

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Kerangka Teoritis

1. Peran

a. Pengertian

Kata peran dapat dijelaskan dalam beberapa cara, *pertama*, suatu penjelasan historis menyebutkan, konsep peran semula dipinjam dari keluarga drama atau teater yang hidup subur pada jaman Yunani Kuno (Romawi). Dalam arti ini, peran menunjuk pada karakteristik yang disandang untuk dibawakan oleh seseorang aktor dalam sebuah pentas drama. *Kedua*, suatu penjelasan yang menunjuk pada konotasi ilmu sosial, yang mengartikan peran sebagai suatu fungsi yang dibawakan seseorang ketika menduduki suatu karakteristik (posisi) dalam struktur sosial. Ketiga, suatu penjelasan yang lebih bersifat operasional, menyebutkan bahwa peran seorang aktor adalah suatu batasan yang dirancang oleh aktor lain, yang kebetulan sama-sama berada dalam satu “penampilan unjuk peran (*role performance*)

Pada dasarnya ada dua paham yang dipergunakan dalam mengkaji teori peran yakni paham strukturalis dan paham interaksionis. Paham strukturalis lebih mengkaitkan antara peran-peran sebagai unit cultural, serta mengacu ke perangkat hak dan kewajiban, yang secara normatif telah dicanangkan oleh sistem budaya. Sistem budaya tersebut, menyediakan suatu sistem posisional, yang menunjuk pada suatu unit dari struktur sosial, yaitu suatu

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

“.....*location in a system of social relationship*”. Pada intinya, konsep struktur menonjolkan suatu konotasi pasif-statis, baik pada aspek permanensi maupun aspek saling-kait antara posisi satu dengan lainnya.

Paham interaksionis, lebih memperlihatkan konotasi aktif-dinamis dari fenomena peran, terutama setelah peran tersebut merupakan suatu perwujudan peran (*role performance*), yang bersifat lebih hidup serta lebih organis, sebagai unsur dari sistem sosial yang telah diinternalisasi oleh self dari individu pelaku peran. Dalam hal ini, pelaku peran menjadi sadar akan struktur sosial yang didudukinya. Karenanya ia berusaha untuk selalu nampak “mumpuni” dan dipersepsi oleh pelaku lainnya sebagai “tak menyimpang” dari sistem harapan yang ada dalam masyarakatnya.

Tidak dapat dipungkiri bahwa perilaku seseorang sangat diwarnai oleh banyak faktor, serta persepsinya tentang faktor-faktor tersebut. Persepsi yang dimiliki itu pulalah yang turut menentukan bentuk sifat dan intensitas peranannya dalam kehidupan organisasional. Tidak dapat disangkal pula, bahwa manusia sangat berbeda-beda, seorang dengan yang lainnya, baik dalam arti kebutuhannya bagi kategori umum maupun dalam niatnya yang kesemuanya tercermin dalam kepribadian masing-masing.

Keanekaragaman kepribadian itulah, justru yang menjadi salah satu tantangan yang paling berat untuk dihadapi oleh setiap pimpinan dan kemampuan menghadapi tantangan itu pulalah salah satu indikator terpenting, bukan saja dari pada efektivitas kepemimpinan seseorang akan tetapi juga mengenai ketangguhan organisasi yang dipimpinnya.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Istilah peran merupakan terjemahan dari kata “*function*”, “*job*”, atau “*work*”. menyimpulkan bahwa peran pemimpin menurut teori klasik meliputi¹:

- a. Perencanaan
- b. Pengorganisasian
- c. Pengendalian.

Dalam implementasinya kadang-kadang ditambahkan dengan koordinasi, supervise, dan motivasi tetapi tambahan itu sesungguhnya hanya merupakan perincian dari peran pengendalian.

Penganut *behaviorisme* berdasarkan pada penelitian yang dilakukan menyimpulkan bahwa peran pemimpin adalah :

- a. Menetapkan tujuan dan menegaskan arah untuk mencapai tujuan
- b. Melengkapi sarana untuk mencapai tujuan
- c. Melengkapi dan menegaskan tatanan organisasi
- d. Memberikan fasilitas untuk melaksanakan kegiatan dan mengadakan hubungan antar kegiatan
- e. Memberikan fasilitas kepada kelompok dalam melaksanakan tugasnya.

Menarik sekali sebuah artikel yang ditulis oleh Henry Mintzberg yang berjudul *The Manager's Job Folklor and Fact* Adalah Fayol yang untuk pertama kalinya menyatakan, bahwa peran pemimpin meliputi perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian.

¹Stogdill *Gaya Kepemimpinan Pendekatan Bakat Situasional*. Terj. Rustandi. 1985.h. 46

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Mintzberg dalam Gaya Kepemimpinan merupakan pendekatan Bakat Situasional dengan artikelnya hendak membuktikan bahwa pendapat Fayol itu hanya dongeng belaka yang tidak sesuai dengan kenyataan. Empat mitos yang selama ini dipercayai sebagai kebenaran dengan sengit dipertanyakan oleh Mintzberg, yaitu²:

- a. Benarkah pemimpin itu seorang perencana yang reflektif dan sistematis?
- b. Benarkan pemimpin yang efektif tidak mempunyai tugas regular untuk dikerjakannya sendiri?
- c. Benarkah pemimpin tingkat tinggi memerlukan informasi menyeluruh, yang diolah dan disajikan oleh system informasi manajemen formal?
- d. Benarkan manajemen adalah ilmu dan profesi, setidaknya-tidaknya dalam waktu yang tidak terlalu lama.

Berdasarkan hasil penelitiannya, yang dilakukan dengan jalan Mintzberg, membuktikan ketidakbenaran empat mitos yang dipertanyakan itu, dengan argumen sebagai berikut:

Pertama, tidak tepat jika dikatakan, bahwa pemimpin adalah perencana yang reflektif dan sistematis. Penelitiannya membuktikan bahwa pemimpin tidak menyukai cara berfikir yang reflektif (merenungkan dan mengendapkan dulu). Mereka lebih menyukai menanggapi langsung setiap rangsangan yang dihadapinya. Ia pun bukan perencana yang sistematis. Kegiatan perencanaan rata- rata kurang dari 1% dari seluruh kegiatan yang

²*Ibid.*, h 47

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dilakukannya. Kegiatannya lebih banyak bersifat rutin, bermacam-macam dan tidak berkesinambungan.

Kedua, tidak benar pendapat yang menyatakan, bahwa pemimpin tidak mempunyai tugas regular. Teori klasik menggambarkan pemimpin menggunakan sebagian besar waktunya untuk tugas perencanaan. Ia tidak melakukan sendiri tugas rutin tertentu dan melimpahkan tugas itu kepada anak buahnya. Ia ibarat konduktor orchestra yang merupakan jantung organisasi, yang cukup mengendalikan semua alat musik dengan santai. Kenyataan membuktikan, pemimpin mempunyai berbagai tugas rutin, termasuk tugas-tugas seremonial, membuat perundang- perundangan dalam memproses informasi yang menghubungkan organisasi dengan pihak luar.

Ketiga, tidak benar pemimpin selalu mendasarkan keputusannya kepada sistem informasi manajemen formal. Management Information Sistem (MIS) seringkali tidak dimanfaatkan oleh pemimpin.

Keempat, adalah bukti pernyataan yang berbunyi, bahwa manajemen (baca kepemimpinan) adalah ilmu yang profesi. Kenyataan membuktikan bahwa kegiatan pemimpin untuk menjadwalkan waktu, mengolah informasi dan membuat keputusan tetap berada di dalam otaknya. Ia bertindak lebih berdasarkan intuisinya daripada ilmu kepemimpinan.

b. Peran Kepala Madrasah

Kata peran dapat dijelaskan dalam beberapa cara, *pertama*, suatu penjelasan historis menyebutkan, konsep peran semula dipinjam dari keluarga

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

drama atau teater yang hidup subur pada jaman Yunani Kuno (Romawi). Dalam arti ini, peran menunjuk pada karakteristik yang disandang untuk dibawakan oleh seseorang aktor dalam sebuah pentas drama. *Kedua*, suatu penjelasan yang menunjuk pada konotasi ilmu sosial, yang mengartikan peran sebagai suatu fungsi yang dibawakan seseorang ketika menduduki suatu karakteristik (posisi) dalam struktur sosial. Ketiga, suatu penjelasan yang lebih bersifat operasional, menyebutkan bahwa peran seorang aktor adalah suatu batasan yang dirancang oleh aktor lain, yang kebetulan sama-sama berada dalam satu “penampilan unjuk peran (*role performance*)”

Pada dasarnya ada dua paham yang dipergunakan dalam mengkaji teori peran yakni paham strukturalisasi dan paham interaksionis. Paham strukturalisasi lebih mengkaitkan antara peran-peran sebagai unit kultural serta mengacu ke perangkat hak dan kewajiban, yang secara normatif telah dicanangkan oleh sistem budaya. Sistem budaya tersebut, menyediakan suatu sistem posisional, yang menunjuk pada suatu unit dari struktur sosial, yaitu suatu “.....*location in a system of social relationship*”. Pada intinya, konsep struktur menonjolkan suatu konotasi pasif-statis, baik pada aspek permanensi maupun aspek saling-kait antara posisi satu dengan lainnya.

Paham interaksionis, lebih memperlihatkan konotasi aktif-dinamis dari fenomena peran, terutama setelah peran tersebut merupakan suatu perwujudan peran (*role performance*), yang bersifat lebih hidup serta lebih organis, sebagai unsur dari sistem sosial yang telah diinternalisasi oleh self dari individu pelaku peran. Dalam hal ini, pelaku peran menjadi sadar akan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

struktur sosial yang didudukinya. Karenanya ia berusaha untuk selalu Nampak “mumpuni” dan dipersepsi oleh pelaku lainnya sebagai “tak menyimpang” dari sistem harapan yang ada dalam masyarakatnya.

Tidak dapat dipungkiri bahwa perilaku seseorang sangat diwarnai oleh banyak faktor, serta persepsinya tentang faktor-faktor tersebut. Persepsi yang dimiliki itu pulalah yang turut menentukan bentuk sifat dan intensitas peranannya dalam kehidupan organisasional. Tidak dapat disangkal pula, bahwa manusia sangat berbeda-beda, seorang dengan yang lainnya, baik dalam arti kebutuhannya bagi kategori umum maupun dalam niatnya yang kesemuanya tercermin dalam kepribadian masing-masing.

