

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan suatu hal yang sangat vital bagi pembentukan karakter sebuah peradaban dan kemajuan suatu bangsa. Undang-undang R. I. Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional mengamanatkan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab. Dalam Undang-undang tersebut lebih jauh ditegaskan bahwa Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. (Departemen Agama, 2006 :8)

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, misalnya

pengembangan kurikulum nasional dan lokal, peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan, pengadaan buku dan alat pelajaran, pengadaan dan perbaikan sarana prasarana pendidikan, serta peningkatan mutu kepemimpinan madrasah. Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan, hanya sebagian madrasah, terutama di kota-kota yang sudah ada upaya peningkatan mutu pendidikan yang menggembirakan, namun sebagian lainnya masih memprihatinkan.

Peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan dan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara menyeluruh.

Pemerintah, dalam hal ini Menteri Pendidikan Nasional telah mencanangkan "Gerakan Peningkatan Mutu Pendidikan" pada tanggal 2 Mei 2002 yang telah diamanatkan dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, namun sampai saat ini mutu pendidikan belum juga menunjukkan peningkatan yang berarti.

Para ahli dan peneliti di bidang pendidikan telah banyak menulis buah pikir dan hasil penelitian mereka mengenai upaya peningkatan mutu pendidikan. Suharsimi Arikunto (1997:37) bahwa untuk mewujudkan madrasah yang efektif yang dapat menghasilkan produk optimal dalam bentuk prestasi belajar siswa, harus diadakan perubahan seluruh komponen madrasah terutama pada kepemimpinan kepala madrasah, karena kepemimpinan kepala madrasah sebagai agen perubahan mempunyai peranan aktif dalam

... peningkatan mutu pendidikan sehingga ia harus memiliki kemampuan

sebagai *leader*. Kepemimpinan kepala madrasah yang baik adalah mampu mengelola sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan, baik dari sisi pembelajaran maupun pengembangan sumber daya manusia.

Terkait masalah tersebut, seorang kepala madrasah dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin, membutuhkan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku konsisiten, yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan lain (Nurkholis, 2003:166). Oleh sebab itu, dalam menentukan gaya kepemimpinan Saunder dan Jhonson (1965:188) menganjurkan agar mempertimbangkan tiga kemampuan, yaitu kemampuan pemimpin, kemampuan bawahan dan kemampuan situasi.

Kemampuan pemimpin dipengaruhi oleh latarbelakang pengetahuan, nilai-nilai serta pengalaman. Kemampuan bawahan ditentukan oleh kebebasan dan kemandirian untuk berbuat. Bertanggung jawab terhadap pengambilan keputusan, memahami tujuan yang ditentukan, mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang cukup. Kemampuan situasional seperti kelompok kerja tertentu, tugas kelompok yang alamiah, tekanan waktu dan faktor-faktor lingkungan. Selain mempertimbangkan dari sisi kemampuan, seorang pemimpin disebut berhasil jika memiliki empat macam kualitas yang diterapkan dalam kepemimpinannya, yaitu kejujuran, pandangan ke depan, mengilhami pengikutnya dan berkompeten.

Upaya peningkatan mutu pendidikan pada sebuah lembaga pendidikan, khususnya madrasah bukanlah tugas yang mudah, karena diperlukan kerja sama dan tim yang solid untuk mewujudkannya.

Banyak permasalahan yang menghambat dalam proses peningkatan mutu, di antaranya yaitu : *Pertama*, sikap mental para pengelola pendidikan baik yang memimpin maupun yang dipimpin. Kelompok yang mau dipimpin mau bergerak hanya karena perintah atasan, bukan adanya rasa tanggung jawab. Begitu juga yang memimpin, tidak memberikan motivasi, akan tetapi memberi kepercayaan namun senang mendelegasikan wewenang. *Kedua*, tidak adanya tindak lanjut dari evaluasi program. Hampir semua program dimonitor dan dievaluasi dengan baik, tetapi tindak lanjutnya tidak dilaksanakan. *Ketiga* adalah gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan situasi dan kondisi madrasah. Pada umumnya, pemimpin tidak mau menunjukkan pengakuan dan penghargaan terhadap keberhasilan kerja staf, sehingga menyebabkan staf bekerja tanpa adanya motivasi. *Keempat* adalah kurangnya rasa memiliki para pelaksana pendidikan. Perencanaan strategis yang kurang dipahami para pelaksana, serta komunikasi dialogis kurang terbuka menyebabkan pelaksanaan tugas menjadi terhambat. Semua ini menggambarkan bahwa prinsip melakukan sesuatu secara benar dari awal belum membudaya dan pelaksana tugas pada umumnya akan membantu sesuatu kegiatan, kalau sudah ada masalah yang timbul. Hal inipun merupakan kendala cukup besar dalam peningkatan dan pengendalian mutu pendidikan.

Sikap mental bawahan yang bekerja bukan atas tanggung jawab, tetapi hanya karena diperintah atasan akan membuat pekerjaan yang dilaksanakan hasilnya tidak optimal. Guru hanya bekerja berdasarkan petunjuk dari atasan, sehingga guru tidak biasa berinisiatif sendiri, sementara itu pemimpin sendiri

punya sikap mental yang negatif, seperti tidak bisa memberikan kesempatan bagi bawahan untuk berkarier dengan baik, bawahan harus mengikuti pada petunjuk atasan dan tidak memberikan motivasi. Kenyataan ini karena profil kepala madrasah belum mampu menampilkan gaya pemimpin situasional.

Program peningkatan mutu pendidikan tidak akan berjalan jika setelah diadakan monitoring dan evaluasi tanpa ditindak lanjuti. Fungsi pengawasan (*controlling*) berguna untuk membuat jalannya pelaksanaan kepemimpinan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Pengawasan bertujuan untuk menilai kelebihan dan kekurangan, apa-apa yang salah ditinjau ulang dan segera diperbaiki, tidak adanya tindak lanjut bisa disebabkan karena rendahnya etos kerja para pengelola pendidikan. Iklim organisasi yang tidak menyenangkan. Agar semua program madrasah dapat dimonitor dan ditindaklanjuti, maka perlu melibatkan semua pihak untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan partisipatif ialah suatu cara pengambilan keputusan yang terbuka dan demokratis yang melibatkan seluruh *stakeholders* di dewan madrasah. Asumsi jika seseorang diundang untuk pengambilan keputusan, maka ia merasa dihargai, dilibatkan, memiliki, dan bertanggung jawab. Perlibatan *stakeholdres* didasarkan keahlian, batas kewenangan, serta relevansinya dengan tujuan pengambilan keputusan.

Kepala madrasah sebagai pemimpin, hendaknya senantiasa memahami madrasah sebagai sistem organik. Untuk itu, kepala madrasah harus lebih berperan sebagai pemimpin dibandingkan sebagai manager. Sebagai

pemimpin, ada beberapa hal yang dilaksanakan kepala madrasah, yaitu: lebih banyak mengarahkan daripada mendorong atau memaksa, lebih bersandar pada kerja sama dalam menjalankan tugas dibandingkan bersandar pada kekuasaan, memberikan motivasi dan menanamkan kepercayaan pada diri guru dan staf administrasi, bukannya menciptakan rasa takut, bekerja dengan penuh semangat dan tanggung jawab, bukannya bermalas-malasan karena serba kekurangan.

Permasalahan-permasalahan di atas banyak dihadapi oleh lembaga pendidikan khususnya madrasah, tidak terkecuali Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Yogyakarta II sebagai salah satu Madrasah Negeri yang ada di Yogyakarta.

Pada bulan Juli tahun 2007 di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Yogyakarta II terjadi pergantian kepala madrasah dari Ibu Rismindarsih kepada Ibu Ratini, S.PdI. Sebenarnya pergantian kepala madrasah merupakan hal yang biasa, suatu *tour of duty* yang memang diperlukan dalam suatu organisasi, seperti di MIN Yogyakarta II. Salah satu di antara tujuan pergantian kepala madrasah adalah untuk memberikan suasana baru dan memperkaya pengalaman kerja bagi pejabat yang bersangkutan. Tetapi masalahnya menjadi lebih dari biasa, karena ada kondisi awal yang harus dihadapi oleh kepala madrasah, yang dianggap menjadikan tantangan tidak ringan dalam melanjutkan kepemimpinan sebagai kepala madrasah di MIN Yogyakarta II, yaitu mempertahankan nama besar institusi dan prestasi MIN yang telah diraih, serta upaya peningkatan mutu pendidikan.

