partisipasi pasif

3) Faktor-faktor yang mempengaruhi partisipasi masyarakat :

- a) Tingkat pendidikan
- b) Jenis pekerjaan
- c) Proses pengambilan keputusan dan perencanaan yang melibatkan masyarakat

b. Yang menjadi indikator kepemimpinan seperti :<sup>94</sup>

1) Manajerial, indikatornya seperti :

Menyusun perencanaan madrasah / madrasah, Memimpin madrasah/madrasah, Mengelola keuangan madrasah/madrasah, Mengelola guru dan staf, Mengelola sarana dan prasarana madrasah/madrasah, Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, Melakukan monitoring, mengevaluasi dan pelaporan program kegiatan madrasah / madrasah, Mengarahkan tumbuhnya iklim yang memotivasi timbulnya prakarsa, kreatifitas dan kemandirian sesuai dengan bakat minat dan perkembangan psikologis peserta didik.

2) Usaha pengembangan madrasah/madrasah, indikatornya seperti :

<sup>93</sup> Siti, Desentralisasi...Hlm 90.

<sup>94</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No.13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Madrasah/Madrasah.

Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah, Mengelola hubungan madrasah / madrasah dan masyarakat, Mengelola sistem informasi pendidikan (SIM) di madrasah/madrasah, Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah/madrasah, Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah / madrasah,

3) Kepemimpinan pembelajaran, indikatornya seperti :

Mengembangkan strategi peningkatan prestasi akademik, Membangun kultur pembelajaran yang progresif dan kondusif di madrasah, Meningkatkan hasil belajar warga madrasah melalui peningkatan mutu proses pembelajaran secara berkelanjutan.

4) Kewirausahaan, indikatornya seperti :

Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah/madrasah, Bekerja keras mencapai keberhasilan madrasah / madrasah, Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tupoksi sebagai pemimpin madrasah / madrasah, Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah / madrasah

5) Supervisi, indikatornya seperti :

Merencana program supervisi akademik, Melaksanakan supervisi akademi terhadap guru. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru.

c. Yang menjadi indikator peningkatan mutu madrasah, seperti :

1) Perencanaan mutu

Menerapkan standar berbasis data, Meningkatkan otonomi madrasah, Mengembangkan siklus manajemen peningkatan mutu perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan perbaikan mutu, menetapkan visi dan misi, Madrasah merumuskan dan menetapkan tujuan lembaga, Madrasah memiliki dokumen RKJM/RPS, Madrasah memiliki dokumen RKT/RKAS. Madrasah menetapkan target mutu madrasah dalam memenuhi 8 standar pendidikan, madrasah mengelola dokumen

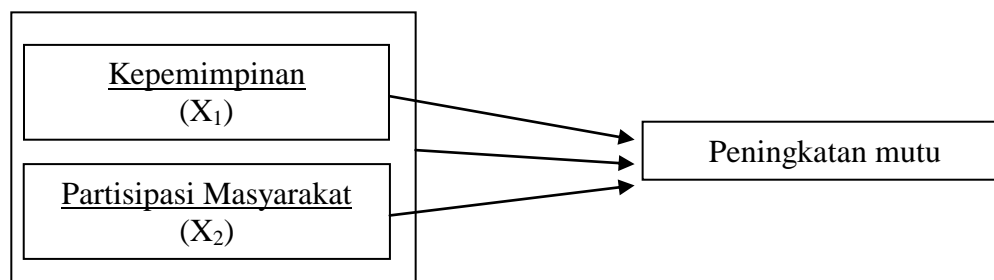
pembagian tugas dan rekapitulasi kehadiran. Madrasah menciptakan suasana yang kondusif untuk pembelajaran. Madrasah melibatkan masyarakat dan lembaga terkait untuk bermitra mengelola madrasah. Madrasah melaksanakan kerjasama dengan madrasah bertaraf internasional

## 2) Pelaksanaan mutu

Madrasah mengelola sistem dokumen, Madrasah menyetarakan rencana dengan pelaksanaan kegiatan, Madrasah mendeskripsikan struktur organisasi madrasah serta sistem uraian tugas dan target pada setiap tugas dan fungsi, Madrasah memiliki bukti program, data pelaksanaan dan hasil pelaksanaan kegiatan, Melaksanakan kegiatan madrasah, Madrasah memamerkan kebolehan siswa dalam mengembangkan daya kreasi dan inovasi, Madrasah mengembangkan sikap kesetaraan gender, Madrasah memiliki dokumen program peningkatan mutu pendidik, Madrasah mengembangkan beragam alat peraga pembelajaran, Madrasah mengelola dokumen keuangan secara tertib dan akuntabel, Madrasah membangun kultur madrasah yang berwawasan kebangsaan, Madrasah menunjukkan data adanya pemerataan penggunaan layanan fasilitas bagi seluruh siswa.

Madrasah melakukan persiapan akreditasi secara bertahap, Madrasah mengadopsi dokumen tahap-tahap perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan rekomendasi tindak lanjut perbaikan program. Madrasah mengembangkan kompetensi pendidik, tenaga kependidikan, dan siswa melalui kolaborasi dengan lembaga-lembaga internasional.

Beberapa faktor diatas diperoleh hubungan antara partisipasi masyarakat dan kepemimpinan kepala madrasah/madrasah dengan peningkatan mutu madrasah, maka dapat dikemukakan bahwa bentuk bagan/kerangka pikir sebagai berikut :



Gambar 1.

Kerangka paradigma penelitian

### G. Hipotesis Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengajukan beberapa hipotesis yaitu :

- a. Ha: Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Ho: Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap mutu pendidikan.

- b. Ha: Ada pengaruh partisipasi masyarakat terhadap mutu pendidikan.

Ho: Tidak ada pengaruh partisipasi masyarakat terhadap mutu pendidikan.

- c. Ha: Ada pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan partisipasi masyarakat terhadap mutu pendidikan.

Ho: Tidak ada pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan partisipasi masyarakat terhadap mutu pendidikan.