

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.

## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

#### A. Kerangka Teoritis

##### 1. Peran

###### a. Pengertian

Peran adalah suatu pola tingkah laku, kepercayaan, nilai, dan sikap yang diharapkan dapat menggambarkan perilaku yang seharusnya diperlihatkan oleh individu pemegang peran tersebut dalam situasi yang umumnya terjadi. Kata peran dapat dijelaskan dalam beberapa cara, *pertama* yaitu penunjukan 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*).<sup>12</sup>

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

<sup>12</sup> Sarwono, Sarliti Wirawan, *Manajemen Sekolah*, Jakarta: Bina Pustaka, 2012, h. 1

## 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.

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.<sup>13</sup>

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. Didalam surah Al-Anbiya’ ayat 73 disebutkan :

وَجَعَلْنَاهُمْ أَيْمَةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا بَدِينَ

“Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami dan telah kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan shalat, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kami-lah mereka selalu menyembah”. (Al-Anbiya’: 73)

<sup>13</sup> *Ibid*, 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.

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.

Rivai dalam gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.<sup>14</sup> Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Miftah mengatakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu :

1. Gaya kepemimpinan otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang di dasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.

<sup>14</sup> Rivai Zainal, Veithzal dkk, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Raja Grafindo Persada, 2014. Jakarta.

## 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. Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.<sup>15</sup>

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,

<sup>15</sup> Thoha Miftah, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Raja Grafindo Persada, 2013, Jakarta.



#### 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 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 dari pada ilmu kepemimpinan.

#### b. Peran Kepala Sekolah

Pengertian peran adalah merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh seorang dalam suatu peristiwa.<sup>16</sup>

Sedangkan kepala sekolah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah” Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedang “madrasah(sekolah)” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>17</sup> Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan kepala sekolah merupakan seorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu madrasah/sekolah di mana di dalam sekolah diselenggarakan proses belajar mengajar. Didalam menjalankan tugasnya kepala sekolah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal

<sup>16</sup> Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka,2015), h. 751.

<sup>17</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar bahasa*

#### 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.

ini bertujuan agar mereka mampu menjalankan tugas-tugasnya yang telah diberikan kepada mereka.

Secara garis besar, ruang lingkup tugas kepala sekolah dapat diklasifikasikan ke dalam dua aspek pokok, yaitu pekerjaan di bidang administrasi sekolah dan pekerjaan yang berkenaan dengan pembinaan profesional kependidikan. Untuk melaksanakan tugas tersebut dengan sebaik – baiknya, ada tiga jenis ketrampilan pokok yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yaitu ketrampilan teknis (technical skill), ketrampilan berkomunikasi (human relations skill) dan ketrampilan konseptual (conceptual skill).

Menurut persepsi banyak guru, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah terutama dilandasi oleh kemampuannya dalam memimpin. Kunci bagi kelancaran kerja kepala sekolah terletak pada stabilitas dan emosi dan rasa percaya diri. Hal ini merupakan landasan psikologis untuk memperlakukan stafnya secara adil, memberikan keteladanan dalam bersikap, bertingkah laku dan melaksanakan tugas.

Berdasarkan konteks ini, kepala sekolah dituntut untuk menampilkan kemampuannya membina kerja sama dengan seluruh personel dalam iklim kerja terbuka yang bersifat kemitraan, serta meningkatkan partisipasi aktif dari orang tua murid. Dengan demikian, kepala sekolah bisa mendapatkan dukungan penuh setiap program kerjanya.

#### 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.

Keterlibatan kepala sekolah dalam proses pembelajaran siswa lebih banyak dilakukan secara tidak langsung, yaitu melalui pembinaan terhadap para guru dan upaya penyediaan sarana belajar yang diperlukan.

Kepala sekolah sebagai komunikator bertugas menjadi perantara untuk meneruskan instruksi kepada guru, serta menyalurkan aspirasi personel sekolah kepada instansi kepada para guru, serta menyalurkan aspirasi personel sekolah kepada instansi vertikal maupun masyarakat. Pola komunikasi dari sekolah pada umumnya bersifat kekeluargaan dengan memanfaatkan waktu senggang mereka. Alur penyampaian informasi berlangsung dua arah, yaitu komunikasi top-down, cenderung bersifat instruktif, sedangkan komunikasi bottom-up cenderung berisi pernyataan atau permintaan akan rincian tugas secara teknis operasional. Media komunikasi yang digunakan oleh kepala sekolah ialah : rapat dinas, surat edaran, buku informasi keliling, papan data, pengumuman lisan serta pesan berantai yang disampaikan secara lisan.

Berdasarkan bidang pendidikan, yang dimaksud dengan mutu memiliki pengertian sesuai dengan makna yang terkandung dalam siklus pembelajaran. Secara ringkas dapat disebutkan beberapa kata kunci pengertian mutu, yaitu: sesuai standar (fitness to standard), sesuai penggunaan pasar/pelanggan (fitness to use), sesuai perkembangan kebutuhan (fitness to latent requirements), dan sesuai lingkungan global (fitness to global environmental requirements).<sup>2</sup> Adapun yang dimaksud

## 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.

mutu sesuai dengan standar, yaitu jika salah satu aspek dalam pengelolaan pendidikan itu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Garvin<sup>18</sup> seperti dikutip Gaspersz mendefinisikan delapan dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik suatu mutu, yaitu: (1) kinerja (performance), (2)feature, (3) kehandalan (reliability), (4) konfirmasi (conformance), (5) durability, (6) kompetensi pelayanan (servitability), (7) estetika (aesthetics), dan (8) kualitas yang dipersepsikan pelanggan yang bersifat subjektif.

Menurut pandangan masyarakat umum sering dijumpai bahwa mutu sekolah atau keunggulan sekolah dapat dilihat dari ukuran fisik sekolah, seperti gedung dan jumlah ekstra kurikuler yang disediakan. Ada pula masyarakat yang berpendapat bahwa kualitas sekolah dapat dilihat dari jumlah lulusan sekolah tersebut yang diterima di jenjang pendidikan selanjutnya. Untuk dapat memahami kualitas pendidikan formal di sekolah, perlu kiranya melihat pendidikan formal di sekolah sebagai suatu sistem. Selanjutnya mutu sistem tergantung pada mutu komponen yang membentuk sistem, serta proses yang berlangsung hingga membuahkan hasil.