Disadari bahwa dalam kehidupan masyarakat yang semakin maju seperti sekarang ini, persaingan antar sekolah untuk dapat menarik calon siswa baru semakin keras. Para orang tua dalam mengarahkan putra putrinya mencari madrasah yang mutunya baik, presentase kelulusan tinggi dan nilai rata-ratanya juga bagus. Semakin baik mutu sekolah akan semakin mudah memperoleh calon siswa dalam jumlah banyak dan memiliki kualitas yang baik. Sebaliknya, madrasah yang kurang bagus kualitasnya akan lebih sulit untuk dapat menarik calon siswa. Dengan demikian, mutu pendidikan suatu madrasah menjadi hal penting dan perhatian semua pihak.

Banyak orang beranggapan bahwa mutu pendidikan, di samping dipengaruhi oleh kualitas guru dalam proses belajar mengajar, lengkap tidaknya fasilitas madrasah, juga dipengaruhi oleh kapasitas kepala madrasah. Di madrasah dia sebagai pemimpin bagi semua siswa, guru dan pegawai yang akan membawa ke arah mana madrasah yang dipimpinnya, apakah akan menjadi madrasah yang bermutu atau akan menjadi madrasah yang biasa-biasa saja. Dalam menjalankan proses kepemimpinannya, seorang kepala madrasah dituntut mempunyai gaya kepemimpinan yang efektif yang dapat meningkatkan mutu pendidikan di madrasah.

Komponen-komponen terkait dengan peningkatan mutu di madrasah yang harus menjadi fokus perhatian kepala madrasah adalah siswa, dalam hal kesiapan dan motivasi belajarnya, dewan guru terkait masalah kemampuan profesional, moral kerjanya (kemampuan personal), dan kerja sama (kemampuan sosial), kurikulum yang terdiri dari relevansi konten dan

operasionalisasi proses pembelajarannya, masalah sarana dan prasarana menyangkut kecukupan dan keefektifan dalam mendukung proses pembelajaran, serta keberadaan masyarakat dan partisipasinya dalam pengembangan program-program pendidikan madrasah sangat dibutuhkan. Dari komponen tersebut, dituntut adanya gaya kepemimpinan kepala madrasah yang menjadi salah satu cara dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di madrasah yang dipimpinnya.

Salah satu keunikan MIN Yogyakarta II, adalah merupakan satu-satunya Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Wilayah Kota Yogyakarta, sehingga baik buruknya Madrasah khususnya Madrasah Ibtidaiyah akan terpulung bagaimana kepala madrasah menjalankan roda kepemimpinannya dalam peningkatan mutu pendidikan di MIN Yogyakarta II.

Dengan kata lain bagaimana madrasah khususnya madrasah ibtidaiyah, akan tumbuh dan berkembang di Kota Yogyakarta akan sangat tergantung bagaimana proses dan hasil dari penyelenggaraan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Yogyakarta II. Dan baik buruknya proses penyelenggaraan pendidikan pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri salah satu faktor yang sangat menentukan adalah gaya kepemimpinan kepala madrasah sebagai salah satu aspek manajemen penyelenggaraan madrasah, dengan tidak mengesampingkan faktor-faktor yang lain seperti, perencanaan, pengawasan dan peran serta masyarakat, serta dukungan pemerintah baik pusat maupun daerah, dalam hal ini Kementerian Agama Pusat dan daerah serta Kementerian Pendidikan Nasional. Ditinjau dari aspek dan Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota

Berkenaan dengan hal tersebut di atas, penulis tertarik melakukan penelitian guna mengetahui gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN Yogyakarta II.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah yang akan dijadikan pokok kajian dalam penulisan tesis ini sebagai berikut :

1. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Yogyakarta II?
2. Bagaimana peranan atau pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN Yogyakarta II yang difokuskan pada outputnya?

C. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan mengungkapkan gaya kepemimpinan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Yogyakarta II.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan Kepala Madrasah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan MIN Yogyakarta II.

Sedangkan kegunaan penelitian ini adalah :

1. Sebagai masukan bagi kepala madrasah dalam memahami dan menerapkan gaya kepemimpinan pendidikan.
2. Sebagai bahan kajian mendalami dan mengembangkan konsep-konsep kepemimpinan dalam peningkatan mutu pendidikan.

D. Tinjauan Pustaka

Berikut ini dipaparkan beberapa penelitian terdahulu yang mendukung dan relevan dengan penelitian ini, antara lain:

“**Sumbangan Psikologi Islam Dalam Kepemimpinan Efektif**” hasil karya Kholidi Saleh (2011). Dalam pembahasannya, Saleh sampai pada kesimpulan sebagaimana hasil penelitian para ahli pendidikan, psikologi dan juga bidang sosial, bahwa keberhasilan seseorang dalam kehidupan, dunia kerja, karier, dan khususnya dalam kepemimpinan, bukan semata-mata ditentukan oleh kecerdasan intelektual yang dimilikinya, tetapi juga sangat ditentukan oleh unsur atau kecerdasan emosional dan kecerdasan spritualnya.

Karya Ismail Tuanany (2009) berjudul “**Implementasi Nilai-nilai Islam dalam Kepemimpinan Efektif**”, memaparkan prinsip-prinsip pokok yang mendasari perilaku keseharian dari para pemimpin yang dipandang sukses dalam *manage* organisasi sebagaimana dijumpai dalam literatur-literatur manajemen. Prinsip-prinsip itu antara lain seperti; seorang pemimpin harus cerdas, memiliki visi yang jelas, penuh inisiatif, rela berkorban, bertanggung jawab, percaya diri, tanggap, empati, inovatif, toleran, sederhana, efektif dan efisien, keteladanan dan keterbukaan. Yang menarik, Tuanany mencoba mengelaborasi ayat-ayat al-Qur’an dan Hadist sebagai dua sumber pokok ajaran Islam, baik yang secara eksplisit maupun implisit mendukung prinsip-prinsip manajerial modern tersebut. Menurutnya, prinsip-prinsip tersebut sangat dianjurkan untuk dimiliki setiap muslim. Sebab tanpa prinsip-prinsip tersebut umat Islam tidak bisa menjadi *ukhul khair* untuk

mengelola alam jagad ini secara baik, sekaligus tidak dapat menjadi hamba (*a'bid*) yang *muttaqin*.

Akhsin Aedi (2005) melakukan penelitian tentang "Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Komunikasi Interpersonal dengan Komitmen Kerja Guru di SMA Ma'arif NU 1 Ajibarang Banyumas". Dalam penelitian ini digunakan metode kuantitatif dalam melihat relasi ketiga variabelnya. Hasilnya dari segi kepemimpinan nampak bahwa gaya yang diterapkan adalah gaya partisipatif dengan menekankan pada upaya kerjasama antara pemimpin dengan staf dan guru di sekolah.

Penelitian berjudul "Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Efektivitas di Madrasah Aliyah Negeri Godean Sleman Yogyakarta", yang dilakukan oleh Komari Achmad (2005) berusaha melihat fungsi kepemimpinan kepala sekolah dalam mempengaruhi, mengarahkan dan menggerakkan siswa, guru dan pegawai. Tipe kepemimpinan yang digunakan adalah tipe transformasional, hal ini terlihat pada unsur pemberdayaan staf, kesadaran terhadap visi dan misi sekolah, dan mendorong bawahan untuk meningkatkan kemampuan dan potensinya.

Ahmad Hariandi melakukan penelitian tahun 2005 dengan judul "Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Ali Maksum Krapyak Yogyakarta. Dalam penelitiannya, Hariandi mencoba membuat korelasi antara tipe dan peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah tersebut ditinjau dari paradigma TQM dan yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pembelajaran di madrasah tersebut.

Dari peninjauan terhadap karya-karya akademik di atas, penulis menyimpulkan bahwa memang ada benang merah antara penelitian tersebut dengan penelitian yang akan penulis lakukan, yakni terletak pada masalah kepemimpinan kepala sekolah.

Barangkali perbedaan yang cukup signifikan dengan karya-karya di atas terletak pada implikasi dari gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah terhadap pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan di sekolah yang bersangkutan.

Namun demikian karya-karya yang disebutkan di atas, bisa penulis jadikan bahan telaah sekaligus referensi untuk melengkapi, karena bagaimanapun sangat membantu dan bermanfaat bagi penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.

E. Landasan Teori

Persoalan kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik untuk dibahas. Topik ini senantiasa memberikan daya tarik yang kuat pada setiap orang, karena kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi akan menentukan kinerja dan efektivitas organisasi yang dipimpin. Pemimpin memegang peranan sebagai motor penggerak dalam memotivasi bawahan, mengelola sumber daya manusia dan sumber daya yang lainnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Meskipun bukan merupakan pusat kekuatan organisasi, namun keberadaan pemimpin mutlak diperlukan karena tidak mungkin digantikan oleh fungsi dan peran yang lainnya.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian suatu tujuan tertentu. Hersey & Blanchard (1993:83) mendefinisikan kepemimpinan sebagai "*the process of influencing the activities of an individual or a group in efforts toward goal achievement in a given situation*". Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Sedangkan Terry (1997:410) mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut: "*Leadership is the relationship in which one person, the leader, influences others to work together willingly on related task to attain that which the leader desires*". Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seorang pemimpin, mempengaruhi orang-orang untuk hubungan yang diinginkan pemimpin. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan sedikitnya mencakup tiga hal yang saling berhubungan, yaitu adanya pemimpin dan karakteristiknya, adanya pengikut, dan adanya situasi kelompok tempat pemimpin dan pengikutnya berinteraksi.

