ANALISIS KEBIJAKAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 4 REJANG LEBONG

TESIS

Diajukan untuk memnuhi salah satu syarat untuk
Memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam (MPD)

Oleh

RUBYAH

NIM: 16861015

PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP
2018

PERSETUJUAN TIM PENGUJI

HASIL UJIAN TESIS

Tesis yang berjudul ***"Analisis Kebijakan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong"*** yang ditulis oleh Sdr. **Rubyah** , NIM 16861015 telah diperbaiki sesuai dengan permintaan tim penguji dalam sidang ujian tesis.

Ketua,

Dr. H. Ifnaldi Nurmal, M.Pd
NIP. 19650627 200003 1 002

Sekretaris,

Dr. Idi Warsah, M.Pd.I
NIP. 19750415 200501 1 009

1. Penguji Utama
   Dr. Murni Yanto, M.Pd
   NIP. 19651212 198903 1 005 ---------- 13-11-2018

2. Penguji
   Dr. H. Hamengkubuwono, M.Pd
   NIP. 19690620 199803 1 002 ---------- 2/12/18

Rektor IAIN Curup,

Dr. Rahmad Hidayat, M.Ag.,M.Pd
NIP. 19711112 199903 1 004

Direktur Pascasarjana IAIN Curup,

Dr. H. Ifnaldi Nurmal, M.Pd
NIP. 19650627 200003 1 002

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama	: Rubyah
N I M	: 16861015
Jurusan	: Manajemen Pendidikan Islam
Judul	: Analisis kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang

Dengan ini menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya tulis yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar magister di suatu perguruan tinggi,dan sepanjang pengetahuan penulis juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah di tulis atau di terbitkan orang lain, kecuali secara tertulis atau dalam naskah ini dan di sebutkan dalam refrensi`

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya bersedia menerima hukuman atau sanksi sesuai peraturan yang berlaku. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya,semoga dapat di pergunakan seperlunya.

Curup, 25 Juni 2018
Penulis

RUBYAH
NIM. 16861015

Dipindai dengan CamScanner

PERSETUJUAN KOMISI
PEMBIMBING TESIS

NAMA : RUBYAH
NIM : 16861015
ANGKATAN : 2016/2017

PEMBIMBING I,	PEMBIMBING II,
Dr. H. HAMENGKUBUWONO, M.Pd	Dr. IDI WARSAH, M.Pd.I
NIP. 19650826 199903 1 001	NIP. 19750415 200501 1 009

MENGETAHUI
PENANGGUNG JAWAB PROGRAM STUDI
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Dr. NUZUAR, M.Pd
NIP. 19630410 199803 1 001

Dipindai dengan CamScanner

KATA PENGANTAR

Alhamduliillah penulis ucapkan sebagai syukur kepada Allah SWT, dengan rahmadNYA penulis dapat menyelesaikan Tesis. Sholawat beriring salam penulis sampaikan kepada Nabi kita Muhammad SAW beserta keluarga dan sahabatnya.

Penulisan Tesis ini, penulis banyak menerima bimbingan, arahan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada

1. Dr. Rahmad Hidayat, M.Ag., M.P.d. selaku Rektor IAIN Curup.
2. Dr. H. Ifnaldi, M.Pd. Selaku Plt direktur Pascasarjana IAIN Curup
3. Dr. Nuzuar, M.Pd. selaku Plt Penanggungjawab Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (S2)
4. Dr. H. Hamengkubuwono, M.Pd. selaku dosen pembimbing I.
5. Dr. Idi Warsah, M.Pd.I. selaku dosen pembimbing II.
6. Kepala Madrasah MIN 4 Rejang Lebong yang telah memberikan izin dalam penelitian.
7. Eko Susilo, M.Pd. sebagai suami yang selalu memberikan dukukungan kepada penulis untuk tetap semangat dalam menyelesaikan proposal Tesis ini.
8. Semua dosen pada program Pasca Sarjana IAIN Curup yang telah memberikan ilmu kepada penulis tata cara dalam penulisan Tesis.

9. Semua rekan mahasiswa Pasca Sarjana IAIN Curup yang selalu berkerjasama dalam segala hal tentang penulisan Tesis.

10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebut satu persatu yang telah berpesan banyak dalam penulisan proposal Tesis ini.

Semoga semua yang telah diberikan kepada penulis, senantiasa dibalas oleh Allah SWT, dan Tesis ini dapat menjadi bahan untuk menambah wawasan kepada yang membacanya. *Amiin ya Robal Alamiin.*

Curup, Juni 2018

Penulis

Rubyah
NIM 16861015

ABSTRAK

ANALISIS KEBIJAKAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 4 REJANG LEBONG

Keberadaan MIN 4 Rejang Lebong bagi masyarakat adalah untuk mendapatkan pendidikan yang bermutu dengan harapan menjadi alternatif bagi masyarakat untuk mendapatkan pendidikan yang baik bagi anak-anaknya dari segi akademis maupun non akademis. Sebagai pendidikan formal MIN 4 Rejang Lebong mempunyai potensi untuk berkembang sebagai lembaga pendidikan yang mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya. Dalam perkembangan mutu pendidikan MIN 4 Rejang Lebong patut dibanggakan, karena merupakan salah satu madrasah yang ingin menjadi madrasah yang bermutu. Untuk itu tujuan penelitian ini berusaha menemukan gambaran ilmiah tentang kebijakan kepada MIN 4 Rejang Lebong dalam meningkatkan mutu Pendidikan di madrasah tersebut.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, hal ini karena jenis penelitian ini deskriptif dengan melakukan pengumpulan data melalui teknik observasi ke lapangan, wawancaran dengan informan primer maupun sekunder, serta mengumpulkan dokumen yang berkaitan dengan masalah di atas.

Simpulan yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: *Pertama* Kebijakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong dapat tercapai dengan memprioritaskan madrasah dalam: pengembangan kurikulum dan pengembangan profesionalitas guru melalui kegiatan KKG; *Kedua,* Kebijakan kepala madrasa dapat dilakukan melalui faktor internal dan eksternal madrasah sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong: sikap jujur guru, penghargaan, iklim komunikasi demokrasi yang serasi dan manusiawi antara pimpinan dan guru. *Ketiga,* Sedangkan yang menjadi Peluang dan tantangan yang dihadapi oleh kepala madrasah sangat berat yaitu memnumbuhkan suasana madrasah yang kondusif, menumbuhkan rasa tanggungjawab kepada guru dalam mengajar merupakan tantangan yang harus dihadapi, sehingga melalui koordinasi dengan pimpinan kabupaten, komite madrasah dan masyarakat, maka tantangan tersebut dapat diatasi, sehingga mutu pendidikan dapat meningkat.

Kata Kunci: *Kebijakan Kepala Madrasah*, *Mutu Pendidikan*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI ii
PENGESAHASAN DOSEN PEMBIMBING iii
ABSTRAK iv
KATA PENGANTAR v
DAFTAR ISI vii
BAB I PENDAHULUAN
A. Latar Belakang Masalah 1
B. Fokus Masalah 4
C. Pertanyaan-pertanyaan Penelitian 4
D. Tujuan Penelitian 5
E. Manfaat Penelitian 5
F. Kajian Pustaka 6
BAB II LANDASAN TEORI
A. Kebijakan Pendidikan 11
1. Pengertian Kebijakan Pendidikan 11
2. Fungsi dan Tujuan Kebijakan Pendidikan 14
3. Komponen kebijakan 17
B. Mutu Pendidikan 21
1. Konsep Manajemen Mutu 21
2. Mutu Pendidikan 23
3. Kebijakan Peningkatan Mutu Pendidikan 26
C. Kepala Sekolah 31

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah 32

2. Peranan Kepala Sekolah 41

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan 56

B. Sumber Data 57

C. Waktu dan Tempat Penelitian 57

D. Teknik Pengumpulan Data 58

E. Teknik Analisis Data 59

F. Triangulasi Data 60

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Kondisi Obyektif Wilayah Penelitian 63

B. Deskripsi Hasil Penelitian 67

C. Pembahasan 102

BAB V PENUTUP

A. Simpulan 109

B. Saran-saran 110

DAFTAR PUSTAKA 112

LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. LatarBelakangMasalah

Pendidikan merupakan salah satu faktor untuk mencapai tujuan nasional Negara Indonesia yang tercantum dalam Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945 padapasal 31) menyatakan bahwa: Setiap warga Negara berhak mendapatkan pendidikan. Landasan konstitusional komitmen pendidikan inilah yang membuka peluang yang sebesar-besarnya bagi bangsa Indonesia untuk berbuat baik bagi sistem pendidikannasional melalui berbagai kebijakan bidang pemerintahan dan pembangunan, termasuk kebijakan otonomi daerah.[1]

Apabila disebutkan bahwa titik sentral masyarakat adalah madrasah, maka kepala madrasah berada di titik palingsentral dalam kehidupan madrasah. Keberhasilan atau kegagalan suatu madrasah dalam menampilkan kinerjanya secara memuaskan banyak tergantung pada mutu kepemim-pinan kepala madrasah. Demikian juga seorang kepala madrasah mempunyai peran pimpinan yang sangat berpengaruh di lingkungan yangmenjadi tanggung jawabnya.[2]

Tuntutan yang paling mendesak dalam pembangunan pendidikan yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan masyarakat adalah peningkatan kemampuan dalam melakukan penelitian dan analisis kebijakan. Kepala

[1]M. Sirozi, *Politik Pendidikan* (Jakarta: Grafindo Persada, 2005), hlm 201-202

[2]Ngalim Purwanto, *Manajemen Pendidikan, Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*(Bandung: Remaja Rosdakarya, 1998), hlm.73.

madrasah harus mampu melahirkan gagasan inovatif yang berguna untuk menghasilkan alternatif kebijakan dalam membangun. Sistem pendidikan yang efisien, bermutu dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dalam berbagai bidang kehidupan.

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan harus dapat mengenal dan mengerti berbagai kedudukan, keadaan dan apa yang diinginkan baik oleh guru maupun pegawai tata usaha serta pembantu lainnya. Sehingga dengan adanya kerjasama yang baik dapat menghasilkan pikiran yang harmonis dalam usaha perbaikan madrasah.[3]Kepala madrasah merupakan motor penggerak penentu arah kebijakan madrasah, yang akanmenentukan bagaimana tujuan madrasah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Kepala madrasah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kinerja sehingga dapat memberikan hasil yang memuaskan.

Berdasarkan hasil pengamatan awal5 Februari 2018 bahwa kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan lain, karyawan, peserta didik, orang tua atau wali siswa, dan *steakholder*di pandang dari kacamata analisa kebijakan kepala madrasah sebagai satu kesatuan dalam memenuhi semua kebutuhan dalam peningkatan mutu madrasah di MIN 04 Rejang Lebong sehingga keberhasilan peserta didik terletak pada proses yang sedang berlangsung dan hasil pendidikan yang memuaskan dalam proses pendidikan. Namun kinerja guru dalam proses pembelajaran belum dirasakan oleh peserta didik.

[3]Marno, *Islam By Manajemen And Leadership, Tinjauan Teoritis dan Empiris Pengembanagn Lembaga Pendidikan Islam* (Malang: Lintas Pustaka, 2007), hlm 59.

Dengan demikian mutu pendidikan bukanlah suatu yang berdiri sendiri tetapi merupakan suatu kesatuan yang saling berhubungan dan terkait sebagai suatu proses dalam sebuah sistem, bila membicarakanmasalah mutu pendidikan maka tidak akan terlepas dari tiga unsur pendidikan yaitu, input, proses, dan lulusan. Keberadaan lulusan lembaga pendidikan merupakan sumber daya manusia yang menjadi subjek dan objek pembangunan yang perlu ditingkatkan mutunya melalui jalur pendidikan dalam fungsi, proses, dan aktifitasnya yang bermuara pada pencapaian tujuan pendidikan nasional.[4]

Keberadaan MIN 4 Rejang Lebong bagi masyarakat adalah untukmendapatkan pendidikan yang bermutu dengan harapan menjadi alternatif bagi masyarakat untukmendapatkan pendidikan yang baik bagi anak-anaknya dari segi akademis maupun non akademis. Sebagai pendidikan formal MIN 4 Rejang Lebong mempunyai potensi untuk berkembang sebagai lembaga pendidikan yang mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya. Dalam perkembangann mutu pendidikan MIN 4 Rejang Lebong patut dibanggakan, karena merupakan salahsatu madrasah yang ingin menjadi madrasah yang bermutu.

Tercapainya mutu di MIN 4 Rejang Lebong tidak terlepas dari kebijakan kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan di madrasah tersebut. Kepala madrasah sangat berperan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan agar bisa terlaksanasecara optimal sehingga dengan terlaksananya

[4]Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, Strategi, dan Aplikasi*(Jakarta:Grafindo,2002), hlm.2.

kegiatan pendidikan yang bermutu diharapkan akan terbentuk citra yang positif dan partisipasi aktif masyarakat di dunia pendidikan.

Berdasarkan dari fenomena yang dijelaskan di atas, maka penelitian ini akan mengkaji lebih jauh tentang analisa kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah IbtidaiyahNegeri4RejangLebong.

B. FokusPenelitian

Untukmempermudahpenulisdalammenganalisishasilpenelitian, makaPenelitianinidifokuskanpadakepala madrasahdalammeningkatkanmutu pendidikan yang berkaitan dengan kebijakandalammeningkatkanmutu pendidikanhasil yang dicapai, sertafaktorpendukungdanpenghambat**.**

C. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitiandimaksudkanyaitupermasalahan yang akandibahasdalampenelitianiniakandibatasi, sehinggadiharapkanmasalah-masalahtersebutnantinyamenjadi terarahdanjelas. Adapunrumusan, masalahnyasebagaiberikut:

1. Apa saja kebijakankepalamadrasahdalammeningkatkanmutupendidikan di MIN 4 Rejang Lebong?
2. Bagaimanapenerapankebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutupendidikan di MIN 4 Rejang Lebong?
3. Bagaimana peluang dan tantangan kepala madrasahdalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 4 Rejang Lebong?

D. TujuanPenelitian

Adapun tujuan Penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui apa saja kebijakan kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Rejang Lebong.
2. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Rejang Lebong.
3. Untuk mengetahui bagaimana peluang dan tantangan kepala madrasahdalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 4 Rejang Lebong.

E. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari Penelitianiniadalah sebagai berikut

1. Manfaat teoretis:

   Sebagai kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan khususnya tentangkebijakan kepala madrasah.

2. Manfaat Praktis
   a. Kepala madrasah mempunyai tugasuntuk meningkatkan mutupendidikandi Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Rejang Lebong.
   b. Kemenag Kabupaten Rejang Lebong memahamipelaksanaankebijakan kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Rejang Lebong.
   c. Komite madrasah dapat memahami dan

menambahwawasanpengetahuanpenulisterkaittentangkebijakan dalam pendidikan.

d. Penelitianinidapatdijadikansebuahmasukanolehkepalamadrasahuntuk meningkatkanmutupendidikan.

F. Kajian Pustaka.

Penulis menyadari bahwa secara subtansial penelitian ini bukan hal yang baru, di dunia akademik telah banyak karya-karya seperti itu, penulis menyadari bahwa apa yang akan diteliti ini ada kemiripan yang telah ditulis sebelumnya, kajian pustaka terhadap karya yang terdahulu dimaksudkan sebagai bahan pertimbangan guna membantu pembahasan penelitian di lapangan. Diantara kajian pustaka yang mencakup tentang manajemen mutu dalam bidang pendidikan antara lain:

1. Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di Smp Nurul Islam Kelurahan Garuntang Kecamatan Bumi Waras Kota Bandar Lampung: Hasil dan analisis data dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah telah melakukan berbagai macam strategi dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMP Nurul Islam Kelurahan Garuntang Kecamatan Bumi Waras Kota Bandar Lampung yaitu memotivasi guru untuk kreatif dan inovatif dalam proses belajar mengajar, mengikutkan guru dalam kegiatan pelatihan, workshop, seminar dan lain sebagainya untuk menambah pengetahuan dan wawasan guru dalam dunia pendidikan, menekankan kedisiplinan dari segi pemanfaatan waktu belajar, pembuatan perangkat pembelajaran maupun pakaian, melakukan supervisi (pengawasan) dalam

hal penyusunan perangkat pembelajaran maupun dalam pelaksanaan pembelajaran di kelas dan penambahan jam pelajaran khusus untuk mata pelajaran Pendidikan Agama Islam karena materinya sangat luas.[5]

2. Manajemen Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada Sdn Dayah Guci Kabupaten Pidie: Hasil penelitiannya ditemukan: (1) Perencanaan program sekolah mencakup: program pengajaran, meliputi: kebutuhan tenaga guru pembagian tugas mengajar, pengadaan buku-buku pelajaran, alat-alat pelajaran dan alat peraga, pengadaan atau pengembangan laboratorium sekolah, pengadaan atau pengembangan perpustakaan sekolah, sistem penilaian hasil belajar, dan kegiatan kurikuler; (2) Pelaksanaan program sekolah yaitu strategi yang diterapkan untuk tercapainya peningkatan mutu pendidikan, meliputi: sosialisasi program, analisis SWOT, pemecahan masalah, peningkatan mutu, dan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan program sekolah; dan (3) Hambatan dalam perencanaan program sekolah, antara lain kurangnya partisipasi masyarakat dan kesulitan ekonominya sehingga dukungan mereka terhadap manajemen sekolah ikut rendah. Diharapkan kepada pengawas agar dapat mengarahkan dan mengawasi kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan tentang perencanaan program sekolah, pelaksanaan program dan hambatan yang dihadapinya secara tepat guna, efektif dan efesien sehingga mutu pendidikan di sekolah tersebut dapat ditingkatkan.[6]

[5]Anisari, A., Purwanti, E., & Masrur, M. (2017).Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di Smp Nurul Islam Kelurahan Garuntang Kecamatan Bumi Waras Kota Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Al-Idarah*, *1*(1), 1-9.

[6]Nur, M., Harun, C. Z., & Ibrahim, S. (2016). Manajemen Sekolah Dalam Meningkatkan

3. Kemampuan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (Mpmbs) (Tesis) : simpulannya adalah implementasi MPMBS, yang dilaksanakan oleh Kepala SMP Negeri 2 Brebes meliputi 1). Proses Belajar Mengajar; 2). Perencanaan Program Sekolah; 3). Pengelolaan Kurikulum; 4). Pengelolaan Ketenagaan; 5). Pengelolaan Peralatan dan Perlengkapan; 6). Pengelolaan Keuangan; 7). Pelayanan Siswa; 8) Hubungan Sekolah Masyarakat; 9). Pengelolaan Iklim Sekolah adalah cukup memadai. Berdasarkan simpulan tersebut direkomendasikan kepada Dinas P dan K Brebes Kabupaten untuk lebih memotivasi pemberdayaan sekolah-sekolah dalam implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).[7]
4. Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah Dan Kinerja Mengajar Guru Dalam Mutu Pendidikan: Berdasarkan hasil pengolahan dananalisis data, ditemukan bahwa kemampuan manajerial kepala madrasah, kinerja mengajar guru, dan mutu madrasah aliyah swasta di Kabupaten Bandung Barat berada pada katagori tinggi. Kemampuan manajerial kepala madrasahberkontribusi secara signifikan terhadap mutu madrasah dan berada pada katagori kuat, kinerja mengajar guru berkontribusi secara signfikanterhadap mutu madrasahdan berada pada katagori cukup kuat, dan secara bersama-sama kemampuan manajerial kepala madrasah dan kinerja mengajar guruberkontribusi secara signifikan terhadap mutu madrasah dan

---

Mutu Pendidikan Pada Sdn Dayah Guci Kabupaten Pidie. *Jurnal Administrasi Pendidikan: Program Pascasarjana Unsyiah*, *4*(1).

[7]Yuliana, T. (2006). *KEMAMPUAN KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH (MPMBS)(Studi kasus pada SMP Negeri 2 Brebes)* (Doctoral dissertation, Universitas Negeri Semarang).

berada pada katagori kuat.[8]

5. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan (Studi Tentang Peran Kepala MTsN Model Samarinda dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Guru): Simpulan dari penelitian ini Upaya kepala MTsN Model Samarinda dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan prestasi kerja guru-gurunya di lembaga yang dipimpinnya adalah: selain meningkatkan sumber daya manusia, kepala MTsN Model Samarinda juga meningkatkan berbagai kegiatan yang melibatkan semua unsur pendukung di sekolah yang dia pimpin itu. Kegiatan-kegiatan tersebut antara yang satu dengan yang lain senantiasa diupayakan agar dapat menunjang kegiatan lainnya guna mencapai tujuan akhir secara efektif dan efisien, terhindar dari pemborosan, baik waktu, tenaga, pikiran, maupun biaya. Di samping itu yang terlebih penting lagi adalah terbangunnya sebuah kinerja yang sinergis, untuk memudahkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu kepala sekolah dalam mengelola lembaga pendidikannya mampu bertindak sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai edukator, dan juga sebagai supervisor.[9]
6. Upaya Peningkatan Mutu Sekolah Melalui Penguatan Peran Kepemimpinan Pembelajaran Oleh Kepala Sekolah: simpulannya: strategi yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan pembelajaran yang efektif, diantaranya yaitu: (1) kepala sekolah harus

[8]Sodiqin, H., & Nurdin, D. (2017).Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Kinerja Mengajar Guru dalam Mutu Pendidikan. Jurnal Administrasi Pendidikan, 23(2).

[9]Saleh, K. (2014). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan. *FENOMENA*, *6*(1).

banyakberdialog dan berdiskusi untuk mengembangkan keprofesian berkelanjutan guru; (2) kepala sekolah senantiasa memantau atau mengobservasi proses pembelajaran di kelas dan memberikan upaya tindaklanjut yang harus dilakukan oleh guru; dan (3) kepala sekolah harus dapat melayani guru dan siswa dalam menggunakan sarana dan prasarana pembelajaran. Keberhasilan kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran antara lain: (1) sebagai penyedia sumber daya; (2) sebagia sumber instruksional terlihat dalam memajukan kondisi kelas yang efektif untuk menunjang hasil belajar, mendorong guru untuk menggunakan berbagai macam metode dan strategi pembelajaran; (3) sebagai komunikator, dapat menyampaikan visi dan misi secara jelas, memahami tujuan sekolah serta mampu menerjemahkan, membina hubungan yang efektif dengan para pemangku kepentingan; dan (4) kehadirannya bermakna artinya bahwa kepala sekolah mampu berinteraksi dan mampu mempengaruhi seluruh warga sekolah.[10]

Dalam tesis ini fokus penelitiannya lebih spesifik yaitu kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan PAI serta dalam tesis ini juga membahas mengenai upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Dengan kata lain, hasil penelitian terhadulu yang relevan belum membahas secara spesifik tentang kebijakan kepala madrasah yang dikaitkan dengan mutu pendidikan.