Keanekaragaman kepribadian itulah, justru yang menjadi salah satu tantangan yang paling berat untuk dihadapi oleh setiap pimpinan dan kemampuan menghadapi tantangan itu pulalah salah satu indikator terpenting, bukan saja dari pada efektivitas kepemimpinan seseorang akan tetapi juga mengenai ketangguhan organisasi yang dipimpinnya.

Istilah peran merupakan terjemahan dari kata “*function*”, “*job*”, atau “*work*”. menyimpulkan bahwa peran pemimpin menurut teori klasik meliputi : 1), Perencanaan 2). Pengorganisasian 3) Pengendalian³

Dalam implementasinya kadang-kadang ditambahkan dengan koordinasi, supervise, dan motivasi tetapi tambahan itu sesungguhnya hanya merupakan perincian dari peran pengendalian.

³Stogdill *Gaya Kepemimpinan Pendekatan Bakat Situasional*. Terj. Rustandi. 1985.h. 46

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Penganut *behaviorisme* berdasarkan pada penelitian yang dilakukan menyimpulkan bahwa peran pemimpin adalah :

- a) Menetapkan tujuan dan menegaskan arah untuk mencapai tujuan
- b) Melengkapi sarana untuk mencapai tujuan
- c) Melengkapi dan menegaskan tatanan organisasi
- d) Memberikan fasilitas untuk melaksanakan kegiatan dan mengadakan hubungan antar kegiatan
- e) Memberikan fasilitas kepada kelompok dalam melaksanakan tugasnya.

Menarik sekali sebuah artikel yang ditulis oleh Henry Mintzberg yang berjudul *The Manager's Job Folklor and Fact* Adalah Fayol yang untuk pertama kalinya menyatakan, bahwa peran pemimpin meliputi perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian.

Mintzberg dalam Gaya Kepemimpinan – Pendekatan Bakat Situasional dengan artikelnya hendak membuktikan bahwa pendapat Fayol itu hanya dongeng belaka, yang tidak sesuai dengan kenyataan. Empat mitos yang selama ini dipercayai sebagai kebenaran, dengan sengit dipertanyakan oleh Mintzberg, yaitu :

- a) Benarkah pemimpin itu seorang perencana yang reflektif dan sistematis?
- b) Benarkah pemimpin yang efektif tidak mempunyai tugas regular untuk dikerjakannya sendiri?
- c) Benarkah pemimpin tingkat tinggi memerlukan informasi menyeluruh, yang diolah dan disajikan oleh sistem informasi manajemen formal?

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

d) Benarkan manajemen adalah ilmu dan profesi, setidaknya-tidaknya dalam waktu yang tidak terlalu lama⁴.

Berdasarkan hasil penelitiannya, yang dilakukan dengan jalan Mintzberg, membuktikan ketidakbenaran empat mitos yang dipertanyakan itu dengan argumen sebagai berikut:

Pertama, tidak tepat jika dikatakan, bahwa pemimpin adalah perencana yang reflektif dan sistematis. Penelitiannya membuktikan bahwa pemimpin tidak menyukai cara berfikir yang reflektif (merenungkan dan mengendapkan dulu). Mereka lebih menyukai menanggapi langsung setiap rangsangan yang dihadapinya. Ia pun bukan perencana yang sistematis. Kegiatan perencanaan rata-rata kurang dari 1% dari seluruh kegiatan yang dilakukannya. Kegiatannya lebih banyak bersifat rutin, bermacam-macam dan tidak berkesinambungan.

Kedua, tidak benar pendapat yang menyatakan, bahwa pemimpin tidak mempunyai tugas regular. Teori klasik menggambarkan pemimpin menggunakan sebagian besar waktunya untuk tugas perencanaan. Ia tidak melakukan sendiri tugas rutin tertentu dan melimpahkan tugas itu kepada anak buahnya. Ia ibarat konduktor orchestra yang merupakan jantung organisasi, yang cukup mengendalikan semua alat musik dengan santai. Kenyataan membuktikan, pemimpin mempunyai berbagai tugas rutin, termasuk tugas-tugas seremonial, membuat perundang-perundangan dalam memproses informasi yang menghubungkan organisasi dengan pihak luar.

⁴*Ibid.*, h. 47

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Ketiga, tidak benar pemimpin selalu mendasarkan keputusannya kepada sistem informasi manajemen formal. Management Information System (MIS) seringkali tidak dimanfaatkan oleh pemimpin.

Keempat, adalah bukti pernyataan yang berbunyi, bahwa manajemen (baca kepemimpinan) adalah ilmu yang profesi. Kenyataan membuktikan bahwa kegiatan pemimpin untuk menjadwalkan waktu, mengolah informasi dan membuat keputusan tetap berada di dalam otaknya. Ia bertindak lebih berdasarkan intuisinya dari pada ilmu kepemimpinan.

2. Kepala Madrasah

a) Pengertian

Kepala madrasah adalah berasal dari kata “kepala” yang diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan “madrasah ” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian secara sederhana kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi dan peserta didik yang menerima.⁵

Kata “memimpin” dari rumusan tersebut mengandung makna luas, yaitu kemampuan untuk menggerakkan sumber yang ada pada suatu madrasah

⁵ Wahjosumijo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada. 2005.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Jadi kepala madrasah di sini dapat juga dikaitkan sebagai pendidik di madrasah tetapi diberi tugas tambahan sebagai kepala madrasah yang bertugas melaksanakan administrasi dan pengawasan. Sebagaimana yang tercantum dalam UU Sisdiknas nomor 20 Tahun 2003 dalam pasal 39 ayat 1: Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada suatu pendidikan.⁶

Kepala madrasah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di madrasah . Berkembangnya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional diantara para guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala madrasah .⁷

Menurut Wahjosumidjo, secara sederhana kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Sedangkan kata memimpin sendiri, menurutnya mengandung makna luas yaitu suatu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber daya yang ada pada suatu madrasah sehingga

⁶ Undang-undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003, Bandung; Fokus Media, 2006, h. 21

⁷ Soewadji Lazaruth, 1984. *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. Yogyakarta. Kanisius. h. 60

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁸

Berkaitan dengan kemampuan untuk menggerakkan segala sumber daya yang ada, sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional⁹ kepala madrasah harus memiliki kompetensi-kompetensi sebagai berikut:

Tabel, I

Tentang : Peraturan Menteri Pendidikan Nasional

No	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1	Kepribadian	a. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di madrasah /madrasah. b. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin. c. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah /madrasah. d. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi. e. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala madrasah /madrasah. f. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

⁸ Wahjosumidjo, *Kepimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), h. 83.

⁹ Lampiran Menteri Pendidikan Nasional tentang Kompetensi Kepala Sekolah No. 13 tahun 2007.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2	Kompetensi manajerial	<ol style="list-style-type: none"> a. Menyusun perencanaan madrasah /madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan. b. Mengembangkan organisasi madrasah /madrasah sesuai dengan kebutuhan. c. Memimpin madrasah /madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah /madrasah secara optimal. d. Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah /madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif. e. Menciptakan budaya dan iklim madrasah /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 madrasah /madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal. h. Mengelola hubungan madrasah /madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah /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.
---	-----------------------	--

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

		<ol style="list-style-type: none"> k. Mengelola keuangan madrasah /madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien. l. Mengelola ketatausahaan madrasah /madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah /madrasah. m. Mengelola unit layanan khusus madrasah /madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di madrasah /madrasah. n. Mengelola sistem informasi madrasah /madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan. o. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah /madrasah. p. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah /madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
3	Kewirausahaan	<ol style="list-style-type: none"> a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah /madrasah. b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah /madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif. c. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

		<p>pemimpin madrasah /madrasah.</p> <p>d. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah /madrasah. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah /madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.</p>
4	Supervisi	<p>a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.</p> <p>b. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.</p> <p>c. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.</p>
5	Sosial	<p>a. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan madrasah /madrasah</p> <p>b. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.</p> <p>c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.</p>

Peran kepala madrasah dalam memimpin madrasah menjadi sangat penting terutama dalam menentukan arah dan kebijakan pendidikan yang dibangun.¹⁰ Sebagai pemimpin tunggal, kepala madrasah merupakan salah

¹⁰ Hal ini berdasarkan riset seperti yang dikemukakan Walcot bahwa kepala sekolah memainkan peranan penting terhadap efektivitas sekolah. Studi lain yang dilakukan oleh Gilbert



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

satu faktor penentu yang dapat mendorong madrasah mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui berbagai program yang dilaksanakan secara terencana. Oleh karena itu, kepala madrasah harus memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh, sehingga diharapkan dapat mengambil keputusan secara cepat, di samping memiliki sikap prakarsa yang tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikannya.

Untuk kepentingan kepala madrasah selayaknya mampu memobilisasi atau memberdayakan semua potensi dan sumber daya yang dimiliki, terkait dengan berbagai program, proses, evaluasi, pengembangan kurikulum, pembelajaran di madrasah, pengolahan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pelayanan terhadap siswa, hubungan dengan masyarakat, sampai pada penciptaan iklim madrasah yang kondusif. Semua ini akan terlaksana manakala kepala madrasah memiliki kemampuan untuk mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di madrasah, yaitu untuk bekerjasama dalam mewujudkan tujuan madrasah.

Selain berperan sebagai pemimpin, kepala madrasah merupakan pejabat formal yang memiliki peran sebagai pendidik. Melihat peran kepala madrasah yang sangat kompleks tersebut, maka peran ini harus di pegang oleh orang yang kompeten dan profesional.

Sebagai pendidik, kepala madrasah diharapkan mampu memberikan berbagai contoh keteladanan yang baik kepada guru, yaitu melalui sikap,

Austin terhadap semua kepala sekolah di Negara bagian Maryland, Amerika Serikat, menunjukkan bahwa perbedaan antara sekolah yang berprestasi tinggi dan yang rendah disebabkan oleh adanya pengaruh kepala sekolahnya. Lihat Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 97.