Literatur tentang kepemimpinan jumlahnya sangat banyak, definisi kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan itu sendiri. Diantaranya kepemimpinan dipahami dalam dua pengertian yaitu sebagai kekuatan untuk menggerakkan orang dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan hanyalah sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela.

Dari definisi kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa

1. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan

sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Untuk mendapatkan hasil terbaik, maka pemimpin harus menjadi *agent of change* yang bisa menerima ide-ide baru, tanggap terhadap kebutuhan bawahannya, dan siap menjadi fasilitator dan motivator, serta mampu dan mau melaksanakan ide-ide baru yang disepakati. Dalam mempelajari tentang kepemimpinan, terdapat tiga teori atau pendekatan kepemimpinan yang dapat dijadikan rujukan yaitu pendekatan sifat, perilaku dan pendekatan situasional.

Pada kondisi apapun jika seseorang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, kegiatan semacam itu telah melibatkan seseorang ke dalam aktivitas kepemimpinan. Jika kepemimpinan tersebut terjadi dalam suatu organisasi tertentu, dan orang tersebut perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Sebenarnya gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak gerik atau lagak yang dipilih seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Gaya yang dipakai oleh seorang pemimpin dengan pemimpin yang lainnya berlainan tergantung pada situasi dan kondisi kepemimpinannya.

Dengan gaya kepemimpinan, seorang kepala madrasah mempunyai cara untuk berinteraksi dengan warga madrasah, penerapan suatu gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi madrasah dapat membantu dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, karena secara tidak langsung keberadaan kepala madrasah sangat berpengaruh dalam menentukan kebijakan di madrasah. Menurut Miftah Thoha (2006:40) terdapat empat gaya

kepemimpinan yang terkenal, yaitu gaya kepemimpinan kontinum, managerial grid, system kepemimpinan manajemen Likert dan tiga dimensi gaya kepemimpinan Reddin.

Islam sebagai ajaran memiliki nilai dan norma dalam kepemimpinan efektif. Bahkan jauh sebelum prinsip-prinsip pokok kepemimpinan dalam literatur manajemen modern diaplikasikan, Islam telah memiliki ajarannya sendiri baik yang termaktub dalam al-Qur'an maupun Sunnah. Di antaranya adalah: seorang pemimpin harus cerdas, memiliki visi yang jelas, penuh inisiatif, rela berkorban, bertanggung jawab, percaya diri, tanggap, empati, inovatif, toleran, sederhana, efektif dan efisien, keteladanan dan keterbukaan.

Sifat cerdas adalah salah satu dari empat sifat wajib bagi rasul yaitu :Shiddiq (benar) Amanah (Jujur) Tabligh (menyampaikan) Fathanah (Cerdas) Depag (2004:17).

Sifat-sifat Rasul baik sebagai pribadi maupun sebagai seorang pemimpin adalah menjadi contoh dan teladan bagi setiap pemimpin dan umatnya sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an Surat Al-Ahzab ayat 21:

“Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah”. (Departemen Agama R. I, 1993:670)

Salah satu sifat yang wajib diteladani dari sifat-sifat Rasul adalah amanah. Amanah merupakan isu penting dalam Al-Qur'an kitab suci petunjuk

mengandung lima makna ; Pertama: Kata amanah disinggung dalam kaitan dengan isu kesaksian (Q. S. 2:283) Amanah dalam kontek ayat tersebut bermakna keharusan memberikan kesaksian yang benar (shiddiq) dan larangan menyembunyikan kebenaran (Qithman) meskipun resikonya sangat berat. Kedua:Amanah disebut dalam isu keadilan (Al-'Adalah) Amanah berarti kewajiban menetapkan hukum secara adil, tidak ada diskriminasi juga tanpa eksploitasi kepada semua pihak yang terlibat baik langsung maupun tidak langsung dalam proses penyelenggaraan pendidikan di Madrasah. Ketiga:Kata amanah digunakan dalam kaitan larangan berkhianat, (QS 8:27)Amanah berarti larangan berlaku khianat, lebih-lebih seorang pemimpin dalam hal ini kepala madrasah dilarang mengkhianati Allah dan rasulNya, juga diharamkan mengkhianati amanah yang dipercayakan kepada kepala madrasah dalam menyelenggarakan pendidikan yang diamanatkan kepadanya. Keempat: Amanah disebutkan dalam kontek sifat manusia terpuji(QS, 70:32) Amanah adalah satu diantara sifat terpuji yang harus dimiliki oleh setiap muslim yang beriman dan bertaqwa , yakni sifat manusia yang tidak berkeluh kesah bila mengalami kesulitan hidup, sebaliknya tidak arogan bila mendapatkan kesenangan. Jadi pemimpin yang amanah adalah pemimpin yang memiliki integritas kepribadian yang stabil dan mantap tidak mudah berubah-ubah meski godaan dan cobaan silih berganti. Kelima:Kata amanah disebutkan dalam kaitan dengan penciptaan manusia (QS 33:72). Amanah berarti kemampuan memikul tanggung jawab. Demikian pula seorang pemimpin akan sangat tergantung bagaimana ia memiliki kemampuan untuk bertanggung

jawab terhadap amanah yang diembanya. Ketika Allah SWT menawarkan amanah untuk mengelola kehidupan dunia kepada langit, bumi dan gunung-gunung tak satupun yang sanggup mengembannya, kecuali manusia, ternyata hanya manusia yang berani menyatakan kesanggupannya. Sehingga seorang pemimpin adalah seorang yang memang memiliki potensi untuk mewujudkan rasa tanggung jawab terhadap amanah dibebankan kepada dirinya dan sekaligus merupakan pilihannya, yang harus diwujudkan sebagai bentuk pertanggung jawaban atas pilihannya.

Selain sifat cerdas seorang pemimpin juga harus memiliki integritas yang kuat sebagai diisyaratkan dalam QS:Ar-Rahman (55:33)

يَا مَعْشَرَ الْجِنِّ وَالْإِنْسِ إِنِ اسْتَطَعْتُمْ أَنْ تَنْفُذُوا مِنْ أَقْطَارِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ فَانفُذُوا لَا تَنْفُذُونَ إِلَّا بِسُلْطَانٍ .

Artinya :*“Wahai jamaah jin dan manusia, jika kamu sanggup menembus (melintasi) penjuru langit dan bumi, maka lintasilah, kamu tidak dapat menembusnya melainkan dengan kekuatan”*. ﷻ

Ayat di atas mengingatkan manusia bahwa apa saja yang dipikirkan dan dibayangkan dalam bentuk visi dan misi, semuanya bisa menjadi kenyataan, asalkan manusia memiliki *sulthan* (kekuatan/kemampuan). Kemampuan merupakan kriteria dasar bagi setiap pemimpin dalam mengelola serta mengembangkan organisasi/institusi. Kemampuan oleh para ahli dapat diklasifikasi menjadi 3 (tiga) jenis, yaitu; kemampuan intelektual, kemampuan emosional, dan kemampuan spiritual (Agustian, 2003:xlvi).

Visioner dalam arti seorang pemimpin tahu tentang masa depan dari

... yang dipimpin. Akan seperti anak lembah yang

dipimpinnya dimasa yang akan datang. Karena itu, kewajiban utama seorang pemimpin adalah bagaimana memperjuangkan serta mempertahankan visinya agar bisa tercapai. Pemimpin yang baik harus memiliki visi yang baik dan menunjukkan visi kedepan sebagaimana Islam menuntut agar umatnya harus beroreintasi ke depan sebagaimana diisyaratkan Oleh Allah SWT dalam Al-Qur'an surat Al-Hasyr ayat 18 :

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا

تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”(Depag, 1993:919)

Inisiatif merupakan salah satu prinsip penting yang harus dimiliki oleh pemimpin. Pemimpin yang tidak memiliki inisiatif akan membuat organisasi menjadi mandek serta tidak berkembang apalagi ingin ada perubahan, harapan agar organisasi bertumbuh sesuai dengan perkembangan tidak akan tercapai, sekalipun lingkungan (*stakeholder*) menghendaki. Prinsip ini bermula dari pemimpin tidak mempunyai gagasan terkait dengan tuntutan serta perkembangan situasi dalam mengantisipasi perubahan dan laju perkembangan lingkungan.