[10]Sumarsono, R. B. (2016). Upaya Peningkatan Mutu Sekolah melalui Penguatan Peran Kepemimpinan Pembelajaran oleh Kepala Sekolah. *Tersedia secara online di: http://ap. fip. um. ac. id/wp-content/uploads/2016/03/41-Raden-Bambang-Sumarsono.*

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kebijakan Pendidikan

1. Pengertian Kebijakan Pendidikan

Kebijakan (*policy*) secara etimologi diturunkan dari bahasa Yunani yaitu "*polis*" yang artinya kota. Analisis kebijakan pendidikan dapat dipahami baik melalui pendekatan metodologis maupun konseptual. Metodologi pada intinya merupakan keseluruhan proses yang secara sistematis dilakukan untuk melembagakan analisis kebijakan dalam suatu sistem dan mekanisme yang institusional. Secara konseptual analisis kebijakan merupakan suatu ilmu perekayasaan sosial (social engineering) yang artinya ialah ilmu yang ditujukan untuk melahirkan manfaat dari konsep dan teori dalam berbagai disiplin ilmu sosial untuk pemecahkan permasalahan yang dihadapi oleh suatu kebijakan publik.[11]

Kebijakan pendidikan merupakan salah satu kebijakan publik. Kebijakan publik merupakan kebijakan yang menyangkut masyarakat umum. Kebijakan publik merupakan bagian dari keputusan politik, dimana keputusan tersebut menyangkut dan mempengaruhi masyarakat serta di fahami sebagai pilihan terbaik dari berbagai alternative pilihan mengenai urusan publik yang menjadi kewenangan pemerintah. Kebijakan yang telah dibuat seharusnya diwujudkan dengan tindakan nyata yang biasa dikenal dengan implementasi

[11] Ace Suryadi dan Dasim Budimansyah, *Paradikma Pembangunan Pendidikan Nasional, Konsep, Teori, dan Aplikasi dalam Analisis Kebijakan Publik* (Bandung: Widya Aksara Press, 2009), hlm. 49

kebijakan. Fakta yang kita ketahui bersama proses politik tidak hanya berhenti saat kebijakan sudah diputuskan, tapi juga berlanjut saat kebijakan dilaksanakan.

Grindle dalam Auliah memperkenalkan implementasi kebijakan sebagai proses politik dan administrasi. Dimana proses politik dilihat melalui interaksi berbagai aktor kebijakan, sedangkan proses administrasi terlihat melalui proses umum mengenai aksi administrasi yang dapat diobservasi pada tingkat program yang dilaksanakan. Grindle mengatakan implementasi kebijakan harus memperhatikan dua hal, *content* dan *context* kebijakan. Isi kebijakan (*content of policy*) terdiri dari (a) kepentingan kelompok sasaran, (b) tipe manfaat, (c) derajad perubahan yang diinginkan, (d) letak pengambilan keputusan, (d) pelaksanaan program, dan (e) sumber daya yang dilibatkan. Sedangkan konteks kebijakan (*context of implementation*) yakni (a) situasi saat kebijakan itu dirumuskan dan diimplementasikan.[12]

Dengan demikian, kebijakan pendidikan merupakan penilaian terhadap sistem nilai dan faktor-faktor kebutuhan situasional, yang dioperasikan dalam sebuah lembaga sebagai perencanaan umum untuk panduan dalam mengambil keputusan, agar tujuan pendidikan yang diinginkan bisa dicapai. Kebijakan pendidikan adalah suatu produk yang dijadikan sebagai panduan pengambilan keputusan pendidikan yang legal-netral dan disesuaikan dengan lingkugan hidup pen-didikan secara moderat.

[12] Aulia, S. (2013). Desentralisasi Kebijakan Pendidikan (Studi Tentang Pelaksanaan Wajib Belajar 12 Tahun Di Kota Surabaya Pada Tingkat Pendidikan Menengah dan Kejuruan). Jurnal Politik Muda, 2(1).

Berdasarkan dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa: kebijakan pendidikan merupakan keseluruhan proses dan hasil perumusan langkahlangkah strategis pendidikan yang dijabarkan dari visi, misi pendidikan dalam rangka untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan dalam suatu masyarakat untuk suatu kurun waktu tertentu.

Van Horn dan Van Meter dalam Nurharjatmo, dengan modelnya merumuskan sejumlah faktor yang mempengaruhi kinerja kebijakan adalah; 1) standar dan sasaran tertentu yang harus dicapai oleh para pelaksana kebijakan, 2) tersedianya sumber daya, baik yang berupa dana, tehnologi, sarana maupun prasarana lainnya, 3) komunikasi antara organisasi yang baik ,4) karakteristik birokrasi pelaksana, 5) kondisi sosial, ekonomi, dan politik.[13]

Ada beberapa aspek yang tercakup dalam kebijakan pendidikan, diantaranya adalah: 1. Kebijakan pendidikan dilahirkan dari kesatuan teori dan praktik 2. Kebijakan pendidikan mempunyai validitas perkembangan pribadi serta masyarakat yang memiliki pendidikan itu 3. Kebijakan pendidikan ditujukan pada kebutuhan peserta didik 4. Kebijakan pendidikan berkaitan dengan penjabaran visi, misi dan tujuan pendidikan 5. Kebijakan pendidikan memiliki kejelasan tujuan untuk melahirkan pendidikan yang tepat. [14]

Dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu dan relevan adalah

[13] Nurharjadmo, W. (2008). Evaluasi implementasi kebijakan Pendidikan Sistem Ganda di sekolah kejuruan. *Spirit Publik*, *4*(2), 215-228.

[14]H.A.R Tilaar dan Riant Nugroho, *Kebijakan Pendidikan, Pengantar Untuk Memahami Kebijakan Pendidikan Sebagai Kebijakan Public* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), hlm. 140-153

bagaimana memahami berbagai isu kebijakan pendidikan agar mampu melahirkan berbagai gagasan yang berguna dalam upaya menghasilakan alternatif kebijakan dalam membangun sistem pendidikan yang efisien, bermutu, dan sesuai dengan tuntutan masyarakat. Kebijakan pendidikan adalah suatu bentuk tindakan yang diambil atas beberapa pertimbangan, untuk mengarahkan manajer/kepala madrasah dalam menentukan masa depan madrasah sesuai dengan visi, misi pendidikan agar tercapai tujuan pendidikan yang diinginkan.

2. Fungsi dan tujuan kebijakan pendidikan

Faktor yang menentukan perubahan, pengembangan, atau reskontruksi organisasi adalah terlaksananya kebijakan organisasi sehingga dapat dirasakan bahwa kebijakan tersebut benar-benar berfungsi dengan baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kebijakan dibuat untuk menjadi pedoman dalam bertindak, mengarahkan kegiatan dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Fungsi analisis kebijakan dapat dikelompokkan kedalam tiga bagian pokok.[15]

a) **Fungsi alokasi.**

Untuk melaksanakan fungsi penting ini analisis kebijakan harus mampu melibatkan diri didalam, atau paling tidak mempelajari tentang sistem, dan proses pembuatan kebijakan negara baik pada tingkat suprastruktur (*political*) maupun pada tingkatan sektoral (*teknichal*). Kajian makro ini pada dasarnya merupakan analisis

[15]Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan Pendidikan, Konsep, Strategi, dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Madrasah Yang Efektif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), hlm.77-78

hubungan timbal balik antara sistem pendidikan dengan sistem yang lebih besar. Agar pendidikan memiliki kesesuaian dengan bidang-bidang kehidupan dalam masyarakat maka perlu diciptakan suatu keadaan agar sistem pendidikan dapat berkembang secara seimbang dengan perubahan dan perkembangan zaman.

b) Fungsi inquiri.

Fungsi inquiri dapat dilakukan jika seluruh atau sebagian agenda penelitian dan pengembangan sudah dilaksanakan dan mencapai hasil-hasilnya. Dalam fungsi inquiri pelaksanaan analisis kebijakan berkaitan dengan pendekatan, metodologi, serta teknik-teknik analisis. Kajian metodologi dan substansial dalam rangka melaksanakan fungsi inquiri terdapat dua bentuk kajian metodologi atau substansial. Kajian metodologi dimaksudkan untuk memberikan umpan balik bagi para peneliti agar dicapai penyempurnaan dalam metodologi analisis dan penelitian dikemudian hari. Kajian substansial dimaksudkan untuk memperoleh sintesis dari berbagai kelompok jenis temuan penelitian dan pengembangan yang sudah ada agar diperoleh suatu usulan kebijakan yang lebih realistis berkaitan dengan isu-isu kebijakan yang sudah diidentifikasikan sebelumnya. Disamping itu, apakah suatu gagasan kebijakan itu relevan atau tidak dilihat dari kepentingan masyarakat sebagai stakeholder pendidikan.

c) Fungsi komunikasi

Fungsi komunikasi, yaitu fungsi yang dapat dilaksanakan jika analisis kebijakan menghasilkan berbagai gagasan atau usulan kebijakan yang benar-benar realistis. Tugas analisis kebijakan dalam hal ini adalah menyampaikan alternatif atau gagasan kebijakan tersebut kepada sumua pihak yang berhubungan agar diperoleh suatu umpan balik mengenai keabsahan gagasan-gagasan yang diusulkan agar menjadi kebijakan publik. Oleh karena itu tugas para analis kebijakan adalah meyakinkan pihak-pihak tersebut khususnya yang menyangkut keuntungan, kelemahan, dan berbagai implikasinya yang mungkin timbul dari penerapan suatu gagasan kebijakan yang diusulkan.[16]

Tujuan dilakukannya kebijakan dilihat dari ruang lingkup waktunya terdapat tiga jenis perencanaan nasional pendidikan yang perlu dibuat secara teratur dan sinambung. Ketiga jenis kebijakan

[16]Ace Suryadi dan Dasim Budimansyah, *Op.Cit.,* hlm 81-103

tersebut meliputi kebijakan jangka panjang, menengah dan pendek.[17]

1) Kebijakan jangka panjang (periode 25 tahun)

Kebijakan jangka panjang pada dasarnya merupakan suatu kebijakan yang bersifat prospektif (antisipasi masa depan), yaitu kebijakan negara dibidang pendidikan yang ditentukan oleh suatu proyeksi pendidikan dalam suatu cakupan waktu kedepan. Perencanaan ini dimaksudkan untuk menghasilkan skenario masa depan pendidikan dan kebudayaan di Indonesia yang perlu diciptakan pada akhir kurun waktu pembangunan jangka panjang kedua.

2) Kebijakan jangka menengah

Rencana pembangunan (repelita) lima tahun sektor pendidikan disusun dengan jabaran yang telah operasional, menjadi kebijakan, program-program dan sasaran pembangunan masingmasing program pembangunan. Secara umum, gambaran repelita dapat digunakan sebagai berikut: a). Arah dan kebijakan repelita. b). Keadaan dan masalah, masalah-masalah pokok yang disimpulkan dari keadaan pendidikan sebagai hasil dari penilaian dan kajian pelaksanaan pendidikan dalam repelita sebelumnya. c). Kebijaksanaan dan langkah-langkah, Kebijakan ini dikembangkan berdasarkan analisis terhadap keadaan masalah pendidikan sekarang dan perkiraan dalam lima tahun mendatang. d). Program

[17] *Ibid*

dan sasaran, jika kebijakan yang dirumuskan diatas telah dilaksanakan.

3) Kebijakan jangka pendek

Dalam perencanaan tahunan, masing-masing meliputi empat periode dengan lama tiga bulan untuk tiap periode yang dapat dijelaskan sebagai berikut: Pertama, tahap persiapan perencanaan, tahap ini merupakan penyiapan data khususnya syang berkaitan dengan jumlah peserta didik yang akan dilayani, kepegawaian, sarana dan prasarana yang diperlakukan serta peralatan yang dibutuhkan. Kedua, periode ini merupakan waktu untuk merumuskan dan mempublikasikan kebijakan. Ketiga, urusan proyek dan penetapan pagu anggaran. Periode untuk melaksanakan usulan anggaran proyek Keempat, dalam periode ini persiapan pelaksanaan proyek pembangunan telah dilaksanakan dan persiapan untuk siklus perencanaan tahun berikutnya mulai dirintis dan dilaksanakan. Proses perencanaan dan pengambilan kebijakan tersebut pada dasarnya merupakan siklus yang paling menentukan jika analisis kebijakan ingin memberikan pengaruhnya terhadap pelaksanaan pendidikan.

Fungsi kebijakan pendidikan adalah untuk mengarahkan kegiatan yang akan dilaksanakan kedepan agar mencapai tujuan secara efektif dan efisien serta sebagai pedoman bertindak dalam suatu organisasi agar kegiatan yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan.

Sedangkan tujuan dibuatnya kebijakan adalah untuk melakukan dan mengarahkan pelaksanaan kebijakan yang telah dibuat agar tindakan yang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

3. Komponen kebijakan

a) Perumusan masalah.

Perumusan masalah dapat membantu menemukan asumsi-asumsi yang tersembunyi, mediaknosis penyebabnya, memetakan tujuan-tujuan yang memungkinkan, memadukan pandangan-pandangan yang bertentangan, dan merancang kebijakan-kebijakan yang baru. Perumusan masalah adalah suatu bentuk kebijakan yang diambil atas beberapa pertimbangan baik dari pertimbangan tujuan, strategi, maupun kepentingan lingkungan eksternal.

Perumusan masalah dapat dipandang sebagai suatu proses dengan empat fase yang saling tergantung, yaitu:

1) **Pencarian masalah (*problem search*) proses penemuan dan penyatuan beberapa representasi masalah yang dihasilkan oleh para pelaku kebijakan.**
2) **Pendefinisian masalah (*problem definition*) proses mengkarakteristikkan masalah-masalah substantif kedalam istilah-istilah yang paling dasar dan umum.**
3) **Spesifikasi masalah (*problem specification*) tahap pemahaman masalah dimana analis mengembangkan representasi masalah subtantif secara formal (logis).**
4) **Pengenalan masalah (*problem sensing*) tahap perumusan masalah dimana analisis mengalami kekhawatiran yang campur aduk dan gejala ketegangan dengan cara mengenali situasi masalah.[18]**

b) Peramalan

Peramalan (*forecasting*) adalah suatu prosedur untuk membuat

[18] William N. Dunn, *Public Policy Analysis Pengantar Analisis Kebijakan Public* (Yogyakarta: Gajah Mada, 1999), hlm.226-230

informasi yang faktual tentang situasi sosial masa depan atas dasar informasi yang telah ada. Peramalan dapat menyediakan pengetahuan yang relevan dengan kebijakan tentang masalah yang akan terjadi dimasa mendatang sebagai akibat dari diambilnya alternatif, termasuk tidak melakukan sesuatu. Tentang masalah kebijakan ramalan mempunyai tiga bentuk utama, yaitu:[19]

1) **Proyeksi adalah ramalan yang didasarkan pada ekstrapolasi atas kecenderungan masa lalu maupun masa kini ke masa depan,**
2) **Sebuah prediksi adalah ramalan yang didasarkan pada asumsi teoritik yang tegas. Sifat terpenting dari prediksi adalah menspesifikasikan kekuatan penyebab dan akibat yang diyakini mendasari suatu hubungan**
3) **Suatu perkiraan adalah ramalan yang didasarkan pada penilaian yang informative atau penilaian pakar tentang situasi masyarakat dimasa depan.**[20]

c) Rekomendasi

Rekomendasi kebijakan adalah cara yang dilaksanakan agar sebuah kebijakan apat mencapai sasarannya. Dalam rekomendasi kebijakan maka yang perlu diperhatikan adalah bagaimana prakondisi untuk keberhasilan pelaksanaan kebijakan, yaitu: komunikasi, sumberdaya, disposisi atau sikap, dan struktur birokrasi a. Komunikasi, pemimpin harus mengkomunikasikan kepada bidang yang bertanggungjawab dalam melaksanakan kebijakan supaya mereka memahami kebijakan yang menjadi tanggungjawabnya; b. Sumber daya manusia harus mendukung pelaksanaan kebijakan, jika SDM tidak mendukung maka menghambat pelaksanaan kebijakan; c. Disposisi atau

[19]*Ibid*

[20]Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan Pendidikan, Konsep, Strategi, Dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Madrasah Yang Efektif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), hlm 90-92

pelaksana kebijakan, pelaksana kebijakan harus ditetapkan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, serta komitmen melaksanakan kebijakan yang dimaksud; d. Struktur birokrasi, koordinasi menjadi faktor yang penting dalam pelaksanaan kebijakan.[21]

d) Pemantauan

Pemantauan atau monitoring menyediakan pengetahuan yang relevan dengan kebijakan tentang akibat kebijakan yang diambil sebelumnya. Pemantauan (*monitoring*) merupakan prosedur analisis kebijakan yang digunakan untuk memberikan informasi tentang sebab dan akibat dari kebijakan public. Pemantauan memiliki empat fungsi dalam analisis kebijakan yaitu: a. Kepatuhan (compliance) pemantauan bermanfaat untuk menentukan apakah tindakan para administrator program, staf, dan pelaku lain sesuai dengan standar dan prosedur yang dibuat; b. Pemeriksaan (*auditing*) pemantauan membantu menentukan apakah sumberdaya dan pelayanan yang dimaksudkan untuk kelompok sasaran maupun konsumen tertentu telah sampai pada mereka; c. Akuntansi (*monitoring*) menghasilkan sesuatu yang bermanfaat; d. Eksplanasi pemantauan juga menghimpun informasi yang dapat menjelaskan mengapa hasil-hasil kebijakan publik dan program berbeda.[22]

e) Evaluasi.

Evaluasi membuahkan pengetahuan yang relevan dengan kebijakan tentang ketidaksesuaian antara kinerja kebijakan yang diharapkan

[21] William N. Dunn, *Op.Cit,* hlm.20
[22] *Ibid.*

dengan yang dihasilkan. Evaluasi tidak hanya menghasilkan kesimpulan mengenai seberapa jauh masalah dapat terselesaikan tetapi juga menyumbang pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari kebijakan, membantu dalam penyesuaian dan perumusan masalah kembali. Evaluasi kebijakan merupakan tahap penting dalam kebijakan publik. Ada beberapa fungsi evaluasi diantaranya yaitu: a. Evaluasi memberi informasi yang falit dan dapat dipercaya mengenai kinerja kebijakan; b. Evaluasi kebijakan memberi sumbangan klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target; c. Evaluasi memberikan sumbangan pada aplikasi metode analisis kebijakan lainnya, termasuk perumusan masalah dan rekomendasi.[23]

Dalam proses pembuatan kebijakan/analisis kebijakan maka harus memperhatikan lima komponen yaitu: perumusan masalah, peramalan, rekomendasi, pemantauan serta evaluasi. Kelima komponen tersebut saling berhubungan dan saling bergantung satu sama lainnya, karena kelima komponen tersebut dapat berguna untuk menghasilkan dan men-transformasikan informasi yang relefan dengan kebijakan dalam berbagai konteks pendidikan.

B. Mutu Pendidikan

1. Konsep Manajemen Mutu

Mutu mengandung dua hal, yaitu: sifat (keadaan) dan (taraf) kedudukan. Akan tetapi setiap orang memiliki pandangan yang berbeda

[23]Syafaruddin, *Op.Cit*, hlm 96-97

mengenai sifat dan taraf tersebut.[24] Mutu adalah pemenuhan terhadap kebutuhan stakeholde, bersistem pencegahan, mempunyai standar tanpa cacat dan mempunyai ukuran harga ketidakpuasan.[25]

Bila dikaitkan dengan madrasah mutu akan berkenaan dengan segala aspek yang berhubungan dengan segala kegiatan yang dilaksanakan dalam rangka mendidik didalam suatu madrasah. Mutu dalam bidang pendidikan meliputi mutu *input, output* dan *outcomes*. Input pendidikan dinyatakan bermutu jika siap berproses, proses pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana yang pendidikan aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan. *Output* pendidikan dikatakan bermutu jika hasil belajar akademik maupun non akademik siswa tinggi. *Outcome* dinyatakan bermutu apabila lulusan terserap di dunia kerja, gaji wajar, semua pihak mengakui kehebatan lulusan dan merasa puas.[26]

Beberapa kebingungan terhadap pemaknaan mutu bisa muncul karena mutu dapat digunakan sebagai konsep yang secara bersama-sama absolute dan relative. Mutu secara mutlak atau absolut memiliki ukuran nilai tertinggi, bersifat unik dan sangat berkaitan dengan ungkapan kebaikan (*goodness*), keindahan (*beauty*), kebenaran (*truth*) dan idealitas. Biasanya mutu dalam ukuran absolut sudah ditetapkan produsen secara

---

[24]Sanusi Uwes, *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), hlm.26

[25]Tony Bush dan Mariannecoleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Fahrurrozi (Yogyakarta: IRCISOD, 2006), hlm.191

[26]Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 410

subjektif.[27]

Ukuran mutu diterapkan secara relative, yaitu berdasarkan pada kebutuhan *stakeholder*. Bukan hanya produsen, tetapi steakholder pun turut menentukan mutu.[28] **Tolak ukur mutu yang baik bukan tolak ukur yang bersifat absolut, melainkan yang bersifat relative, yaitu yang sesuai dengan kebutuhan stakeholder mutu madrasah akan baik jika madrasah tersebut dapat menyajikan jasa yang sesuai dengan kebutuhan *stakeholder*.**

Aplikasi mutu yaitu: pertama redefinisi tugas untuk memudahkan kerja bagi semua unsur pendidikan, maka diperlukan pembagian tugas (*job description*) yang jelas. Sekaligus sebagai upaya menghindari dari *overlapping* diantara masing-masing unsur tersebut.Kedua, prefisionalisme pimpinan lembaga pendidikan yang paling bertanggung jawab dalam tumbuh kembangnya prakarsa, partisipasi, inovasi dan kreatifitas dalam pengembangan kelembagaan. Ketiga berorientasi pada proses dan produk untuk meningkatkan hasil belajar salah satu hal penting adalah memperhatikan proses belajar mengajar. Keempat, berorientasi pada perubahan mental.Setiap aktifitas pendidikan, sesuatu yang harus menjadi perhatian utama adalah hasil yang ingin dicapai yaitu tujuan dan target pendidikan dan akhlakul karimah sebagai porsi paling penting dalam pendidikan Islam.[29]

---

[27]Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju MadrasahEfektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm.9

[28]*Ibid*

[29] Imam Tholhah dan Ahmad Barizi, *Membuka Jendela Pendidikan, Mengurai Tradisi*

Total Quality Management **merupakan budaya peningkatan mutu pendidikan secara terus menerus, fokus pada stakeholder madrasah demi kepuasan jangka panjangnya, dan partisipasi warga madrasah, keluarga, masyarakat dan pemerintah.[30]*Total Quality Management* dalam pendidikan adalah filosofi perbaikan terus menerus dimana lembaga pendidikan menyediakan seperangkat sarana atau alat untuk memenuhi bahkan melampaui kebutuhan, keinginan dan harapan steakholder saat ini dan dimasa mendatang.[31]**

Berdasarkan paparan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa *Total Quality Management* merupakan strategi untuk meningkatkan mutu. Dalam dunia pendidikan madrasah yang bermutu adalah madrasah yang menetapkan keberhasilan padaproses, out put, dan out come. Jika mutu pendidikan ingin dicapai maka siswa, guru, staf dan masyarakat harus bekerjasama untuk mewujudkan tujuan tersebut.