Pada pelaksanaan manajemen peningkatan mutu, Kepala sekolah harus senantiasa memahami sekolah sebagai suatu sistem organic. Untuk itu kepala sekolah harus lebih berperan sebagai pemimpin dibandingkan sebagai manager. Sebagai leader maka kepala sekolah harus :

1. Lebih banyak mengarahkan daripada mendorong atau memaksa

<sup>18</sup> Garvin, *Managing Quality : The strategic and competitive edge*, (New York : AMA,2012), h. 75



## 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) Lebih bersandar pada kerjasama dalam menjalankan tugas dibandingkan bersandar pada kekuasaan atau SK.
- 3) Senantiasa menanamkan kepercayaan pada diri guru dan staf administrasi. Bukannya menciptakan rasa takut.
- 4) Senantiasa menunjukkan bagaimana cara melakukan sesuatu daripada menunjukkan bahwa ia tahu sesuatu.
- 5) Senantiasa mengembangkan suasana antusias bukannya mengembangkan suasana yang menjemukan
- 6) Senantiasa memperbaiki kesalahan yang ada daripada menyalahkan kesalahan pada seseorang, bekerja dengan penuh ketangguhan bukannya ogah-ogahan karena serba kekurangan

Menurut Poernomosidi Hadjisarosa, kepala sekolah merupakan salah satu sumber daya sekolah yang disebut sumber daya manusia jenis manajer (SDM-M) yang memiliki tugas dan fungsi mengkoordinasikan dan menyerasikan sumberdaya manusia jenis pelaksana (SDM-P) melalui sejumlah input manajemen agar SDM-P menggunakan jasanya untuk bercampur tangan dengan sumberdaya selebihnya (SD-slhb), sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan baik untuk menghasilkan output yang diharapkan.

Secara umum, karakteristik kepala sekolah tangguh dapat dituliskan sebagai berikut : Kepala sekolah :

## 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.

- 1) Memiliki wawasan jauh kedepan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar tentang cara yang akan ditempuh (strategi);
- 2) Memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyerasikan seluruh sumberdaya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan sekolah (yang umumnya tak terbatas);
- 3) Memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, cekat, dan akurat);
- 4) Memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan dan yang mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolahnya;
- 5) Memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang dan tidak mencari orang-orang yang mirip dengannya, akan tetapi sama sekali tidak toleran terhadap orang-orang yang meremehkan kualitas, prestasi, standar, dan nilai-nilai;
- 6) Memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala sekolah, yaitu ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermuka dua dalam bersikap dan bertindak.

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

- 1) Kepala sekolah menggunakan “pendekatan sistem” sebagai dasar cara berpikir, cara mengelola, dan cara menganalisis kehidupan sekolah. Oleh

## 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.

karena itu, kepala sekolah harus berpikir sistem (bukan unsystem), yaitu berpikir secara benar dan utuh, berpikir secara runtut (tidak meloncat-loncat), berpikir secara holistik (tidak parsial), berpikir multi-inter-lintas disiplin (tidak parosial), berpikir entropis (apa yang diubah pada komponen tertentu akan berpengaruh terhadap komponen-komponen lainnya); berpikir “sebab-akibat” (ingat ciptaan-Nya selalu berpasangan); berpikir interdependensi dan integrasi, berpikir eklektif (kuantitatif +kualitatif), dan berpikir sinkretisme.

- 2) Kepala sekolah memiliki input manajemen yang lengkap dan jelas, yang ditunjukkan oleh kelengkapan dan kejelasan dalam tugas (apa yang harus dikerjakan, yang disertai fungsi, kewenangan, tanggungjawab, kewajiban, dan hak), rencana (diskripsi produk yang akan dihasilkan), program (alokasi sumberdaya untuk merealisasikan rencana), ketentuanketentuan/limitasi (peraturan perundang-undangan, kualifikasi, spesifikasi, metoda kerja, prosedur kerja, dsb.), pengendalian (tindakan turun tangan), dan memberikan kesan yang baik kepada anak buahnya.
- 3) Kepala sekolah memahami, menghayati, dan melaksanakan perannya sebagai manajer (mengkoordinasi dan menyetarakan sumberdaya untuk mencapai tujuan), pemimpin (memobilisasi dan memberdayakan sumberdaya manusia), pendidik (mengajak nikmat untuk berubah), wirausahawan (membuat sesuatu bisa terjadi), penyelia (mengarahkan, membimbing dan memberi contoh), pencipta iklim kerja (membuat situasi kehidupan kerja nikmat), pengurus/administrator

#### 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.

(mengadminitrasi), pembaharu (memberi nilai tambah), regulator (membuat aturan-aturan sekolah), dan pembangkit motivasi (menyemangatkan).

Menurut Enterprising Nation, manajer tangguh memiliki delapan kompetensi, yaitu: (a) people skills, (b) strategic thinker, (c) visionary, (d) flexible and adaptable to change, (e) self-management, (f) team player, (g) ability to solve complex problem and make decisions, and (h) ethical/high personal standards.

Sedang American Management Association (1998) menuliskan 18 kompetensi yang harus dimiliki manajer tangguh, yaitu: (a) efficiency orientation, (b) proactivity, (c) concern with impact, (d) diagnostic use of concepts, (e) use of unilateral power, (f) developing others, (g) spontaneity, (h) accurate self-assessment, (i) self-control, (j) stamina and adaptability, (k) perceptual objectivity, (l) positive regard, (m) managing group process, (n) use of socialized power, (o) self-confidence, (p) conceptualization, (q) logical thought, and (r) use of oral presentation.

- 1) Kepala sekolah memahami, menghayati, dan melaksanakan dimensi-dimensi tugas (apa), proses (bagaimana), lingkungan, dan keterampilan personal, yang dapat diuraikan sebagai berikut: (a) dimensi tugas terdiri dari: pengembangan kurikulum, manajemen personalia, manajemen kesiswaan, manajemen fasilitas, pengelolaan keuangan, hubungan sekolahmasyarakat, dsb; (b) dimensi proses, meliputi pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program,



pengkoordinasian, pemotivasian, pemantauan dan pengevaluasian, dan pengelolaan proses belajar mengajar; (c) dimensi lingkungan meliputi pengelolaan waktu, tempat, sumberdaya, dan kelompok kepentingan; dan (d) dimensi keterampilan personal meliputi organisasi diri, hubungan antar manusia, pembawaan diri, pemecahan masalah, gaya bicara dan gaya menulis.