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

prilaku, penampilan kerja maupun penampilan fisik. Peran kepemimpinan kepala madrasah dalam konteks pendidik, dipandang sebagai sumber inspirasi dan motivasi¹¹ dalam membentuk jiwa profesionalisme guru dan pada akhirnya bermuara pada terwujudnya tujuan pendidikan.

Keberhasilan kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya terletak pada dua hal mendasar diantaranya: (1) seberapa besar kepala madrasah memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik; (2) seberapa besar tanggung jawabnya sebagai pemimpin madrasah dapat dipahami dan diimplementasikan dengan baik. Kondisi ini yang menuntut kepala madrasah, untuk mampu menciptakan suasana kondusif sehingga tercipta kenyamanan bekerja, yaitu terlaksananya proses pembelajaran yang menyenangkan baik guru maupun siswa.¹²

Kelemahan kepala madrasah dalam memimpin permadrasah an terkadang terjebak dengan situasi formal yang berlebihan, sehingga yang timbul adalah sikap arogansi yang mengarah pada konflik internal berkepanjangan antara kepala madrasah dan guru. Situasi ini yang menjadikan guru merasa tidak nyaman di tempat kerjanya sehingga tidak lagi termotivasi untuk mengajar dengan baik, yang berdampak pada iklim madrasah yang negative dan pada akhirnya tujuan pendidikan tidak tercapai sebagaimana mestinya. Jika ini terjadi yang menjadi korban sesungguhnya adalah siswa sebagai subjek pembelajaran itu sendiri di madrasah .

¹¹ Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, (Jakarta: Gema Insani, 2002), h. 198

¹² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah....*h. 81



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut Wahjosumidjo, Apabila seorang kepala madrasah ingin berhasil menggerakkan para guru, staf dan siswa berperilaku dalam mencapai tujuan madrasah, oleh karenanya kepala madrasah harus: (1) Menghindari diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap para guru, staf dan para siswa; (2) Sebaliknya kepala madrasah harus mampu melakukan perbuatan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri terhadap guru, staf dan siswa, dengan cara: (a) Meyakinkan (*persuade*), berusaha agar para guru, staf dan siswa percaya bahwa apa yang dilakukan adalah benar; (2) Membujuk (*induce*), berusaha meyakinkan para guru, staf dan siswa bahwa yang dikerjakan adalah benar.¹³

b) Kepemimpinan Kepala Madrasah

Pemahaman kita secara naluriah sebagaimana diungkapkan Rupert Eals mengenai kepemimpinan bisa disederhanakan dengan satu istilah yang sudah lazim digunakan oleh berbagai budaya dan bahasa yaitu “bos”. Istilah bos ini menurut Rupert dengan mengutip *Concise Oxford Dictionary* berarti “mendominasi atau menguasai orang lain.”

Namun demikian, seorang bos nampaknya kurang sesuai digunakan untuk lingkungan pendidikan. Istilah kepala madrasah yang digunakan dalam lingkungan pendidikan untuk tingkat dasar sampai menengah sebenarnya bukanlah segala-galanya. Ia tidak berdiri sendiri. Ia adalah bagian dari komunitas warga madrasah lainnya, seperti guru, siswa, staf tata

¹³ *Ibid.*, h. 105-106



laksana, dan pesuruh madrasah . Dengan kata lain kepala madrasah merupakan bagian terkecil dari ekosistem sebuah madrasah yang tidak sekedar di huni oleh warga madrasah , tapi juga oleh komunitas lain. Namun, dalam struktur suatu unit madrasah , kepala madrasah adalah pemimpin tertinggi yang membawahi seluruh ekosistem yang ada di dalamnya. Sehingga berdasarkan teori piramida kepala madrasah adalah puncak yang membawa pengaruh bagi badan dan akar bangunan di bawahnya.

Sebagai seorang kepala madrasah , tugas pokoknya adalah “memimpin” dan ”mengelola” guru dan staf lainnya untuk bekerja sebaik-baiknya demi mencapai tujuan madrasah . Ini berarti bahwa memimpin madrasah adalah cara atau usaha kepala madrasah dalam *mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak lain yang terkait*, untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pemahaman tentang kepemimpinan di atas persis dengan apa yang dikemukakan Thariq bahwa kepemimpinan merupakan proses menggerakkan manusia untuk meraih tujuan. Dalam hal ini ada tujuan yang menggerakkan manusia, adanya sekelompok orang dan adanya pemimpin yang mengarahkan dan memberikan pengaruhnya kepada manusia.¹⁴

¹⁴ Thariq M. As-Suwaidan, Faishal Umar Basyarahil, *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*, (Jakarta Gema Insani, 2005), h. 10. Pengertian tersebut masih relevan dengan definisi yang diungkapkan Veithzal Rivai, menurutnya pengertian kepemimpinan sangat bervariasi. Namun secara luas ia mendefinisikan kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sedangkan mengelola madrasah dapat dipahami dengan *mengatur agar guru dan staf madrasah bekerja secara optimal, dengan mendayagunakan sarana/prasarana yang dimiliki serta potensi masyarakat* demi mendukung ketercapai tujuan madrasah .

Yang sering terjadi di madrasah adalah adanya kepala madrasah yang tidak memahami dan melaksanakan prinsip kepemimpinan. Sebagaimana diketahui, terdapat sepuluh prinsip kepemimpinan yang dikemukakan oleh Sergiosanni dalam bukunya yang berjudul *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*, yang dikutip Mulyasa. Kesepuluh prinsip itu adalah: *konstruktif, kreatif, partisipatif, kooperatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif, pragmatis, keteladanan, adaptabel dan fleksibel*. Dari kesepuluh prinsip kepemimpinan tersebut dapat dilihat prinsip mana saja yang tidak dilaksanakan kepala madrasah .¹⁵

- a. Konstruktif. Maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah , kepala madrasah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembankan kepada masing-masing tenaga kependidikan.

memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok. Lihat Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), h. 2-3

¹⁵ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 118.



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- b. Kreatif. Maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah , kepala madrasah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar para tenaga kependidikan dapat dapat memahami apa-apa yang disampaikan oleh kepala madrasah sebagai pimpinan, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi madrasah .
- c. Partisipatif. Maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah , kepala madrasah harus mampu mengaktifkan tenaga kependidikan berperan serta dalam setiap pelaksanaan kegiatan.
- d. Kooperatif. Maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah , kepala madrasah harus bekerja sama dalam mensukseskan setiap kegiatan yang telah direncanakan madrasah .
- e. Delegatif. Maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing.
- f. Integratif. Maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah , kepala madrasah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan madrasah secara efektif, efisien dan produktif.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- g. Rasional dan objektif. Maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah , kepala madrasah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif.
- h. Pragmatis. Maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah , kepala madrasah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki madrasah .
- i. Keteladanan. Maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah , kepala madrasah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik.
- j. Adaptable dan fleksibel. Maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah , kepala madrasah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru serta berusaha menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.¹⁶

c) Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah

Fungsi utama kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan ialah menciptakan situasi belajar-mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan melaksanakan fungsi tersebut, kepala madrasah memiliki tanggung jawab ganda yaitu melaksanakan administrasi madrasah sehingga tercipta

¹⁶ *Ibid.*, h. 118-119



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

situasi belajar-mengajar yang baik, dan melaksanakan supervisi sehingga guru-guru bertambah dalam membimbing pertumbuhan siswa.

Sebagai pemimpin pendidikan kepala madrasah mempunyai tanggung jawab yang berat, untuk itu ia harus memiliki persiapan yang memadai. Banyak tanggung jawab maka kepala madrasah memerlukan pembantu. Ia hendaknya belajar mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab sehingga ia dapat memusatkan perhatiannya pada usaha-usaha pembinaan program pengajaran.¹⁷

Dalam dunia pendidikan, kepemimpinan kepala madrasah sangat menentukan dalam memperlancar kegiatan belajar mengajar (KBM). Peranannya bukan hanya menguasai teori-teori kepemimpinan, lebih dari itu seorang kepala madrasah harus bisa mengimplementasikan kemampuannya dalam aplikasi teori secara nyata. Untuk itu seorang kepala madrasah dituntut untuk memiliki ilmu pendidikan secara menyeluruh.

Sebagai bentuk dari peranannya dalam meningkatkan mutu guru, kepala madrasah dapat memberdayakan profesi guru melalui berbagai cara. Misalnya; *pertama*, pemberdayaan melalui karya tulis ilmiah. Pada hal ini kepala madrasah dapat mengkondisikan agar guru mempunyai motivasi untuk menulis.¹⁸ *Kedua*, mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk menambah wawasan guru, *ketiga*, mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah

¹⁷ Hendyat Soetopo. *Kepemimpinan Pendidikan*. Malang. Fakultas Ilmu Pendidikan. 1982. h. 33.

¹⁸ Suroso, *In Memoriam Guru*, Yogyakarta. Jendela, 2002, h. 174.



ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif efisien untuk kepentingan pembelajaran, *keempat*, mendorong keterlibatan seluruh guru dalam setiap kegiatan di madrasah, *kelima*, melakukan kerjasama dengan pihak lain dalam melaksanakan suatu kegiatan, dan masih banyak lagi aktifitas lain yang harus dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu tenaga kependidikan.

E. Mulyasa menyebutkan bahwa untuk mendorong visinya dalam meningkatkan kualitas tenaga kependidikan kepala madrasah harus mempunyai peran sebagai berikut;

- a. Kepala madrasah sebagai Edukator (pendidik), meliputi pembinaan mental, pembinaan moral dan pembinaan fisik bagi tenaga kependidikan.
- b. Kepala madrasah sebagai Manajer, yang pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan,¹⁹ memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Kepala madrasah sebagai Administrator, dalam hal ini ia memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan

¹⁹ *Merencanakan*, berkaitan dengan menetapkan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan, *mengorganisasikan*, berkaitan dengan mendesain dan membuat struktur organisasi, termasuk dalam hal ini adalah memilih orang-orang yang kompeten dalam menjalankan pekerjaan dan mencari daya pendukung yang paling sesuai, *melaksanakan* atau *menggerakkan* adalah mempengaruhi orang lain agar bersedia menjalankan tugasnya secara sukarela dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Lihat, Nur Kholis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta. PT. Grasindo. h. 120.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program madrasah .