Pemimpin yang efektif senantiasa harus mengedepankan sikap rela berkorban. Pemimpin yang memiliki prinsip ini selalu memberi harapan bagi

lingkungannya bahwa ia dan organisasinya akan tetap menjalankan kewajiban-kewajibannya serta memenuhi hak-hak, baik itu hak-hak bawahan (karyawan), hak mereka yang dilayani, maupun hak-hak sosial sebagai bentuk komitmen menyeluruh atas keberpihakannya terhadap lingkungan organisasi. Prinsip ini banyak menghiasi hidup keseharian Rasulullah saw. serta para sahabatnya. Mereka selalu rela mengorbankan apa yang ada pada diri mereka, sekalipun apa yang diberikan itu sesuatu yang sangat mereka senangi. Manajer/pemimpin demikian selalu memandang bahwa hidup ini adalah perjuangan dan pengabdian. Dalam Alquran Allah berfirman “*وجاهدوا بأموالكم وأنفسكم في سبيل الله*” (*Berjuanglah dengan harta dan dirimu di jalan Allah*) (QS. At-Taubah, 9:41).

Bertanggung jawab merupakan prinsip yang melekat pada diri seorang pimpinan setelah ia memangku suatu jabatan. Dalam sebuah hadis yang disampaikan oleh Ibnu Umar, Rasulullah bersabda:

كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته

“Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap pemimpin akan bertanggung jawab terhadap apa yang dipimpinnya” (Riwayat Bukhari dan Muslim).

Percaya diri merupakan prinsip yang harus dimiliki pemimpin setelah memiliki inisiatif. Prinsip percaya diri sangat terkait dengan sejauh mana seorang pemimpin merasa pahit getirnya. Dalam Islam, percaya diri sangat berhubungan dengan kadar iman seseorang. Bila imannya kepada Allah tinggi, maka rasa percaya diri menjadi besar. Namun bila kadar imannya rendah, maka percaya dirinya pun menjadi rendah pula.

Pemimpin juga harus memiliki prinsip responsif, sehingga ia merasa bahwa semua orang pasti mempunyai kebutuhan. Kebutuhan yang diharapkan manusia itu ada yang sama dan ada pula yang tidak sama. Pemimpin yang baik pasti selalu berusaha untuk mengetahui kebutuhan orang lain, baik itu kebutuhan bawahan maupun kebutuhan orang yang dilayani dan berusaha sedapat mungkin agar dapat merealisasikannya. Dalam Islam, perasaan tanggap ini muncul akibat seseorang selalu menganggap bahwa semua manusia sama dihadapan Allah. Tidak ada perbedaan antara satu dengan yang lain secara prinsip baik dari segi ras, etnik, kelamin, ataupun bahasa, kecuali takwanya kepada Allah. (QS. Al-Hujurat, 49:13).

Sikap empati juga harus dimiliki seorang pemimpin. Empati sebenarnya merupakan gerbang (*entry point*) bagi lahirnya sikap responsif di atas. Empati merupakan sikap serta kemampuan seseorang pemimpin memahami dan merasakan apa yang dirasakan orang lain. Prinsip empati hanya dimiliki oleh para pemimpin yang tanggap terhadap lingkungannya. Sikap seperti ini disinyalir dalam Al-Quran Surat Al-Imran (3:159) yang artinya:

“Maka disebabkan rahmat dari Allah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka akan menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka dan musyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu”(. Depag, 1993:102)

Ayat tersebut menjelaskan bahwa salah satu faktor yang mendorong keberhasilan Rasulullah dalam membawa risalahnya adalah adanya karunia Allah SWT yang dianugerahkan kepada Rasul berupa sifat lemah lembut,

empati terhadap orang-orang yang berada disekitar Rasulullah dalam memperjuangkan Risalah Islamiyah. Oleh karena itu maka seorang pemimpin untuk dapat memperoleh dukungan yang memadai dari pihak-pihak yang terlibat baik langsung maupun tidak langsung diperlukan sifat-sifat lemah lembut dan empati terhadap orang lain.

Selain sifat lemah lembut dan penuh empati, seorang pemimpin juga harus memiliki sifat inovatif. Inovatif atau inovasi selalu beriringan dengan kreatifitas. Prinsip ini meniscayakan bagi pemimpin membuat pembaruan-pembaruan atau penemuan-penemuan hal baru baik berupa produk, jasa, metode, kebijakan, tehnik dan seterusnya yang bisa ditawarkan kepada bawahan. Dalam Islam, umatnya dianjurkan untuk berperilaku sesuai dengan perilaku (*akhlak*) tuhan (*takhallaqu bi akhlaqillah*). Prinsip inovatif yang terkait dengan akhlak tuhan dalam ayat-ayat tuhan yakni *al-khalik* (pencipta). Pencipta dalam konteks ini bukan berarti sama persis seperti pencipta *al-khalik*, namun lebih merupakan daya kreasi manusia yang nisbi dalam meniru sifat-sifat tuhan yang mutlak itu.

Sikap toleransi bagi seorang pemimpin dalam mengelola suatu organisasi juga tidak kalah penting bila dibandingkan dengan prinsip-prinsip lain. Prinsip ini memungkinkan pemimpin melakukan tugas-tugas koordinasi secara baik dan berkesinambungan, terutama pada setiap level manajemen yang sama. Sikap toleran dalam banyak hal dapat memuluskan jalan diantara dua pendapat yang berbeda.

Prinsip kesederhanaan merupakan suatu unsur penting yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang

mampu menempatkan posisinya ditengah-tengah orang yang ia pimpin. Maksudnya seorang pemimpin tidak sewajarnya hanya dekat dengan orang-orang yang berada pada level atas saja, tapi juga bisa mendengar dan melihat dari dekat problema-problema yang terjadi pada orang-orang yang ada pada level bawah. Dalam Islam, umatnya dianjurkan untuk selalu bersikap sederhana dalam setiap kali bertindak, karena dengan kesederhanaan dapat menjadi penengah yang netral, yang tidak merugikan orang lain dikala mengambil suatu keputusan. Dalam Alquran dikatakan: *“Dan kami jadikan kamu umat yang menengah, agar menjadi saksi atas manusia”* (QS. Al-Baqarah, 2:143).

Seorang pemimpin harus efektif dan efisien dalam berkomunikasi dan bertindak, sebab kedua hal ini merupakan parameter bagi keberhasilan atau kegagalannya. Dalam suatu lembaga, faktor ini sangat erat kaitannya dengan proses pemanfaatan sumber daya yang dimiliki dalam usaha mencapai tujuan dari lembaga atau organisasi. Sumber daya dimaksud antara lain seperti; biaya, tenaga kerja, energi, material, waktu, dan teknologi. Bila semua sumber daya ini di-*manage* secara baik sesuai takaran kebutuhan dari masing-masing program/kegiatan, maka tidak akan terjadi pemborosan yang memungkinkan produknya menjadi mahal (*high cost*) sehingga susah dijangkau oleh kalangan ekonomi lemah. Dalam Alquran nilai/prinsip ini disinyalir sebagai berikut: *“Dan janganlah kamu jadikan kedua tanganmu terbelenggu pada lehermu(kikir) dan jangan pula terlalu mengulurkannya(boros), karena itu kamu akan menjadi tercela dan menyesal”* (QS. Al-Isra', 17:29).

Keteladanan, pemimpin selalu dijadikan contoh dan panutan. Di dalam Islam, Nabi Muhammad saw. Sebagai rasul dan pemimpin umat oleh Alquran dipandang sebagai pribadi yang patut dicontoh. Sebab beliau dianggap telah sukses dalam menjalankan tugas-tugasnya secara baik dengan mengedepankan sikap-sikap terpuji yang semestinya ditiru. Dalam Alquran dikatakan: “*Sungguh telah ada pada diri Rasulullah itu teladan yang baik bagimu*”(QS. Al-Ahzab, 33:21).

Keterbukaan (transparan) sesungguhnya merupakan suatu sikap yang dalam manajemen modern sangat dianjurkan keberadaannya dalam suatu lembaga atau organisasi. Organisasi akan berkinerja dan berkembang dengan baik manakala para *stakeholder* merespons semua kegiatan organisasi secara baik pula. Karena itu agar suatu organisasi eksis dimasyarakat dan bisa berkompetisi secara sehat, maka seluruh pihak yang terlibat didalamnya khususnya pada level pimpinan harus dapat bersikap transparan dalam mengelola organisasi, sehingga kredibilitas lembaga tetap terjaga. Di dalam Islam, sikap transparan atau membuka (membeberkan dan memberitahukan) apa yang diketahui tentang organisasi yang dipimpinnya kepada masyarakat merupakan suatu sikap yang terpuji. Dalam Alquran disebutkan:”*Terhadap nikmat tuhanmu, maka hendaknya kamu sebut-sebutkan (informasikan)*” (QS. Adh-Dhuhaa, 93:11).