2. Mutu Pendidikan

Membicarakan mengenai mutu pendidikan artinya mempersoalkan bagaimana kegiatan/strategi pendidikan yang dilakukan selama ini berjalan dengan baik serta dapat menghasilkan lulusan yang baik sesuai dengan apa yang diharapkan. Dalam meningkatkan mutupendidikan, maka kita harus memperhatikan mengenai beberapa komponen yang dapat mempengaruhi pendidikan, Komponen-komponen tersebut adalah

---

Integrasi Keilmuan Islam (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), hlm.189

[30]Husaini Usman, *Op.Cit,* hlm.459

[31]Nurkolis, *Manajemen Berbasis Madrasah, Teori, Model, dan Aplikasi* (Jakarta: Grasindo, 2003), hlm.79

sebagai berikut: a) Siswa dan Guru b) Kurikulum c) Sarana dan prasarana pendidikan d) Pengelolaan madrasah, meliputi pengelolaan kelas, guru, siswa, sarana dan prasarana, peningkatan tata tertib dan kepemimpinan e) Pengelolaan proses pendidikan, meliputi penampilan guru, penguasaan materi, serta penggunaan strategi pendidikan f) Pengelolaan dana g) Evaluasi h) Kemitraan, meliputi hubungan madrasah dengan lembaga lain.[32]

Strategi pendidikan yang dilakukan guru menjadi salah satu kajian untuk mengukur mutupendidikan, maka didalamnya terdapat tiga strategi yang menjadi pusat perhatian ketiga strategi tersebut yaitu: 1. Strategi pengorganisasian (*organizational strategy*) adalah metode untuk mengorganisasi isi bidang studi yang telah dipilih untuk pengajaran. 2. Strategi penyampaian (*delivery strategy*) yaitu: komponen variabel metode untuk melaksanakan proses pengajaran. Ada dua fungsi dari strategi ini, yaitu 1) menyampaikan isi pengajaran kepada siswa, 2) latihan tes. 3. Strategi pengelolaan pengajaran (*management strategy*). Strategi ini berkaitan dengan pengambilan keputusan tentang strategi pengorganisasian dan strategi penyampaian mana yang digunakan selama proses pengajaran.

Peningkatan mutu madrasah ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan, seperti yang disarankan oleh Sudarwan Danim yaitu dengan melibatkan lima faktor yang

[32]Martinis Yamin dan Maisah, *Manajemen Pendidikan Kelas Strategi Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Jakarta: Gaung Persada, 2009), hlm.164-166

dominan: 1. Kepemimpinan Kepala madrasah yang efektif 2. Siswa, "anak sebagai pusat "sehingga kompetensi dan kemampuan siswa dapat digali 3. Pelibatan guru secara maksimal. 4. Kurikulum yang tetap tetapi dinamis, sehingga tujuan mutu dapat dicapai 5. Jaringan kerjasama tidak hanya terbatas pada lingkungan madrasah dan masyarakat tetapi dengan organisasi lain, seperti perusahaan/instansi 6. Pimpinan dan karyawan harus menjadi satu tim yang utuh (*team-work*) yang saling membutuhkan dan saling mengisi kekurangan yang ada sehingga target (goals) akan tercipta dengan baik.[33]

Selain itu ada berbagai upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan mutupendidikan. Hal tersebut antara lain peningkatan aktivitas dan kreatifitas peserta didik, peningkatan disiplin belajar, dan peningkatan motivasi belajar.

a. Peningkatan aktivitas dan kreatifitas peserta didik

Proses pendidikan pada hakekatnya untuk mengembangkan aktifitas dan kreatifitas peserta didik melalui berbagai interaksi peserta didik. Menurut pendapat Gibbs bahwa kreatifitas dapat dikembangkan dengan memberi kepercayaan, komunikasi yang bebas, pengarahan diri, dan pengawasan yang tidak ketat.Apa yang dilakukan diatas sulit untuk dilakukan, tapi paling tidak guru harus menciptakan suasana belajar yang kondusif, karena mutu pendidikan sangat ditentukan oleh aktifitas dan kreatifitas guru.

[33]Hamzah B.Uno, *Model Pendidikan, Menciptakan Proses Belajar Mengajar Yang Kreatif Dan Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm.154-155

b. Peningkatan disiplin belajar

Disiplin madrasah dapat diartikan sebagai keadaan tertib dimana guru, staf madrasah dan peserta didik bergabung dalam madrasah, tunduk kepada peraturan yang telah ditetapkan dengan senang hati. Guru harus mampu menumbuhkan disiplin dalam diri peserta didik, terutama disiplin diri.

c. Peningkatan motivasi belajar

Peserta didik akan belajar dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi. Dalam kaitannya dengan ini guru dituntut untuk memiliki kemampuan untuk membangkitkan motivasi belajar peserta didik sehingga dapat mencapai tujuan belajar.[34]

Dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan adalah strategi pendidikan yang digunakan oleh pendidik agar pelaksanaan pendidikan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan yang diharapkan dan hasilnya dapat diandalkan. Dalam meningkatkan mutu pendidikan maka pendidik harus mampu menciptakan suasana belajar yang kondusif agar peserta didik dapat meningkatkan kreatifitas serta pengetahuan yang dimilikinya.

3. Kebijakan peningkatan mutu Pendidikan

Salah satu permasalahan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan

[34]E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik, dan Implementas* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 105-112

pendidikan. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, dan peningkatan mutu manajemen pendidikan.[35]

Pendidikan dapat diartikan sebagai suatu usaha sadar yang sengaja dirancang dalam rangka membantu dan mempermudah proses belajar dengan harapan dapat membangun kreatifitas siswa. Dengan demikian pendekatan pendidikan lebih menekankan kepada semua peristiwa yang dapat ber-pengaruh secara langsung kepada efektifitas belajar siswa.[36] **Agar sistem pendidikan yang dilaksanakan di madrasah mampu menghasilkan out put yang bermutu maka sistem tersebut harus mampu menciptakan sistem belajar yang bermutu tinggi yang secara operasional dapat dipresentasikan oleh proses pendidikan yang bermutu. Ada beberapa komponen yang dapat meningkatkan mutu pendidikan, komponen-komponen tersebut adalah:**

1) **Proses pendidikan**

Pikiran utama yang terdapat dalam prinsip, strategi, dan tahapan belajar mengajar mencerminkan bahwa pendidikan tidak sesederhana dengan proses penyampaiannya. Tetapi fungsi dan peran sampai pada pembentukan akhlak karimah dan kepribadian seutuhnya.

2) **Prosedur pendidikan**

[35]Abdul Ranchman Shaleh, *Madrasah Dan Pendidikan Anak Bangsa, Visi, Misi, Dan Aksi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. 243

[36]*Ibid*., hlm. 243

Pengembangan kegiatan belajar mengajar harus diorientasikan pada fitrah manusia agar terwujud keseimbangan. Untuk mewujudkan keseimbangan tersebut diperlukan ketepatan dalam menentukan pendekatan, metode dan teknik yang digunakan. Ketiga hal tersebut diorientasikan pada pembiasaan, pelatihan, dan perenungan yang dibantu oleh guru. Ada enam pendekatan yang perlu diperhatikan dalam kegiatan pendidikan, yaitu:

3) **Pendekatan pendidikan**

a. **Pendekatan rasional, pendekatan pendidikan yang lebih menekankan pada aspek penalaran.**
b. **Pendekatan emosional, yakni upaya menggugah perasaan (emosi) peserta didik dalam menghayati perilaku yang sesuai dengan ajaran agama dan budaya bangsa.**
c. **Pendekatan pengalaman, yakni memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mempraktekkan dan merasakan hasil-hasil pengalaman ibadah dalam menghadapi tugas-tugas dan masalah-masalah dalam kehidupan.**
d. **Pendekatan pembiasan, yaitu memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk bersikap dan berperilaku sesuai dengan ajaran islam dan budaya bangsa dalam menghadapi persoalan kehidupan.**
e. **Pendekatan fungsional, yaitu menyajikan materi pokok dari segi manfaatnya bagi peserta didik dalam kehidupan sehari-hari**

dalam arti luas.

f. **Pendekatan keteladanan, yaitu menjadikan figure pendidik, petugas madrasah lainnya, orang tua serta anggota masyarakat sebagai cermin bagi peserta didik.**

4) **Metode**

Metode apapun yang digunakan oleh pendidik dalam proses pendidikan harus disesuaikan dengan materi yang akan diajarkan, yang perlu diperhatikan adalah akomodasi terhadap prinsip kegiatan belajar mengajar: 1. Berpusat pada peserta didik; 2. Belajar dengan melakukan, guru harus menyediakan kesempatan peserta didik untuk melakukan apa yang dipelajarinya 3. Mengembangkan wahana sosial; 4. Mengembangkan keingintahuan dan imajinasi; 5. Mengembangkan kreatifitas dan ketrampilan memecahkan masalah.[37]

5) **Kurikulum**

Madrasah harus dapat mempertahankan nilai relevansi yang tinggi antara kurikulum, situasi, dan kondisi tuntutan serta kebutuhan masyarakat. Pengembangan kurikulum harus dapat mengakomodasikan unsur-unsur teoritis dan praktis berdasarkan tujuan yang berdasarkan kebutuhan yang diperkirakan sesuai dengan dinamika yang beraneka ragam, oleh karena itu kurikulum harus dipantau dan dievaluasi secara terus menerus agar dapat menjamin mutu maupun kuantitas produk suatu madrasah dan tidak semata-mata berorientasi pada produk

[37]Nazarudin, *Manajemen Pendidikan, Implementasi Konsep, Karakteristik Dan Metodologi Pendidikan Agama Islam Di Madrasah* (Jogjakarta: Teras, 2007), hlm. 19-26

melainkan juga pasar.[38]

6) **Kerja pendidikan**

Kerja pendidikan ini bagi pendidik dimaksudkan untuk meningkatkan pelayanan terhadap mutu pendidikan secara team teaching di kelas dan team *working* dalam *workshop*. Masing-masing peran dan fungsi pendidik diarahkan pada kerja pendidikan supaya dapat meningkatkan mutu pendidikan. Bagi siswa, kerja pendidikan ini dimaksudkan sebagai suatu upaya untuk memberdayakan siswa dalam melakukan kajian-kajian ilmiah dengan, melibatkan diri secara kelompok atau dengan kajian individual.

7) **Peran pendidik**

Sebagai seorang pendidik guru harus merencanakan, melaksanakan, dan harus mengawasi program-program yang berkaitan dengan upaya peningkatan mutu pendidikan bagi peningkatan prestasi peserta didik. Tiga komponen kompetensi yang harus dimiliki guru agar kegiatan pendidikan yang dilakukan bisa berjalan dengan efektif, yaitu:

a) **Komponen kompetensi pengelolaan pendidikan yang meliputi: penyusunan rencana pendidikan, pelaksanaan interaksi belajar mengajar, penilaian prestasi belajar peserta didik, pelaksanaan tindak lanjut peserta didik.**

b) **Komponen kompetensi pengembangan potensi yaitu pengembangan profesi.**

[38] *Ibid.*, hlm.24

c) **Komponen kompetensi penguasaan akademik yang meliputi: pemahaman wawasan pendidikan, dan penguasaan bahan kajian.**[39]

8) **Pengelolaan siswa/pendekatan "anak sebagai pusat" (*the child-centered approach*).**

Filosofi pendidikan berpusat pada siswa adalah penekanan lebih pada proses pendidikan secara signifikan ketimbang produk/outcomes pendidikan. Pada pendekatan ini lebih menitik beratkan pada: a. Anak adalah sentral pelaksanaan pendidikan; b. Pendidikan berfokus pada anak secara total; c. Guru memberi peluang bagi anak untuk secara alami mengembangkan diri hingga ke tingkat edvan; d. Sentral perubahan terhadap anak meski tidak selalu diobservasi; e. Perubahan hanya dialami pada konteks dari siswa secara menyeluruh; f. Perubahan dan motivasi anak bersifat internal, guru hanya member dorongan dan fasilitas.[40]

9) **Pengelolaan lingkungan kelas**

Iklim belajar yang kondusif merupakan faktor pendorong yang dapat memberikan daya tarik terhadap proses pendidikan, sebaliknya iklim belajar yang kurang menyenangkan akan menimbulkan kejenuhan dan rasa bosan. Proses pendidikan selain diawali dengan perencanaan yang bijak, serta didukung dengan komunikasi yang baik, juga harus didukung dengan pengembangan strategi yang mampu membelajarkan

[39]Abdul Majid, *Perencanaan Pendidikan, Mengembangkan Standar Kompetensi Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), hlm.128

[40]Sudarwan Danim, *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), hlm.83

siswa. Pengelolaan pendidikan merupakan suatu proses penyelenggaraan interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar. Untuk mencapai pendidikan yang optimal serta mendapatkan mutu yang bagus maka pendidikan harus dikelola dengan baik.

Dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu maka seorang pendidik harus mampu memodifikasi model-model pendidikan agar tidak terkesan kaku. Oleh karena itu diperlukan berbagai upaya pembaharuan dan peningkatan mutu secara terencana, sistematis dan mendasar dengan merumuskan kembali visi, misi dan tujuan sesuai dengan tuntutan zaman. Pendidikan harus mampu menciptakan suatu pendidikan yang berkarakter dan memiliki moral yang baik dalam membangun peserta didik.

C. Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dalam sebuah organisasi baik lembaga pendidikan ataupun instansi-instansi lainnya dapat berjalan dengan lancar tanpa kepemimpinan yang jelas dan terarah. Kepemimpinan diperlukan sebagai manifestasi terkondisinya hubungan antar individu dalam lingkup organisasi tersebut. Melalui pengambilan keputusan yang telah disepakati bersama secara tidak langsung terdapat pembagian tegas yang Terstruktur yaitu terdapat pihak atau individu yang menduduki posisi sebagai pemimpin (atasan), dan juga pihak yang menjadi anggota

(bawahan).

Banyak ahli manajemen pendidikan memberikan definisi dan teori yang beragam tentang kepemimpinan. Hal ini tergantung cara pandang dan kegiatan penelitian mereka. Kepemimpinan secara bahasa menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia berasal dari kata dasar ”pimpin” dengan mendapat awalan menjadi “memimpin” maka diartikan menuntun, menunjukkan jalan dan membimbing dalam perkataan ini dapat disamakan pengertiannya dengan mengetahui, mengepalai, memandu dan melatih dalam arti mendidik dan mengajari supaya dapat mengerjakan sendiri.[41]

Pemimpin yang lazim disebut leader merupakan administrator merangkap sebagai manajer yang diharapkan oleh anggotanya agar menjadi tumpuan serta panutan dalam pelaksanaan sistem organisasi dan pencapaian tujuan bersama. Hal ini ditunjukkan pada pemberian wewenang untuk menetapkan sebuah keputusan dan tanggung jawab yang harus diembannya. Karena harus menjadi panutan, maka dalam perilaku dan empati terhadap anggota dan tidak hanya mementingkan kepentingan dirinya sendiri (individual) tetapi juga kepentingan kelompoknya.

Teori-teori tentang kepemimpinan telah banyak diselidiki orang dengan maksud untuk mengetahui apa sebenarnya kepemimpinan yang baik dan berhasil. Disamping itu teori-teori kepemimpinan dimaksudkan

[41] WJS. Poerwadarumita, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Balai pustaka, 1990), hlm. 684

untuk mengetahui unsur-unsur apa yang membentuk pribadi seseorang sehingga dikatakan sebagai seorang pemimpin yang disegani dan diikuti kepemimpinannya.[42]

Kepemimpinan secara umum diartikan sebagai kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntut, mengarahkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu.[43] **Ini berarti dalam kepemimpinan terdapat proses saling mempengaruhi dalam bentuk memberikan dukungan (motivasi) yang lebih persuasif, dan bisa juga mempreassure anggotanya agar mau melaksanakan apa yang dikehendaki.**

Ngalim Poerwanto mendefinisikan kepemimpinan adalah tindakan atau perbuatan diantara perorangan dan kelompok yang menyebabkan seseorang atau kelompok maju ke arah tujuan tertentu.[44] **Konsep yang lain juga dipaparkan oleh Daan Sugandha bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisasakan dalam usaha menentukan tujuan dan mencapainya (*the process of influencing the activities of an organized***

[42] Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan* (Jakarta: Rajawali Press, 1990), hlm. 183

[43] Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bina Aksara, 1988), hlm.1

[44] Ngalim Poerwanto, dkk, *Administrasi Pendidikan, Mutiara Sumber Widya* (Jakarta: Remaja Rosda Karya, 2003), hlm.33

***group in its efforts towards goal setting and achievement)*.**[45]

Berdasarkan banyaknya teori-teori di atas dikemukakan bahwa faktor utama dalam hal kepemimpinan adalah aktivitas seseorang untuk mendorong orang lain agar mempunyai visi dan misi ke depan yang lebih maju (progresif) dalam organisasi. Dalam kepemimpinan adalah proses tindakan mempengaruhi kegiatan kelompok dan pencapaian tujuannya, didalamnya ada tujuan dalam orientasi kegiatan seta pembagian tanggung jawab sebagai bentuk perbedaan kewajiban anggota. Kepemimpinan juga merupakan proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Dengan kata lain dalam proses kepemimpinan itu dijumpai fungsi kepemimpinan, pengikut (anggota), dan situasi.[46]

Di lingkungan lembaga pendidikan Islam, kepemimpinan dibutuhkan dalam upaya efektifitas dan efisiensi potensi maupun sumber daya sekolah. Dengan berbagi gaya, metode, dan prosedur yang berbedabeda, para pemimpin pendidikan dapat mengaktualisasikannya dalam wujud mengarahkan, membimbing dan mendorong para bawahannya agar melakukan rencana dan program kerja menurut nilai-nilai islami.

Hadari Nawawi membagi kepemimpinan menjadi dua pengertian yakni secara spiritual dan empiris. Secara spiritual, kepemimpinan harus

---

[45] Daan Sugandha, Kepemimpinan di dalam Administrasi, (Bandung: Sinar Baru, 1981), hlm. 62

[46] Syafruddin, *Manjemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat, Press, 2005), hlm. 195.

diartikan sebagai kemampuan melaksanakan perintah dan meninggalkan larangan Allah SWT, baik secara bersama maupun perseorangan. Dengan kata lain kepemimpinan adalah kemampuan mewujudkan semua kehendak Allah SWT yang telah diberitahukan-Nya melalui rasul-Nya yang terakhir Muhammad saw.[47] **Sementara secara empiris adalah kegiatan manusiadalam kehidupan bermasyarakat.**[48]

Sedangkan Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan dan pendidikan pada umumnya direalisasikan bagaimana.[49] **Dalam hal ini ia memegang peranan terpenting, yakni sebagai penanggung jawab semua kegiatan yang terdapat dalam sekolah. Mulai dari relokasi kepegawaian sampai hal yang terkecil, seperti penyiapan syllabus dalam proses belajarmengajar.**

Menurut Slamet PH, ada 17 ciri kepala sekolah yang tangguh. Ke tujuh belas ciri tersebut adalah memiliki (1) visi-misi dan strategi (2) kemampuan mengkoordinasikan dan menyerasikan sumberdaya (3) kemampuan mengambil keputusan (4) toleransi terhadap perbedaan setiap orang (5) memobilisasi sumber daya (6) menerangi musuh-musuh kepala sekolah (7) menggunakan input manajemen (9) menjalankan perannya yang berdimensi banyak seperti pemimpin, manajer pendidikan dan lainlain, (10) melaksanakan dimensi-dimensi tugas,

[47] Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Yogyakarta: Gjahmada University Press, 1993), hlm. 18.

[48] *Ibid.* hlm. 27

[49] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 126.

proses, lingkungan dan ketrampilan personal (11) menjalankan gejala empat serangkai yaitu merumuskan sasaran, melakukan analisis SWOT, dan mengupayakan langkah-langkah untuk meniadakan persoalan , (12) menggalang *team work* yang cerdas dan kompak (13) mendorong kegiatan-kegiatan kreatif (14) menciptakan sekolah belajar (15) menerapkan manajemen berbasis sekolah (16) memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar dan (17) memperdayakan sekolah.[50]

Semua ciri kepala sekolah yang tangguh di atas mendeskripsikan bahwa seorang kepala sekolah harus mempunyai berbagai kemampuan untuk memecahkan segala problematika yang muncul dalam organisasi. Dalam realitanya, masih banyak dijumpai kepala sekolah yang tidak berkapasitas mengenai hal tersebut. Ini menyebabkan terjadinya stagnasi organisasi, misalnya saja karena ia kurang bijaksana dalam mengambil keputusan, tidak bisa memanajemen konflik. Dalam komunitas sekolah dan lain sebagainya. Dan apabila 17 ciri kepala sekolah tangguh ini dalam penerapannya dilaksanakan secara kontinu dan integratif, maka keberhasilan tujuan pendidikan akan tercapai.

Jadi kepemimpinan kepala sekolah yaitu seseorang pemimpin sekolah yang tidak hanya aktif berkecimpung dalam dunia pendidikan akan tetapi sosialisasi yang baik terhadap masyarakat sekitar harus dilakukan juga. Sebagaimana kedudukan yang sama seperti yang

[50] Slamet PH, Kepemimpinan Kepala Sekolah (Makalah dan Lokakarya Nasional, 2002), hlm. 2.

lainnya, sebab tidak hanya mahluk individual ansich sekaligus makhluk sosial.