- 2) Kepala sekolah mampu menciptakan tantangan kinerja sekolah (kesenjangan antara kinerja yang aktual/nyata dan kinerja yang diharapkan). Berangkat dari sini, kemudian dirumuskan sasaran yang akan dicapai oleh sekolah, dilanjutkan dengan memilih fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, lalu melakukan analisis SWOT (Strength, Weaknes, Opportunity, Threat) untuk menemukan faktor-faktor yang tidak siap (mengandung persoalan), dan mengupayakan langkah-langkah pemecahan persoalan. Sepanjang masih ada persoalan, maka sasaran tidak akan pernah tercapai.
- 3) Kepala sekolah mengupayakan teamwork yang kompak/kohesif dan cerdas, serta membuat saling terkait dan terikat antar fungsi dan antar warganya, menumbuhkan solidaritas/kerjasama/kolaborasi dan bukan kompetisi sehingga terbentuk iklim kolektifitas yang dapat menjamin kepastian hasil/output sekolah.
- 4) Kepala sekolah menciptakan situasi yang dapat menumbuhkan kreativitas dan memberikan peluang kepada warganya untuk melakukan eksperimentasi-eksperimentasi untuk menghasilkan kemungkinan-

#### 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 mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**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.

kemungkinan baru, meskipun hasilnya tidak selalu benar (salah). Dengan kata lain, kepala sekolah mendorong warganya untuk mengambil dan mengelola resiko serta melindunginya sekiranya hasilnya salah.

- 5) Kepala sekolah memiliki kemampuan dan kesanggupan menciptakan sekolah belajar .
- 6) Kepala sekolah memiliki kemampuan dan kesanggupan melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah sebagai konsekuensi logis dari pergeseran kebijakan manajemen, yaitu pergeseran dari Manajemen Berbasis Pusat menuju Manajemen Berbasis Sekolah (dalam kerangka otonomi daerah).
- 7) Kepala sekolah memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar sebagai kegiatan utamanya, dan memandang kegiatan-kegiatan lain sebagai penunjang/pendukung proses belajar mengajar. Karena itu, pengelolaan proses belajar mengajar dianggap memiliki tingkat kepentingan tertinggi dan kegiatan-kegiatan lainnya dianggap memiliki tingkat kepentingan lebih rendah.
- 8) Kepala sekolah mampu dan sanggup memberdayakan sekolahnya, terutama sumberdaya manusianya melalui pemberian kewenangan, keluwesan, dan sumberdaya.

## **2. Kepala Sekolah**

### **a. Pengertian**

Kepala Sekolah adalah berasal dari kata “kepala” yang diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan “Sekolah” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima 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.

memberi pelajaran. Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi dan peserta didik yang menerima.<sup>19</sup>

Kata “memimpin” dari rumusan tersebut mengandung makna luas, yaitu kemampuan untuk menggerakkan sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Jadi kepala sekolah di sini dapat juga dikaitkan sebagai pendidik di sekolah tetapi diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah 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.<sup>20</sup>

Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Berkembangnya semangat kerja, kerjasama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan

<sup>19</sup> Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, 2013, Jakarta.

<sup>20</sup> Undang-undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003, Bandung: Fokus Media, 2006, h. 21.

## 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.

perkembangan mutu profesional diantara para guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah.<sup>21</sup>

Menurut Wahjosumidjo, secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah 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 sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>22</sup>

Berkaitan dengan kemampuan untuk menggerakkan segala sumber daya yang ada, sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional<sup>23</sup> kepala sekolah harus memiliki kompetensi-kompetensi sebagai berikut:

<sup>21</sup>Riani. Asri Laksmi, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, Yogyakarta : Graha Ilmu, 2013, h. 74.

<sup>22</sup> Wahjosumidjo, *Kepimpinan Kepala Sekolah : Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002, h. 83.

<sup>23</sup> Lampiran Menteri Pendidikan Nasional tentang Kompetensi Kepala Sekolah No. 13 tahun 2012.



**TABEL II.1**  
**TENTANG : PERATURAN MENTERI PENDIDIKAN NASIONAL**

No	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1	Kepribadian	<ol style="list-style-type: none"> <li>Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah.</li> <li>Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.</li> <li>Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah.</li> <li>Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.</li> <li>Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala Sekolah/Sekolah.</li> <li>Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.</li> </ol>
2	Sosial	<ol style="list-style-type: none"> <li>Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah.</li> <li>Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.</li> <li>Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.</li> </ol>
3	Kompetensi manajerial	<ol style="list-style-type: none"> <li>Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.</li> <li>Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.</li> <li>Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal.</li> <li>Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif.</li> <li>Menciptakan budaya dan iklim Sekolah/Sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.</li> <li>Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.</li> <li>Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.</li> <li>Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.</li> <li>Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.</li> <li>Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.</li> <li>Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.</li> <li>Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah.</li> <li>Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah.</li> <li>Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.</li> <li>Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.</li> <li>Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.</li> </ol>
4	Kewirausahaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.</li> <li>Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.</li> <li>Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah.</li> <li>Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.</li> </ol>
5	Supervisi	<ol style="list-style-type: none"> <li>Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.</li> <li>Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.</li> <li>Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.</li> </ol>

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

## 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.

Peran kepala sekolah dalam memimpin menjadi sangat penting terutama dalam menentukan arah dan kebijakan pendidikan yang dibangun.<sup>24</sup> Sebagai pemimpin tunggal, kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu yang dapat mendorong sekolah mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui berbagai program yang dilaksanakan secara terencana. Oleh karena itu, kepala sekolah 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 sekolah selayaknya mampu memobilisasi atau memberdayakan semua potensi dan sumber daya yang dimiliki, terkait dengan berbagai program, proses, evaluasi, pengembangan kurikulum, pembelajaran di sekolah, pengolahan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pelayanan terhadap siswa, hubungan dengan masyarakat, sampai pada penciptaan iklim sekolah yang kondusif. Semua ini akan terlaksana manakala kepala sekolah memiliki kemampuan untuk mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah, yaitu untuk bekerjasama dalam mewujudkan tujuan sekolah.

Selain berperan sebagai pemimpin, kepala sekolah merupakan pejabat formal yang memiliki peran sebagai pendidik. Melihat peran kepala

<sup>24</sup> Hal ini berdasarkan riset seperti yang dikemukakan Walcot bahwa kepala sekolah memainkan peranan penting terhadap efektivitas sekolah. Studi lain yang dilakukan oleh Gilbert 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.

sekolah yang sangat kompleks tersebut, maka peran ini harus di pegang oleh orang yang kompeten dan profesional.

Sebagai pendidik, kepala sekolah diharapkan mampu memberikan berbagai contoh keteladanan yang baik kepada guru, yaitu melalui sikap, prilaku, penampilan kerja maupun penampilan fisik. Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam kontek pendidik, dipandang sebagai sumber inspirasi dan motivasi<sup>25</sup> dalam membentuk jiwa profesionalisme guru dan pada akhirnya bermuara pada terwujudnya tujuan pendidikan.

Keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya terletak pada dua hal mendasar diantaranya: (1) seberapa besar kepala sekolah memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik; (2) seberapa besar tanggung jawabnya sebagai pemimpin Sekolah dapat dipahami dan diimplementasikan dengan baik. Kondisi ini yang menuntut kepala sekolah, untuk mampu menciptakan suasana kondusif sehingga tercipta kenyamanan bekerja, yaitu terlaksananya proses pembelajaran yang menyenangkan baik guru maupun siswa.<sup>26</sup>

Kelemahan kepala sekolah dalam memimpin persekolahan terkadang terjebak dengan situasi formal yang berlebihan, sehingga yang timbul adalah sikap arogansi yang mengarah pada konflik internal berkepanjangan antara kepala sekolah 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

<sup>25</sup> Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, (Jakarta: Gema Insani, 2002), h. 198

<sup>26</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, h. 81



## 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.

sekolah 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 sekolah.

Menurut Wahjosumidjo, Apabila seorang kepala sekolah ingin berhasil menggerakkan para guru, staf dan siswa berperilaku dalam mencapai tujuan sekolah, oleh karenanya kepala sekolah harus: (1) Menghindari diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap para guru, staf dan para siswa; (2) Sebaliknya kepala sekolah 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.<sup>27</sup>

#### b. Kepemimpinan Kepala Sekolah

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 sekolah yang digunakan dalam

<sup>27</sup> *Ibid*, h. 105-106



## 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.

lingkungan pendidikan untuk tingkat dasar sampai menengah sebenarnya bukanlah segala-galanya. Ia tidak berdiri sendiri. Ia adalah bagian dari komunitas warga sekolah lainnya, seperti guru, siswa, staf tata laksana, dan pesuruh sekolah. Dengan kata lain kepala sekolah merupakan bagian terkecil dari ekosistem sebuah sekolah yang tidak sekedar di huni oleh warga sekolah, tapi juga oleh komunitas lain. Namun, dalam struktur suatu unit sekolah, kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi yang membawahi seluruh ekosistem yang ada di dalamnya. Sehingga berdasarkan teori piramida kepala sekolah adalah puncak yang membawa pengaruh bagi badan dan akar bangunan di bawahnya.

Sebagai seorang kepala sekolah, tugas pokoknya adalah “memimpin” dan ”mengelola” guru dan staf lainnya untuk bekerja sebaik-baiknya demi mencapai tujuan sekolah. Ini berarti bahwa memimpin sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah 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



## 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.

yang mengarahkan dan memberikan pengaruhnya kepada manusia.<sup>28</sup> Sedangkan mengelola sekolah dapat dipahami dengan *mengatur agar guru dan staf sekolah bekerja secara optimal, dengan mendayagunakan sarana/prasarana yang dimiliki serta potensi masyarakat* demi mendukung ketercapai tujuan sekolah.

Yang sering terjadi di sekolah adalah adanya kepala sekolah 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, koperatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif, pragmatis, keteladanan, adaptabel dan fleksibel*. Dari kesepuluh prinsip kepemimpinan tersebut dapat dilihat prinsip mana saja yang tidak dilaksanakan kepala Sekolah.<sup>29</sup>

- 1). Konstruktif. Maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat

<sup>28</sup> 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 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 adan 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.

<sup>29</sup> 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.

- berkembang secara optimal dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembankan kepada masing-masing tenaga kependidikan.
- 2). Kreatif. Maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah 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 sekolah sebagai pimpinan, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah.
  - 3). Partisipatif. Maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mampu mengaktifkan tenaga kependidikan berperan serta dalam setiap pelaksanaan kegiatan.
  - 4). Kooperatif. Maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus bekerja sama dalam mensukseskan setiap kegiatan yang telah direncanakan sekolah.
  - 5). Delekatif. Maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing.
  - 6). Integratif. Maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah 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.

- 7). Rasional dan objektif. Maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif.
- 8). Pragmatis. Maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki sekolah.
- 9). Keteladanan. Maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik.
- 10). Adaptable dan fleksibel. Maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah 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.<sup>30</sup>

#### c. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

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

<sup>30</sup> *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.

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

Sebagai pemimpin pendidikan kepala sekolah mempunyai tanggung jawab yang berat, untuk itu ia harus memiliki persiapan yang memadai. Banyak tanggung jawab maka kepala sekolah memerlukan pembantu. Ia hendaknya belajar mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab sehingga ia dapat memusatkan perhatiannya pada usaha-usaha pembinaan program pengajaran.<sup>31</sup>

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

Sebagai bentuk dari peranannya dalam meningkatkan mutu guru, kepala sekolah dapat memberdayakan profesi guru melalui berbagai cara. Misalnya; *pertama*, pemberdayaan melalui karya tulis ilmiah. Pada hal ini kepala sekolah dapat mengkondisikan agar guru mempunyai motivasi untuk menulis.<sup>32</sup> *Kedua*, mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk menambah wawasan guru, *ketiga*, mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif efisien untuk kepentingan

<sup>31</sup> Sutikno, Sobry. *Kepemimpinan dalam Adminstrasi*. Bandung. Holistica. 2014. h. 33.

<sup>32</sup> Suroso, *In Memoriam Guru*, Yogyakarta : Jendela, 2002, h. 174.

## 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.

pembelajaran, *keempat*, mendorong keterlibatan seluruh guru dalam setiap kegiatan di sekolah, *kelima*, melakukan kerjasama dengan pihak lain dalam melaksanakan suatu kegiatan, dan masih banyak lagi aktifitas lain yang harus dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan mutu tenaga kependidikan.

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

- 1) Kepala sekolah sebagai Edukator (pendidik), meliputi pembinaan mental, pembinaan moral dan pembinaan fisik bagi tenaga kependidikan.
- 2) Kepala sekolah sebagai Manajer, yang pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan,<sup>33</sup> memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 3) Kepala sekolah sebagai Administrator, dalam hal ini ia memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program Sekolah .

<sup>33</sup> *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.

- 4) Kepala sekolah sebagai Supervisor, harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.
- 5) Kepala sekolah sebagai Leader, harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasi tugas.
- 6) Kepala sekolah 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 Sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.
- 7) Kepala sekolah 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).<sup>34</sup>

Dengan bahasa yang berbeda prinsip-prinsip kepemimpinan tersebut, seorang pemimpin menurut Veithzal Rivai<sup>35</sup> memiliki fungsi-fungsi berikut:

- 1) 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

<sup>34</sup> E. Mulyasa *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam konteks menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung. Rosda Karya, 2005, h. 98-120.