Sedangkan kepemimpinan dalam dunia pendidikan merupakan proses yang sangat penting dalam bidang pendidikan guna mencapai tujuan pendidikan. Kepemimpinan pendidikan menurut H. Lynda Acmara yaitu

segenap kegiatan dalam usaha mempengaruhi personal di lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar mereka melalui usaha kerja sama, mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan (Asmara, 1985:18).

Dalam usaha mencapai tujuan bersama, pemimpin dan kelompok yang satu bergantung pada pemimpin dan kelompok yang lain. Seseorang tidak dapat menjadi pemimpin jika terlepas dari kelompok. Kepemimpinan merupakan suatu sifat dari aktivitas kelompok, setiap orang sebagai anggota suatu kelompok dapat memberikan sumbangannya untuk kesuksesan kelompoknya (Soekarto, 2006:12). Pemimpin pendidikan harus memiliki cara dan gaya tertentu serta pengalaman dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin, sehingga dapat melakukan perubahan-perubahan yang positif dalam meningkatkan mutu pendidikan pada lembaga yang dipimpinnya.

Pemimpin dalam dunia pendidikan, terutama sekolah (madrasah) biasa disebut kepala sekolah (kepala madrasah). Sebagai pemimpin pendidikan di madrasah, kepala madrasah mempunyai peranan yang penting dimana ia mempengaruhi, mengkoordinasi, membimbing, mengarahkan dan mengawasi semua personalia yang ada di madrasahnyanya dalam semua hal yang ada hubungannya dengan kegiatan yang dijalankan sehingga dapat dicapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang lebih efektif dan efisien.

Kepala madrasah adalah pemimpin tertinggi di madrasah. Kepemimpinannya akan sangat mempengaruhi bahkan menentukan kemajuan madrasah. Oleh sebab itu kepemimpinan kepala madrasah perlu

diperdayakan. Pemberdayaan berarti peningkatan kemampuan secara fungsional, sehingga kepala madrasah mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya.

Mutu atau kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau tersirat. Dalam konteks pendidikan, mutu atau kualitas -oleh para ahli- selalu dikaitkan dengan proses, sehingga mutu pendidikan akan sangat tergantung pada efektifitas pendidikan sebagai sebuah institusi (Slamet, 2002:21). Oleh karenanya, pengertian mutu dalam pendidikan mencakup *input*, proses dan *output* pendidikan, karena hanya dengan proses yang baik dan bermutu akan dihasilkan produk yang baik dan bermutu pula.

1. Pengertian Kepemimpinan

Di dalam suatu organisasi terdapat suatu unsur yaitu kelompok manusia. Kelompok ini dapat digolongkan menjadi dua, yaitu satu atau beberapa orang sebagai pemimpin, dan sekelompok orang sebagai pengikut atau yang dipimpin. Sekelompok orang ini saling bekerja sama untuk melakukan kegiatan berdasarkan pembagian kerja yang disepakati bersama untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Tannenbaum, Weshler & Massarik sebagaimana dikutip oleh Wahjosumidjo (2002:17) menyatakan bahwa "*Leadership is interpersonal influence exercised in a situation, and directed, through the communication process, toward the attainment of a specify goal or goals*".

Definisi tersebut dapat dipahami bahwa inti dasar kepemimpinan adalah melibatkan antara dua orang atau lebih, dan melibatkan proses mempengaruhi oleh pemimpin terhadap bawahan.

Siagian (2002:97) mengartikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang agar rela, mampu dan dapat mengikuti keinginan manajemen demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan efisien, efektif dan ekonomis.

Sedangkan Hersey dan Blanchard (1993:83) mendefinisikan kepemimpinan adalah sebagai "*the process of influencing the activities of an individual or a group in efforts toward goal achievement in a given situation*". Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Terry (1997:410) mendefinisikan kepemimpinan sebagai "*the relationship in which one person, the leader, influences others to work together willingly on related task to attain that which the leader desires*". Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seorang pemimpin, mempengaruhi orang-orang untuk tujuan yang diinginkan pemimpin.

Uraian dan definisi kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Dan untuk mendapatkan hasil terbaik, maka pemimpin harus menjadi agen perubahan yang menerima ide-ide baru, tanggap terhadap kebutuhan bawahannya, dan dia menjadi fasilitator dan inisiator serta mampu dan mau

melaksanakan ide-ide baru yang disepakati. Apabila disimak dari berbagai pendapat di atas, maka terdapat beberapa kata kunci yang merujuk pada konsep kepemimpinan, yaitu mempengaruhi, kegiatan tertentu, dan tujuan tertentu yang telah disepakati.

2. Teori Kepemimpinan

Menurut Purwanto (2005:31-33), secara garis besar teori kepemimpinan terdiri atas tiga pendekatan, yaitu teori sifat, teori perilaku, dan teori situasional-kontingensi, dengan uraian sebagai berikut:

a. Pendekatan Teori Sifat

Dalam studi kepemimpinan, pendekatan ini memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat (*traits*) yang tampak. Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki oleh pemimpin itu.

Sifat-sifat tersebut bisa berupa sifat fisik dan bisa juga berupa sifat psikologis atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi sang pemimpin. Oleh karena itu, timbul usaha para ahli untuk meneliti dan merinci lebih jauh kualitas seorang pemimpin yang berhasil di dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya, kemudian hasil-hasil tersebut dirumuskan dalam sifat-sifat umum seorang pemimpin. Usaha tersebut akhirnya melahirkan dan berkembang menjadi teori kepemimpinan yang disebut teori sifat kepemimpinan atau *Traits Theory of Leadership*.

Teori ini menekankan pada kelebihan sifat-sifat yang menggambarkan kualitas tertentu yang dapat menjamin keberhasilan kepemimpinan. Sifat-sifat tersebut antara lain; 1) kemampuan mengambil keputusan atas pertimbangan sendiri; 2) kemauan keras; 3) ambisius; 4) ramah; 5) pemberani; 6) percaya diri; 7) tanggung jawab; 8) teguh pendirian; 9) loyal; 10) kemampuan bergaul; 11) stamina fisik; 12) kematangan emosional; dan 13) keberanian menanggung resiko atas keputusan yang diambil.

b. Pendekatan Teori Prilaku

Pendekatan ini bermaksud mengidentifikasi prilaku-prilaku (*behaviours*) pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan yang efektif. Pendekatan prilaku ini berlandaskan pada pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin itu ditentukan oleh cara bersikap dan bertindak pemimpin yang bersangkutan.

Cara bersikap dan bertindak akan nampak dari bagaimana pemimpin itu member perintah, memberi tugas, berkomunikasi dan berbuat. Salah satu contoh dari kepemimpinan yang berdasarkan pada pendekatan prilaku ini adalah kepemimpinan otoriter, demokrasi dan *Laizes faire* yang dikemukakan oleh Lippit dan White (Sutarto, (1986:72).

Kepemimpinan otoriter adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan diputuskan oleh

pemimpin semata-mata tanpa meminta pertimbangan yang dipimpinya. Penerapan kepemimpinan otoriter dapat mendatangkan keuntungan, antara lain berupa kecepatan dan ketegasan dalam pembuatan keputusan dan bertindak sehingga untuk sementara mungkin produktivitas akan naik. Kepemimpinan jenis ini hanya dapat diterapkan dalam organisasi yang sedang menghadapi keadaan darurat, karena sendi-sendi kelangsungan hidup organisasi terancam, dan apabila keadaan darurat telah berlalu maka cara ini harus segera ditinggalkan.

Kepemimpinan demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pemimpin dan bawahan. Penerapan kepemimpinan demokratis dapat mendatangkan keuntungan, antara lain berupa keputusan dan tindakan yang lebih obyektif, tumbuhnya rasa ikut memiliki, dan terbinanya moral yang tinggi. Sedangkan kelemahan kepemimpinan demokratis ini antara lain, keputusan dan tindakan yang diambil terkesan lamban, rasa tanggung jawab kurang, dan keputusan yang dibuat bukan merupakan keputusan terbaik.

Kepemimpinan *laizes faire* adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan yang dipimpin. Penerapan

kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan liberal ini dapat mendatangkan keuntungan, antara lain para anggota atau bawahan akan dapat mengembangkan kemampuan dirinya, tetapi kepemimpinan jenis ini membawa kerugian organisasi, antara lain berupa kekacauan karena tiap pejabat bekerja menurut selera masing-masing, dan pendekatan ini mempunyai asumsi bahwa seorang individu mempunyai sifat-sifat tertentu yang akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi organisasi apapun di tempat ia berada.

c. Pendekatan Teori Kepemimpinan Situasional-Kontingensi

Pendekatan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektivitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi, tugas-tugas yang dilakukan, ketrampilan dan penghargaan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman dan masa lalu pemimpin dan bawahan. Pendekatan ini telah memunculkan pendekatan kontingensi pada kepemimpinan, bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektivitas situasi kepemimpinan tertentu.