Dalam satuan pendidikan, menduduki dua jabatan penting untuk bisa menjamin kelangsungan proses pendidikan sebagaimana yang telah digariskan oleh peraturan perundang-undangan. Pertama, kepala sekolah dalam pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan. Kedua, Kepala Sekolah adalah pemimpin formal di sekolahnya.[51]

Sebagai pengelola pendidikan, berarti kepala sekolah bertanggungjawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya. Di samping itu, kepala sekolah bertanggungjawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Sebagai pengelola, kepala sekolah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personal (terutama para guru) ke arah profesionalisme yang diharapkan.[52]

Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah berfungsi sebagai koordinator yang mampu memberikan instruksi dan pengarahan serta mampu melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya, dan ini menjadi bagian tidak terpisahkan dari kepemimpinannya. Sabda Nabi SAW:

---

[51] Moch. Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2003), hlm. 86

[52] *Ibid.,* hlm. 87

مَنْ أَطَاعَنِي فَقَدْ أَطَاعَ اللَّهَ وَمَنْ عَصَانِي فَقَدْ عَصَى اللَّهَ وَمَنْ يُطِعْ الْأَمِيرَ فَقَدْ أَطَاعَنِي وَمَنْ يَعْصِ الْأَمِيرَ فَقَدْ عَصَانِي

Siapa yang taat kepadaku, sesungguhnya ia telah taat kepada Allah. Sesiapa yang derhaka kepadaku, sesungguhnya ia telah derhaka kepada Allah. Sesiapa yang taat kepada pemimpin, sesungguhnya ia telah taat kepadaku, dan sesiapa yang derhaka kepada pemimpin, sesungguhnya ia telah derhaka kepadaku." (Hr. Bukhari Muslim)[53]

Para pemimpin harus mampu mengantisipasi perubahan yang terjadi secara tiba-tiba, dapat mengoreksi kelemahan-kelemahan, dan sanggup membawa organisasi kepada sasaran dalam jangka waktu yang telah ditetapkan. Jadi, bisa dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan kunci kesuksesan sebuah organisasi. Di samping itu, dalam setiap kerja kolektif dibutuhkan pemimpin untuk mengefisienkan setiap langkah dari kegiatan tersebut.[54]

Dari sudut pandang manajemen mutu pendidikan, kepemimpinan pendidikan yang direfleksikan oleh kepala sekolah seyogyanya meliputi kepedulian terhadap usaha-usaha peningkatan mutu pendidikan yang dipimpinnya. Dalam hubungan ini mutu pendidikan dapat diartikan sebagai kemampuan satuan pendidikan baik teknis maupun pengelolaan yang profesional yang mendukung proses belajar peserta didik sehingga dapat mencapai prestasi belajar yang optimal.[55] **Ini menegaskan bahwa keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap mutu pendidikan, seperti halnya mutu peserta didik.**

Kepala sekolah sebagai pemimpin seharusnya dalam praktek

[53] Hadis Riwayat al-Bukhari, 10/114, no. 2737. Muslim, 9/364, no. 3417

[54] Muhammad Munir dan Wahyu Ilaihi, *Manajemen Dakwa*, (Jakarta: Prenada Media, 2006), hlm. 211-212

[55] Moch. Idochi, *Op.Cit.*, hlm. 87

seharihari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktekkan delapan fungsi kepemimpinan di dalam kehidupan sekolah.[56]

a. **Dalam kehidupan sehari-hari kepala sekolah akan dihadapkan kepada sikap para guru, staf dan para siswa yang mempunyai latar belakang kehidupan yang berbeda-beda, kepentingan serta tingkat sosial budaya yang berbeda, sehingga tidak mustahil terjadi konflik antar individu bahkan antar kelompok. Dalam menghadapi hal semacam itu kepala sekolah harus bertindak arif, bijaksana, adil, tidak ada pihak yang dikalahkan atau dianakemaskan.**

b. **Sugesti atau saran sangat diperlukan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugas. Para guru dan staf dan siswa suatu sekolah hendaknya selalu mendapatkan saran, anjuran dari kepala sekolah sehingga dengan saran tersebut dalam memelihara bahkan meningkatkan semangat, rela berkorban, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing (*suggesting*).**

c. **Dalam mencapai tujuan, setiap organisasi memerlukan dukungan dana, sarana dan sebagainya. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah digariskan memerlukan berbagai dukungan kepala sekolah bertanggungjawab untuk memenuhi atau menyediakan yang diperlukan oleh para guru, staf, dan siswa baik berupa dana, peralatan, waktu, bahkan suasana yang mendukung. Tanpa adanya dukungan yang disediakan oleh**

[56] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya,* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), hlm. 106

kepala sekolah, sumber daya manusia yang ada tidak mungkin melaksanakan tugasnya dengan baik (*supplying objectives*).

d. **Kepala sekolah berperan sebagai katalisator dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Patah semangat, kekurangan kepercayaan harus dapat dibangkitkan kembali oleh para kepada sekolah (*catalyzing*). Rasa aman merupakan salah satu kebutuhan setiap orang baik sering individu maupun kelompok. Oleh sebab itu, seorang kepala sekolah sebagai pemimpin harus dapat menciptakan rasa aman di dalam lingkungan sekolah. Sehingga para guru, staf, dan siswa dalam melaksanakan tugasnya merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, serta memperoleh jaminan keamanan dari kepala sekolah (*providing security*).**

e. **Seorang Kepala Sekolah selaku pemimpin akan menjadi pusat perhatian, artinya semua pandangan akan diarahkan ke kepala sekolah sebagai orang yang mewakili kehidupan sekolah di mana dan dalam kesempatan apapun. Oleh sebab itu, penampilan seorang kepala sekolah harus selalu dijaga integrasi nya, selalu terpercaya, dihormati baik sikap, perilaku maupun perbuatannya (*representating*).**

f. **Kepala sekolah pada hakekatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf dan siswa. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus selalu membangkitkan semangat, percaya diri terhadap guru, staf, dan**

siswa. Sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara bertanggungjawab ke arah tercapainya tujuan sekolah (*inspiring*).

Setiap orang dalam kehidupan organisasi baik secara pribadi maupun kelompok, akan merasa bangga apabila kebutuhannya diperhatikan dan dipenuhi. Untuk itu kepala sekolah diharapkan selalu dapat menghargai apapun yang dihasilkan oleh mereka yang menjadi tanggungjawabnya. Penghargaan dan pengakuan ini dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan pangkat, fasilitas, kesempatan, mengikuti pendidikan, dan sebagainya (*praising*).

2. Peranan Kepala Sekolah

Dinas pendidikan (dulu: Depdikbud) telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus melaksanakan pekerjaannya sebagai educator, manajer, administrator, dan supervisor (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman. Kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, innovator, dan motivator di sekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai educator, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator.[57]

a. **Kepala Sekolah sebagai Edukator (Pendidik)**

Dalam melakukan fungsinya sebagai educator, kepala sekolah harus

[57] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Koneks Menyukseskan MBS dan KBK* (Bandung: Remaja RosdaKarya, 2003), hlm. 98

memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik di atas normal.[58] **Untuk membantu terlaksananya fungsi ini, kepada sekolah bisa mengadakan pelatihan-pelatihan tenaga kependidikan, studi komparasi antar sekolah, dan juga mengadakan kerjasama pihak-pihak yang terkait dengan masalah ini.**

b. **Kepala Sekolah Sebagai Manajer**

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif,[59] **memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.**

c. **Kepala Sekolah Sebagai Administrator**

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh

[58] *Ibid.*, hlm. 99
[59] *Ibid.*, hlm. 103

program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas sekolah.[60]

d. **Kepala Sekolah Sebagai Supervisor**

Kepala sekolah sebagai supervisor satu-satunya orang yang dapat membantu perkembangan anggota atau stafnya dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstrakulikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian.[61] **Pada hakikatnya, kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah adalah berupa pemberian bantuan dan pendampingan (*advocation*) kepada anggotanya: yang dalam hal ini mereka yang terkait dalam aktivitas pendidikan guru, peserta didik, staf karyawan, dan sebagainya. Ini bertujuan untuk meningkatkan efektifitas dan**

[60] *Ibid.,* hlm. 107
[61] *Ibid.,* hlm. 112

efisiensi sumber daya sekolah, serta optimalisasi mutu sekolah.

e. **Kepala Sekolah Sebagai Leader**

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat (1) jujur (2) percaya diri (3) tanggungjawab (4) berani mengambil resiko dan keputusan (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil (7) teladan.[62] **Dari analisa kepribadian tersebut dapat memberikan penjelasan bahwa faktor kepribadian juga menentukan keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengorganisir para anggotanya. Pribadi positif yang dimiliki kepala sekolah akan memberikan efek positif pula, sebaliknya juga apabila yang dimiliki adalah pribadi buruk, maka akan berdampak negatif terhadap situasi dan kondisi sekolah.**

f. **Kepala Sekolah Sebagai Inovator**

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

[62] *Ibid.,* hlm. 115

akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta *adaptable* dan fleksibel.[63] **Kepala sekolah harus mempunyai gagasan-gagasan baru untuk memperkaya khazanah pengetahuannya, yang diantaranya bermanfaat untuk kemajuan sekolah, seperti penguasaan komputerisasi, mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi dengan pihak lain, selalu melakukan eksperimen-eksperimen tentang penerapan sistem pendidikan.**

g. **Kepala Sekolah Sebagai Motivator**

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).[64]

Kemudian masih menurut Hadari Nawawi secara operasional dapat dibedakan enam fungsi pokok kepemimpinan kepala sekolah, yaitu:

1) **Fungsi Instruktif**

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Disini pemimpin adalah

[63] *Ibid.,* hlm. 118
[64] *Ibid.,* hlm. 103

pihak yang menentukan apa, bagaimana, kapan dan dimana suatu perintah dilaksanakan. Sedangkan orang yang dipimpin merupakan pihak yang melaksanakan perintah tersebut.

2) **Fungsi Konsultatif**

   Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah, karena berlangsung dalam bentuk interaksi antara pemimpin dan anggota organisasinya. Oleh karena itu ketika akan menetapkan berbagai keputusan penting dan strategis pemimpin perlu berkonsultasi dengan anggota organisasi lainnya, demikian pula dalam tahap pelaksanaannya, sehingga diharapkan muncul *feed back* (umpan balik) demi perbaikan-perbaikan keputusan tersebut.

3) **Fungsi Partisipasi**

   Dalam fungsi partisipasi ini seorang pemimpin harus berusaha mengaktifkan setiap anggota organisasinya untuk ikut berpartisipasi baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam pelaksanaan keputusan tersebut. Di sini pemimpin mendorong setiap anggota agar aktif dalam melaksanakan tugas pokoknya sesuai dengan posisi/jabatan dan wewenangnya masing-masing.

4) **Fungsi Delegasi**

   Setiap manusia memiliki keterbatasan, demikian pula dengan pemimpin, pemimpin tidak mungkin bekerja sendiri dalam mewujudkan tugas-tugas pokok organisasinya, untuk itu dalam hal ini diperlukan faktor delegasi yaitu dengan melimpahkan sebagian

wewenangnya kepada para staf yang membantunya.

5) **Fungsi Pengendalian**

   Fungsi pengendalian ini dilaksanakan oleh pemimpin melalui kegiatan kontrol atau pengawasan, bimbingan kerja, termasuk juga memberikan penjelasan dan contoh dalam bekeja, latihan di lingkungan organisasi lain dan sebagainya.

6) **Fungsi keteladanan.**

   Pemimpin adalah tokoh sentral yang selalu menjadi pusat perhatian dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu seseorang yang dipilih dan diangkat menjadi pemimpin, selain harus menjalankan perannya sebagai pemimpin, juga harus bisa menjadi seorang figur yang bisa menjadi teladan bagi bawahannya.[65]

Mengenai peran seorang pemimpin dalam organisasi, Sondang P. Siagian dalam bukunya "Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi", mengemukakan 5 peran penting seorang pemimpin, yaitu sebagai berikut :

1) **Sebagai pemegang kemudi organisasi**

   Dalam hal ini seorang pemimpin harus cekatan, cermat, dan penuh perhitungan dalam membawa organisasinya ke tempat tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2) **Sebagai katalisator**

   Sebagai katalisator pemimpin harus mampu meningkatkan laju

[65] Hadari Nawawi, *Op.Cit.*, hlm. 143–151

jalannya organisasi

3) **Sebagai integrator (penyatu)**

Peran integrator diperlukan untuk menyatakan dan merekatkan hubungan antara sekian banyak bagian atau komponen yang ada di lingkungan organisasi tersebut.

4) **Sebagai Bapak**

Di sini peran pemimpin tidak hanya terbatas sebagai seorang atasan tetapi juga sebagai pengayom dan tempat bertanya, selayaknya seorang bapak.

5) **Sebagai pendidik**

Pendidikan dapat berlangsung kapanpun dimanapun dan dengan cara apapun. Sehingga pemimpin dapat memberikan pendidikan dengan cara memberi contoh yang baik kepada bawahannya, baik itu lewat ucapan maupun perilakunya. Dengan begitu dia telah melakukan kegiatan mendidik, meskipun dengan cara yang sederhana sekalipun.[66]

Adapun yang menjadi tugas-tugas pokok/wewenang kepala sekolah mencakup 7 (tujuh) bidang sebagai berikut:

a) **Bidang akademik yang berkenaan dengan proses belajar mengajar di dalam dan di luar madrasah, seperti:**

1) **Menyusun program catur wulan/semesteran dan program tahunan, terutama juga pembagian tugas mengajar.**

[66] Sondang P. Siagian, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi* (Jakarta: Haji Masagung, 1991), hlm. 21-22

2) **Menyusun jadwal pelajaran setiap tahun**

3) **Mengatur pelaksanaan penyusunan model satuan pelajaran dan pembagian waktu yang digunakan**

b) **Bidang ketatausahaan dan keuangan sekolah, meliputi:**

1) **Menyelenggarakan surat menyurat**

2) **Mengatur penerimaan keuangan**

3) **Mengelola penggunaan keuangan dan mempertanggungjawabkan keuangan**

c) **Bidang kesiswaaan, meliputi:**

1) **Mengatur penerimaan murid berdasarkan peraturan penerimaan murid baru**

2) **Mengatur program bimbingan dan penyuluhan**

3) **Mencatat kehadiran dan ketidakhadiran guru/murid**

d) **Bidang personalia, meliputi:**

1) **Menginventarisasi personalia**

2) **Mengusulkan formasi guru dan merencanakan pembagian tugas-tugas guru, termasuk menghitung beban kerja guru**

3) **Mengusulkan pengangkatan, kenaikan pangkat, perpindahan guru dan administrasi kepegawaian lainnya**

e) **Bidang gedung dan perlengkapan sekolah, meliputi:**

1) **Mengatur pemeliharaan kebersihan gedung dan keindahan halaman sekolah.**

2) **Pengadaan dan pemeliharaan perlengkapan sekolah.**

3) **Menyelenggarakan inventarisasi tanah, gedung dan perlengkapan sekolah, baik yang habis dipakai maupun yang permanen**

f) **Bidang peralatan pelajaran, meliputi:**

1) **Mengatur buku-buku pelajaran untuk pegangan guru dan murid**

2) **Mengatur perpustakaan guru/murid**

3) **Mengatur alat-alat pelajaran/peraga tiap bidang studi**

g) **Bidang sekolah dan masyarakat, meliputi:**

1) **Menyelenggarakan pembentukan dan secara kontinyu berhubungan dengan BP3**

2) **Menerima dan memberikan pelayanan pada tamu**

3) **Mewakili sekolah dalam hubungan kerja dengan pihak luar.**[67]

h. **Kepala Sekolah Sebagai Supervisor**

Supervisi secara etimologi adalah dari kata "super" yang berarti atas dan "visi" yang berarti melihat. Dengan demikian supervisi diartikan melihat dari atas. Berdasarkan pengertian secara etimologi, istilah-istilahsupervisi yang dalam praktek, isi dan kegiatannya mengarah pada kegiatan ke-inspeksi, kepengawasan, kepenilik.[68] **Inspeksi berasal dari istilah bahasa Belanda *Inspective* yang dalam bahasa Inggris dikenal dengan *Inspection*. Kedua kata tersebut berarti pengawasan, yang terbatas kepada pengertian mengawasi apakah bawahan (dalam hal ini guru) menjalankan apa yang diinstruksikan oleh atasannya dan bukan berusaha membantu guru. Istilah supervisi**

[67] Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas sebagai Lembaga Pendidikan,* (Jakarta: Gunung Agung, 1992), hlm. 91-92.

[68] Ali Imron, *Pembinaan Guru Di Indonesia* (Jakarta: Pustaka Jaya, 1995), hlm 10.

sering ditemukan dalam berbagai kepustakaan baik Indonesia maupun asing, namun istilah supervisi sebenarnya berasal dari kurikulum SD, SMP, SMA yang diartikan pembinaan guru. Jika yang dimaksudkan supervisi adalah pembinaan guru, maka pengertian supervisi secara terminologi sering diartikan sebagai serangkaian usaha bantuan kepada guru terutama bantuan yang berwujud layanan profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah, penilik sekolah dan pengawas serta pembina lainnya untuk meningkatkan proses dan hasil belajar.[69]

Berpijak pada berbagai definisi di atas, ada kesepakatan umum bahwa supervisi adalah sebagai berikut:

1) **Serangkaian bantuan yang berwujud layanan profesional yang berencana**
2) **Layanan profesional tersebut diberikan kepada staf sekolah (dalam hal ini guru) yang diberikan oleh yang ahli (kepala sekolah, penilik sekolah dan pengawas serta pembina lainnya)**
3) **Maksud layanan profesional tersebut adalah perbaikan kualitas pengajaran sehingga tujuan pendidikan yang direncanakan tercapai Kepala sekolah merupakan jabatan seorang yang berwenang sebagai pimpinan dalam suatu sekolah, dimana ia dituntut agar dapat mengelola dan mengembangkan program-program pendidikan di sekolah sesuai dengan kerangka dasar yang telah ditetapkan. Dengan**

[69] Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hlm. 17.

demikian kepala sekolah menempati posisi sebagai penggerak pada orang-orang yang ia pimpin dan menjadi tanggung jawab, agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Kepada sekolah sebagai seorang supervisor merupakan satu-satunya orang yang dapat membantu perkembangan anggota-anggota atau stafnya dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Adapun peranan dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai supervisor adalah, sebagai berikut:

1) **Peranan Kepala Sekolah, antara lain:**[70]
    a) **Membimbing guru agar dapat memahami lebih jelas terhadap masalah atau persoalan atau kebutuhan murid serta membantu guru untuk mengatasinya.**
    b) **Membantu guru dalam mengantisipasi kesukaran guru dalam mengajar.**
    c) **Memberi bimbingan yang bijaksana terhadap guru baru dengan orientasi.**
    d) **Membantu guru memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik dengan menggunakan berbagai metode mengajar.**
    e) **Memberi pelayanan kepada guru, agar dapat menggunakan seluruh kemampuannya dalam melaksanakan tugasnya.**
    f) **Membina moral kelompok, menumbuhkan moral yang tinggi dalam melaksanakan tugas sekolah pada seluruh staf.**

[70] Hendiyat Soetopo dan Wasty Sumanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Yogyakarta: Bina Aksara, 1984), hlm. 46

g) **Membantu guru mengerti makan alat-alat pelayanan.**

h) **Membantu guru memperkaya pengalaman mengajar, sehingga suasana pengajaran bisa menggembirakan anak didik.**

i) **Memberikan pimpinan yang efektif dan demokratis.**

2) **Tanggung Jawab Kepala Sekolah**

Sehubungan dengan peranan kepala sekolah, maka lahirlah tanggung jawab sebagai pemimpin kepala sekolah. Sabda Nabi SAW.

حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Hadits dari Ismail, diceritakan dari Malik dari Abdullah Ibn Dinar dari Abdullah Ibn Umar RA. Sesungguhnya Rasulullah SAW bersabda "bukanlah setiap kamu sekalian adalah pemimpin dan setiap kamu bertanggung jawab terhadap kepemimpinanmu. Seorang Imam bagi manusia adalah pimpinan dan bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya, dan seorang laki-laki pemimpin bagi keluarganya dan seorang perempuan bertanggung jawab terhadap keluarga suaminya dan anaknya. Dan seorang pelayanan bertanggung jawab terhadap keselamatan harta Tuannya. Dan ingatlah bahwa kamu semua adalah pemimpin dan bertanggung jawab terhadap kepemimpinanmu. (H.R. Bukhori) [71]

Sebagai pemimpin pendidikan dan pengajaran, akan selalu

[71] Imam Zaenuddin Ahmad Ibn Abdul Latif Az-Zubaedi, *Mukhtashor Shohih Al-bukhori*, Juz I (Beirut: Darul Kitab Al-Ilmiyati), hlm. 111

berhadapan dengan kenyataan-kenyataan yang ada, yaitu tentang sukses atau tidaknya kegiatan pembinaan, bimbingan dan layanan yang dapat diusahakan nya, yang semuanya diarahkan pada usaha perbaikan pada situasi pendidikan [ada umumnya dan khususnya pada peningkatan mutu pengajaran yang dilaksanakan guru serta aktifitas belajar murid di sekolah.

Pencapaian mutu pendidikan dan pengajaran ditekankan pada efektifitas proses kegiatan belajar mengajar, sehingga sebagai pemimpin sekolah harus mampu memahami bawahannya, dan dapat menempatkan dirinya sebagai seorang pemimpin sekolah. Agar pembinaan tersebut dapat dilakukan dengan baik, perlu dipedomani prinsip-prinsip pembinaan guru. Maksud dari prinsip adalah sesuatu yang harus dipedomani dalam suatu aktivitas.

Adapun yang menjadi prinsip-prinsip supervisi pendidikan adalah sebagai berikut :

a) **Prinsip ilmiah (*scientific*)**
    1) **Kegiatan supervisi dilakukan berdasarkan data obyektif yang diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses belajar mengajar**
    2) **Untuk memperoleh data perlu diterapkan alat perekam data, seperti; angket, observasi, percakapan pribadi dan seterusnya**

3) **Setiap kegiatan supervisi dilaksanakan secara sistematis, berencana dan kontinyu.**[72]

b) **Prinsip Demokratis**

Supervisi harus didasarkan dengan menjunjung tinggi azas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain. Demokratis mengandung makna menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru, bukan berdasarkan atasan dan bawahan tapi berdasarkan rasa kesejawatan. Situasi pelaksanaan supervisi pendidikan bukan karena perintah dan karena takut dengan atasan, namun menciptakan situasi kekeluargaan, musyawarah dan saling memberi dan menerima.[73]

c) **Prinsip kerja sama/ kooperatif**

Supervisi hendaklah didasarkan untuk mengembangkan usaha bersama untuk menciptakan situasi belajar yang lebih baik atau menurut istilah supervisi Sharing of idea, sharing of experience, memberi, mendorong, menstimulasi guru.[74]

d) **Prinsip konstruktif dan kreatif**

Setiap guru akan merasa ter motivasi dalam mengembangkan potensi kreativitas dan inisiatif guru itu sendiri, sedangkan supervisor hanya memberikan dorongan agar tercipta situasi

[72] Piet A. Sahertian, *Op. Cit*, hlm. 20.
[73] Suharsimi Arikunto, *Organisasi Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1993), hlm. 181.
[74] Piet A. Sahertian, *Op. Cit*, hlm. 157.

belajar yang baik atau dengan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, bukan melalui cara-cara menakutkan.[75]

[75] Arikunto, *Op. Cit*, hlm 158

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan *(field research*) dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Menurut Sardiman Danim menjelaskan bahwa pendekatan deskriptif digunakan dalam rangka mendeskripsikan dan menginterpretasikan apa yang ada, pendapat yang sedang berkembang, proses yang sedang berlangsung, akiba tatau efek yang terjadi atau kecenderungan yang sedang berkembang.[76]

Hal ini disebabkan karena beberapa pertimbangan. *Pertama*, menyesuaikan metode penelitian kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan jamak. *Kedua*, metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responden atau yang menjadi subjek penelitian. *Ketiga*, metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

Dengan demikian, laporan penelitian akan beris ikutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan tersebut. Data tersebut mungkin berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, catatanatau memo, dan dokumen resmi lainnya yang diambil dari subjek penelitian, yaitu yang berada di MIN 4 Rejang Lebong.