<sup>35</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, h. 53-55.

#### 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.

dapat dilakukan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

- 2) 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 dipimpinnya 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 (*feedback*) 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.
- 3) Fungsi partisipasi. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil



## 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.

tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

- 4) 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.
- 5) 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:

- 1) Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas.
- 2) 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.

3) Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai.<sup>36</sup>

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 sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan karena kepala sekolah sebagai motor penggerak untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Dengan demikian, kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran Sekolah. Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan dan pendaya gunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.<sup>37</sup>

Menurut Stoner dalam buku Wahjosumidjo ada delapan fungsi seorang manajer (kepala sekolah sebagai manajer) yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan yaitu :<sup>38</sup>

- 1) Bekerja dengan dan melalui orang lain
- 2) Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan
- 3) Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi persoalan
- 4) Berfikir secara realistik dan konseptual

<sup>36</sup> *Ibid*, h. 56.

<sup>37</sup> Mulyasa, *Op. Cit*, h. 25.

<sup>38</sup> 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.

- 5) Sebagai juru penengah
- 6) Adalah seorang politisi
- 7) Sebagai seorang diplomat
- 8) Pengambil keputusan yang sulit

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin juga harus mampu :

- 1) Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- 2) Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan siswa serta memberikan dorongan untuk memacu dan memberikan inspirasi Sekolah dalam mencapai tujuan.<sup>39</sup>

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 sekolah dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Meskipun pengangkatan kepala sekolah tidak dilakukan secara sembarangan, bahkan diangkat dari guru yang sudah berpengalaman

<sup>39</sup> 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.

atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil kepala sekolah, namun tidak dengan sendirinya membuat kepala sekolah menjadi profesional dalam melakukan tugas. Berbagai kasus menunjukkan masih banyak kepala sekolah yang terpaku dengan urusan-urusan administrasi. Dalam pelaksanaannya, pekerjaan kepala sekolah merupakan pekerjaan berat, yang menuntut kemampuan ekstra. Kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator.<sup>40</sup>

Sehubungan dengan peningkatan prestasi belajar siswa, maka pada penelitian ini peran kepala sekolah berkaitan dengan peran edukator. Mulyasa mengatakan manajemen kepala sekolah 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 sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- 2) Kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman.

<sup>40</sup> 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 sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan.<sup>41</sup>

Hal senada dikemukakan Muhaimin bahwa kepala sekolah merupakan pemimpin, agen pembaharuan (Agent of change), penggerak, innovator dan fasilitator dari sumber-sumber yang ada di sekolah. Salah satu faktor penting yang menentukan tinggi rendahnya mutu pendidikan dan keefektifan sekolah ialah kepemimpinan kepala sekolah. Makna kepemimpinan bukan hanya mengambil inisiatif tetapi juga mengandung makna kemampuan manajerial, yaitu kemampuan mengatur dan menempatkan sesuatu sesuai dengan tempatnya.<sup>42</sup>

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

<sup>41</sup> *Ibid*, h .100.

<sup>42</sup> 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.

## d. Upaya Kepala Sekolah

### 1) Pengertian upaya

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia pengertian upaya ialah usaha, ikhtiar untuk mencapai suatu maksud, memecahkan persoalan, mencari jalan keluar.<sup>43</sup> Sedangkan menurut Kamus Bahasa Indonesia dijelaskan pengertian upaya adalah usaha, syarat untuk menyampaikan maksud, akal, ikhtiar, daya<sup>44</sup>

Berdasarkan teori tersebut dapat disimpulkan bahwa pengertian dari upaya merupakan usaha yang dilakukan untuk mencapai sesuatu yang hendak diharapkan atau tujuan yang telah ditetapkan.

### 2) Pengertian Upaya Kepala Sekolah

Kepala sekolah tersusun dari dua kata, yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kepala dapat diartikan orang atau guru yang pemimpin suatu sekolah atau lembaga pendidikan formal. Sedangkan sekolah ialah bangunan atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>45</sup>

Adapun menurut pandangan Islam kepala sekolah identic dengan kata *ulil amri* yang berarti orang pemegang perkara. Maksudnya pemegang perkara yaitu kepala sekolah sebagai seorang pemimpin tertinggi di sekolah. Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. An-Nisa’ (4) ayat 59:

<sup>43</sup> (KBBI, 2012:1250)

<sup>44</sup> Mahmud, *Pandom Media Nusantara*, Jakarta: 2014:931

<sup>45</sup> (KBBI, 2016:671 dan 1244)

## 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.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, ta'atilah Allah dan ta'atilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”.<sup>46</sup>

Berdasarkan ayat Al-Qur'an di atas mengandung makna bahwa seorang pemimpin Islam memiliki kedudukan untuk ditaati, selagi perintah atau aturan tersebut tidak menentang syari'at Islam. Maka Kepala sekolah termasuk pemimpin di dalam lembaga pendidikan yang memiliki wewenang untuk ditaati, sehingga sebagai peluang untuk mengarahkan, menuntun dan membimbing dalam mencapai tujuan bersama.

Secara umum istilah kepala sekolah dimaksudkan berlaku untuk seluruh pengelola lembaga pendidikan yang meliputi kepala sekolah, kepala madrasah, direktur akademik, ketua sekolah tinggi, rektor institut atau universitas, kiai pesantren dan sebagainya. Mereka adalah pemimpin pendidikan atau lebih konkretnya sebagai pemimpin lembaga pendidikan, apapun jenis atau coraknya.<sup>47</sup> Kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses

<sup>46</sup> (Depag RI, 2010:88)

<sup>47</sup> (Qomar, 2007:285-286)

belajar mengajar, atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>48</sup>

Selanjutnya, pengertian kepala sekolah juga dapat didefinisikan sebagai guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Jadi, berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah guru yang memiliki kemampuan untuk memimpin segala sumber daya dalam lembaga pendidikan dan bertanggung jawab mengemban amanah terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

### 3) Kompetensi Kepala Sekolah

Kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak (Sanjaya, 2008:133). Selain itu, istilah kompetensi juga dapat bermakna gambaran hakikat kualitatif dari perilaku seseorang.<sup>49</sup>

Jadi, berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan bekal kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dan tergambarkan dalam perilaku seseorang. Sehingga, seseorang yang telah memiliki kompetensi tidak cukup mengetahui, akan

<sup>48</sup> Wahjosumidjo. 2013. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada: Hlm.83

<sup>49</sup> Aan Hasanah. 2012. *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: CV. Pustaka Setia., Hlm.