Kepemimpinan situasional diartikan sebagai suatu tipe kepemimpinan yang dapat efektif untuk situasi tertentu dan kurang efektif untuk situasi yang lain. Oleh karena dalam kepemimpinan situasional menjadi penting bagi pemimpin untuk mengadakan

diagnosa dengan baik tentang situasi, sehingga pemimpin yang baik menurut teori ini adalah pemimpin yang mampu mengubah-ubah prilakunya sesuai dengan situasi dan mampu memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan dan motif yang berbeda-beda. Jadi berdasarkan teori kepemimpinan situasional, semua variabel situasi (waktu, tuntutan tugas, iklim organisasi, harapan dan kemampuan atasan, dan lain sebagainya) adalah sangat penting yaitu tingkah laku pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan.

3. Gaya Kepemimpinan

Gaya adalah sikap, gerak gerik atau lagak yang menandai cirri seseorang. Berdasarkan pengertian ini, yang dimaksud gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak gerik atau lagak yang dipilih oleh seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya (Nurkholis, 2003:166-167). Gaya yang dipakai oleh seorang pemimpin dengan pemimpin yang lain berlainan tergantung pada situasi dan kondisi kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan pengikutnya. Menurut M. Thoha (2006:49-61), terdapat empat gaya kepemimpinan yang terkenal, yaitu: Gaya Kepemimpinan Kontinum, Managerial Grid, Sistem Kepemimpinan Manajemen Likert, dan Tiga Dimensi Gaya Kepemimpinan Reddin.

Dalam hal ini adalah penjelasan mengenai teori gaya tersebut di atas :

a. Gaya Kepemimpinan Kontinum

Gaya ini sebenarnya termasuk klasik. Orang yang pertama kali mengenalkannya adalah Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt. Ada dua bidang pengaruh yang ekstrim. *Pertama*, bidang pengaruh pimpinan, dan *kedua*, bidang pengaruh kebebasan bawahan. Pada bidang pertama, pimpinan menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinannya. Sedangkan pada bidang kedua, pemimpin menunjukkan gaya yang demokratis.

Kedua bidang pengaruh ini dipengaruhi dalam hubungannya kalau pemimpin melakukan aktivitas pembuatan keputusan. Ada tujuh model gaya pembuatan keputusan yang dilakukan pemimpin. Ketujuh model tersebut masih dalam kerangka dua gaya otoriteris dan demokratis di atas. Ketujuh model keputusan pemimpin itu dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Pemimpin membuat keputusan, kemudian mengumumkan kepada bawahannya. Dari model ini terlihat bahwa otoritas yang digunakan atasan terlalu banyak, sedangkan daerah kebebasan bawahan sempit sekali.
- 2) Pemimpin menjual keputusan. Dalam hal ini, pemimpin masih terlihat banyak menggunakan otoritas yang ada padanya, sehingga persis dengan model pertama. Bawahan di sini belum banyak terlibat dalam pengambilan keputusan.
- 3) Pemimpin memberikan pemikiran atau ide dan mengundang pertanyaan-pertanyaan. Dalam model ini, pemimpin sudah

menunjukkan kemajuan, karena membatasi penggunaan otoritas dan member kesempatan pada bawahan untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan. Bawahan sudah sedikit terlibat dalam pembuatan keputusan.

- 4) Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinan dapat diubah. Bawahan sudah mulai banyak terlibat dalam rangka pembuatan keputusan, sementara otoritas pemimpin sudah mulai dikurangi penggunaannya.
- 5) Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran dan membuat keputusan. Model ini sudah jelas, otoritas pemimpin digunakan sedikit sekali, sebaliknya kebebasan bawahan dalam berpartisipasi membuat keputusan sudah banyak digunakan.
- 6) Pemimpin merumuskan batas-batasnya dan meminta kelompok bawahan untuk membuat keputusan. Partisipasi bawahan dalam kesempatan ini lebih besar dibandingkan dalam model kelima di atas.
- 7) Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pimpinan. Model ini terlokasi pada titik ekstrim penggunaan kebebasan bawahan, adapun titik ekstrim penggunaan otoritas atasan terdapat pada model nomor satu di atas.

b. Gaya Managerial Grid

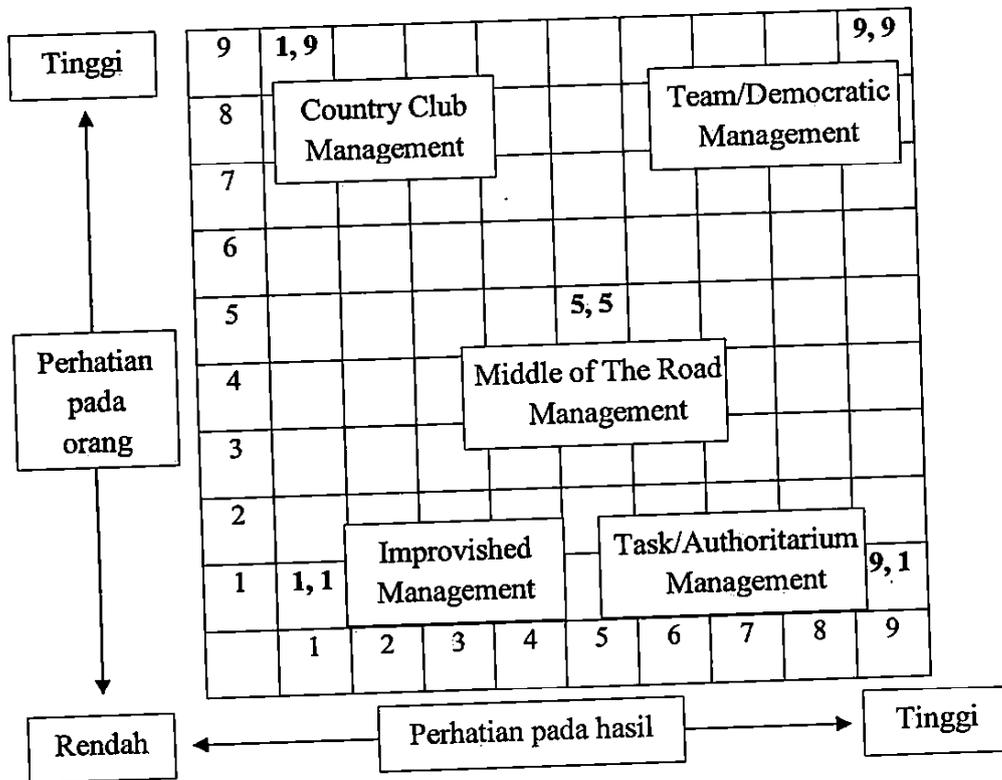
Salah satu usaha yang terkenal dalam rangka mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterangkan dalam

manajemen adalah *managerial grid*. Usaha ini dilakukan oleh Robert R. Blake dan Jane S. Mouton.

Menurut Blake dan Mouton, ada empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya ekstrem, sedangkan lainnya hanya satu gaya yang dikatakan berada di tengah-tengah gaya ekstrem tersebut. Gaya kepemimpinan dalam *managerial grid* itu antara lain dijelaskan sebagai berikut:

- 1) *Task or authoritarian management* pada koordinat (9, 1), pemimpin memperhatikan pada tugas atau hasil, maka bawahan dianggap tidak penting dan dapat diganti kapan saja.
- 2) *Improvement management* di koordinat (1, 1), gaya kepemimpinan ini kurang memperhatikan baik hasil atau tugas, maupun hubungan kerja.
- 3) *Middle of road management* pada koordinat (5, 5), pemimpin menaruh perhatian pada produksi atau hasil dan pada bawahan secara seimbang.
- 4) *Country club management* pada koordinat (1, 9), gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan bawahan atau kerja, tetapi kurang perhatian pada hasil atau tugas.
- 5) *Team or democratic management* pada koordinat (9, 9), pemimpin mencurahkan perhatian yang optimal, baik terhadap produksi maupun terhadap hubungan kerja dengan bawahannya.

Gambar 1: Lima Gaya Kepemimpinan Manajerial Grid



Jika diamati secara cermat gambar di atas, maka perpaduan antara gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hasil dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusiawi yang berlevel tinggi adalah pada koordinat (9, 9). Diperoleh kesimpulan bahwa gaya *Team or democratic* merupakan pilihan ideal yang memberik harapan dalam efektivitas mencapai tujuan organisasi, mempertahankan semangat kerja yang tinggi dan hasil yang optimal dalam banyak organisasi.

c. Sistem Kepemimpinan Manajemen Likert

Likert telah mengembangkan suatu ide dan pendekatan penting untuk memahami perilaku pemimpin dalam empat sistem

manajemennya berdasarkan suatu proses penelitian yang bertahun-tahun.