- d. Kepala madrasah sebagai Supervisor, harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.
- e. Kepala madrasah sebagai Leader, harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasi tugas.
- f. Kepala madrasah sebagai Inovator, harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif
- g. Kepala madrasah sebagai Motivator, harus memiliki strategi yang tepat untuk memotivasi para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).²⁰

Dengan bahasa yang berbeda prinsip-prinsip kepemimpinan tersebut, seorang pemimpin menurut Veithzal Rivai²¹ memiliki fungsi-fungsi berikut:

²⁰ E. Mulyasa *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam konteks menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung. Rosda Karya. . 2005. h. 98-120.

²¹ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi.....* h. 53-55

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a. Fungsi instruksi. Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilakukan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.
- b. Fungsi konsultasi. Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang di pimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi ini dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan, akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.
- c. Fungsi partisipasi. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

- d. Fungsi delegasi. Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.
- e. Fungsi pengendalian. Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses dan efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut, maka akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas tersebut dipilah-dipilah, akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Gaya kepemimpinan tersebut menurut Veithzal Rivai merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas
- b. Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- c. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai²²

Berdasarkan ketiga pola dasar tersebut terbentuk perilaku kepemimpinan yang berwujud pada kategori kepemimpinan yang terdiri dari 3 pokok tipe kepemimpinan: otoriter, bebas dan demokratis.

Adapun tugas dan tanggung jawab kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan karena kepala madrasah sebagai motor penggerak untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah .

Dengan demikian, kepala madrasah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran madrasah . Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah , pembinaan tenaga pendidikan dan pendaya gunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.²³

Menurut Stoner dalam buku Wahjosumidjo ada delapan fungsi seorang manajer (kepala madrasah sebagai manajer) yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan yaitu:²⁴

- a. Bekerja dengan dan melalui orang lain
- b. Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan
- c. Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi persoalan

²² *Ibid.*, h. 56

²³ Mulyasa, *Op. Cit.* h. 25

²⁴ Wahjosumidjo, *Op. Cit.* h. 96-97

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- d. Berfikir secara realistis dan konseptual
- e. Sebagai juru penengah
- f. Adalah seorang politisi
- g. Sebagai seorang diplomat
- h. Pengambil keputusan yang sulit

Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin juga harus mampu:

- a. Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- b. Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan siswa serta memberikan dorongan untuk memacu dan memberikan inspirasi madrasah dalam mencapai tujuan.²⁵

Setiap orang dalam kehidupan sehari-hari berhadapan dengan berbagai pihak dan tampil dalam berbagai situasi, maka dalam kehidupannya dapat tampil dalam berbagai peran. Dalam hubungannya dengan anak orang tua memainkan peranannya sebagai pendidik dalam keluarga, yang harus membimbing, mengawasi, dan memberikan motivasi belajar kepada anak-anaknya. Dengan demikian orang tua (ayah dan ibu) berperan sebagai pendidik (peranan edukasi).

Pihak madrasah dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan kepala madrasah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Meskipun pengangkatan kepala madrasah tidak

²⁵ Wahjosumijo, *Op. Cit.* h 105

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dilakukan secara sembarangan, bahkan diangkat dari guru yang sudah berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil kepala madrasah, namun tidak dengan sendirinya membuat kepala madrasah menjadi profesional dalam melakukan tugas. Berbagai kasus menunjukkan masih banyak kepala madrasah yang terpaku dengan urusan-urusan administrasi. Dalam pelaksanaannya, pekerjaan kepala madrasah merupakan pekerjaan berat, yang menuntut kemampuan ekstra. Kepala madrasah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator.²⁶

Sehubungan dengan peningkatan prestasi belajar siswa, maka pada penelitian ini peran kepala madrasah berkaitan dengan peran edukator. Mulyasa Mengatakan manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja sebagai edukator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut :

1. Mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk menambah wawasan para guru. Kepala madrasah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
2. Kepala madrasah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman.

²⁶ Mulyasa, Ibid. 2009. h . 42

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Menggunakan waktu belajar secara efektif di madrasah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan.²⁷

Hal senada dikemukakan Muhaimin bahwa kepala madrasah merupakan pemimpin, agen pembaharu (Agent of change), penggerak, innovator dan fasilitator dari sumber-sumber yang ada di madrasah. Salah satu faktor penting yang menentukan tinggi rendahnya mutu pendidikan dan keefektifan madrasah ialah kepemimpinan kepala madrasah. Makna kepemimpinan bukan hanya mengambil inisiatif tetapi juga mengandung makna kemampuan manajerial, yaitu kemampuan mengatur dan menempatkan sesuatu sesuai dengan tempatnya.²⁸

Kepala madrasah dituntut memiliki kemampuan kepemimpinan standar sebagaimana diamanahkan dalam Permendiknas No 13 tahun 2007. Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di madrasah baik itu prestasi akademis dan non akademis dibutuhkan kemampuan kepala madrasah yang sangat mapan. Dengan kemampuan tersebut apa yang diinginkan oleh masyarakat dan orangtua murid yakni tercapainya keberhasilan pendidikan di madrasah dapat terwujud, sehingga madrasah dengan apa yang dimiliki dapat berjalan dari berbagai bidang.

²⁷ *Ibid.* h .100

²⁸ Muhaimin Kemampuan Guru, Jakarta: Rineka cipta , 2004. h .196

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Mutu Pendidikan

Pemahaman terhadap mutu tidak hanya sebagai sebuah atribut produk atau layanan, namun lebih sebagai sesuatu yang dianggap berasal dari mutu. Mutu dapat dinilai terus kelanjutannya. Definisi mutu secara relatif mengarah pada dua aspek, yaitu; tindakan spesifikasi dan mencari pelanggan yang membutuhkan . Menurut Tampu bolon,²⁹ mutu adalah pedoman sifat-sifat produk yang menunjukkan kemampuannya, dalam memuaskan kebutuhan pelanggan, langsung atau tidak langsung baik kebutuhan yang dinyatakan, maupun yang tersirat masa kini dan masa depan. Dalam Kamus Lengkap Bahasa Indonesia, mutu adalah suatu nilai atau keadaan.³⁰ Sedangkan menurut Armand V. Feigenbaum yang dikutip Soewarno Hardjosoedarmo , mutu ialah “*full customer satisfaction*” (terpenuhinya kepuasan pelanggan).³¹ Dari pengertian itu, dapat dipahami bahwa mutu berkaitan dengan sifat dari sesuatu yang baik. Dalam istilah lain bermutu berarti mempunyai sifat-sifat yang baik atau menyenangkan bagi yang merasakan atau mungkin bagi yang umum. Sering juga dalam pengertian umum kata bermutu berarti mempunyai sifat yang baik atau terbaik.

Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang

²⁹D. P. Tampubolon, *Perguruan Tinggi Bermutu Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad 21*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, . 2001. h.108.

³⁰Kamisa, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*. Surabaya : Kartika. 1997. h. 372.

³¹ Soewarno Hardjosoedarmo, *Total Quality Management*. Yogyakarta : Gramedia, 2001. h.5.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu mencakup input, proses dan output pendidikan .

Menurut Crosby, mutu adalah sesuai yang disyaratkan atau distandarkan (*conformance to requirement*), yaitu sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan, baik inputnya, prosesnya maupun outputnya.³² Oleh karena itu, mutu pendidikan yang diselenggarakan madrasah dituntut untuk memiliki baku standar mutu pendidikan . Mutu dalam konsep Deming adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar.³³ Dalam konsep Deming, pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang dapat menghasilkan keluaran, baik pelayanan dan lulusan yang sesuai kebutuhan atau harapan pelanggan (pasar) nya. Sedangkan Fiegenbaum mengartikan mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*).³⁴ Dalam pengertian ini, maka yang dikatakan madrasah bermutu adalah madrasah yang dapat memuaskan pelanggannya, baik pelanggan internal maupun eksternal .

Berkaitan dengan mutu/kualitas dalam bidang pendidikan, Charles Hoy dalam bukunya *Improving Quality in Education*, mendefinisikan tentang kualitas dalam pendidikan dengan suatu rumusan :

" Quality in education is an evaluation of the process of educating which enhances the need to achieve and develop the talents of customers of the process, and at the same time meets the accountability standards set by the clients who pay for the process or the outputs from the process of educating ".³⁵

³² Philip B. Crosby, *Quality is Free*. New York : New American Library. 1979. h. 58.

³³ W. Edward Deming. *Out of Crisis*. Cambridge : Massachussets Institute of Technologi. 1986,h. 176.

³⁴ Armand V. Fiegenbaum, *Total Quality Control*. 3rd Edition. 1991. h. 7.

³⁵ Charles Hoy, dkk. *Improving Quality in Education*. London : Kogan Page. 2000,h . 10.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sedangkan Aspin David A., menjelaskan mutu dan hubungannya dengan pendidikan adalah :

" In education, quality is normative feature sought after on claimed to exist in the program of those institution whose representatives wish to associate it with their concentration on particular educational concerns, they do this to demonstrate that the teaching and learning activities they propose, the type of institution they advocate, and they organizational arrangements the edvance can and do satisfaction external demand ".³⁶

Pengertian mutu dalam pendidikan sebagaimana pandangan Aspin di atas menunjukkan sesungguhnya berkaitan erat dengan norma-norma yang mencerminkan keinginan institusi dengan titik fokusnya pada aspek pendidikan tertentu. Semua aktivitas yang berkaitan dengan pengajaran, pembelajaran, perbaikan struktur dan fungsi organisasi diarahkan untuk memenuhi kepuasan tuntutan eksternal.

Lebih lanjut Aspin mengatakan bahwa konsep mutu atau kualitas dalam pendidikan lebih dipertajam pada aspek-aspek yang berhubungan dengan efesiensi, efektivitas, keunggulan, keadilan dan keadilan sosial³⁷

Dalam konteks pendidikan, kualitas oleh para ahli senantiasa dikaitkan dengan proses, sehingga kualitas pendidikan akan sangat tergantung pada efektivitas pendidikan sebagai institusi. Mutu pendidikan di madrasah dapat diartikan sebagai kemampuan madrasah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan

³⁶ Aspin David A, *Quality Shcooling*. Melbourne : Cassel. 1993. h.35.