[76]Sudarwan Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif* (Bandung: Pustaka Setia.2002), hlm. 22

B. Sumber Data

Agar terlaksana secara berkesinambungan dan memudahkan penelitian yang dilakukan karena keterbatasan waktu tenaga dan biaya, maka penelitian akan dilakukan pemilihan sampel untuk menentukan sasaran penelitian sebagai sumber informasi data.

Adapun sumber data dalam penelitian ini dibagi menjadi duajenis sumber data, yaitu sumber data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang langsung berkaitan dengan objek penelitian, dan data sekunder adalah data yang mendukung proyek penelitian, yang mendukung data primer, yang melengkapi data primer.

Untuk lebih rincinya sumber data mana saja yang termasuk data primer dan yang menjadi data sekunder adalah sebagai berikut:

a. Sumber Data primer: kepala madrasah, guru dan tenaga administrasi MIN 04 Rejang Lebong.
b. Sumber Data sekunder, rujukan dari berbagai sumber seperti jurnal, buku yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti.

C. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada tanggal 13 Februari sampai dengan 13 Juni 2018 di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 04 Rejang Lebong yang beralamat di Jalan Raya desa Derati Kecamatan Kota Padang Kabupaten Rejang Lebong Provinsi Bengkulu.

D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian kualitatif, teknik utama pengumpulan datanya yaitu pengamatan partisipan/observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi.[77] Untuk memperoleh data dalam observasi penelitian yang akan dilakukan, penulis menggunakan beberapa teknikpengumpulan data yaitu :

1. Observasi

Observasi adalahn pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti. Teknik ini bertujuan untuk mengamati dan mencatat dengan seksama segala pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang dilakukan di yang berkenaan dengan kegiatan kebijakan kepala Madrasah di MIN 04 Rejang Lebong yang kemudian hasil observasi ini untuk dijadikan data dalam menyusun Tesis ini melalui obsevasi partisifan. Artinya peneliti langsung mengamati apa yang ada di MIN 04 Rejang Lebong secara berulang-ulang, sehingga dapat diperoleh informasi yang mendalam tentang kebijakan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah.

2. Wawancara

Wawancara dalam suatu penelitian yang bertujuan untuk mengumpulkan beberapa keterangan untuk kegunaan penelitian merupakan suatu pembantu utama dari metode atau tehnik observasi. Teknik ini digunakan untuk mewawancarai kepala madrasah dan bagiankeuangan dan pihak-pihak yang dinilai perlu untuk diwawancarai untuk dimintai informasi

[77]Sumadi Suryabtara, *Metodologi Penelitian* (Bandung: Remaja Rodsa Karya, 1997), hlm. 18

yang berkenaan dengan penelitian yang sedang dilakukan melalui wawancara partisifan.Teknik ini bertujuan untuk mendapatkan informasi-informasi seperti: prihal latarbelakang kebijakan kepala madrasah di MIN 04 Rejang Lebong.

3. Dokumentasi

Teknik ini bertujuan untuk mendapatkan beberapa data/dokumen yang dibutuhkan dalam penyusunan tesis ini.Dokumen yang dijadikan data bisa berupa data madrasah, photo berbagai kegiatan yang mendukung peningkatan mutu di MIN 04 Rejang Lebong.

E. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif proses analisis data sudah dimulai sejak peneliti berada di lapangan, pengumpulan data berbarengan dengan analisa data kadang-kadang kedua kegiatan tersebut berjalan secara serempak dan dilanjutkan dengan analisis akhir setelah pengumpulan data selesai Secara teknis proses pengolahan dan analisa data tidak jauh berbeda, keduanya dilakukan secara bersamaan. Setelah data-data diperoleh selanjutnya dilakukan analisis dara. Analisis data dalam penelitian ini adalah model Analisi Data Kualitatif, yang meliputi (1) reduksi data, (2) display data, (3) pengambilan kesimpulan-kesimpulan dan ferifikasi.

(1) *Reduksi* Data[78]

Data yang diperoleh dari lapangan ditulis dengan rapi dan terinci serta

[78]Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 71

sistematika setiap selesai pengumpulan data, laporan itu reduksi dengan memilih hal-hal pokok yang sesuai dengan fokus penelitian sehingga memberikan gambaran-gambaran lebih tajam tengtang hasil pengamatan dan mempermudah peneliti peneliti untuk mencari kembali data dari catatan lapangan.

(2) *Display* Data

Display data ialah menyajikan data yang dilakukan dalam bentuk narasi atau kalimat yang mendukung fokus penelitian. Penyajian data ini dimaksudkan agar peneliti dapat menguasai datauntuk dapat dianalisis sehingga betul-betul dapat menghasilkan penelitian yang diharapkan dan bermakna.

(3) Pengambilan kesimpulan dan *verifikasi*

Untuk hal ini peneliti berusaha mencari pola, hubungan, persamaan, hal-hal yang sering muncul, hipotesis, dan sebagainya. Dari data yang dianalisis peneliti mengambil kesimpulan yang mencerminkan pada tujuan khusus penelitian. Dalam melakukan kesimpulan dan verifikasi data penulis melakukan pengecakan kebenaran data yang tidak hanya dilakukan terhadap subjek peneliti tetapi juga dilakukan juga terhadap sumber lain, untuk membuktikan kebenaran data peneliti melakukan teknik triagurasi data.

F. Triangulasi Data

Teknik triagurasi adalah teknik pemerisaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu dengan yang lain diluar data itu untuk keperluan

pengecekan atau pembanding data yang diperoleh. Salah satu ciri penelitian kualitatif adalah dengan menggunakan cara triangulasi. triangulasi adalah memeriksa kebenaran data dan informasi yang diperoleh kepada pihak lain sehingga pada akhirnya hanya data yang sah saja yang digunakan untuk mencapai hasil penelitian. Triangulasi terbagi empat macam yaitu : 1) Triangulasi data (menambah atau memperkaya data sampai mantap sekali), 2) Triangulasi peneliti (mengadakan pengecekan dengan peneliti lain), 3) Triangulasi teori (mencocokkan dengan teori terdahulu), dan 4) Triangulasi metodologi (mengumpulkan data dengan metode lain).[79]

Triangulasi data penelitian ini menggunakan triangulasi sumber data dan metode. Triangulasi sumber data yaitu membandingkan data yaitu membandingkan informasi yang diperoleh dengan informan yang lain. Sedangkan triangulasi metode yaitu apabila peneliti masih ragu terhadap informasi yang telah diperoleh maka peneliti terjun ke lapangan untuk memperoleh informasi yang lebih mendukung hasil penelitian dengan metode yang lain.

Secara umum dalam analisis data penelitian ini melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Penyusunan draf wawanacara, mempersiapkan alai perekam, catatan, dan kebutuhan lainnya dalam keperluan wawanara dan dokumentasi.

[79] Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 75

2) Penyusunan draf wawanacra didasarkan pada pertanyaan yang mudah dimengerti dan dipahami.
3) Pelaksanaan wawancara dimulai dari kepala madrasah dilanjutkan dengan guru, dan siswa.
4) Setelah kegiatan wawancara dilanjutkan dengan penyusunan reduksi data.
5) **kemudian apabila dirasa ruang lingkup pelaksanaan kepemimpinan kepala madrasah dalam manajemen berbasis madrasah sudah dianggap cukup selanjutnya diberi pengkodean**
6) Setelah itu dilakukan analisis data untuk sesuai dengan fokus penelitian, tujuan penelitian, dan kegunaan agar benar-benar penelitian ini mempunyai makna
7) Akhirnya penyusunan deskripsi data dilakukan

   Apabila hasil data belum cukup untuk membuat deskripsi data maka dilakukan wawancara kembali untuk mendapatkan informasi yang mendukung hasil penelitian. Banyaknya pengulangan tergantung pada kecukupan data yang diperlukan untuk menjadikan keabsahan data. [80]

[80] Husaini, *PenelitianKualitatif (*Jakarta: Rineka Cipta, 2003), hlm. 21

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

1. KONDISI OBJETIF LOKASI PENELITIAN

a. Sejarah Berdirinya Madrasah Ibtidayah Negeri 4 Rejang Lebong

Madrasah Ibtidayah Negeri 4Rejang Lebong atau dikenal dengan MIN 4 Rejang Lebong adalah salah satu madrasah yang bernaungan dibawah Kemeterian Agama (Kemenag RI), yang berdiri pada 1990. Pada awal berdirinya bernama MIN Filial Derati, kelas jauh MIN 1 Dusun Curup. Kemudian pada tahun 1995 ditunjuklah Awaluddn sebagai kepala MIN Filiat Derati. Pada Tahun 1997 melalui SK menteri agama RI Nomor: 610, MIN Filiat Derati dinegerikan menjadi Madrasah Ibtidayah Negeri 8 Derati.

Pada tahun 2006 Awaludin dimutasi ke Curup diganti oleh Sahrom, Amd. Kemudian melalui SK Menteri Agama nomor: 110 MIN 8 Derati menjadi Madrasah Ibtidayah Negeri 4Derati. Pada tahun 2006 Sahrom pensiun digantikan oleh Eko Susilo, M.Pd. Kemudian pada tahun 2015 MIN 4 Derati berubah lagi menjadi MIN 4 Rejang Lebong dengan SK Menteri Agama nomor: 210 tahun 2015 MIN 4 Derati menjadi MIN 4 Rejang Lebong yang sekarang menjadi Kepala Madrasah Ibtidayah Negeri 4 Madrasah Ibtidayah Negeri 4 adalah Eko Susilo, M.Pd. [81]

[81].Dokumentasi Madrasah Ibtidayah Negeri 4 Rejang Lebong, 2018

b. Letak Geografis Madrasah Ibtidayah Negeri 4 Madrasah Ibtidayah Negeri 4 Rejang Lebong

Madrasah merupakan suatu wadah untuk menjalankan aktivitas yang mengarah kepada tujuan pendidikan.Dengan demikian madrasah adalah sarana untuk menjalankan aktivitas terutama untuk menuntut ilmu pengetahuan, baik ilmu pengetahuan umun maupun ilmu pengetahuan agama.[82] Maka dari itu eksistensi dari sarana dan prasarana madrasah sanagat menentukan dalam rangka gambaran lingkungan atau letak geografis Madrasah Ibtidayah Negeri 4Rejang Lebong, maka akan dipaparkan hasil observasi sebagai berikut:

Batasan-batasannya sebagai berikut:

1) Sebelah timur berbatasan dengan pemakaman 4 umum (TPU).
2) Sebelah barat berbatasan dengan rumah penduduk.
3) Sebelah utara berbatasan dengan jalan raya.
4) Sebelah selatan berbatasan dengan rumah penduduk.[83]

Dilihat dari letaknya Madrasah Ibtidayah Negeri 4 Rejang Lebong sudah cukup strategis, yakni dalam artianmadrasah tersebut mudah dijangkau dan dapat ditempuh dengan transportasi maupun dengan jalan kaki.[84]

c. Sarana dan Prasarana

Dalam proses kegiatan belajar mengajar dibutuhkan sarana dan prasarana yang cukup demi kelancaran kegiatan pendidikan. Dengan demikian

[82]Dokumentasi Madrasah Ibtidayah Negeri 4Rejang Lebong, 2018
[83]Dokumentasi Madrasah Ibtidayah Negeri 4Rejang Lebong, 2018
[84]Dokumentasi Madrasah Ibtidayah Negeri 4Rejang Lebong , 2018

sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Madrasah Ibtidayah Negeri 4 Rejang Lebong baik, yakni berupa bangunan maupun perlengkapan lainya untuk membantu peserta didik dan guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar.

Gedung Madrasah Ibtidayah Negeri 4Rejang Lebong terletak di Desa Derati Kecamatan Kota Padang Kabupaten Rejang Lebong Propinsi Bengkulu. Luas tanah madrasah tersebut 3.878 m, dan telah digunakan untuk bangunan gedung seluas 2.000 m, halamantaman300 m, lapangan olah raga 300 m, dengan daya listrik sebesar 900 W

d. Data Tenaga Pendidik

1) Data Guru MIN 4 Rejang Lebong

Adapun jumlah tenaga pendidik di MIN 4 Rejang lebong berjumlah 11 orang guru tetap dan 2 orang guru tidak tetap, untuk lebih jelasnya berkenaan dengan data guru di MIN 4 Rejang Lebong dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 1

Tentang Guru tetap di MIN 4 Rejang Lebong[85]

No	Nama/NIP	Pangkat	Penidikan		Tugas Mengajar
			Fakultas	Ijazah	
1	2	4	5	6	7

[85]Dokumen MIN 4 Rejang Lebong 2016

1.	Eko Susilo, M.Pd	IV/a	S2 Manj Pendk	2008	Guru Kelas
2.	Helma Hayati, S.Pd.I	III/b	S1- PAI	2003	Guru kls V
3.	Nursiah, S.Pd.I	III/a	S1- PAI	2013	Guru kls IV
4.	Khairil Khalid, S.Pd.I	III/a	S1- PAI	2012	Guru kls III
5.	Yusro Aliyah, S.Pd.I	III/a	S1- PAI	2013	Guru kls I
6.	M. Kadir, S.Pd	II/a	S1- PKn	2013	Guru kls II.b
7	Nurdin Jaya, S.Pd.I	II/a	S1- PAI	2000	Guru kls I
8.	Laibatilah, S.Pd.I	II/a	S1- PAI	2000	Guru kls II
9	Sudirman, S.Pd.I	II/a	S1-Geografi	2012	Guru kls V
10	Rubiyah, S.Pd.I	II/a	S1-B. Inggris	2009	B.Inggris

2) Data Guru Honorer MIN4 Rejang LebongTahun Pelajaran 2018

Tabel 4.2

Guru Honorer di MIN 4 Rejang Lebong

NO	Nama	Pendidikan		Keterangan
		Tahun	Ijazah	
1	Eta Afrika, S.Pd.I	2008	S1- PAI	Guru Kelas V
2	Nanik	2002	SMA	Guru kls

3) Rekapitulasi Data Siswa MIN 4 Rejang Lebong Tahun Pelajaran 2018

Tabel 4.3

Tentang data Siswa MIN 4 Rejang Lebong[86]

No	Kelas	Program Studi	Jumlah Rombel	Jumlah siswa			KET
				L	P	Jml	
1			2	18	14	32	
2			1	17	18	35	
3			1	22	19	41	

[86]Dokumen MIN 4 Rejang Lebong 2018

4			1	14	15	29	
5			1	14	12	26	
6			1	9	15	24	
Jumlah			7	94	93	187	

B. Deskripsi hasil penelitian

1. Kebijakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidayah Negeri 4 Rejang Lebong

Kepala madrasah memiliki peran yang sangat strategis, keberadaannya dapat mensosialisasikan dan menanamkan isi dan makna visi madrasahnya dengan baik. Kepala Madrasah juga mampu membangun kebiasaan-kebiasaan berbagi pendapat atau urun rembug dalam merumuskan visi dan misi madrasahnya, dan kepala madrasah juga selalu menjaga agar visi dan misi madrasah yang telah disepakati oleh warga madrasah hidup subur dalam implementasinya.

Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui wawancara yang dilaksanakan di lokasi penelitian berkenaan dengan kebijakan kepala madrasah. Menurut Eko Susilo M.Pd, menjelaskankan bahwa:

> Sebagai kepala madrasah, tentu keberadaannya sangat penting, sebab kepala madrasah yang menentukan mau dibawa kemana madrasah ini, jika madrasah mau menjadi madrasah yang unggul, kompetetif, sesuai dengan visi dan misi, maka kepala madrasah harus memiliki kebijakan. Kebijakan tersebut nantinya akan membawa madrasah sesuai dengan harapan, disamping itu, kepala madrasah memiliki kemampuan untuk dapat mensosialisasikan visi dan misi madrasah dan memberikan makna yang jelas tentang visi dan misi sehingg madrasah menjadi lembaga pendidikan yang unggul, kompetetif.[87]

[87]WawancaraBapak Eko Susilo, M.Pd Kepala MIN 04 Rejang Lebong tanggal 15 Februari 2018

> Lebih lanjut dijelaskan bahwa kebijakan memiliki tujuan pendidikan yang jelas dan terarah untuk memberikan kontribusi pada pendidikan. Artinya bahwa jika madrasah ingin bermutu maka kepala madrasah memberi kesempatan kepada guru untuk meningkatkan profesional melalui pelatihan, mengikuti seminar pendidikan.[88]

Berdasarkan wawancara tersebut di atas dapatlah dipahami bahwa kepala madrasah memiliki kebijakan yang sangat penting, yang demikian itu menunjukkan keberadaannya menjadi semangat dalam memotivasi berbagai aktivitas, aktivitas tersebut menujukkan bahwa kemampuan kepala madrasah dalam memaknai visi dan misi madrasah tersebut dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong, yang dapat memberikan kontribusi.

Kontribusi tersebut terlihat dari kondisi semangat para guru, kondisi belajar terlihat kondusif,hal tersebut dapat digambarkan ketika peneliti mengamati situasi belajar di madrasah tersebut,[89] demikian juga dengan para peserta didik masuk ke madrasah sesuai dengan jam masuk. Kondisi yang demikian jelas menunjukkan bahwa keberadaan kepala madrasah sangat penting dalam menciptakan kondisi yang nyamankepada guru MIN 4 Rejang Lebong maka disini keberadaan kepala madrasah di MIN 4 Rejang Lebong, sangat strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, Sudirman menjelaskan, bahwa:

[88]WawancaraBapak Eko Susilo, M.Pd Kepala MIN 04 Rejang Lebong tanggal 15 Februari 2018

[89]Lihat poto pada lampiran nomor 1

> Kepala madrasah memiliki kebijakan yang strategisdalam meningkatkan mutu pendidikan, sehingga madrasah menjadi lembaga pendidikan yang unggul, ini menunjukkan bahwa keberadaan kepala madrasah sangat penting dalam dunia pendidikan. Untuk menjadikan madrasah yang bermutu, perlu adanya program yang unggul dan program unggul tersebut guru hendaknya dapat mengikuti dan melaksanakannya. Misalnya mengikuti kelompok kerja guru dalam memhamai kurikulum dengan mempelajari muatan lokal yang cocok untuk peserta didik.[90]

Sehubungan dengan pendapat tersebut, Helma Heryati menjelaskan sebagai berikut:

> Kebijakan yang dilakukan oleh kepala madrasah seperti mengikuti workshop, seminar, akan memberikan pengalaman yang baik kepada para guru, sehingga guru dapat mengembangkan dalam proses pembelajaran di kelas. Banyak manfaat ketika gurumengikuti berbagai kegiatan yang dapat diterapkan di kelas.[91]

Berdasarkan penjelasan di atas, berkenaan dengan kebijakan kepala madrasah yang demikian penting keberadaannya, selanjutnyapeneliti ingin mengetahui apa kebijakan yang akan dilakukan berkenaan dengan peningingkatan mutu pendidikan, dalam kontek ini, peneliti memandang perlu untuk mengetahui kebijakan yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk mencapai tujuan atau arah yang ingin dicapai, maka peneliti melakukanwawancara dengan kepala madrasah berkenaan kebijakan apa saja yang dilakukan sehingga tujuan yang ingin dicapai dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 4 Rejang Lebong dapat terealisasi.

> Kebijakan Kepala madrasah MIN 4 Rejang Lebong banyak, dalam hal ini kebijakan difokuskan padapengembangan kurikulum dan pengembangan propesionalitas guru dalammeningkatkan mutu pendidikan pada hasil belajar

[90] Wawancara, dengan Bapak Sudirman , *Guru kelas IV*, tanggal 15Februari 2018
[91]Wawancara dengan ibu Helma Heryati, Guru Kelas V tanggal 15Februari 2018

> siswa, dengan adanya kebijakan tersebut maka guru diharuskan dapat memahami apa yang diinginkan kepala madrasah, dengan demikian guru menjadi lebih profesional, diantaranya, guru diberi kesempatan mengikuti KKG untuk membahas kurikulum, sehingga guru lebih bisa mengembangkannya dalam proses pembelajaran, mengikuti pelatihan, seminar pendidikan.[92]

Mutu pendidikan menjadi taruhan ketika menghadapi tuntutan-tuntutan pembelajaran dewasa ini karena tuntutan tersebut merefleksikan suatu kebutuhan yang semakin kompleks yang berasal dari siswa dan lingkungan, tidak sekedar kemampuan guru menguasai pelajaran semata tetapi juga kemampuan lainnya yang bersifat psikis, strategis dan produktif. Tuntutan demikian ini hanya bisa dijawab oleh kepala madrasah yang memiliki kebijakan berorientasi kepada mutupendidikan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah di atas berkenaan dengan mutu pendidikanMIN 4 Rejang Lebong yang perlu dilakukan oleh kepala madrasah dalam kebijakan meningkatkan mutu pendidikan di MIN 4 Rejang Lebong, yang lainnya yaitu menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif, kemampuan seorang guru dalam mengkomunikasikan pengetahuan, pengelolaan pembelajaran, komitmen seorang guru.