**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.

tetapi juga memahami dan menghayati. Untuk itu, sebagai kepala sekolah dalam mengemban amanat maupun tanggung jawab amatlah penting untuk memiliki kompetensi.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah harus memiliki lima standar kompetensi sebagai berikut:

**a) Kompetensi Kepribadian**

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

- Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
- Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin.
- Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
- Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
- Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

**b) Kompetensi Manajerial**

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

## 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.

- Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- Mengelola guru-guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah
- Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang *accountable*, transparan dan efisien.

**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.

- Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
- Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.

**c) Kompetensi Kewirausahaan**

Kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah dalam dimensi kompetensi kewirausahaan antara lain:

- Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
- Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.
- Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
- Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
- Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

**d) Kompetensi Supervisi**

Kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah dalam dimensi kompetensi supervisi antara lain:

**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.

- Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesional guru.
- Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru.

**e) Kompetensi Sosial**

Kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah dalam dimensi kompetensi sosial antara lain:

- Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
- Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.<sup>50</sup>

**4) Kriteria Kepala Sekolah**

Kepala sekolah merupakan seorang guru yang mendapat tugas tambahan amanat sebagai pemimpin lembaga pendidikan. Adapun untuk menjadi kepala sekolah harus memenuhi kriteria atau kualifikasi yang berkaitan dengan kompetensi, kepangkatan dan masa kerja. Berdasarkan surat keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Standar Kepala Sekolah disebutkan dua dimensi kualifikasi kepala sekolah sebagai berikut:

<sup>50</sup> Muhaimin, dkk. 2010. *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Prenada Media Group, Hlm. 42-44



**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.

**a) Kualifikasi Umum**

Sebagai kepala sekolah/madrasah diisyaratkan memenuhi standar kualifikasi umum diantaranya yaitu:

- Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terekrreditasi.
- Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
- Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya lima tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di taman Kanak-Kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya tiga tahun.
- Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/C bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan bagi non-PNS disertakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.<sup>51</sup>

**b) Kualifikasi Khusus**

Sebagai kepala Sekolah Menengah Pertama/madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs) diisyaratkan memenuhi standar kualifikasi khusus diantaranya yaitu:

- Berstatus sebagai guru SMP/MTs.
- Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs.

<sup>51</sup> (Danim dan Suparno, 2011:192)

**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.

- Memiliki sertifikat kepala SMP/MTs yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.<sup>52</sup>

Mengacu pada paparan di atas bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan sudah selayaknya dituntut sesuai kualifikasi umum dan khusus. Namun, kepala sekolah yang memimpin dalam lembaga pendidikan Islam tidak cukup hal tersebut. Setidaknya kepala sekolah memiliki sifat-sifat sebagai kepemimpinan Islam, sebagai berikut:

- Memiliki keinginan untuk memimpin dan kemauan bertindak dengan keteguhan hati dan melakukan perundingan dalam situasi yang sulit.
- Memiliki inisiatif, proaktif dan upaya yang tinggi serta mampu bersikap untuk menguasai pekerjaan bukan pekerjaan yang menguasai.
- Berorientasi kepada tujuan dan memiliki rasa kejelasan yang tajam tentang tujuan instruksional dan organisasional.
- Menyadari keunikan guru dalam gaya, sikap, keterampilan dan orientasi mereka dan mendukung gaya-gaya mengajar yang berbeda.<sup>53</sup>

### 3. Mutu Pendidikan

Pemahaman terhadap mutu tidak hanya sebagai sebuah atribut produk atau layanan, namun lebih sebagai sesuatu yang dianggap berasal dari

<sup>52</sup> Ibid, Hlm. 193

<sup>53</sup> Sulistyorini. 2009. *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Sukses Offset, Hlm. 195

**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.

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,<sup>54</sup> 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.<sup>55</sup> Sedangkan menurut Armand V. Feigenbaum yang dikutip Soewarno Hardjosoedarmo, mutu ialah “*full customer satisfaction*” (terpenuhinya kepuasan pelanggan).<sup>56</sup> 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 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

<sup>54</sup> D. P. Tampubolon, *Perguruan Tinggi Bermutu Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad 21*, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, . 2001, h. 108.

<sup>55</sup> Kamisa, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*. Surabaya : Kartika, 2011, h. 372.

<sup>56</sup> 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.

ditentukan, baik inputnya, prosesnya maupun outputnya.<sup>57</sup> Oleh karena itu, mutu pendidikan yang diselenggarakan sekolah dituntut untuk memiliki baku standar mutu pendidikan. Mutu dalam konsep Deming adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar.<sup>58</sup> 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*).<sup>59</sup> Dalam pengertian ini, maka yang dikatakan Sekolah bermutu adalah Sekolah 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 "*. yang artinya : Kualitas dalam pendidikan adalah evaluasi proses pendidikan yang meningkatkan kebutuhan untuk mencapai dan mengembangkan bakat pelanggan dari proses, dan pada saat yang sama memenuhi standar akuntabilitas yang ditetapkan oleh klien yang membayar proses atau output dari proses pendidikan.<sup>60</sup>

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

<sup>57</sup> Philip B. Crosby, *Quality is Free*. New York : New American Library, 1979, h. 58.

<sup>58</sup> W. Edward Deming. *Out of Crisis*. Cambridge : Massachussets Institute of Technologi. 1986, h. 176.

<sup>59</sup> Armand V. Fiegenbaum, *Total Quality Control*. 3rd Edition, 1991, h. 7.

<sup>60</sup> Charles Hoy, dkk. *Improving Quality in Education*. London : Kogan Page, 2000, h. 10.



## 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.

" *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 advance can and do satisfaction external demand* ". yang artinya : Dalam pendidikan, kualitas adalah fitur normatif yang di klaim ada dalam program lembaga-lembaga yang perwakilannya ingin mengasosiasikannya dengan konsentrasi mereka pada masalah pendidikan tertentu, mereka melakukan ini untuk menunjukkan bahwa kegiatan pengajaran dan pembelajaran yang mereka usulkan, jenis lembaga yang mereka dukung, dan penyusunan organisasi mereka yang meningkat dapat memberikan kepuasan permintaan dari luar.<sup>61</sup>

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 sosial.<sup>62</sup>

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 sekolah dapat diartikan sebagai kemampuan Sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah,

<sup>61</sup> Aspin David A, *Quality Shcooling*. Melbourne : Cassel, 1993, h. 35.