³⁷ *Ibid.*,h.45.



madrasah , sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku.³⁸

Dalam *The International Encyclopedia of Education* disebutkan : “*in the narrow sense, educational quality is equaled with school outcomes, various school “input” are examined to determine the effect on student achievement*”.³⁹

Mutu pendidikan sebagai salah satu indikator untuk melihat produktivitas dan erat hubungannya dengan masalah pengelolaan atau manajemen pada lembaga atau madrasah . Hal ini dapat dikaitkan dengan pernyataan “kegagalan mutu dalam suatu organisasi disebabkan oleh kelemahan manajemen”.⁴⁰

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan nasional, pada tanggal 25 September 2009 yang lalu, pemerintah melalui Mendiknas telah menerbitkan Permendiknas No. 63 Tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan.

Dalam peraturan ini disebutkan bahwa *Penjaminan mutu pendidikan adalah kegiatan sistemik dan terpadu oleh satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah daerah, Pemerintah, dan masyarakat untuk menaikkan tingkat kecerdasan kehidupan bangsa melalui pendidikan.*

³⁸ Sudarwan Danim, 2006. *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar. h.79.

³⁹ Torsen Husen dan Neville Postlethwaite, 1994. *The International Encyclopedia of Education*. England : New York,; Tokyo : Elsevier Science. h. 48-58.

⁴⁰ Muhammad Fakry Gaffar, 1994. *Visi : Suatu Inovasi dalam Proses Manajemen Strategi Perguruan Tinggi* . Bandung : IKIP. h.3.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tujuan akhir penjaminan mutu pendidikan adalah tingginya kecerdasan kehidupan manusia dan bangsa sebagaimana dicita-citakan oleh Pembukaan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang dicapai melalui penerapan SPMP.

Sedangkan **tujuan antara** yang hendak dicapai melalui sistem penjaminan mutu pendidikan ini adalah adalah terbangunnya **Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan**, meliputi:

1. Terbangunnya budaya mutu pendidikan formal, nonformal, dan/atau informal;
2. Pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas dan proporsional dalam penjaminan mutu pendidikan formal dan/atau nonformal pada satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah kabupaten atau kota, pemerintah provinsi dan pemerintah;
3. Ditetapkannya secara nasional acuan mutu dalam penjaminan mutu pendidikan formal dan/atau nonformal;
4. Terpetakannya secara nasional mutu pendidikan formal dan nonformal yang dirinci menurut provinsi, kabupaten atau kota, dan satuan atau program pendidikan;
5. Terbangunnya sistem informasi mutu pendidikan formal dan nonformal berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang andal, terpadu, dan tersambung yang menghubungkan satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah kabupaten atau kota, pemerintah provinsi, dan pemerintah.

Paradigma Penjaminan Mutu Pendidikan yang dikembangkan adalah:

1. Pendidikan untuk semua yang bersifat inklusif dan tidak mendiskriminasi peserta didik atas dasar latar belakang apa pun;
2. Pembelajaran sepanjang hayat berpusat pada peserta didik yang memperlakukan, memfasilitasi, dan mendorong peserta didik menjadi insan pembelajar mandiri yang kreatif, inovatif dan berkewirausahaan; dan
3. Pendidikan untuk perkembangan, pengembangan, dan/atau pembangunan berkelanjutan (*education for sustainable development*), yaitu pendidikan yang mampu mengembangkan peserta didik menjadi rahmat bagi sekalian alam.

Penjaminan mutu pendidikan dilakukan atas dasar prinsip:

1. Keberlanjutan;



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Terencana dan sistematis, dengan kerangka waktu dan target-target capaian mutu yang jelas dan terukur dalam penjaminan mutu pendidikan formal dan nonformal;
3. Menghormati otonomi satuan pendidikan formal dan nonformal;
4. Memfasilitasi pembelajaran informal masyarakat berkelanjutan dengan regulasi negara yang minimal mungkin;
5. SPMP merupakan sistem terbuka yang terus disempurnakan secara berkelanjutan⁴¹.

Lebih lanjut dapat dijelaskan bahwa, pada umumnya kesalahan yang dialami oleh lembaga pendidikan adalah kurang tepatnya penggunaan paradigma mutu/kualitas dalam pendidikan. Umumnya masih menggunakan paradigma lama, dimana mutu/kualitas dalam pendidikan ditetapkan oleh lembaga penyelenggara pendidikan tersebut. Dalam era otonomi pendidikan seyogyanya paradigma tersebut harus diganti dengan paradigma baru, yaitu mutu/kualitas pendidikan ditentukan oleh *stakeholder* dan *outcomes* dari suatu lembaga pendidikan terkait. Dengan demikian mutu/kualitas pendidikan bukanlah sesuatu yang berdiri sendiri, tetapi merupakan satu kesatuan yang saling berhubungan dan terkait sebagai suatu proses dalam sebuah sistem.

Ukuran mutu menurut kriteria mutu Baldrige berfokus pada 7 area topik yang secara integral dan dinamis saling berhubungan, yaitu *leadership, information and analysis, strategic quality planning, human resource management, quality assurance product of product and services, quality result and customer satisfaction*.⁴²

⁴¹ Permendiknas No. 63 Tahun 2009

⁴² Daniel V. Hunt, *Managing for Quality*. Illionis : Business one Irwin Homewood. 1993. h.178.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Selain itu, mendefinisikan mutu / kualitas memerlukan pandangan yang komprehensif. Ada beberapa elemen bahwa sesuatu dikatakan berkualitas, yakni ;⁴³

1. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan
2. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan
3. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (apa yang dianggap berkualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada saat yang lain)
4. Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Dengan paradigma tersebut di atas, maka dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup mutu *input*, proses, *output* dan *outcome*. Dengan demikian maka kualitas pendidikan dapat diartikan “*renewed emphasis on school process*”.⁴⁴

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. *Input* sumber daya meliputi SDM (kepala madrasah, guru, karyawan, siswa) dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dsb). *Input* perangkat lunak meliputi struktur

⁴³ Fandy Tjiptono dkk. *Total Quality Management*. Yogyakarta : Penerbit ANDI, 2003. h. 3-4.

⁴⁴ Ivon K. Devis, *The Management of Learning*, terj. Soedirjo, dkk. London : McGraw Hill Book Company. 1971. h.25.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

organisasi madrasah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dsb. *Input* harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh madrasah . Kesiapan *input* sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. *Input* pendidikan dikatakan bermutu jika siap berproses, maksudnya adalah siap untuk didayagunakan dalam mencapai tujuan.

Proses pendidikan merupakan perubahan suatu fenomena menjadi suatu fenomena yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut *input*, sedang sesuatu dari hasil proses disebut *output*. Proses dan hasil pendidikan yang bermutu saling berhubungan,⁴⁵ agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam artian hasil (*output*) harus dirumuskan terlebih dahulu oleh madrasah , juga harus jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun.⁴⁶ Berbagai input dan proses harus selalu mengacu pada mutu (*output*) yang ingin dicapai. Untuk mengetahui hasil (*output*) yang dicapai oleh madrasah , terutama yang menyangkut aspek kemampuan akademik atau kognitif, dapat menggunakan titik acuan standar, misalnya UAN. Dalam hal ini Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah harus merupakan penjabaran dari target mutu yang ingin dicapai dan skenario bagaimana mencapainya.

⁴⁵Jerome S. Arcaro. *Pendidikan Berbasis Mutu Pendidikan : Prinsip-Prinsip Perumusan Dan Tata Langkah Penerapan*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar. 2005, h.95.

⁴⁶ Hal ini disebabkan terdapat banyak faktor yang mempengaruhi mutu proses dan hasil pendidikan, antara lain : kurikulum, guru, sarana dan prasarana pendidikan, lingkungan manajemen pendidikan serta potensi anak didik yang bersangkutan. Lihat : Sukidjo, *Sikap Guru Di Daerah Terhadap Pengembangan Profesi*. Jogjakarta : UNY. 2004. h. 441.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dalam pendidikan berskala mikro (madrasah), proses pendidikan tersebut mencakup proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program dan proses pembelajaran, dan proses monitoring dan evaluasi , dengan catatan bahwa proses pembelajaran memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses lainnya. Karena hanya dengan proses pembelajaran yang baik dan berkualitas, dunia pendidikan akan menghasilkan produk (*output*) yang baik dan berkualitas pula. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyadi, “...*quality product or service can be provide most consistenly by quality organization*”.⁴⁷ Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemaduan input madrasah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan dan pengelola pendidikan lainnya) dilakukan secara harmonis sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan, mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Dalam istilah yang lain, Husaini Usman menyatakan bahwa proses pendidikan dikatakan bermutu apabila mampu menciptakan suasana yang PAIKEM (Pembelajaran yang Aktif, Inovatif, Kreatif dan Menyenangkan).⁴⁸ Kata memberdayakan mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekedar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, akan tetapi pengetahuan tersebut juga telah memiliki muatan nurani peserta didik, dihayati. diamalkan dalam kehidupan

⁴⁷ Mulyadi. *Total Quality Management: Prinsip Manajemen Kontemporer Untuk Mengarungi Lingkungan Bisnis Global*. Yogyakarta: Aditya Media. 1998. h.18.

⁴⁸ Husaini Usman, *Op. Cit* h.410.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sehari-hari, dan yang lebih penting lagi peserta didik tersebut mampu mengembangkan dirinya.