Keempat sistem manajemen tersebut adalah:

Sistem 1 : Gaya kepemimpinan otoriter memeras (*Exploitative authoritative*). Semua keputusan dibuat oleh pemimpin, sekaligus menentukan standar hasil kerja dan cara pelaksanaannya. Bawahan hanya melaksanakan perintah atasan, jika gagal mencapai hasil kerja yang ditetapkan, maka mereka akan mendapat ancaman dan hukuman.

Sistem 2 : Gaya kepemimpinan otoriter yang baik (*Beneloven authoritative*). Pada sistem ini, walaupun pemimpin masih sebagai pengambil keputusan dan perintah, tetapi bawahan diberi kesempatan untuk menyampaikan tanggapan terhadap perintah atasan. Dalam menjalankan tugasnya, bawahan cukup menggunakan pedoman berupa prosedur yang telah ditetapkan secara rinci. Jika hasil kerja bawahan mencapai sasaran yang telah ditetapkan, maka akan mendapatkan penghargaan.

Sistem 3 : Gaya kepemimpinan konsultatif (*Consultative*). Peran utama pemimpin dalam sistem ini adalah menetapkan sasaran tugas dan penegasannya setelah melalui diskusi

dengan bawahan. Adapun untuk pelaksanaan tugasnya, bawahan mempunyai keputusan sendiri, tetapi semua keputusan penting tetap ditentukan atasannya. Pemimpin percaya bahwa bawahannya mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugasnya, sehingga bawahan merasa bebas mendiskusikan hal yang berkaitan dengan pekerjaan bersama pemimpinnya. Sebagai motivasi kepada bawahan, bagi yang berhasil mencapai sasaran mendapat penghargaan dan sebaliknya, yang tidak berhasil mendapatkan sanksi.

Sistem 4 : Gaya kepemimpinan partisipatif (*Participative*). Dalam sistem ini pengambilan keputusan yang dilakukan pemimpin dibuat dengan memperhatikan pendapat kelompok. Sasaran tugas dan semua yang berhubungan dengan pekerjaan diputuskan oleh kelompok. Motivasi bawahan bukan saja berwujud penghargaan ekonomis belaka, melainkan disertai perlakuan yang membuat bawahan merasa eksistensi dan harga dirinya diakui.

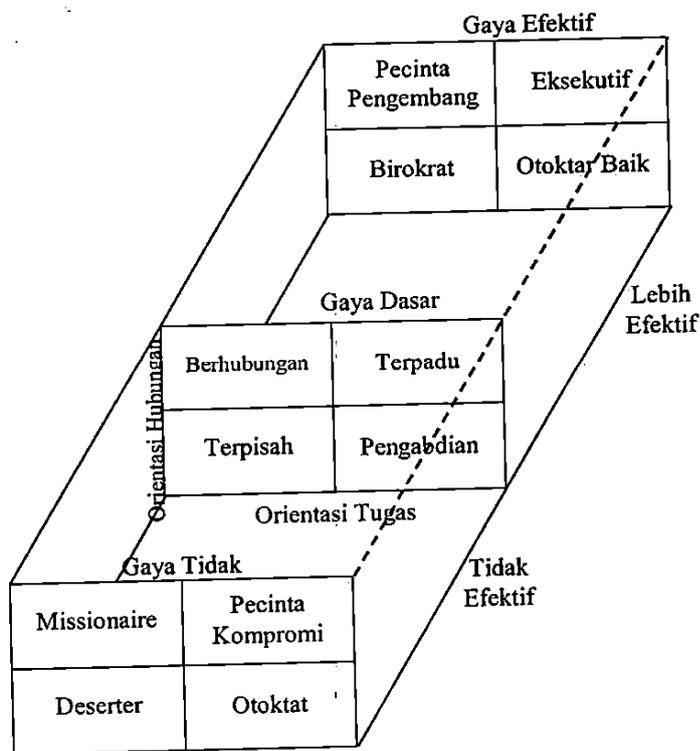
d. Tiga Dimensi Gaya Kepemimpinan Reddin

Reddin berpandangan bahwa gaya kepemimpinan itu selain harus berkaitan dengan aspek efektivitas seperti yang berhasil dikembangkan oleh Blake & Mouton, gaya kepemimpinan juga didasarkan pada dua hal yaitu : hubungan pemimpin dengan tugas dan

hubungan pemimpin dengan bawahan. Sehingga gaya kepemimpinan digambarkan dalam tiga koordinat, yaitu: tugas, perilaku hubungan dan efektivitas yang kemudian disebut Model Tiga Dimensi (3D Model).

Gambar kotak yang di tengah-tengah adalah gaya dasar kepemimpinan yang sama dengan teori Ohio. Untuk mengembangkan efektivitas kepemimpinan maka kotak tersebut digeser ke arah belakang agar gaya kepemimpinan efektif, sedangkan jika di geser ke arah depan maka akan memperoleh gaya kepemimpinan yang tidak efektif. Dari kombinasi ini, maka akan dihasilkan delapan gaya kepemimpinan, dengan perincian masing-masing empat gaya kepemimpinan yang efektif di bagian belakang dan empat gaya kepemimpinan yang tidak efektif di bagian depan.

Gambar 2: Tiga Dimensi Kepemimpinan Reddin



Gaya yang efektif seperti yang dikatakan di atas merupakan pengembangan dari gaya dasar yang berada di kotak tengah pada gambar di atas. Ada empat gaya efektif yaitu:

- 1) Eksekutif. Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini disebut sebagai motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, berkehendak mengenal perbedaan di antara individu, dan berkeinginan menggunakan kerja tim dalam manajemen.
- 2) Pecinta pengembangan (*Developer*). Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, namun perhatian yang minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan ini mempunyai kepercayaan yang implisit terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasinya dan sangat perhatian terhadap pengembangan mereka sebagai individu.
- 3) Otokratis yang baik (*Benevolent autocrat*). Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas, dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkannya, tanpa menyebabkan ketidaksegaran di pihak lain.
- 4) Birokrat. Gaya ini memberikan perhatian yang minimum terhadap

ini sangat tertarik pada peraturan-peraturan dan menginginkan peraturan tersebut dipelihara, dan melakukan kontrol situasi secara teliti.

Sedangkan gaya yang tidak efektif pada gambar di atas adalah yang berada pada kotak bagian bawah. Ada empat gaya kepemimpinan yang tergolong tidak efektif, yaitu:

- 1) Pecinta kompromi (*Compromiser*). Gaya ini memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam suatu situasi yang menekankan pada kompromi. Pemimpin yang bergaya seperti ini merupakan pembuat keputusan yang tidak bagus karena banyak tekanan yang mempengaruhinya.
- 2) *Missionari*. Gaya ini memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja. Namun memberikan perhatian minimum terhadap tugas dengan perilaku yang tidak sesuai. Pemimpin semacam ini hanya menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya sendiri.
- 3) Otokrat. Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum pada tugas, namun memberikan perhatian minimum pada hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai. Pemimpin seperti ini tidak mempunyai kepercayaan pada orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada jenis pekerjaan yang segera selesai.
- 4) Lari dari tugas (*Deserter*). Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian baik pada tugas maupun pada hubungan kerja. Dalam

situasi tertentu, gaya ini tidak begitu terpuji karena pemimpin seperti ini menunjukkan sikap positif dan tidak mau ikut campur aktif dan positif (Thoha, 2006:50-61).

Setelah membandingkan, maka rangkuman keempat teori di atas adalah bahwa semuanya menyebutkan unsur gaya kepemimpinan yang otoriter atau berorientasi tugas dan unsur gaya kepemimpinan yang demokratis atau berorientasi pada hubungan dengan bawahan.

Kesimpulan yang didapat adalah bahwa teori 3D Reddin termasuk teori yang cukup lengkap, menghubungkan gaya kepemimpinan dengan efektivitas, dan teori ini juga merangkum semua gaya kepemimpinan yang terdapat dalam teori lain.

4. Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan pendidikan merupakan proses yang sangat penting dalam bidang pendidikan untuk mempengaruhi dan mengarahkan tenaga kependidikan guna mencapai tujuan pendidikan. Saunders dan Jhonson (1965:39) mendefinisikan kepemimpinan pendidikan sebagai "*any act which facilitates the achievement of educational objectives*". Berdasarkan definisi tersebut dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan merupakan setiap tindakan yang dilakukan terhadap fasilitas pendidikan untuk meraih prestasi dari sasaran pendidikan yang telah ditentukan.