> Menciptakan kondisi belajar yang kondusif merupakankebijakankepala madrasah yang memberikan kontribusi yang baik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 4 Rejang Lebong, dengan menciptakan pembelajaran yang kondusif, kemampuan seorang guru dalam mengkomunikasikan pengetahuan, pengelolaan pembelajaran, komitmen seorang guru akan semakin baik. [93]

[92] Wawancara dengan kepala Madrasah Bapak Eko Susilo, M.Pd tanggal 15 Februari 2018

[93]Wawancara dengan Kepala Madrasah, Bapak Eko Susilo, M.Pd tanggal 15 Februari

Lebih lanjut Kepala Madrasah menjalaskan bahwa ada komitmen bersama antara kepala madrasah dengan guru yaitu

> Menciptakan pembelajaran yang kondusif Pembelajaran sebagai wujud dari mutu pendidikan, maka segala kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru harus menyatu, menjiwai, dan menghayati tugas-tugas yang relevan dengan tingkat kebutuhan, minat, bakat dan tingkat kemampuan peserta didik serta kemampuan guru dalam mengorganisasi materi pembelajaran dengan penggunaan ragam teknologi pembelajaran yang memadai. Dalam menciptakan pembelajar-anmutu pendidikan berkaitan dengan tugas perencanaan, pengelolaan pembelajaran dan penilaian hasil belajar siswa. Sebagai perencana, maka guru mampu mendesain pembe-lajaran yang sesuai dengan kondisi di lapangan, sebagai pengelola maka guru harus mampu menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif sehingga siswa dapat belajar dengan balik, dan sebagai evaluator maka guru harus mampu melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar siswa.[94]

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 4 Rejang Lebong, bahwa masih ada guru yang kurang menyatu, kurang menjiwai, dan kurang menghayati tugas-tugas yang relevan dengan tingkat kebutuhan, minat, bakat dan tingkat kemampuan peserta didik serta kemampuan guru dalam mengorganisasi materi pembelajaran dengan penggunaan ragam teknologi pembelajaran yang memadai.

> "mutu pendidikan itu tidak dapat dicapai jika dalam pembelajarannya guru ada yang kurang menyatu, kurang menjiwai, dan kurang menghayati tugas-tugas yang relevan dengan tingkat kebutuhan, minat, bakat dan tingkat kemampuan peserta didik serta kemampuan guru dalam mengorganisasi materi pembelajaran dengan penggunaan ragam teknologi pembelajaran yang memadai."[95]

2018

[94]Wawancara dengan kepala Madrasah Bapak Eko Susilo, M.Pd tanggal 15 Februari 2018

[95]Wawancara dengan kepala madrasahBapak Eko Susilo, M.Pd tanggal 15 Februari 2018

Ini berarti bahwa hasil belajar dalam meningkatkan mutu pendidikan dilihat dari kemampuan mengkomunikasikan bahan ajar melalui pemabfaatan teknologi Pengetahuan kemampuan seseorang dalam mengkomunikasikan pengetahuan sangat bergantung pada penguasaan pengetahuan yang akan dikomunikasikannya itu. Hal ini berarti bahwa dalam proses komunikasi dengan peserta didik, faktor penguasaan bidang studilah yang dapat memampukan guru dalam mengkomunikasikan bahan ajarnya. Penguasaan bidang studi oleh guru akan tampak dalam perilaku nyata ketika ia mengajar. Penguasaan itu akan tampak pada kemampuan guru dalam menjelaskan, mengorganisasikan bahan ajar, dan sikap guru. Semakin baik penguasaan bahan ajar oleh guru, maka kemampuan guru dalam menjelaskan dan mengorganisasikan bahan ajar juga semakin baik.

Dengandemikian mutu pendidikan, salah satunya dipengaruhi oleh penguasaan bahan ajar. Guru yang kurang mantap penguasaan bidang studi atau kurang yakin apa yang dikuasainya akan kehilangan kepercayaan diri bila berada dalam kelas, selalu ragu-ragu, dan tidak dapat memberikan jawaban yang tepat dan tuntas atas pertanyaan peserta didik. Hal ini akan berakibat kurang baik dalam mengajarkan bahan ajar, sebab akan merendahkan mutu pembelajaran dan dapat menimbulkan kesulitan pemahaman oleh peserta didik.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa ada guru dalam proses pengajarannya kurang diperhatikan siswa. Siswa kurang menghiraukan keterangan yang disampaikannya.Untuk dapat menguasai bahan ajar dengan

mudah, guru perlu memperbanyak membaca, mempelajari, mendalami, dan mengkaji bahan ajar yang ada dalam buku teks maupun buku pelajaran.

Berdasarkan pada uraian di atas, dapat dinyatakan bahwa mutu pendidikan, salah satunya dipengaruhi oleh penguasaan bahan ajar yang akan diajarkan. Penguasaan bahan ajar oleh guru adalah kemampuan yang dimiliki guru dalam menerapkan sejumlah fakta, konsep, prinsip dan ketrampilan untuk menyelesaikan dan memecahkan soalsoal atau masalah yang berkaitan dengan pokok bahasan yang diajarkan.

Pengelolaan pembelajaran menjadi hal penting karena berkaitan langsung dengan aktivitas belajar siswa.Kebijakan guru untuk menguasai bahan ajar yang akan diajarkan, merencanakan dan melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan optimal dapat terwujud jika dalam diri guru tersebut ada dorongan dan tekad yang kuat (komitmen) untuk menjalankan tugasnya dengan baik.

Dengan demikian, jika dikaitkan dengan pengertian kemampuan mengelola pembelajaran yang telah dijelaskan di atas, maka salah tugas guru adalah mengkebijakankan dan memberdayakan semua aspek yang terlibat dalam kegiatan pembelajaran, yaitu: guru, siswa, bahan ajar, sarana pembelajaran, dan lingkungan belajar sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung efektif. Kondisi pembelajaran yang efektif dapat tercapai jika guru mampu mengatur siswa dan sarana pembelajaran, mampu menjalin hubungan interpersonal dengan siswa serta mengendalikannya dalam suasana yang menyenangkan untuk mencapai tujuan pembelajaran. Kondisi

pembelajaran yang efektif akan mempengaruhi mutu pelaksanaan pembelajaran. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kemampuan mengelola pembelajaran merupakan kebijakan guru dalam mengelola pembelajaran selama proses pembelajaran berlangsung dengan dimensi: (1) menciptakan dan memelihara kondisi pembelajaran yang optimal, (2) melaksanakan kegiatan pembelajaran, (3) membina hubungan yang positif dengan siswa selama proses pembelajaran berlangsung.

Berdasarkan hasil pengamatan penulis ditemukan bahwa dalam mengelola pembelajaran di madrasah ada guru terlihat sikapnya kurang tanggap dengan kondisi siswa, kurang begitu perhatian kepada siswa, tidak menegur atau memberi ganjaran kepada siswa yang ramai atau berulah di kelas, kurang optimal mengatur ruangan belajar sesuai dengan kondisi siswa di kelas. Pengelolaan pembelajaran secara efektif dapat tercapai jika guru mampu mengelola kegiatan pembelajaran yang meliputi: (1) membuka pembelajaran, (2) melaksanakan pembelajaran, (3) melakukan penilaian dan tindak lanjutnya terhadap kegiatan pembelajaran, dan (4) menutup pembelajaran

Menurut Kepala Madrasah mengatakan bahwa:

> Ada beberapa guru diikutsertakan dalam sejumlah pelatihan pengembangan profesionalitas guru. Beliau juga menegaskan pelatihan ini berguna bagi guruguru untuk lebih mengembangkan potensinya terutama dalam mengelola kegiatan pembelajaran.Pengelolaan pembelajaran secara efektif juga dapat tercapai jika guru mampu membina hubungan positif dengan siswa.[96]

[96]Wawancara dengan kepala madrasah Bapak Eko Susilo, M.Pd tanggal 26 Februari 2018

Sehubungan dengan hal tersebut Khairil Khalid menjelaskan bahwa

> Kebijakan yang dilakukan oleh kepala madrasah di MIN 4 Rejang Lebong menurut kami sebagai guru sangat positif dan sangat setuju, sebab guru dituntut juga mampu mengembangkan profesionalitas guru melalui kegiatan seminar, pelatihan dan yang lainnya. Kegiatan tersebut tentu berkontribusi dalam proses pembelajaran di kelas. Disamping itu, kepala madrasah memberi kesempatan yang luas kepada guru untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi, seperti ibu Rubiyah yang sekarang sedang mengikuti perkuliahan S2 pada Prodi Manajemen Pendidikan Islam di IAIN Curup. Hal tersebut menunjukkan betapa kepala madrasah menginginkan mutu pendidikan di MIN 4 Rejang Lebong semakin baik.[97]

Berdasarkanhasil pengamatan di lapangan pada tanggal 26 Februari 2018 ada sebagian kecil guru bersikap kurang luwes dan kurang terbuka terhadap siswa, kurang semangat dan kesungguhan dalam mengajar, interaksi perilaku siswa di luar jam pelajaran kurang begitu bagus. Kondisi yang demikian tentu berpengaruh dalam mengikuti proses pembelajaran.

Berdasarkan kondisi tersebut, kepala madrasah menjalaskan bahwa

> Jika guru mengajar tidak semangat, maka hasil yang ingin dicapai tidak sesuai dengan harapan. Memang ada guru yang semangat dalam mengajar, ini disebabkan jarak tempuh guru dengan tempat mengajar ada yang jauh, disamping itu, peserta didik yang belajar di sini berasal dari desa Derati dengan bahasa pada umumnya adalah bahasa Lembak, melihat kondisi siswa yang demikian kecenderungan homogen sementara guru ada yang tidak tau dengan bahasa lembak dalam berkomunikasi sehari-hari mereka terbiasa dengan gaya seperti itu karena terbawa dari lingkungan kampungnya, maka guru dalam menjelaskan materi dan berkomunikasi dengan siswa di sini perlu dengan bahasa daerah agar siswa lebih mudah memahami.[98]

Sehubungan dengan hal tersebut Helma Heryati menjelaskan bahwa

[97]Wawancara dengan bapakKhairl Khalid, guru kelas tanggal 26 Februari 2018
[98]Wawancara dengan kepala madrasah bapak Eko Susilo, M,Pd tanggal 26 Februari 2018

> Saya dan ibu Nursiah merupakan orang asli dari desa Derati, demikian juga dengan guru-guru yang mengajar di MIN 4 Rejang Lebong adalah orang-orang asli dari PUT, sukarami, namun Bapak Eko Susilo dan Ibu Rubiyah bukan asli dari suku lembak, namun untuk berkomunikasi dengan peserta didik beliau bisa juga menggunakan bahasa daerah Lembak. Meman ada juga guru yang kurang luwes dalam menghadapi peserta didik, namun dengan semakin intensifnya kepala madrasah memberikan motivasi kepada para guru, maka guru-guru yang mengajar di MIN 4 Rejang lebong menjadi semangat untuk memberikan bimbingan kepada peserta didik.[99]

Kepala madrasah menambahkan bahwa guru juga mempunyai komitmen.

> Komitmen seorang guru yang dituangkan dalam tugas guru salah satunya adalah mengarahkan dan membimbing kegiatan belajar siswa sehingga siswa mau belajar. Untuk itu, agar siswa cenderung aktif dalam kegiatan pembelajaran maka guru harus dapat mengarahkan dan membimbing kegiatan belajar siswa. Tugas pengarahan dan pembimbingan tersebut dapat terwujud, jika dalam diri guru tersebut ada dorongan dan komitmen untuk melakukannya.[100]

Berdasarkan hasil pegamatan penulis di lapangan tanggal 5 Maret 2018 menunjukkan bahwa ada guru kurang memiliki komitmen kuat terhadap nilai-nilai dan arah strategis madrasah sehingga dalam mengajar kurang terarah belum sesuai dengan tujuan pembelajaran. Hal ini dapat terlihat dari cara mereka dalam menyederhanakan berbagai tugas yang rumit dan kurang berorientasi terhadap penyelesaian tugas, kepedulian terhadap kesulitan belajar siswa, tingkat kehadiran tidak penuh, dan lain-lain.

Dalam Meningkatkan Mutu pendidikan di MIN 4 Rejang Lebong Usaha pemberian bantuan kepada guru dalam bentuk layanan mutu

[99]Wawancara dengan ibu Helma Heryati, guru kelas V tanggal 26 Februari 2018

[100]Wawancara dengan kepala madrasah Bapak Eko Susilo, M.Pd tanggal 26 Februari 2018

pendidikan sangat diperlukan guna meningkatkan mutu proses dan hasil belajar mengajar yang dilakukan oleh guru. Bantuan mutu pendidikan kepada guru dilakukan secara menyeluruh baik oleh kepala madrasah maupun pengawas madrasah secara rutin, terjadwal serta berkesinambungan sehingga hasilnya benar-benar dapat memberikan masukan untuk perbaikan mutu pendidikan bersangkutan. Kebijakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan secara keseluruhan mencakup pada: penguasaan bahan ajar oleh guru, kemampuan guru mengelola pembelajaran dan komitmen guru dalam menjalankan tugas. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah menyebutkan bahwa

> 3 (tiga) hal yang menjadi prioritas madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan, antara lain: penguasaan bahan ajar, kemampuan mengelola pembelajaran dan komitmen menjalankan tugas. 3 (tiga) hal yang menjadi prioritas madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan, antara lain: penguasaan bahan ajar, kemampuan mengelola pembelajaran dan komitmen menjalankan tugas." 1) Penguasaan Bahan Ajar Agar guru dapat mengajar dengan baik, maka syarat pertama yang harus dimiliki adalah menguasai betul dengan cermat dan jelas apa-apa yang hendak diajarkan. Seorang guru yang tidak menguasai bahan ajar, tidak mungkin dapat mengajar dengan baik kepada para siswanya.Oleh karena itu, penguasaan bahan ajar merupakan syarat esensial bagi guru.Hal penting dalam pembelajaran setelah guru menguasai bahan ajar adalah kebijakan guru dalam mengelola pembelajaran.[101]

Penguasaan bidang studi (bahan ajar) oleh guru akan sangat membantunya dalam mengajar, sebab mengajar adalah suatu proses mengkomunikasikan pengetahuan kepada peserta didik. Penguasaan bidang studi oleh guru akan tampak dalam perilaku nyata ketika ia mengajar.

[101]Wawancara dengan kepala madrasah Bapak Eko Susilo, M.Pd tanggal 26 Februari 2018

Penguasaan itu akan tampak pada kemampuan guru dalam menjelaskan, mengorganisasikan bahan ajar, dan sikap guru. Semakin baik penguasaan bahan ajar oleh guru, maka kemampuan guru dalam menjelaskan dan mengorganisasikan bahan ajar juga semakin baik.Dengan demikian mutu pendidikan, salah satunya dipengaruhi oleh penguasaan bahan ajar.

Berdasarkanhasil wawancara dengan kepala madrasah menyebutkan bahwa penguasaan bahan ajar akan terlihat dari cara guru menjelaskan, sikap guru dan cara guru mengorganisasikan bahan ajar itu sendiri.

> Penguasaan bahan ajar seorang guru akan terlihat dari caranya menjelaskan, sikapnya dan caranya mengorganisasikan bahan ajar itu sendiri. Percaya diri, tidak ragu-ragu dalam menyampaikan materi maupun menjawab pertanyaan yang dilontarkan siswa.Kemampuan Mengelola Pembelajaran Mutu pendidikan berkaitan dengan tugas perencanaan, pengelolalan pembelajaran dan penilaian hasil belajar siswa. Sebagai perencana, maka guru harus mampu mendesain pembelajaran yang sesuai dengan kondisi di lapangan, sebagai pengelola maka guru harus mampu menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif sehingga siswa dapat belajar dengan baik, dan sebagai evaluator maka guru harus mampu melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar siswa.[102]

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah menyebutkan bahwa

> guru sebagai pengelola pembelajaran harus mampu menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif sehingga siswa dapat belajar dengan baik. Melalui pembelajaran terpadu dan terintegrasi memungkinkan terciptanya interaksi edukatif (suasana pembelajaran) yang menunjang perkembangan normatif siswa menjadi lebih baik.[103]

[102]Wawancara dengan kepala madrasah Bapak Eko Susilo, M.Pd tanggal 26 Februari 2018

[103]Wawancara dengan kepala madrasah Bapak Eko Susilo, M.Pd tanggal 26 Februari 2018

Sehubungan dengan penjelasan kepala madrasah, M. Khadir menjelaskan bahwa:

> Saya sependapat dengan apa yang telah dijelaskan oleh Bapak Kepala Madrasah dimana pengelolaan pembelajaran yang baik adalah guru yang mampu menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif sehingga siswa dapat belajar dengan baik. Pendekatan terpadu dan terintegrasi membangun cita rasa dan perilaku beragama yang baik serta membangun pemahaman dan sikap rasional, berwawasan luas,komitmen menjalankan tugas.Semua guru sebenarnya memiliki komitmen yang sama ingin mencerdaskan anak bangsa.104

Dewasa ini image seorang guru dimata masyarakat bergeser bahwa guru pada masa kini tidak lagi memiliki pengabdian tinggi di dunia pendidikan seperti masa-masa lalu, yang benar-benar ingin mengabdikan hidupnya untuk mendidik biarpun tanpa imbalan yang layak, tapi guru adalah sebuah profesi yang dihargai sebagai layaknya sebuah profesi. Syarat sebagai guru professional memang merupakan hal yang harus dimiliki oleh setiap guru.Untuk menjadi seorang guru mutu pendidikan tidaklah sulit, karena mutu pendidikannya seorang guru datang dari guru itu sendiri.

Dalam hal ini Kepala Madrasah membangun pada setiap warga madrasah termasuk guru,peserta didik, tenaga kependidikan, lingkungan madrasah terutama untuk menghilangkan setting pemikiran dan budaya kekakuan birokrasi, seperti harus menunggu petunjuk atasan dengan mengubahnya menjadi pemikiran yang kreatif dan inovatif.

Hal ini sesuai dengan wawancara dengan Kepala Madrasah:

> Setiap warga madrasah termasuk guru, tenaga kependidikan, saya tekankan sebagai subyek untuk tugas dan tanggung

[104]Wawancara dengan Bapak M. Kadir, Guru kelas II.b, tanggal 26 Februari 2018

> jawabnya, bukan sebagai obyek yang harus menunggu atasan. Hal ini saya tekankan untuk menghilangkan setting pemikiran dan budaya kekakuan birokrasi, seperti harus menunggu petunjuk atasan dengan mengubahnya menjadi pemikiran yang kreatif dan inovatif. Jangan ketika saya tidak ngantor karena dinas luar, bapak dan ibu guru menjadi kaku dalam proses pembelajaran, kurang inovasi menjadikan peserta didik tidak masuk kelas, budaya yang demikian tidak baik. Mari ciptakan kondisi yang nyaman agar kita betah untuk mengajar di madrasah ini.[105]

Di sisi lain, bahwa untuk menciptakan kondisi belajar yang nyaman, disamping bahwa guru harus kreatif dan inovasi dalam mengajar juga ada sebuah kebijakan yang dilakukan di madrasah yaitu program satu hari satu ayat, kemudian siswa yang akan menyelesaikan madrasah untuk kenaikan kelas, wajib hafal ayat Al-qur'an dan Hadits, dan mampu menjalankan shalat serta do'anya dengan baik.

Kebijakan yang demikian memang sangat dibutuhkan oleh warga madrasah sehingga guru, tenaga kependidikan dapat menjalankan tugasnya dengan baik, walau kepala madrasah tidak datang karena dinas luar. Mari ciptakan kondisi dan budaya yang kreatif namun santun dan menyenangkan sehingga proses pembelajaran dapat memberikan mutu pendidikan semakin baik.

2. Penerapan Kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 4 Rejang Lebong

Berdasarkan pengamatan, wawancara dan dokumentasi penulis mendapatkan rangkaian kegiatan yang menguraikan tentang kegiatan yang

[105]Wawancara dengan kepala madrasah Bapak Eko Susilo, M.Pd tanggal 26 Februari 2018

telah dilakukan diMIN 4 Rejang Lebong. Melalui observasi penulis ikut mengamati dalam kegiatan yang dilakukan di madrasah.Peneliti mengamati dan mencatat peristiwa yang terjadi. Dalam pengamatan ini penulis menempatkan posisi langsung berhubungan dengan sasaran yang diamati dan hanya membatasi pada persoalan yang penulis pertanyakan tentang pelaksanaan kebijakan.Proses yang dilakukan oleh peneliti ini juga dapat memberikan data tentang kebijakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Teknik pengamatan ini penulis lakukan dalam proses pengumpulan data untuk mendiagnosis apa yang terjadi di MIN 4 Rejang Lebong. Penulis juga mempunyai kesempatan melakukan wawancara dan dokumentasi untuk melakukan pembuktian dan penjelasan mengenai sesuatu yang masih kabur.Mengetahui rangkaian pelaksanaan yang menguraikan waktu pelaksanaan kegiatan.Mengetahui hasil yang telah dicapai dari kegiatan-kegiatan yang dimaksud.Mengetahui potensi, kendala dan permasalahan yang dihadapi madrasah dalam pelaksanaan meningkatkan mutu pendidikan.Dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 4 Rejang Lebong fokus pada beberapa komponen.Seperti yang telah disampaikan Kepala Madrasah.

Sehubungan hal tersebut, M. Kadir menjelaskan bahwa

> Kebijakan kepala madrasah, saya sambut dengan baik, sebab kebijakan tersebut memberi kesempatan para guru untuk meningkatkan mutu dalam mengajar dengan mengikuti berbagai kegiatan seperti seminar, pelatihan bahkan guru yang masih S1 didorong untuk melanjutkan ke S2. Oleh karen itu kaami selalu berusaha mendapatkan hasil yang terbaik. Dengan keterbatasan

> yang ada kami ingin meningkatkan kemampuan guru,sikap jujur guru, iklim komunikasi demokrasi yang serasi dan manusiawi antara pimpinan dan para guru.[106]

Berdasarkanpenjelasan di atas bahwa kebijakan yang dilakukan oleh kepala madrasah disambut baik oleh para guru, dan ternyata ada komitmen yang kuat mengenai kebijakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Penjelasan dari Kepala Madrasah Rejang Lebong menjadi aspek penting untuk mengetahui tentang pelaksanaankebijakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikandi Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong

Kebijakan yang dilakukan oleh kepala madrasah akan berjalan dengan baik jika mendapat dukungan dari semua warga madrasah yaitu adanya faktor yang mendukung. Untuk lebih jelasnya akan dijelaskan sebagai berikut:

1) Faktor Internal

a) Sikap jujur guru dalam menjalankan tugasnya menjadi faktor utama dalam meningkatkanmutu pendidikan dapat dilihat dari perilaku dan sikap yang tampak dalam kesehariannya. Dalam kesehariannya yang tercermin dalam diri seorang guru adalah kedisiplinan.Kepala madrasah memberikan kebijakan sedemikian rupa tentang bagaimana memanaatkan segala sumber daya yang ada meskipun kondisi madrasah secara sederhana tidak dapat memenuhi segala kebutuhan yang ada.Pembinaan yang dilakukan Kepala Madrasah mendapat

[106]Wawancara dengan kepala madrasah bapak Eko Susilo, M,Pd tanggal 5 Maret 2018

dukungan positif oleh guru-guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong.

b) Guru yang mengajar di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong semuanya sudah S1. Data guru dapat dilihat pada tabel di atas.

c) Dukungan sarana dan prasarana yang memadai.

d) Guru yang mengajar sesuai dengan disiplin keilmuan yang dimilikinya serta tata tertib madrasah dijalnkan dengan baik.

e) Guru dalam menjalankan tugasnya dalam kegiatan belajar mengajar senantiasa tetap dilaksanakan sebaik-baiknya mengingat itu merupakan tanggungjawab yang harus dilaksanakan dengan penuh sepenuh hati.