Mutu pendidikan dalam konteks *output* pendidikan diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh para lulusan di suatu jenjang pendidikan madrasah melalui proses belajar mengajar yang diikuti . Yang tercakup dalam kategori *output* pendidikan meliputi; “*cognitive achievement, manual skill development, attitudinal change, and behavioral change*”. Dalam pengertian lain, *output* pendidikan adalah merupakan kinerja madrasah . Kinerja madrasah adalah prestasi madrasah yang dihasilkan dari proses/perilaku madrasah . Kinerja madrasah dapat diukur dari kualitas (mutu) pendidikan, efektivitas, produktivitas, efisiensi, inovasi dan moral kerja dari madrasah tersebut. Khusus yang berkaitan dengan mutu *output*, dapat dijelaskan bahwa *output* madrasah dapat dikatakan bermutu tinggi jika prestasi madrasah , khususnya prestasi siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam prestasi akademik, seperti: nilai mata pelajaran dalam UH/US/UAS/UAN, karya ilmiah, lomba akademik dan prestasi non-akademik, seperti : IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olah raga, kesenian, keterampilan kejuruan dan kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Sementara itu, *outcome* pendidikan dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap di dunia kerja, memperoleh gaji yang wajar, semua pihak mengakui keunggulan lulusan dan merasa puas.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa mutu pendidikan merupakan pencapaian tujuan pendidikan secara optimal baik pada skala mikro (tingkat madrasah), meso (tingkat daerah) maupun skala makro (tujuan pendidikan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

nasional) melalui sinergi berbagai komponen pendidikan. Dengan sinergi yang sistematis ini maka fokus pencapaian mutu pendidikan tidak hanya pada aspek kognitif saja, melainkan juga mencakup aspek afektif dan psikomotorik.

Mutu pendidikan yang dihasilkan, bertumpu pada madrasah itu sendiri dengan cara memberdayakan semua komponen dan kemampuan yang dimiliki. Pendidikan hanya akan berarti, bila pendidikan ini memiliki sistem yang berkualitas dan relevan dengan pembangunan. Pendidikan yang berkualitas hanya akan muncul apabila terdapat madrasah yang berkualitas. Karena itu upaya peningkatan mutu pendidikan merupakan titik strategis dalam upaya menciptakan pendidikan yang berkualitas.⁴⁹ Pendidikan memegang peranan yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Peningkatan mutu pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Dalam konteks ini, lembaga pendidikan dipandang sebagai infrastruktur bagi pengembangan sumber daya manusia dalam mencapai kualitas hidup lebih baik. Menurut Sallis⁵⁰ : *"Quality is at the top of most agendas and improving quality is probably the most important task facing any institution. However, despite its importance many people find quality a most enigmatic concept... Yet we are all too acutely aware when it is lacking. We often only recognize*

⁴⁹ Melalui pendidikan yang bermutu akan diberi dasar terbentuknya kepribadian dan identitas manusia sehingga menghendaki prestasi dan prestise. Lihat : Zamroni. *Dampak Proyek Terhadap Peningkatan Mutu SMU*. Jakarta : Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan , 1999. h.27.

⁵⁰ E. Sallis. *Total Quality Manajemen In Education*. London : Koga Page Limited . 1993, h.11.



- Hak Cipta Diindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

the importance of quality when we experience the frustration and time wasting associate with its absence. "

Secara sederhana Sallis mengatakan bahwa mutu adalah agenda yang paling utama dan perbaikan mutu merupakan tugas yang paling penting yang dihadapi oleh sejumlah institusi. Meskipun demikian banyak orang yang menganggap konsep tentang mutu adalah sangat membingungkan. Namun kita semua akan menyadari sepenuhnya tentang mutu ketika mutu itu berkurang. Kita seringkali menyadari atau mengakui pentingnya mutu ketika mengalami frustrasi dan jenuh bila berkaitan dengan ketiadaan mutu.

Sesungguhnya persoalan pendidikan kita dewasa ini bukannya semata kemampuan penguasaan materi pelajaran siswa rendah sebagaimana ditunjukkan oleh nilai UAN yang rendah, melainkan juga dengan terjadinya degradasi pendidikan. Artinya untuk melakukan pekerjaan yang sama dewasa ini diperlukan latar belakang pendidikan yang lebih tinggi. Kemajuan masyarakat yang menuntut kualifikasi pendidikan yang lebih tinggi. Untuk itu betatapun kualitas ditingkatkan tetap saja akan terjadi problem pendidikan dalam masyarakat. Sebab, hakekat persoalannya bukan di situ. Persoalan pendidikan kita yang mendasar adalah bagaimana melakukan peningkatan mutu dalam kerangka reformasi pendidikan sesuai dengan kebutuhan zamannya, yakni era globalisasi dengan segala kecepatan perubahan yang terjadi di segala aspek kehidupan masyarakat.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Reformasi yang diperlukan dalam dunia pendidikan adalah menetapkan *basic skill* (kemampuan dasar) yang harus dikembangkan pada diri setiap peserta didik.⁵¹ *Basic skill* (kemampuan dasar) tersebut meliputi:

- a) *The hard skill*, yang mencakup dasar-dasar matematik, *problem solving*, kemampuan membaca yang jauh lebih tinggi dan lebih cepat dibandingkan yang ada sekarang ini pada siswa SMA.
- b) *The soft skill*, yang meliputi kemampuan bekerja sama dalam kelompok dan kemampuan untuk menyampaikan ide dengan jelas baik dengan lisan maupun tulis.
- c) Kemampuan memahami bahasa komputer yang sederhana, seperti *word processor*.

Sedangkan tujuan sistem mutu adalah memberikan keyakinan bahwa produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan (dapat pula disebut sebagai keluaran) memenuhi persyaratan mutu pembeli. Sistem mutu tersebut mencakup baik jaminan mutu maupun pengendalian mutu.⁵²

Dalam proses menuju madrasah bermutu terpadu,⁵³ maka kepala madrasah, komite madrasah, para guru, staf, siswa dan komunitas madrasah harus memiliki obsesi dan komitmen terhadap mutu, yaitu pendidikan yang bermutu. Memiliki visi dan misi mutu yang difokuskan pada pemenuhan

⁵¹ Zamroni. *Paradigma Pendidikan Masa Depan*. Yogyakarta : Biograf Publishing. 2000. h.154.

⁵² Bambang H. Hadi Wiardjo dkk. *Memasuki Pasar Internasional Dengan ISO 9000 : Sistem Manajemen Mutu*. Jakarta : Ghalia Indonesia. 1996. h.7.

⁵³ Ada lima karakteristik sekolah yang bermutu yaitu : 1) Fokus pada pelanggan. 2) Keterlibatan total 3) Pengukuran 4) Komitmen 5) Perbaikan berkelanjutan. Lihat : Jerome S.Arcaro, *Pendidikan Berbasis...*, h. 38-39.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kebutuhan dan harapan para pelanggannya, baik pelanggan internal, seperti guru dan staf, maupun pelanggan eksternal seperti siswa, orang tua siswa, masyarakat, pemerintah, pendidikan lanjut dan dunia usaha .

Pelibatan semua warga madrasah menurut Goetsch dan Davis sebagaimana di kutip oleh Ariani⁵⁴ adalah merupakan bentuk pemberian kepuasan kepada pelanggan internal agar mereka mau dan mampu memberikan layanan pendidikan yang memuaskan bagi pelanggan eksternalnya . Pelibatan warga madrasah itu dalam seluruh proses atau kegiatan.

Pendidikan yang berfokus pada mutu menurut konsep Juran adalah bahwa dasar misi mutu sebuah madrasah mengembangkan program dan layanan yang memenuhi kebutuhan pengguna seperti siswa dan masyarakat.⁵⁵ Masyarakat dimaksud adalah secara luas sebagai pengguna lulusan, yaitu dunia usaha, lembaga pendidikan lanjut, pemerintah dan masyarakat luas, termasuk menciptakan usaha sendiri oleh lulusan .

4. Kinerja Guru

a. Pengertian

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kinerja berarti sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja⁵⁶. Lembaga Administrasi Negara merumuskan kinerja merupakan terjemahan bebas dari

⁵⁴ Dorothea Wahyu Ariani. *Manajemen Kualitas Pendekatan Kualitatif*. Jakarta : Ghalia Indonesia, 2003,h. 35.

⁵⁵ Jerome S. Arcaro. *Quality in Education : An Implementation Handbook*, Alih Bahasa : Yosol Iriantara. Yogyakarta : Pustaka Pelajar. 2005, h.8.

⁵⁶ Besar Bahasa Indonesia Depdikbud 1990

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

istilah performance yang artinya adalah prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau pencapaian kerja atau hasil kerja⁵⁷.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).⁵⁸

Berdasarkan pengertian ini, dapat dipahami bahwa kinerja adalah sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.⁵⁹ Stone, *stated in his management bode that implementation is functions of motivation, competence and rule perception*, Stone, dalam bukunya *Management* mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan).⁶⁰

Anwar Prabu Mangku Negara mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikannya.⁶¹ Kinerja adalah perbuatan seseorang dalam mengemban tugas dan wewenang yang menjadi kewajiban dan tanggung jawabnya yang disertai dengan kemampuan dan keahlian profesi.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah, kinerja adalah hasil kerja yang secara berkualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam

⁵⁷ Lembaga Administrasi Negara. *Kinerja Aparat Pemerintah*. (Jakarta: LAN). 1992.h.12

⁵⁸ A. A. Anwar Prabu Mangku Negara, *Managemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2000, h. 67

⁵⁹ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008, h. 121.

⁶⁰ *Ibid*, h. 123.

⁶¹ Anwar Prabu Mangku Negara, *op. cit*, h. 67.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sulistiyani dan Rosidah menyatakan kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.⁶²

Andrew F. Sikula dalam Hasibuan penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan.⁶³ Dale Yoder dalam Hasibuan mendefinisikan penilaian kinerja sebagai prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai.⁶⁴

Sedangkan menurut Siswanto penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen atau penyelia. Penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.⁶⁵ Secara psikologis, kinerja merupakan perilaku atau respons yang memberi hasil yang mengacu kepada apa yang dikerjakan ketika menghadapi suatu tugas (performance).⁶⁶ Kinerja merupakan penilaian berdasarkan hasil pengamatan penilai terhadap aktivitas peserta didik sebagaimana yang terjadi.⁶⁷

⁶² Rosidah dan Sulistiyani, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Grafindo Persaada 2003., h. 223.