<sup>62</sup> *Ibid*, h.45.

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 menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku.<sup>63</sup>

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*”.<sup>64</sup>Yang artinya : dalam arti sempit, kualitas pendidikan setara dengan hasil sekolah, berbagai "masukan" sekolah diperiksa untuk menentukan pengaruhnya terhadap prestasi siswa.

Mutu pendidikan sebagai salah satu indikator untuk melihat produktivitas dan erat hubungannya dengan masalah pengelolaan atau manajemen pada lembaga atau Sekolah. Hal ini dapat dikaitkan dengan pernyataan “kegagalan mutu dalam suatu organisasi disebabkan oleh kelemahan manajemen”.<sup>65</sup>

Pada saat 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.

Menurut 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.*

Tujuan akhir penjaminan mutu pendidikan adalah tingginya kecerdasan kehidupan manusia dan bangsa sebagaimana dicita-citakan oleh Pembukaan

<sup>63</sup> Sudarwan Danim, *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2006, h.79.

<sup>64</sup> Torsen Husen dan Neville Postlethwaite, *The International Encyclopedia of Education*. England : New York : Tokyo : Elsevier Science, 1994, h. 48-58.

<sup>65</sup> Muhammad Fakry Gaffar, *Visi : Suatu Inovasi dalam Proses Manajemen Strategi Perguruan Tinggi*, Bandung : IKIP, 1994, 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.

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:

- a. Terbangunnya budaya mutu pendidikan formal, nonformal, dan/atau informal;
- b. 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;
- c. Ditetapkannya secara nasional acuan mutu dalam penjaminan mutu pendidikan formal dan/atau nonformal;
- d. Terpetakannya secara nasional mutu pendidikan formal dan nonformal yang dirinci menurut provinsi, kabupaten atau kota, dan satuan atau program pendidikan;
- e. 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.<sup>66</sup>

Paradigma Penjaminan Mutu Pendidikan yang dikembangkan adalah:

<sup>66</sup> <https://akhmadsudrajat.wordpress.com/2009/12/10/tentang-sistem-penjaminan-mutu-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.

- a. Pendidikan untuk semua yang bersifat inklusif dan tidak mendiskriminasi peserta didik atas dasar latar belakang apa pun;
- b. Pembelajaran sepanjang hayat berpusat pada peserta didik yang memperlakukan, memfasilitasi, dan mendorong peserta didik menjadi insan pembelajar mandiri yang kreatif, inovatif dan berkewirausahaan; dan
- c. 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:

- a. Keberlanjutan;
- b. Terencana dan sistematis, dengan kerangka waktu dan target-target capaian mutu yang jelas dan terukur dalam penjaminan mutu pendidikan formal dan nonformal;
- c. Menghormati otonomi satuan pendidikan formal dan nonformal;
- d. Memfasilitasi pembelajaran informal masyarakat berkelanjutan dengan regulasi negara yang minimal mungkin;
- e. SPMP merupakan sistem terbuka yang terus disempurnakan secara berkelanjutan<sup>67</sup>.

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

<sup>67</sup> Permendiknas No. 63 Tahun 2009.



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.

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*.<sup>68</sup>

Selain itu, mendefinisikan mutu/kualitas memerlukan pandangan yang komprehensif. Ada beberapa elemen bahwa sesuatu dikatakan berkualitas, yakni :<sup>69</sup>

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

<sup>68</sup> Daniel V. Hunt, *Managing for Quality*. Illionis : Business one Irwin Homewood, 1993, h. 178.

<sup>69</sup> Fandy Tjiptono dkk.. *Total Quality Management*, Yogyakarta : Penerbit ANDI, 2003, h. 3-4.

**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.

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*”.<sup>70</sup>

*Input* pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumberdaya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. *Input* sumberdaya meliputi SDM (kepala sekolah, guru, karyawan, siswa) dan sumberdaya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dsb). *Input* perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dsb. *Input* harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah. 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,<sup>71</sup> agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam artian hasil (*output*) harus

<sup>70</sup> Ivon K. Devis, *The Management of Learning*, terj. Soedirjo, dkk. London : Mc Grow Hill Book Company, 1971, h. 25.

<sup>71</sup> Jerome S. Arcaro. *Pendidikan Berbasis Mutu Pendidikan : Prinsip-Prinsip Perumusan Dan Tata Langkah Penerapan*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2005, 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.

dirumuskan terlebih dahulu oleh Sekolah, juga harus jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun.<sup>72</sup> Berbagai input dan proses harus selalu mengacu pada mutu (*output*) yang ingin dicapai. Untuk mengetahui hasil (*output*) yang dicapai oleh sekolah, terutama yang menyangkut aspek kemampuan akademik atau kognitif, dapat menggunakan titik acuan standar, misalnya UAN. Dalam hal ini Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah harus merupakan penjabaran dari target mutu yang ingin dicapai dan skenario bagaimana mencapainya.

Pendidikan berskala mikro (sekolah), 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*”.<sup>73</sup> Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pepaduan input sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan dan pengelola pendidikan lainnya) dilakukan secara harmonis sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang

<sup>72</sup> 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.

<sup>73</sup> Mulyadi. *Total Quality Management: Prinsip Manajemen Kontemporer Untuk Mengarungi Lingkungan Bisnis Global*, Yogyakarta: Aditya Media, 1998, h.18.

**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.

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).<sup>74</sup> 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 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 sekolah 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 Sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitas (mutu) pendidikan, efektivitas, produktivitas, efisiensi, inovasi dan moral kerja dari sekolah tersebut. Khusus yang berkaitan dengan mutu *output*, dapat dijelaskan bahwa *output* sekolah dapat dikatakan bermutu tinggi jika prestasi Sekolah, 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-

<sup>74</sup> 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.

akademik, seperti : IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, 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.

Menurut uraian di atas dapat dipahami bahwa mutu pendidikan merupakan pencapaian tujuan pendidikan secara optimal baik pada skala mikro (tingkat Sekolah), meso (tingkat daerah) maupun skala makro (tujuan pendidikan 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 sekolah 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 sekolah yang berkualitas. Karena itu upaya peningkatan mutu pendidikan merupakan titik strategis dalam upaya menciptakan pendidikan yang berkualitas.<sup>75</sup> 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

<sup>75</sup> 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.

**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.

pengembangan sumber daya manusia dalam mencapai kualitas hidup lebih baik. Menurut Sallis <sup>76</sup> : *"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 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 betapun 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

<sup>76</sup> 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.

zamannya, yakni era globalisasi dengan segala kecepatan perubahan yang terjadi di segala aspek kehidupan masyarakat.