Sebagaimana dijelaskan oleh Nurdin Jaya, merupakan salah satu guru tetap yang juga kelahiran Desa derati menjelaskan

> Saya merupakan guru yang diberi kesempatan oleh pemerintah untuk menjadi guru, maka saya akan mengajar dengan sepenuh hati dan penuh tanggung jawab. Sebab peserta didik yang umumnya dari desa Derati harus menjadi manusia yang bermutu, sebab merakalah yang akan menjadi penerus kami.[107]

Demikian juga pendapat Helma Heryati dan Nursiah yang juga guru tetap dan asli kelahiran desa Derati, tentu merasa terpanggil untuk membangun desanya menjadi desa yang unggul melalui proses

[107]Wawancara dengan Bapak Nurdin Jaya guru kelas I, tanggal 12 Maret 2018

pembelajaran yang dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rrejang Lebong.

Penghargaan yang dilakukan Kepala Madrasah mendapat dukungan positif guru-guru Madrasah Rejang Lebong. Dari beberapa guru mengemukakan bahwa kepala madrasah memberikan kepercayaan kepada guru-guru untuk menjalankan tugasnya dengan sepenuh hati dan rasa tanggungjawab. Kepala Madrasah memberikan kesempatan dalam berbagai kegiatan. Seperti Diklat, seminar, Ujian penyetaraan Kepangkatan Pendidik (UPKP) dan Sertifikasi Guru.

Iklim komunikasi demokrasi yang serasi dan manusiawi antara pimpinan dan guru-guru yang dilakukan Kepala Madrasah mendapat dukungan positif guru-guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong. Dari beberapa guru mengemukakan bahwa Kepala Madrasah tidak mudah menyalahkan orang lain dan melemparkan kesalahan pada orang lain. Hal inilah yangmemnculkan semangat belajar para peserta didik dan guru terus meningkatkan mutu dalam mengajar di kelas.

Sebagaimana dijelaskan ibu Laibatiah, yang memberi dukungan menjelaskan bahwa "Kepala Madrasah sosok yang demokratis tidak mudah menyalahkan orang lain dan melemparkan kesalahan pada orang lain."[108]

2) Faktor Ekstern

[108]Wawancara dengan ibu Laibatiah, guru kelas II, tanggal 12 Maret 2018

a) Keterbatasan sarana yang menunjang bagi peningkatan mutu pendidikanmenjadi permasalahan yang serius dan perlu mendapat jalan agar bisa memberi kontribusi dalam peningkatan mutu pendidikan di MIN 4 Rejang Lebong. sebab Sarana dan prasarana yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang lebong merupakan penunjang keberhasilan pendidikan. Namun sara dan prasarana yang ada di MIN 4 rejang Lebong telah memadai.

b) Suasana lingkungan mengajar yang kondusif, sehingga dalam proses belajar mengajar di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebongpeserta didik menjadi nyaman, kemudian peserta didik diajari hormat dan sopan pada orang lain dalam kondisi dan situasi apa pun, tetapi ketika pulang belajar dari madrasah peserta didik lebih lebih nyaman dalam perjalan pulang sebab masyarakat sangat mendukung adanya proses pembelajaran yang dibuktikan adanya keamanan dari masyarakat serta dukungan dari orang tua.

3. Peluang dan Tantanga Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Perndidikan

Berdasarkan teori kepemimpinan situasional, yang menekankan bahwa keberhasilan kepemimpinan ditentukan oleh perilaku pemimpin dan faktor-faktor situasional organisasi, seperti jenis pekerjaan, lingkungan organisasi, dan karakteristik individu yang terlibat dalam organisasi. Tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk semua organisasi. Kepemimpinan

yang efektif adalah perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik organisasi, terutama kondisi kematangan bawahan.

Pada perkembangan selanjutnya, diketahui bahwa keberhasilan kepemimpinan tidak hanya ditekankan pada perilaku yang ditampilkan pimpinan dalam kelompok, tetapi perlu ditelaah dari sisi perilaku yang ditampilkan anggota dalam organisasi. Untuk itu, pimpinan harus bisa mentransformasi nilai kepada bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.Salah satu pendekatan kepemimpinan yang dikembangkan adalah kepemimpinan transformasional.Kepalamadrasah bisa memilih teori dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dari beberapa gaya kepemimpinan yang ada sesuai dengan karakter pribadi, dan kondisi organisasi madrasah yang dipimpin. Yang penting kepala, harus bisa menampilkan peranan kepemimpinan yang baik. Berkaitan dengan peranan kepemimpinan kepala madrasah tersebut, Menurut Sergiovanni mengemukakan enam peranan kepemimpinan kepala madrasah, yaitu kepemimpinan formal, kepemimpinan administratif, kepemimpinan supervisi, kepemimpinan organisasi, dan kepemimpinan tim.

Kepemimpinan formal mengacu pada tugas kepala madrasah untuk merumuskan visi, misi dan tujuan organisasi sesuai dengan dasar dan peraturan yang berlaku.Kepemimpinan administratif, mengacu pada tugas kepala madrasah untuk membina administrasi seluruh staf dan anggota organisasi madrasah.Kepemimpinan supervisi mengacu pada tugas kepala madrasah untuk membantu dan membimbing anggota agar bisa melaksanakan

tugas dengan baik.Kepemimpinan organisasi mengacu pada tugas kepala madrasah untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif, sehingga anggota bisa bekerja dengan penuh semangat dan produktif. Kepemimpinan tim mengacu pada tugas kepala madrasah untuk membangun kerja sama yang baik diantara semua anggota agar bisa mewujudkan tujuan organisasi madrasah secara optimal.

a. PeluangKebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Upaya untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang serta mengatasi kelemahan dan ancaman terhadap kebijkan kepala madrasah dapat dilakukan dengan pembinaan kemampuan potensi yang ada dalam madrasah, revitalisasi MGMP dan MKKS, peningkatan disiplin, pembentukan kelompok diskusi dan peningkatan layanan perpustakaan dengan menambah koleksi.

1. Kemampuan Kepala Madrasah

Pembinaan kemampuan yang dilakukan oleh kepala madrasah merupakan perjalanan yang cukup panjang. Berbagai wadah yang telah dikembangkan dalam pembinaan kemampaun yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah antara lain Musyawarah Kepala Madrasah (MKS), Kelompok Kerja Kepala Madrasah (KKKS), Pusat Kegiatan Kepala Madrasah (PKKS), Disamping itu, peningkatan kompetensi kepala madrasah dapat dilakukan melalui pendidikan formal, seperti program sarjana atau pascasarjana bagi para kepala madrasah sesuai dengan bidang

keahliannya, sehingga tidak terlepas dari koridor disiplin ilmu masing-masing.

Kepala madrasah sebagai pemimpin tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan madrasah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepala madrasah juga harus melakukan peningkatan profesionalisme sesuai dengan gaya kepemimpinannya, berangkat dari niat, kemauan dan kesediaan, bersifat memprakarsai dan didasari pertimbangan yang matang, lebih berorientasi kepada bawahan, demokratis, lebih terfokus pada hubungan daripada tugas serta mempertimbangkan kematangan bawahan.

Beberapa kegiatan pembinaan kemampuan guru yang bisa dilakukan oleh kepala madrasah adalah sebagai berikut:Dalam melaksanakan pembinaan profesional guru, kepala madrasah bisa menyusun program penyetaraan bagi guru-guru yang memiliki klasifikasi D-III agar mengikuti penyetaraan S1/Akta-IV, sehingga para gurunya dapat menambah wawasan keilmuan dan pengetahuan yang menunjang tugasnya.Untuk meningkatkan profesionalisme guru yang sifatnya khusus, bisa dilakukan oleh kepala madrasah dengan mengikutsertakan guru-guru dalam seminar dan pelatihan yang diadakan oleh Depdiknas maupun di luar Depdiknas.Hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan mutu guru dalam membenahi materi dan metodologi pembelajaran.

Peningkatan professionalisme guru melalui PKG (Pemantapan kerja Guru) dan KKG (Kelompok Kerja Guru) untuk Madrasah Ibtidaiyah dan MGPM (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) untuk MadrasahTsanawiyah. Melalui wadah ini para guru diarahkan untuk mencari berbagai pengalaman mengenai metodologi pembelajaran dan bahan ajar yang dapat diterapkan dalam kelas.

Perubahan dalam sistem pengelolaan madrasah, Sejak diberlakukannya otonomi daerah, terjadi *desentralisasi pendidikan,* yaitu adanya pelimpahan sebagian kewenangan pemerintah pusat ke daerah, termasuk kewenangan dalam pengelolaan pendidikan. Salah satu pendekatan pengelolaan pendidikan yang diterapkan adalah pendekatan pengelolaan pendidikan berdasarkan madrasah, yang dikenal dengan istilah school based management atau manajemen berbasis madrasah.

Manajemen berbasis madrasah merupakan salah satu pendekatan yang digunakan dalam manajemen madrasah.Manajemen berbasis madrasah merupakan terjemahan dari istilah school based management, yang pada dasarnya merupakan pemberian kesempatan yang lebih luas kepada madrasah dalam pengelolaan madrasah. Madrasah diberikan kewenangan yang lebih besar untuk mengelola madrasah secara mandiri sesuai dengan kondisi madrasah.Kegiatan pengelolaan pendidikan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai dengan evaluasi banyak ditentukan oleh madrasah.Dengan demikian diharapkan madrasah bisa mampu

mengembangkan diri sesuai dengan potensi yang dimiliki madrasah dan tuntutan lingkungan masyarakat.

Di beberapa negara, manajemen berbasis madrasah (*school based management*) dikemukakan dengan beberapa istilah, antara lain *site based management, delegated management, community based management, school otonomy atau local management of school*. Meskipun sebutannya berbeda, tetapi sasarannya sama, yaitu memberikan keleluasaan kepada madrasah untuk mengelola madrasah secara mandiri. Pada prinsipnya, madrasah memperoleh kewenangan (*authority*), kewajiban (*responsibility*) dan tanggung jawab (*accountability*) dalam pengelolaan madrasah.Melalui manajemen berbasis madrasah tersebut diharapkan bisa memberikan layanan pendidikan yang menyeluruh dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat.

Secara umum, tujuan manajemen berbasis madrasah (*school based management*) ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui beberapa cara, antara lain melalui keleluasaan mengelola sumber daya atau penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu dilakukan melalui peningkatan partisipasi orang tua siswa terhadap madrasah, fleksibilitas pengelolaan madrasah dan peningkatan profesionalisme personil madrasah.Sedangkan peningkatan pemerataan pendidikan diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah.

Secara khusus, manajemen berbasis madrasah diarahkan untuk meningkatkan mutu pendidikan.Dalam panduan pengelolaan madrasah, manajemen berbasis madrasah ditekankan pada manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah (*school based quality improvement*). Manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah pada dasarnya merupakan proses manajemen madrasah yang diarahkan untuk peningkatan mutu pendidikan melalui pelaksanaan otonomi madrasah mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai dengan evaluasi sesuai dengan kebutuhan dan kondisi madrasah dengan melibatkan semua *stakeholder*madrasah.

Dengan kata lain, manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah adalah keseluruhan proses pendayagunaan keseluruhan komponen pendidikan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan yang diupaya-kan sendiri oleh kepala madrasah bersama semua pihak yang terkait atau yang berkepentingan dengan mutu pendidikan. Istilah komponen mengacu pada bidang garapan pendidikan di madrasah, antara lain kurikulum dan pembelajaran, kesiswaan, kepegawaian, sarana dan prasarana, dan keuangan. Sedangkan istilah dikelola sendiri mengacu pada diatur sendiri (*self managing*), dirancang sendiri (*self design*) atau direncanakan sendiri *(self planning*), diorganisasi sendiri (*self organizing*), diarahkan sendiri (*self direction*) atau dikontrol/ dievaluasi sendiri (*self control*).

Secara lebih khusus, Levacic juga mengidentifikasi bahwa ada tiga tujuan khusus manajemen berbasis madrasah, yaitu mencapai efisiensi,

keefektifan dan tanggung jawab pendidikan.[109]Melalui manajemen berbasis madrasah, proses peningkatan mutu akan berlangsung secara efisien, terutama dalam penggunaan sumber daya manusia. Dengan manajemen berbasis madrasah, keefektifan peningkatan mutu pendidikan dasar juga meningkat, melalui peningkatan mutu pembelajaran.Dengan manajemen berbasis madrasah, respon madrasah juga bertambah besar terhadap siswa.Secara singkat, dapat dikemukakan bahwa manajemen berbasis madrasah diarahkan untuk memandirikan atau memberdayakan madrasah melalui pemberian wewenang dan keluwesan untuk peningkatan mutu pendidikan.

Dengan kemandirian diharapkan:

1) Madrasah bisa lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya, serta mampu mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk memajukan madrasah.

2) Madrasah dapat mengembangkan sendiri program-programnya sesuai dengan kebutuhannya.

3) Madrasah dapat bertanggungjawab tentang mutu pendidikan kepada orang tua, masyarakat maupun pemerintah, serta

4) Madrasah dapat melakukan persaingan secara sehat dengan madrasahlain untuk meningkatkan mutu pendidikan.

[109]Levacic, *Managemant Base School* (new york: 2000), hlm. 212

Ada beberapa prinsip yang perlu dipegang dalam melaksanakan manajemen berbasis madrasah. Prinsip-prinsip tersebut adalah:

1) Keterbukaan, artinya manajemen berbasis madrasah dilakukan secara terbuka dengan semua sumber daya yang ada, baik kepala madrasah, guru, siswa, orang tua siswa, maupun masyarakat;
2) Kebersamaan, artinya manajemen berbasis madrasah dilakukan bersama oleh madrasah dan masyarakat;
3) Berkelanjutan, artinya manajemen berbasis madrasah dilakukan secara berkelanjutan tanpa dipengaruhi pergantian pimpinan madrasah;
4) Menyeluruh, artinya manajemen berbasis madrasah yang disusun hendaknya mencakup semua komponen yang mempengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan;
5) Pertanggungjawaban, artinya pelaksanaan manajemen berbasis madrasah dapat dipertanggungjawabkan ke masyarakat dan pihak-pihak yang berkepentingan;
6) Demokratis, artinya keputusan yang diambil dalam manajemen berbasis madrasah hendaknya dilaksanakan atas dasar musyawarah antara komponen madrasah dan masyarakat;
7) Kemandirian madrasah, artinya madrasah memiliki prakarsa, inisiatif, dan inovatif dalam kerangka pencapaian tujuan pendidikan;
8) Berorientasi pada mutu, artinya berbagai upaya yang dilakukan selalu didasarkan pada peningkatan mutu.

Berdasarkan landasan tersebut, secara garis besar dapat disimpulkan bahwa terdapat pergeseran peranan dalam pengelolaan pendidikan, dari asas sentralisasi ke desentralisasi. Adanya kemandirian, keterbukaan, partisipatif, dan pertanggungjawaban menunjukkan pengelolaan madrasah secara mandiri berdasarkan kemampuan yang dimiliki madrasah.

Adapun bidang yang menjadi wewenang madrasah mencakup proses belajar mengajar, perencanaan, evaluasi program madrasah, pengelolaan kurikulum, pengelolaan ketenagaan, pengelolaan peralatan dan perlengkapan madrasah, pengelolaan keuangan, pelayanan siswa, hubungan madrasah dengan masyarakat, dan pengelolaan iklim madrasah.[110]

Konsekuensi dari adanya *school based management* tersebut, tugas dan tanggung jawab kepala madrasah menjadi semakin besar. Kepala madrasah harus bisa memimpin dan memberdayakan semua sumber daya madrasah. Kepala madrasah merupakan motor penggerak dan penentu arah kebijakan madrasah. Untuk itu, kepemimpinan kepala madrasah dasar harus mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran yang baik, lancar dan produktif, menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditetapkan, menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat agar bisa terlibat aktif dalam mewujudkan tujuan madrasah, bekerja sama dengan tim secara kooperatif, dan berhasil mewujudkan

[110]E. Mulsaya, Implementasi KTSP (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hlm. 23

tujuan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

2. Meningkatkan Mutu Guru

Mutu guru tidak dapat diabaikan, karena merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan keberhasilan dalam proses pembelajaran yang secara langsung berpengaruh terhadap mutu pendidikan. Peningkatan mutu guru dapat dilakukan antara lain melalui pemberian kesempatan mengikuti pelatihan, seminar dan lain sebagainya.

Program Peningkatan mutuguru adalah berbagai kegiatan peningkatan mutu pendidikan, kesehatan dan kehidupan guru. Kegiatan ini diadakan dengan pertimbangan semua pengembangan guru semestinya didasarkan pada kehidupan sehat dan tenteram.

b. Peluang dan Tantanga Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Perndidikan

Kepala sekolah adalah sebagai berikut: Kepala madrasah yang profesional dalam meningkatkan mutu pendidikan mencakup banyak hal yang perlu diperhatikan, rendahnya tanggung jawab, terbatasnya wawasan kepala madrasah, pengangkatan kepala madrasah yang belum transparan, kurangnya sarana dan prasarana, lulusan yang kurang mampu berkompetisi, rendahnya kepercayaan masyarakat, birokrasi serta rendahnya produktivitas kerja.

1) Iklim Belajar

Suasana belajar yang kurang stabil dalam tatanan kehidupan peserta didik selain menimbulkan berbagai masalah dalam hidup dan kehidupan di madrasah juga merupakan faktor penghambat lahirnya pendidikan yang bermutu. Para guru yang lamban dan tidak tepat dalam mengambil suatu keputusan dalam menyusun rencana pembelajaran menjadi permasalahan. Kondisi semacam ini sangat mempengaruhi berbagai bidang kehidupan, termasuk pendidikan, beserta komponen yang tercakup di dalamnya. Pengembangan sumber daya pembangunan melalui sistem pendidikan yang memadai perlu ditunjang oleh sistem kenyaman dalam proses pembelajaran, termasuk rasa mimiliki masyarakat akan pentinnya rasa aman peserta didik dalam proses pembelajaran untuk pendidikan harus sesuai kebutuhan pencapaian program pendidikan.

Menurut Bapak Eko Susilo, M,.Pd menjelaskan bahwa

> Iklim belajar yang nyaman akan memberikan semangat belajar yang tinggi kepada peserta didik, untuk menciptakan iklim yang nyaman, rasa aman dibutuhkan kepedulian semua pihak dalam mewujudkan iklim belajar yang kondusif. Iklim belajar yang dimaksud menjadi tantangan kepela madrasah dan guru, dan masyarakat termasuk juga adalah pemerintah.[111]

2) Rendahnya Tanggung Jawab

Rendahnya Tanggung Jawab menjadi tantangan yang dihadapi oleh kepala madrasah merupakan faktor penghambat dalam menerapkan kebijakan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 4 Rejang Lebong. Rendahnya tanggug jawab

[111]Wawancara dengan kepala madrasah Bapak Eko Susilo, M.Pd, tanggal 12 Maret 2018

tersebut antara lain terlihat dalam bentuk kurang disiplin dalam melaksanakan tugas, kurang motivasi dan semangat kerja, serta sering datang terlambat ke madrasah dan pulang lebih cepat dari guru dan tata usaha madrasah. Kondisi-kondisi tersebut sangat menghambat dan merupakan tantangan bagi kepala madrasah.

3) Terbatasnya wawasan

Kepala madrasah menghadpi guru memiliki wawasan yang kurang dalam meningkatkan mutu pendidikan untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah.Sempitnya wawasan tersebut terutama terkait dengan berbagai masalah dan tantangan yang harus dihadapi oleh kepala madrasah dalam era globalisasi sekarang ini, dimana kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, terutama teknologi informasi begitu cepat.Begitu cepatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi menyulitkan sebagian kepala madrasah dalam melaksanakan fungsinya untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah, yang mampu menghasilkan lulusan untuk dapat bersaing di era yang penuh ketidakpastian dan kesemrawutan global (*chaos*).

Kondisi tersebut antara lain disebabkan oleh faktor bahwa kepala madrasahmenghadapi tantangan guru-guru yang kurang membaca buku, majalah dan jurnal; kurang mengikuti perkembangan; jarang melakukan diskusi ilmiah; dan jarang mengikuti seminar yang berhubungan dengan pendidikan dan profesinya.Keberadaan Kelompok Kerja Kepala Madrasah (K3KM) dan Musyawarah Kepala Madrasah (MKM) yang belum

didayagunakan secara optimal untuk meningkatkan profesionalisme kepala madrasah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.Demikian pula halnya dengan keberadaan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dimana lembaga ini hanya berperan sebagai tempat berunding dengan tidak mengacu pada tujuan hasil pelaksanaan Kegiatan.

4) Pengangkatan kepala madrasah

Pengangkatan kepala madrasahyang transformer sangat sulit, hal yang demikian merupakan suatu faktor penghambat tumbuh kembangnya kepala madrasah profesional.Hasil kajian menunjukkan bahwa pengangkatan kepala madrasahsudah baik.Disamping itu, keputusan pemerintah mengenai jabatan kepala madrasah selama empat tahun dan setelah itu dapat dipilih kembali untuk satu periode berikutnya belum dapat dilaksanakan.Hal tersebut secara langsung merupakan penghambat tumbuhnya kepala madrasah profesional yang mampu mendorong visi menjadi aksi dalam peningkatan mutu pendidikan.

5) Kurangnya sarana dan prasarana

Kurangnya sarana dan prasarana pendidikan seperti perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja (workshop), pusat sumber belajar (PSB) dan perlengkapan pembelajaran sangat menghambat penerapan kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan.Hal ini terutama berkaitan dengan kemampuan pemerintah untuk melengkapinya yang masih kurang.Disamping itu, walaupun pemerintah sudah melengkapi buku-buku pedoman dan buku-buku paket namun dalam pemanfaatannya

masih kurang.Beberapa kasus menunjukkan banyak buku-buku paket belum didayagunakan secara optimal untuk kepentingan pembelajaran, baik guru maupun oleh peserta didik/siswa yang berdampak pada kesiapan dalam menghadapi Ujian Nasional.