⁶³ Hasibuan. H. Malayu. S.p. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara. 2005, h 87

⁶⁴ *Ibid.*, h. 90

⁶⁵ Siswanto Sastrohadiwiryono. B. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003 h 231

⁶⁶ Martinis Yamin & Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru*, Jakarta: Tim GP Press, 2010, h.87

⁶⁷ Masnur Muslich, *KTSP Pembelajaran Berbasis Kompetensi dan Kontekstual*, Jakarta : Bumi Aksara, 2009, cet VI, h. 95

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Berdasarkan pengertian tentang kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau suatu taraf kesuksesan yang dicapai seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu terutama atasan pegawai yang bersangkutan.⁶⁸ Kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja juga merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Sebagaimana pengertian kinerja sebagai hasil pelaksanaan suatu pekerjaan. Pengertian tersebut memberikan pemahaman bahwa kinerja merupakan suatu perbuatan atau perilaku seseorang yang secara langsung maupun tidak langsung dapat diamati oleh orang lain. Berpijak dari pengertian-pengertian kinerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab diberikannya.

Sementara guru adalah “seorang yang mempunyai gagasan yang harus diwujudkan untuk kepentingan anak didik, sehingga menunjang hubungan sebaik-baiknya dengan anak didik, sehingga menjunjung tinggi, mengembangkan dan menerapkan keutamaan yang menyangkut agama, kebudayaan dan keilmuan”.⁶⁹ Guru merupakan orang yang bekerja pada bidang

⁶⁸ Dalam konteks ini, guru dievaluasi oleh Kepala sekolah dan Pengawas.

⁶⁹ Syafruddin dan Basyiruddin Usman, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, Jakarta: Ciputat Press,2003, h. 8.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pendidikan dan pengajaran yang ikut bertanggung jawab dalam membantu anak-anak mencapai kedewasaan masing-masing sesuai dengan potensi dirinya.⁷⁰ Guru merupakan komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar yang sangat berperan dalam mengantarkan siswa-siswanya pada tujuan pendidikan yang telah ditentukan. Gurulah yang memikul tanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan program pengajaran. Oleh karena itu, mengajar adalah pekerjaan profesional karena menggunakan teknik dan prosedur yang berpijak pada landasan intelektual yang harus dipelajari secara sengaja, terencana dan kemudian dipergunakan demi kemaslahatan orang lain.

Kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran dan pelaksanaan program pembelajaran serta evaluasi program pembelajaran. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru madrasah . Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, terdapat Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-undang Republik Indonesia No 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) tentang guru dan dosen yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.⁷¹

Sementara menurut Nana Sudjana, kinerja guru terlihat dari keberhasilannya didalam meningkatkan proses dan hasil belajar, yang meliputi:

⁷⁰ H. Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas Sebagai Lembaga Pendidikan*, Jakarta: Gunung Agung, 1985, h. 123.

⁷¹ Undang-undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005. pasal 20 tentang Guru dan Dosen



- a) Merencanakan program belajar mengajar.
- b) Melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar
- c) Manilai kemajuan proses belajar mengajar
- d) Menguasai bahan pelajaran.⁷²

Sedangkan menurut Suharsimi Arikunto, kinerja guru dapat dilihat dari kegiatan mengajar yang dilaksanakan melalui prosedur yang tepat, yaitu dengan⁷³:

- a) Membuat persiapan mengajar, berupa menyusun persiapan tertulis, mempelajari pengetahuan yang akan diberikan atau ketrampilan yang akan dipraktekkan di kelas, menyiapkan media, dan alat-alat pengajaran yang lain, menyusun alat evaluasi.
- b) Melaksanakan pengajaran dikelas, berupa membuka dan menutup, memberikan penjelasan, memberikan peragaan, mengoperasikan alat-alat pelajaran serta alat Bantu yang lain, mengajukan pertanyaan, memberikan jawaban melakukan program remedial.
- c) Melakukan pengukuran hasil belajar, berupa pelaksanaan kuis (pertanyaan singkat), melaksanakan tes tertulis, mengoreksi, memberikan skor, menentukan nilai akhir.

Menurut Syafrudin Nurdin, menjelaskan bahwa kinerja guru itu terlihat dari aktifitas yang dilakukan dalam mempersiapkan pengajaran dikelas, yang meliputi⁷⁴:

- a) Mengidentifikasi secara cermat pokok bahasan atau sub pokok bahasan yang telah digariskan dalam kurikulum.
- b) Menentukan kelas atau semester dan alokasi waktu yang akan digunakan.
- c) Merumuskan tujuan intruksional umum.
- d) Merumuskan tujuan intruksional khusus.
- e) Merinci materi pelajaran yang didasarkan kepada bahan pengajaran dan GBPP dan TIK yang hendak dicapai.
- f) Merencanakan kegiatan belajar mengajar secara cermat, jelas dan tegas, sistematis, logis sesuai dengan TIK dan materi pelajaran.
- g) Mempersiapkan dan melakukan variasi dan kebutuhan siswa lainnya.
- h) Memilih alat peraga, sumber bahan dari buku dan masyarakat.
- i) Merancang secara teliti prosedur penilaian dan evaluasi.
- j) Menggunakan bahasa yang jelas, mudah dipahami dan sesuai dengan EYD.

⁷² Nana Sudjana, *op. cit.*, h. 19.

⁷³ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pengajaran*, Jakarta: Rineka Cipta, 1993, h. 243.

⁷⁴ Syafruddin dan Basyiruddin Usman, *op. cit.*, h. 90 – 91.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

k) Menyusun satuan pelajaran.

Adapun menurut Suryosubroto bahwa kinerja guru dapat dilihat dari tugas

yang dilakukan berkenaan dengan pembelajaran atau proses belajar mengajar yang tercakup dalam 10 kompetensi guru, yaitu⁷⁵:

- a) Menguasai bahan pelajaran
- b) Mengelola program belajar mengajar
- c) Mengelola kelas
- d) Menggunakan media atau sumber
- e) Menggunakan landasan-landasan pendidikan
- f) Mengelola interaksi-interaksi belajar mengajar
- g) Menilai prestasi siswa
- h) Mengenal fungsi layanan bimbingan dan penyuluhan di madrasah
- i) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi madrasah
- j) Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran.

Proses belajar mengajar merupakan inti dari kegiatan pendidikan di

madrasah . Agar proses pengajaran berjalan dengan lancar salah satunya dengan menggunakan prosedur yang tepat dalam mengajar. Sehubungan fungsinya sebagai “pengajar, pendidik, dan pembimbing”, maka diperlukan adanya berbagai peranan pada diri guru. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Adams dan Decey dalam Uzer Usman peranan guru antara lain; guru sebagai pengajar, pemimpin kelas, pembimbing, pengatur lingkungan, partisipan, ekspeditor, perencana, supervisor, motivator, dan konselor.⁷⁶ Yang akan dikemukakan disini adalah peranan yang dianggap paling dominan dan diklasifikasikan sebagai berikut:

- 1) Guru Sebagai Demonstrator, guru hendaknya menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkannya serta senantiasa

⁷⁵ Suryosubroto, *Proses Belajar Mengajar Di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 1997, h. 4-5.

⁷⁶ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*. Bandung, PT: Remaja Rosdakarya, 1998, cet. 9. h., 10-11

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mengembangkannya dalam arti meningkatkan kemampuannya dalam hal ilmu yang dimilikinya karena hal ini akan sangat menentukan hasil belajar yang dicapai oleh siswa.

- 2) Guru Sebagai Pengelola Kelas, sedangkan tujuan khususnya adalah mengembangkan kemampuan siswa dalam menggunakan alat-alat belajar, menyediakan kondisi-kondisi yang memungkinkan siswa bekerja dan belajar, serta membantu siswa untuk memperoleh hasil yang diharapkan
- 3) Guru Sebagai Mediator dan Fasilitator, Sebagai mediator guru hendaknya memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang media pendidikan karena media pendidikan merupakan alat komunikasi untuk lebih mengefektifkan proses belajar mengajar.
- 4) Guru Sebagai Evaluator. dalam kegiatan proses belajar mengajar guru hendaknya menjadi seorang evaluator yang baik. Jadi, jelaslah bahwa guru hendaknya mampu dan terampil melaksanakan penilaian karena, dengan penilaian guru dapat mengetahui prestasi yang dicapai oleh siswa setelah ia melaksanakan proses belajar mengajar.

Dalam Peraturan Pemerintah Tentang Guru Nomor 74 tahun 2008 Pasal 1 menjelaskan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing mengarahkan, melatih, menilai dan



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
 State Islamic University of Sultan Yariyik Kim Riau

mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.⁷⁷

Pada umumnya para ahli memberikan batasan mengenai kinerja disesuaikan dengan pandangannya masing-masing. Menurut Simamora menegaskan bahwa kinerja yang diistilahkan sebagai karya adalah hasil pelaksanaan su/atu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non fisik/nonmaterial⁷⁸. Hal senada dikemukakan oleh Anwar bahwa kinerja sama dengan performance yang esensinya adalah berapa besar dan berapa jauh tugas-tugas yang telah dijabarkan telah dapat diwujudkan atau dilaksanakan yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab yang menggambarkan pola perilaku sebagai aktualisasi dari kompetensi yang dimiliki⁷⁹. Hal yang hampir senada dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya⁸⁰.

Dalam kajian yang berkenaan dengan profesi guru, Anwar memberikan pengertian kinerja sebagai seperangkat perilaku nyata yang ditunjukkan oleh seorang guru pada waktu memberikan pelajaran kepada siswanya. Kinerja guru dapat dilihat saat dia melaksanakan interaksi belajar mengajar di kelas

⁷⁷ Peraturan Pemerintah No 74 tahun 2008, dalam *Kompilasi Buku Pedoman Sertifikasi Guru Dalam jabatan Tahun 2009*,

⁷⁸ Simamora. *Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara. 1997. h.235

⁷⁹ Mangkunegoro, A.P.A.A. *Meningkatkan Prestasi Kerja*. Jakarta: Bumi Aksara. 1986. h.86

⁸⁰ Mangkunegoro, A.P.A.A. *Perencanaan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama. 2000. h.67

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

termasuk persiapannya baik dalam bentuk program semester maupun persiapan mengajar⁸¹.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja seseorang tergantung pada: (1) faktor individu yang bersangkutan yaitu menyangkut kemampuan, kecakapan, motivasi, dan komitmen yang bersangkutan pada organisasi, (2) faktor kepemimpinan yaitu menyangkut dukungan dan bimbingan yang diberikan serta kualitas dukungan itu sendiri (3) faktor tim atau kelompok yaitu menyangkut kualitas dukungan yang diberikan oleh tim (partner/teman kerja), (4) faktor sistem yaitu menyangkut sistem kerja dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi, dan (5) faktor situasional yaitu menyangkut lingkungan dari dalam dan dari luar serta perubahan-perubahan yang terjadi.