Reformasi yang diperlukan dalam dunia pendidikan adalah menetapkan *basic skill* (kemampuan dasar) yang harus dikembangkan pada diri setiap peserta didik.<sup>77</sup> *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.<sup>78</sup>

Pada saat proses menuju sekolah bermutu terpadu,<sup>79</sup> maka kepala sekolah, komite sekolah, para guru, staf, siswa dan komunitas sekolah harus memiliki obsesi dan komitmen terhadap mutu, yaitu pendidikan yang bermutu .

<sup>77</sup> Zamroni. *Paradigma Pendidikan Masa Depan* .Yogyakarta : Biograf Publishing, 2000, h.154.

<sup>78</sup> Bambang H. Hadi Wiardjo dkk, *Memasuki Pasar Internasional Dengan ISO 9000 : Sistem Manajemen Mutu*, Jakarta : Ghalia Indonesia, 1996, h. 7.

<sup>79</sup> 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.

Memiliki visi dan misi mutu yang difokuskan pada pemenuhan 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 sekolah menurut Goetsch dan Davis sebagaimana di kutip oleh Ariani<sup>80</sup> adalah merupakan bentuk pemberian kepuasan kepada pelanggan internal agar mereka mau dan mampu memberikan layanan pendidikan yang memuaskan bagi pelanggan eksternalnya. Pelibatan warga sekolah itu dalam seluruh proses atau kegiatan.

Pendidikan yang berfokus pada mutu menurut konsep Juran adalah bahwa dasar misi mutu sebuah sekolah mengembangkan program dan layanan yang memenuhi kebutuhan pengguna seperti siswa dan masyarakat.<sup>81</sup>

Masyarakat dimaksud adalah secara luas sebagai pengguna lulusan, yaitu dunia usaha, lembaga pendidikan lanjut, pemerintah dan masyarakat luas, termasuk menciptakan usaha sendiri oleh lulusan.

## **B. Penelitian yang Relevan**

Penelitian tentang supervisi telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya diantaranya :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Afrial, Prodi PAI PPs UIN Suska Riau, 2018. tentang Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kepuasan Kerja Guru Di Madrasah Tsanawiyah Swasta

<sup>80</sup> Dorothea Wahyu Ariani, *Manajemen Kualitas Pendekatan Kualitatif*, Jakarta : Ghalia Indonesia, 2003, h. 35.

<sup>81</sup> Jerome S. Arcaro, *Quality in Education : An Implementation Handbook*, Alih Bahasa : Yosol Iriantara, Yogyakarta : Pustaka Pelajar. 2005, h. 8.



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.

Kecamatan Tenayan Raya Kota Pekanbaru. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Tesis ini membahas tentang Jur PAI PPs UIN Suska Riau, 2018, penelitian ini mengemukakan tentang hubungan yang signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta Kecamatan Tenayan Raya Kota Pekanbaru. Hal ini ditunjukkan dari hasil uji korelasi yang diperoleh nilai sig. untuk kemampuan manajerial kepala sekolah sebesar 0.001. Hasil ini jika dibandingkan dengan nilai probabilitas 0.05, maka ia lebih kecil ( $0.001 < 0.05$ ).<sup>82</sup>

2. Penelitian yang dilakukan oleh M. Yusuf Ahmad, Prodi PAI PPs UIN Suska Riau, 2018. tentang Model kepemimpinan dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Kota Pekanbaru. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Tesis ini membahas tentang Model kepemimpinan dalam meningkatkan mutu pendidikan, penelitian ini mengemukakan tentang Model kepemimpinan kepala sekolah, salah satunya berupa Model kepemimpinan otoriter.

Jika dibandingkan dengan penelitian yang peneliti lakukan yaitu yang berjudul “Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar Islam Terpadu di Kecamatan Tembilahan Kota” maka letak perbedaannya adalah pada variabel penelitian, selain itu setting penelitian yang dilaksanakan juga berbeda. Perbedaan variabel penelitian yang berbeda juga berpengaruh

<sup>82</sup> Siti Marlina, *Peran Komite Sekolah dalam Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam Di SDIT Luqman Al Hakim Yogyakarta*, Skripsi Yogyakarta : UIN Sunan Kalijaga, Jurusan PAI Fak Tarbiyah, 2004

terhadap indikator utama yang dipakai, khususnya pada penelitian yang peneliti lakukan.

### C. Konsep Operasional

#### 1. Secara operasional peran Kepala Sekolah dapat dilihat dari indikator:

No	Variabel	Sub Variabel	Indikator	Sub Indikator
1.	Peran Kepala Sekolah	Upaya	1. Instruksi peningkatan mutu.	1. Instruksi mutu PBM 2. Instruksi mutu sarpras 3. Instruksi mutu ekstrakurikuler
			2. Partisipasi peningkatan mutu	1. Partisipasi mutu PBM 2. Partisipasi mutu sarpras 3. Partisipasi mutu ekstrakurikuler
			3. Konsultasi peningkatan mutu	1. Konsultasi mutu PBM 2. Partisipasi mutu sarpras 3. Partisipasi mutu ekstrakurikuler
			4. Delegasi peningkatan mutu	1. Delegasi mutu PBM 2. Delegasi mutu sarpras 3. Partisipasi mutu ekstrakurikuler
			5. Pengendalian peningkatan	1. Pengendalian mutu PBM 2. Delegasi mutu sarpras 3. Partisipasi mutu ekstrakurikuler
		Mutu	1. Pembelajaran peningkatan mutu	1. RPP 2. Silabus 3. SAP 4. Media
			2. Peningkatan mutu sarpras	1. Ruang kelas 2. Ruang Labor 3. Ruang Perpustakaan
			3. Peningkatan mutu ekstrakurikuler	1. Hifzhil Qur'an 2 Juz 2. Pramuka 3. Renang
		2	Peningkatan Mutu Pendidikan	1. Sumber daya
2. Pertanggung Jawaban	sekolah dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah			1. Laporan pertanggungjawaban 2. Komunikasi kepada Orangtua dan pemerintah 3. Kaji ulang program prioritas sekolah
3. Kurikulum	Sekolah bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi (content) dan proses penyampaian			1. RPP 2. Silabus
4. Personil Sekolah	sekolah bertanggung jawab dan terlibat dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan struktural staf sekolah (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan staf lainnya).			1. Pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas/kemampuan kepala sekolah dan pembinaan keterampilan guru dalam pengimplementasian kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya

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

**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.