6) Lulusan kurang mampu bersaing

Dengan berbagai cara dan model dalam mengubah dan memperbaiki nilai Ujian Nasional yang berakibat pada rendahnya kemampuan bersaing dari lulusan pendidikan madrasah banyak disebabkan oleh mutu hasil lulusan yang belum sesuai dengan target lulusan, sehingga para lulusan masih sulit untuk bisa masuk ke sekolah yang unggul karena persyaratan untuk diterima sebagai peserta didik, yang harus mencapai nilai rata-rata lulus KKM. Lulusan madrasah yang mau melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi setiap tahun bertambah banyak, namun kemampuan bersaing dalam ujian pada umumnya masih rendah sehingga persentase lulusan yang diterima dan bisa melanjutkan pendidikan hanya sedikit, hal ini sangat perlu perubahan mulai penerimaan Siswa Baru, Proses Pembelajaran dan kemurnian hasil Ujian Nasional.

7) Rendahnya kepercayaan masyarakat

Masyarakat masih memiliki tingkat kepercayaan yang rendah terhadap produktivitas pendidikan, khususnya yang diselenggarakan pada jalur pendidikan formal.Pendidikan secara umum belum mampu

melahirkan sumber daya manusia (SDM) yang bermutu, yang siap pakai, baik untuk kerja maupun untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Kurang berhasilnya program link and match (keterkaitan dan kesepadanan) dan belum berhasilnya program pendidikan berbasis masyarakat serta kurikulum berbasis kompetensi pada madrasah menyebabkan kekurangpercayaan masyarakat terhadap pendidikan.

8) Birokrasi

Birokrasi yang masih dipengaruhi faktor feodalisme dimana para pejabat lebih suka dilayani daripada melayani masih melekat di lingkugan Dinas Pendidikan. Kebiasaan lain seperti kurangnya prakarsa dan selalu menunggu *juklak* dan *juknis* tidak menunjang bagi tumbuh kembangnya kebijakan kepala madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Disamping itu, dalam lingkungan madrasah perilaku kepala madrasah cenderung kurang transparan dalam mengelolah madrasahnya.Hal ini menyebabkan kurang percayanya tenaga kependidikan terhadap kepala madrasah, sehingga dapat menurunkan kinerjanya dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah.

Disamping kurang mandiri, hambatan lain yang memperlemah kinerja kepala madrasah adalah kurangnya kepekaan terhadap krisis *(sense of crisis*), rasa memiliki dan rasa penting terhadap mutu pendidikan, sehingga menyebabkan lemahnya tanggung jawab, yang dapat menurunkan partisipasinya dalam kegiatan madrasah. Fenomena tersebut terutama disebabkan oleh kondisi yang selama bertahun-tahun dimana

kepala madrasah kurang mendapat pendidikan dan pelatihan yang mengarah pada sistem manajemen modern, kalaupun ada pelatihan-pelatihan seringkali kurang memacu prestasi dan potensi kepala madrasah.

9) Rendanya produktivitas kerja

Produtivitas kerja yang rendah antara lain disebabkan oleh rendahnya etos kerja dan disiplin. Salah satu indikator dari masalah ini adalah masih rendahnya prestasi belajar yang dapat dicapai peserta didik, baik prestasi akademis yang tertera dalam buku laporan pendidikan dan nilai ujian akhir maupun prestasi non-akademis serta partisipasinya dalam kehidupan dan memecahkan berbagai persoalan yang ada di masyarakat.Lebih dari itu, tidak jarang peserta didik yang justru menambah masalah bagi masyarakat dan lingkungan, seperti keterlibannya dalam penggunaan obat-obat terlarang, VCD porno dan perkelahian antar-pelajar.

10) Belum tumbuhnya budaya mutu

Mutu merupakan gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat.Mutu dipahami pula sebagai apa yang dipahami atau dikatakan oleh konsumen. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses dan output pendidikan. Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Proses pendidikan

merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sedangkan output pendidikan merupakan kinerja madrasah, yaitu prestasi madrasah yang dihasilkan dari proses dan perilaku madrasah.

Paradigma baru kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan berimplikasi terhadap budaya mutu, yang memiliki elemen-elemen sebagai berikut:

a) Informasi mutu harus digunakan untuk perbaikan;

b) Kewenangan harus sebatas tanggung jawab;

c) Hasil harus diikuti prestasi dan hukuman;

d) Kolaborasi, sinergi bukan kompetisi melainka harus merupakan basis kerja sama;

e) Tenaga pendidik harus merasa aman dalam melakukan pekerjaannya;

f) Suasana keadilan harus ditanamkan;

Belum tumbuhnya budaya mutu baik dari segi input, proses maupun output pendidikan merupakan faktor penghambat tumbuhnya kepala madrasah profesional. Dalam hal ini, madrasah harus selalu menggalakkan peningkatan mutu, yakni kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal.

C. PEMBAHASAN

1. **Kebijakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidayah Negeri 4 Rejang Lebong**

Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan Kepala Madrasah sebagai salah satu pemimpin pendidikan. Hal ini karena Kepala Madrasah merupakan seorang pejabat yang mutu pendidikan dalam organisasi madrasah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerja sama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong merupakan kunci kesuksesan Madrasah dalam mengadakan perubahan. Sehingga kegiatan meningkatkan dan memperbaiki program dan proses pembelajaran di madrasah sebagian besar terletak pada diri Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong itu sendiri. Setelah peneliti mengumpulkan data yang terkait dengan kebijakan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong maka peneliti segera menganalisis data-data tersebut.

Dalam meningkatkan mutu pendidikan, usaha-usaha yang dilakukan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 tidak diserahkan hanya pada individu di madrasah, melainkan juga melibatkan semua komponen madrasah.

Data-data yang telah berhasil dikumpulkan dianalisa, diketemukan duduk persoalannya, dan dimungkinkan didapatkan alternatif peme-

cahannya.Data-data yang telah terkumpul memberikan kesimpulan atas data atau informasi yang diperoleh. Dari orang-orang yang ditanya tentang kebijakan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong yaitu: memberikan informasi bahwa kebijakan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong dalam meningkatkan mutu pendidikan baik. Dari informasi ini penulis dapat menyimpulkan bahwa kebijakan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong dalam meningkatkan mutu pendidikan memberikan hasil yang memuaskan karena masing-masing pihak terkait (*stakeholder*) dalam pelaksanaannya tidak lagi bersifat parsial dan mengukur kinerja keberhasilan berdasarkan perspektif masing-masing.

Berdasarkan analisa kekuatan lapangan tentang kebijakan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong dalam meningkatkan mutu pendidikan dapat diambil kesimpulan bahwa dua fakor yang sangat besar dalam meningkatkan mutu pendidikan, yakni: dari Sikap jujur guru dan penghargaan terhadap semangat guru untuk maju sebagai faktor pendukung dan dari faktor kedisiplinanguru yang belum maksimal dilakukan oleh guru dan Keterbatasan sarana yang menunjang bagi peningkatan mutu pendidian menjadi faktor penghambat kebijakan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong dalam meningkatkan mutu pendidikan.

2. Hambatan dan PeluangKebijakan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong

Dalam Meningkatkan Mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong Penulis menganalisa data dengan cara mempergunakan analisa kekuatan lapangan (*force field analysis*). Dengan cara analisis ini penulis mendapatkan informasi mengenai hal-hal yang mendukung dan informasi tentang hal-hal yang menghambat atau menghalangi.

Dengan kata lain, setiap kali ada perubahan pasti ada dua kekuatan yang berlawanan, yakni kekuatan yang setuju akan perubahan dan kekuatan yang mempertahankan status quo. Dalam masing-masing kategori tersebut, masing-masing faktor pendukung dan penghambat dianalisis. Sehingga dengan demikian akan diperoleh identitas halangan dan kelancaran untuk perubahan yang akan diambil.

Berdasarkan data di atas didapatkan dua kekuatan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong, yakni faktor peluang, dimana kebijakan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 dapat dilakukan dalam meningkatkan mutu pendidikan dan faktor tantangan terhadapmutu pendidikan. Analisa kekuatan lapangan ini sangat membantu memahami secara kualitatif keadaan madrasahMadrasah Ibtidaiyah Negeri 4 dalam rangka melakukan perubahan, yakni meningkatkan mutu pendidikan.

Berdasarkan pemahaman kondisi pada aspek kekuatan baik dari faktor peluang dan tantangan akan banyak membantu usaha-usaha dalam menerapkan kebijakan yang dilakukan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 dalam meningkatkan mutu pendidikan.

a. Faktor internal

Dalam Meningkatkan Mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong, yaitu: 1) Sikap jujur guru.Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara dengan guru tampak sekali mutu pendidikan dapat dilihat dari perilaku dan sikap dalam kesehariannya. Dalam kesehariannya yang tercermin dalam diri seorang guru adalah kedisiplinan. Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong bahwa kebijakanyang dilakukan oleh kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 tentang bagaimana memanfaatkan segala sumber daya yang ada meskipun kondisi madrasah Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong telah memadai. Kebijakan yang dilakukan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong mendapat dukungan positif guru-guru madrasah Rejang Lebong.

Berdasarkan infomasi yang diberikan olehbeberapa guru mengemukakan bahwa kegiatan belajar mengajar senantiasa tetap dilaksanakan sebaik-baiknya mengingat itu merupakan tanggungjawab yang harus dilaksanakan dengan sepenuh hati. Dengan adanya sikap jujur merupakan identitas awal seseorang dapat dipercaya. Sikap jujur mampu mengembangkan kepribadian guru di depan siswa. Mampu dalam melaksanakan dan mengembangkan tugas secara professional dalam *kompetensinya*, *personalitinya* dan *religositinya*. 2) Penghargaan terhadap prestasi yang dicapai dengan memberi kesempatan mengikuti berbagai kegiatan seperti seminar, pelatihan dan lain sebagainya.

Berdasarkan informasi dari beberpa guru mengemukakan bahwa Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong memberikan sistem kepercayaan berpotensi bagi pembangunan etos kerja. Diantara dukungan itu datang dari salah seorang guru.Guru-guru diikutsertakan dalam beberapa pelatihan, seminar, workshop, melanjutkan studi guru dan Sertifikasi Guru.

Pendayagunaan potensi diri guru yang didasari rasa percaya pada gilirannya akan melahirkan kecerdasan seorang guru dan kemampuan mengaktualisasikan kecerdasan dalam diri guru yang memberikan kekuatan kepada guru dan siswa untuk meraih prestasi yang tinggi. 3) Iklim komunikasi demokrasi yang serasi dan manusiawi antara kepala madrasah dan guru Dari beberapa guru mengemukakan bahwa Kepala MadrasahIbtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong tidak mudah menyalahkan orang lain dan melemparkan kesalahan pada orang lain. Hal inilah yang memnculkan semangat belajar guru untuk terus diwujudkan.

Kepala MadrasahIbtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong memberikan otonomi yang luas di madrasah, partisipasi guru yang tinggi tanpa mengabaikan kebijakan tujuan pendidikan dan tujuan lembaga.yang luas dalam mengelola sumber daya sesuai dengan prioritas kebutuhan madrasah dapat mengakomodir seluruh kebutuhan komponen Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong.

b. Faktor Eksternal

Sarana dan prasarana yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong sudah memadai dan layak dipergunakan serta tumpahan air hujan dari atap gedung tidak langsung mengenai teras ruang kelas. Beberapa peralatan dan perlengkapan yang ada sudah sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik madrasah lain yang sudah lebih maju. Pembelajaran merupakan interaksi siswa dengan lingkungannya yang dipengaruhi faktor internal maupun faktor eksternal.Sarana yang ada dapat dilakukan dengan mengkondisikan lingkungannya agar menunjang terjadinya perubahan perilaku pada siswa.

Ketika di madrasah peserta didik diajari hormat dan sopan pada orang lain dalam kondisi dan situasi apa pun, tetapi ketika pulang dariMadrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong peserta didik lebih banyak rasa nyaman dan aman. Suasana yang yang nyaman dan aman apakah itu dari faktor internal guru atau siswa dapat dilakukan dengan mengkondisikan lingkungannya agar menunjang terjadinya perubahan perilaku pada siswa.

Tugas utama guru adalah mengkondisikan lingkungan agar menunjang terjadinya perubahan perilaku siswa.Ada tiga langkah strategis yang perlu diapresiasi bagi perubahan perilaku siswa dalam konteks pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong.

Pertama, appersepsi, yaitu menghubungkan materi pembelajaran dengan penglaman siswa atau dengan kompetensi yang telah dikuasai mereka. Appersepsi dapat dilakukan dalam bentuk *pre-test*.*Pretest* ini

sebaiknya dilakukan secara hati-hati sehingga tidak menggangu kegiatan inti dari pelaksanaan proses pembelajaran. Setelah memastikan bahwa siswa mempunyai kesiapan yang memadai, guru memulai proses pembelajaran.

Kedua, penyampaian materi dan latihan (*exercise*). Seni pembelajaran dapat dilihat dari segi proses dan hasil. Dari segi proses, pembelajaran akan menjadi efektif dan berhasil apabila siswa terlibat secara aktif dalam proses pembelajaran, baik fisik, mental maupun sosial. Siswa mampu menunjukkan semangat belajar dan rasa percaya diri yang tinggi.Sedangkan dari segi hasil, proses pembelajaran dikatakan efektif dan berhasil apabila ada perubahan pengetahuan, sikap dan perilaku positif pada siswa. Semakin banyak siswa yang mengalami perubahan positif maka semakin efektif pula proses pembelajaran itu.

Ketiga, evaluasi. Yaitu adanya pelaksanaan pembelajaran yang diakhiri dengan evaluasi atau post test. Tujuan utama evaluasi ini adalah untuk mengetahui tingkat keberhasilan pembelajaran.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Proses penelitian melalui pengelolaan, penafsiran dan analisa yang dilakukan tentang Kebijakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa:

1. Kebijakan Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong dapat tercapai dengan memprioritaskan madrasah dalam: pengembangan kurikulum dan pengembangan profesionalitas guru melalui kegiatan KKG.
2. Kebijakan kepala Madrasah dapat dilakukan melalui faktor internal dan eksternal Madrasah sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong: sikap jujur guru, penghargaan, iklim komunikasi demokrasi yang serasi dan manusiawi antara pimpinan dan guru.
3. Peluang dan tantangan yang dihadapi oleh kepala madrasah sangat berat yaitu memnumbuhkan suasana Madrasah yang kondusif, menumbuhkan rasa tanggungjawab kepada guru dalam mengajar merupakan tantangan yang harus dihadapi, sehingga melalui koordinasi dengan pimpinan kabupaten, komite madrasah dan masyarakat, maka tantangan tersebut dapat diatasi, sehingga mutu pendidikan dapat meningkat.

B. Saran-Saran

Akhirnya,hasil penelitian ini diberikan beberapa saran sebagai alternatif dalam mengatasi hambatan-hambatan dan sekaligus sebagai alternatif meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong. Saran yang diajukan disini didasarkan pada beberapa masukan dari sebagian responden sebagai tanggapan terhadap penyelenggaraan pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong, saran-saran ituantara lain:

1. Iklim organisasi madrasah ternyata berkontribus I positif terhadap mutu pendidikan. Hendaknya keadaan seperti ini selalu ditingkatkan. Untuk menciptakan hal tersebut guru-guru perlu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tentang kepemimpinan ini, baik atas inisiatif sendiri maupun prakarsa kepala madrasah atau pihak-pihak lain yang terkait
2. Faktor iklim organisasi ini ditentukan oleh faktor-faktor internal dan juga faktor eksternal. Lembaga pendidikan yang bertugas mempersiapkan peserta didik yang bermutu merupakan salah satu faktor eksternal yang turut berkontribusi.
3. Menciptakan komunikasi dua arah timbal balik, dan mengatur arus informasi, publikasi serta pesan dari madrasah kepubliknya atau sebaliknya demi tercapainya citra positif bagi kedua belah pihak.
4. Kepala madrasah hendaknya memiliki kepribadian sejati. Kepribadian yang ditunjang oleh penemuan visi, kepemimpinan dan pengelolaan diri yang baik. Kepribadian berhubungan dengan potret diri yang dilandasi mentalitas, moralitas dan spriritualitas yang baik. Visi berhubungan dengan ekpres I

keinginan tujuan, dan makna hidup pribadi. Kepemimpinan pribadi berhubungan dengan jiwa dan sikap serta perjuangan yang memiliki nilai-nilai dan prinsip hidup. Pengelolaan pribadi berhubungan dengan aktifitas diri yang terkendali untuk mencapai efektifitas pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 4 Rejang Lebong.

DAFTAR PUSTAKA

Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju MadrasahEfektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005)

Abdul Majid, *Perencanaan Pendidikan, Mengembangkan Standar Kompetensi Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008)

Abdul Ranchman Shaleh, *Madrasah Dan Pendidikan Anak Bangsa, Visi, Misi, Dan Aksi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004)

Ace Suryadi dan Dasim Budimansyah, *Paradikma Pembangunan Pendidikan Nasional, Konsep, Teori, dan Aplikasi dalam Analisis Kebijakan Publik* (Bandung: Widya Aksara Press, 2009)

Ali Imron, *Pembinaan Guru Di Indonesia* (Jakarta: Pustaka Jaya, 1995)

Anisari, A., Purwanti, E., & Masrur, M. (2017). Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di Smp Nurul Islam Kelurahan Garuntang Kecamatan Bumi Waras Kota Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Al-Idarah*, *1*(1), 1-9.

Aulia, S. (2013). Desentralisasi Kebijakan Pendidikan (Studi Tentang Pelaksanaan Wajib Belajar 12 Tahun Di Kota Surabaya Pada Tingkat Pendidikan Menengah dan Kejuruan). Jurnal Politik Muda, 2(1).

Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2014)

Daan Sugandha, Kepemimpinan di dalam Administrasi, (Bandung: Sinar Baru, 1981)

E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik, dan Implementas* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005)

____, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003),

____, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Koneks Menyukseskan MBS dan KBK* (Bandung: Remaja RosdaKarya, 2003)

H.A.R Tilaar dan Riant Nugroho, *Kebijakan Pendidikan, Pengantar Untuk Memahami Kebijakan Pendidikan Sebagai Kebijakan Public* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008)

Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Yogyakarta: Gjahmada University Press, 1993)

Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas sebagai Lembaga Pendidikan,* (Jakarta: Gunung Agung, 1992)

Hamzah B.Uno, *Model Pendidikan, Menciptakan Proses Belajar Mengajar Yang Kreatif Dan Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008)

Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bina Aksara, 1988)

Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006)

Husaini, *Penelitian Kualitatif (*Jakarta: Rineka Cipta, 2003)

Imam Tholhah dan Ahmad Barizi, *Membuka Jendela Pendidikan, Mengurai Tradisi Integrasi Keilmuan Islam* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004)

Imam Zaenuddin Ahmad Ibn Abdul Latif Az-Zubaedi, *Mukhtashor Shohih Al-bukhori*, Juz I (Beirut: Darul Kitab Al-Ilmiyati)

M. Sirozi, *Politik Pendidikan* (Jakarta: Grafindo Persada, 2005)

Marno, *Islam By Manajemen And Leadership, Tinjauan Teoritis dan Empiris Pengembanagn Lembaga Pendidikan Islam* (Malang: Lintas Pustaka, 2007)

Martinis Yamin dan Maisah, *Manajemen Pendidikan Kelas Strategi Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Jakarta: Gaung Persada, 2009)

Moch. Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2003)

Muhammad Munir dan Wahyu Ilaihi, *Manajemen Dakwa*, (Jakarta: Prenada Media, 2006)

Nazarudin, *Manajemen Pendidikan, Implementasi Konsep, Karakteristik Dan Metodologi Pendidikan Agama Islam Di Madrasah* (Jogjakarta: Teras, 2007)

Ngalim Poerwanto, dkk, *Administrasi Pendidikan, Mutiara Sumber Widya* (Jakarta: Remaja Rosda Karya, 2003)

Ngalim Purwanto, *Manajemen Pendidikan, Administrasi Dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1998)

Nur, M., Harun, C. Z., & Ibrahim, S. (2016). Manajemen Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada Sdn Dayah Guci Kabupaten Pidie. *Jurnal Administrasi Pendidikan: Program Pascasarjana Unsyiah*, *4*(1).

Nurharjadmo, W. (2008). Evaluasi implementasi kebijakan Pendidikan Sistem Ganda di sekolah kejuruan. *Spirit Publik*, *4*(2), 215-228.

Nurkolis, *Manajemen Berbasis Madrasah, Teori, Model, dan Aplikasi* (Jakarta: Grasindo, 2003)

Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000)

Ramlan Surbakti, *Dasar-dasar Ilmu Politik* (Surabaya: Airlangga University Press, 1984)

Saleh, K. (2014). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan. *FENOMENA*, *6*(1).

Sanusi Uwes, *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999)

Slamet PH, Kepemimpinan Kepala Sekolah (Makalah dan Lokakarya Nasional, 2002)

Sodiqin, H., & Nurdin, D. (2017). Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Kinerja Mengajar Guru dalam Mutu Pendidikan. Jurnal Administrasi Pendidikan, 23(2).

Sondang P. Siagian, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi* (Jakarta: Haji Masagung, 1991)

Sudarwan Danim, *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006)

Sudarwan Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif* (Bandung: Pustaka Setia.2002)

Suharsimi Arikunto, *Organisasi Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1993)

Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan* (Jakarta: Rajawali Press, 1990)

Sumadi Suryabtara, *Metodologi Penelitian* (Bandung: Remaja Rodsa Karya, 1997)

Sumarsono, R. B. (2016). Upaya Peningkatan Mutu Sekolah melalui Penguatan Peran Kepemimpinan Pembelajaran oleh Kepala Sekolah. *Tersedia secara online di: http://ap. fip. um. ac. id/wp-content/uploads/2016/03/41-Raden-Bambang-Sumarsono.*

Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan Pendidikan, Konsep, Strategi, dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Madrasah Yang Efektif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008)

Syafaruddin, *Efektifitas Kebijakan Pendidikan, Konsep, Strategi, Dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Madrasah Yang Efektif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008)

Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, Strategi, dan Aplikasi* (Jakarta:Grafindo,2002)

Syafruddin, *Manjemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat, Press, 2005)

Tony Bush dan Mariannecoleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Fahrurrozi (Yogyakarta: IRCISOD, 2006)

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya,* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001)

William N. Dunn, *Public Policy Analysis Pengantar Analisis Kebijakan Public* (Yogyakarta: Gajah Mada, 1999)

WJS. Poerwadarumita, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Balai pustaka, 1990)

Yuliana, T. (2006). *KEMAMPUAN KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH (MPMBS)(Studi kasus pada SMP Negeri 2 Brebes)* (Doctoral dissertation, Universitas Negeri Semarang).