Sedangkan Agus Sudarma dalam bukunya *Manajemen Berbasis Madrasah* mengatakan hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:⁸²

- 1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- 2) Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan” yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran

⁸¹ Ibid

⁸² Sudarma, Agus. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung. Andika. 2003.h.355

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3) Ketepatan waktu, yaitu sesuai dengan waktu yang direncanakan.

Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Dalam kaitannya dengan profesi guru ada satu pedoman yang dapat dijadikan kriteria standar kinerja seorang guru dalam melaksanakan tugasnya.

Untuk itu deskripsi pekerjaan hendaknya diuraikan secara jelas sehingga setiap guru mengetahui tugas, tanggung jawab, dan standar prestasi yang harus dicapainya. Dilain pihak, pimpinan pun harus mengetahui apa yang dapat dijadikan kriteria dalam melakukan evaluasi atau penilaian terhadap kinerja guru. Joni yang dikutip oleh Arikunto menjelaskan bahwa ada tiga kompetensi yang harus dimiliki oleh guru, yaitu: (1) kompetensi profesional; (2) kompetensi personal; dan (3) kompetensi sosial.⁸³ Kompetensi profesional, artinya guru harus memiliki pengetahuan yang luas serta dalam tentang bidang studi yang akan diajarkan serta penguasaan metodologis dalam arti memiliki pengetahuan konsep teoretik, mampu memilih metode yang tepat serta mampu menggunakannya dalam proses belajar mengajar. Kompetensi personal, artinya guru harus memiliki sikap kepribadian yang mantap, patut diteladani sehingga menjadi sumber identifikasi baik peserta didik maupun masyarakat pada umumnya. Kompetensi sosial artinya guru harus memiliki kemampuan berkomunikasi sosial dengan murid-muridnya maupun dengan sesama teman

⁸³ Arikunto, Suharsimi. *Manajemen Pembelajaran Secara Manusiawi*. Jakarta: Rineka Cipta. 1990. h.70

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

guru, kepala madrasah, pegawai tata usaha dan anggota masyarakat di lingkungannya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, kinerja guru dalam penelitian ini dimaknai sebagai kemampuan guru dalam melaksanakan tugas pada kompetensi profesional dalam proses belajar mengajar, kompetensi pribadi dalam proses belajar mengajar, dan kompetensi sosial dalam proses belajar mengajar. Indikator kompetensi profesional dalam proses belajar mengajar adalah (1) penguasaan materi pelajaran yang terdiri atas penguasaan bahan yang harus diajarkan dan konsep-konsep keilmuan dari bahan yang diajarkan itu; (2) kemampuan mengelola program belajar mengajar; (3) kemampuan mengelola kelas; (4) kemampuan mengelola dan menggunakan media/sumber belajar; dan (5) kemampuan menilai prestasi belajar.

Indikator kompetensi pribadi dalam belajar mengajar meliputi: (1) kemantapan dan integritas pribadi; (2) kepekaan terhadap perubahan dan pembaharuan; (3) berfikir alternatif; (4) adil, jujur, dan obyektif; (5) berdisiplin dalam melaksanakan tugas; (6) berusahamemperoleh hasil kerja yang sebaik-baiknya; (7) simpatik dan menarik, luwes, bijaksana, dan sederhana dalam bertindak; (8) kreatif; (9) berwibawa.

Indikator kompetensi sosial dalam proses belajar mengajar meliputi: (1) trampil berkomunikasi dengan siswa; (2) bersikap simpatik; (3) dapat bekerjasama dengan komite madrasah ; (4) dapat bergaul dengan kawan sekerja dan mitra pendidikan.



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Berdasarkan teori tersebut yang akan dijadikan landasan dalam menyusun instrumen penelitian adalah berbagai perpaduan pendapat yang dipandang relevan dengan keadaan ditempat penelitian, khususnya kinerja guru MTs Se-Rantau Kampar Kiri.

B. Tinjauan Penelitian yang Relevan

Penelitian tentang supervisi telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya diantaranya :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Siti Marlina, Jur PAI Fak Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga, 2004. tentang Peran Komite Madrasah Dalam Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam Di SDIT Luqman Al Hakim Yogyakarta. Tesis ini membahas tentang peranan dan sistem kerja Komite Madrasah yang diejawantahkan dalam Komite Kelas Pararel dalam pengembangan kurikulum PAI di SDIT Al Luqmaniah Yogyakarta, penelitian ini mengemukakan tentang pentingnya peranan Komite Kelas Pararel dalam mendukung pengembangan kurikulum PAI, salah satunya berupa paaktek nilai-nilai keagamaan di madrasah .⁸⁴
2. Penelitian yang dilakukan oleh Asep Saepul Mikdar dengan judul Pelaksanaan MBS dalam Meningkatkan Mutu MAN Model Cipasung Tasik Malaya Jawa Barat⁸⁵, Tesis ini mengkaji tentang pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah . Sebagai hasil refleksi dari penelitiannya di MAN

⁸⁴ Siti Marlina, *Peran Komite Sekolah dalam Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam Di SDIT Luqman Al Hakim Yogyakarta*. Skripsi Yogyakarta : UIN Sunan Kalijaga, Jur PAI Fak Tarbiyah, 2004

⁸⁵ Asep Saepul Mikdar, *Pelaksanaan MBS dalam Meningkatkan Mutu MAN Model Cipasung Tasik Malaya Jawa Barat*, Tesis, Yogyakarta: Program Pasca Sarjana MKPI, UIN, 2003

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Model Cipasung Tasik Malaya Jawa Barat yang mejadikan MBS sebagai acuan untuk manajemen madrasah nya, menyatakan bahwa MBS secara konseptual maupun praktek menawarkan kerjasama yang erat antara madrasah , masyarakat dan pemerintah dengan tanggung jawab masing-masing.

3. Penelitian yang dilakukan oleh M. Fathul Mubin, dengan judul Penerapan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah di MTs N Borobudur Magelang,⁸⁶ penelitiannya menggunakan pendekatan kualitatif, pelaksanaan MPMBS dideskripsikan secara utuh dan sistematis. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa pengembangan madrasah kearah School Based Management telah mulai menumbuhkan lingkungan yang kondusif pada pemberian tanggung jawab pelaksanaan pendidikan pada madrasah, dimana peningkatan peranan kebijakan operasional para pelaksana ditingkat madrasah yang diimbangi transparansi dan demokratisasi dan akuntabilitas dalam pengelolalan madrasah telah menumbuhkan dampak positif terhadap peningkatan mutu pendidikan di MTs N Borobudur Magelang.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Sugiono, dengan judul Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah pada SLTP Muhammadiyah 3 Ngadirejo, Kabupaten Temanggung.⁸⁷ Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif, meneliti tentang keterbukaan manajemen

⁸⁶ M. Fathul Mubin, *Penerapan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di MTs N Borobudur Magelang*, Tesis, Yogyakarta: Program Pasca Sarjana, MKPI, UIN, 2005

⁸⁷ Sugiono, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah pada SLTP Muhammadiyah 3 Ngadirejo Kabupaten Temanggung*, Tesis, Yogyakarta: Program Pasca Sarjana, MKPI, 2006

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

madrasah baik untuk program maupun dana serta akuntabilitasnya, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa iklim kerjasama antara sesama komunitas madrasah dengan masyarakat dan persyarikatan Muhammadiyah berlangsung baik, adanya kemandirian madrasah dan dukungan dari berbagai pihak dalam pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah, namun masih rendahnya transparansi manajemen yang menyangkut pendanaan dan lemahnya pengawasan dari pihak penyelenggara madrasah .

Jika dibandingkan dengan penelitian yang peneliti lakukan yaitu yang berjudul “Peran Kepala Madrasah dalam meningkatkan manajemen mutu pendidikan dan Kinerja Guru Di MTs Se-Rantau Kampar Kiri.” maka letak perbedaannya adalah pada variabel penelitian, selain itu setting penelitian yang dilaksanakan juga berbeda. Perbedaan variabel penelitian yang berbeda juga berpengaruh terhadap indikator utama yang dipakai, khususnya pada penelitian yang peneliti lakukan.

C. Konsep Operasional

I. Secara operasional peran komite madrasah dapat dilihat dari indikator:

- 1) Kepala madrasah menyusun perencanaan kurikulum yang akan diajarkan oleh guru.
- 2) Kepala Madrasah bersama-sama guru menata pengalaman belajar siswa
- 3) Kepala madrasah memenej ketrampilan siswa dengan baik dalam bidang study keagamaan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 4) Kepala menggalakan pustaka madrasah untuk siswa
- 5) Kepala memperkuat minat baca siswa
- 6) Kepala madrasah memperkuat prestasi siswa disegala bidang
- 7) Kepala madrasah menugaskan guru sesuai dengan keahliannya
- 8) Kepala madrasah memperhatikan perkembangan siswa yang diajarkan oleh guru tersebut
- 9) Kepala mensurveksi guru yang mengajar tersebut satu kali dalam satu minggu
- 10) kepala madrasah meningkatkan komitmen kerja bersama guru dalam belajar
- 11) kepala madrasah memperdayakan semua elemen madrasah untuk meningkat prestasi belajar.
- 12) kepala madrasah menyediakan sarana pra sarana untuk menunjang pendidikan
- 13) Kepala madrasah melakukan rapat evaluasi satu kali dalam satu bulan
- 14) Kepala madrasah mengambil keputusan berdasarkan kesepakatan bersama majelis guru
- 15) kepala madrasah menjalin komunikasi dengan semua komponen untuk meningkatkan prestasi belajar siswa

II. Data Tentang Faktor Yang Mempengaruhi Peran Kepala Madrasah

Dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs se-Rantau Kampar kiri.

1. Faktor Yang mendukung

- a) Komunikasi

- b) Kebebasan
- c) Dukungan Wali Murid

1. Faktor-Faktor Penghambat

- a) Latar Belakang Pendidikan
- b) Keterbatasan Waktu
- c) Rasa kepedulian
- d) Sarana dan Prarana Untuk Komite Madrasah

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.