Kepemimpinan pendidikan menurut Asmara (1985:18) adalah segenap kegiatan dalam usaha mempengaruhi personal di lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar mereka melalui usaha kerjasama

mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan pendidikan juga berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini dinyatakan oleh Duignan dan Macpherson (2000:25) sebagai berikut:

The quality of school life is greatly dependent on the quality of student's experience in the classroom. If follow the educative leadership will be central to the negotiations of what is to be regarded as valuable in the curriculum and what is believe to be excellent in the teaching methods. This approach to leadership will nurture and protect these ideas of exemplary practice. To achieve this condition means defining excellence in specific terms. It also means planning in sophisticated ways to achieve desired outcomes. Educative leaders should, therefore, take responsible leadership actions to create organizational cultures that enhance the growth and development of all involved in theaching and learning.

Peningkatan mutu madrasah tergantung pada mutu pengalaman siswa dalam kelas. Peningkatan mutu ini harus diikuti dengan kepemimpinan pendidikan yang berfungsi sebagai pusat negosiasi untuk menentukan kurikulum dan metode pengajaran sesuai dengan kebutuhan dan harapan. Kepemimpinan pendidikan juga berfungsi dalam memelihara dan melindungi setiap gagasan yang dapat dipraktekkan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kepemimpinan pendidikan bertanggung jawab untuk menciptakan kultur organisasi yang dapat meningkatkan pertumbuhan dan pengembangan segala sesuatu yang terlibat dalam kegiatan belajar mengajar.

5. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Setelah dipahami pengertian tentang kepemimpinan, maka dapat dipersempit lagi pembahasan ke dalam *scope* kepemimpinan di bidang

pendidikan, khususnya madrasah atau kepemimpinan kepala madrasah. Kepala madrasah adalah pemimpin tertinggi di madrasah. Kepemimpinannya akan sangat mempengaruhi bahkan menentukan kemajuan madrasah. Sebagai pemimpin pendidikan di madrasah, kepala madrasah mempunyai peranan penting dalam mempengaruhi, mengkoordinasi, membimbing, dan mengarahkan serta mengawasi semua personalia di madrasah dalam hal yang ada hubungannya dengan kegiatan yang dijalankan, sehingga dapat dicapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang lebih efektif dan efisien.

Memperhatikan hal tersebut di atas, agar proses di madrasah dapat berjalan dengan baik, maka kepala madrasah harus bertindak sebagai pemimpin dan bukan sebagai bos. Kepala madrasah harus menghindari pola hubungan dengan warga madrasah yang hanya menggunakan pendekatan kekuasaan, sebaliknya, harus mampu mengutamakan kerjasama fungsional. Ia juga harus menghindari wacana retorika, dan perlu menunjukkan bahwa ia memiliki kemampuan kerja profesional, dapat menghidupkan semangat, sehingga tidak menyebabkan warga madrasah merasa pekerjaannya membosankan, justru sebaliknya, menyenangkan dan menantang (Suyanto, www.kompas.com, diakses 27-1-2011).

Menurut Usman (2004:284), kepemimpinan Kepala madrasah yang tangguh adalah kepemimpinan yang mampu menerapkan manajemen pendidikan, baik sebagai proses atau fungsi maupun manajemen pendidikan sebagai tugas. (manajemen Madrasah).

Selain itu, kepemimpinan kepala madrasah menurut teori mutakhir harus memiliki 25 kompetensi kepala madrasah, yaitu : penyusunan program madrasah, monitoring dan evaluasi, manajemen kelembagaan, kompetensi manajerial, manajemen sarana dan prasarana, pengembangan diri, manajemen hubungan madrasah dengan masyarakat, wawasan pendidikan, memahami madrasah sebagai sistem, manajemen tenaga kependidikan, supervisi pendidikan, manajemen kesiswaan, memberdayakan sumber daya, manajemen waktu, manajemen bimbingan dan konseling, laporan akuntabilitas kinerja madrasah, jiwa kepemimpinan, koordinasi, memahami budaya madrasah; menyusun dan melaksanakan regulasi madrasah, sistem informasi manajemen, proses pengambilan keputusan, akreditasi madrasah, manajemen keuangan, dan memiliki serta melaksanakan kreativitas, inovasi dan jiwa kewirausahaan (Usman, 2004:345).

Paradigma pendidikan memberikan kewenangan luas kepada kepala madrasah dalam mengembangkan berbagai potensi yang dimiliki, memerlukan peningkatan kemampuan kepala madrasah dalam berbagai aspek manajerialnya agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diemban madrasah. Karena kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah yang dipimpinnya

6. Mutu Pendidikan

a. Pengertian

Dalam kehidupan sehari-hari, istilah mutu digunakan dalam konteks yang sangat luas, yang pada umumnya mengandung pengertian baik, bernilai, dan bermanfaat. Persoalan baru akan muncul ketika kita mempertanyakan yang bagaimanakah sesuatu itu dianggap baik atau bernilai? Baik atau bernilai menurut siapa? Dan sebagainya. Untuk menjawab pertanyaan tersebut tidaklah mudah, mengingat konsep mutu merupakan ide yang dinamis. Bahkan Naomi Preffer dan Anna Coote dalam diskusi mereka mengenai konsep mutu menyebutkan bahwa *"quality is a slippery concept, it implies different things to different people"* (Edward and Sallis, 2006:49).

Terdapat dua konsep tentang mutu, yaitu:

1) Konsep Absolut

Dalam pengertian absolut, mutu atau kualitas identik dengan sifat kebaikan, keindahan, yakni sesuatu yang ideal. Dalam pengertian ini, sesuatu yang berkualitas adalah sesuatu yang memenuhi standar tertinggi yang tidak ada bandingannya.

2) Konsep Relatif

Menurut konsep ini, mutu bukan sebagai suatu atribut suatu produk atau jasa, melainkan apa yang dipersyaratkan bagi sesuatu. Sesuatu produk barang, jasa dianggap bermutu apabila memenuhi spesifikasi atau persyaratan yang ditetapkan. Menurut definisi

relative ini, mutu memiliki dua aspek, yaitu menentukan spesifikasi atau persyaratan yang dibutuhkan, dan cocok atau sesuai dengan harapan pelanggan atau customer.

Berdasarkan kedua konsep mutu tersebut, maka dalam mendefinisikan pengertian mutu para ahli berbeda sesuai dengan sudut pandang masing-masing. Goetsch dan Davis mendefinisikan mutu sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan (Tjiptono dan Diana, 1998:4).

Thomas (1992:33) menyatakan bahwa "*Quality is about expectations of functional performance, a quality product or services is one that fully meets the expectations and requirement of those who purchase or use it*". Mutu adalah harapan tentang daya guna fungsional. Sebuah produk atau layanan dikatakan bermutu jika dapat memenuhi harapan-harapan dan syarat-syarat dari pihak yang membeli atau yang menggunakannya.

Dari beberapa definisi di atas, dapat dikemukakan bahwa kualitas atau mutu itu memiliki unsure-unsur sebagai berikut:

- 1) Kondisi yang selalu mengalami perubahan dari waktu ke waktu, sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman.
- 2) Merupakan usaha untuk selalu memenuhi harapan-harapan dari para pelanggan atau *stakeholders*.

3) Ruang lingkup kualitas meliputi produk, jasa, manusia, *input*, proses dan lingkungan.

b. Mutu dalam Pendidikan

Mutu atau kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau tersirat. Dalam konteks pendidikan, kualitas oleh para ahli selalu dikaitkan dengan proses, sehingga kualitas pendidikan akan sangat tergantung pada efektivitas pendidikan sebagai sebuah institusi. Oleh karenanya, pengertian mutu dalam pendidikan mencakup *input*, proses dan *output* pendidikan (Depdiknas, 2001:26).

Input pendidikan merupakan sesuatu yang harus ada karena merupakan hal penting dalam keberlangsungan proses. Adapun *input* pendidikan dapat berupa sumber daya manusia, seperti kepala madrasah, guru, siswa, karyawan, dan sumber daya lainnya berupa perlengkapan, uang, bahan dan sebagainya. *Input* merupakan perangkat lunak yang dapat berupa kemampuan awal siswa, struktur organisasi, peraturan perundangan, deskripsi tugas dan lain sebagainya. Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses *input*, sedangkan sesuatu dari hasil disebut proses. Proses pendidikan dalam lingkup madrasah yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses belajar mengajar, proses pengolahan

program, dan lain sebagainya. Hanya dengan proses yang baik dan bermutu akan dihasilkan produk yang baik dan bermutu pula, sebagaimana dikatakan Mulyadi (1998:18) bahwa "*Quality product or service can be provided most consistently by quality organization*".

Sedangkan *output* pendidikan merupakan kinerja madrasah yang merupakan prestasi madrasah yang dihasilkan dari proses, baik berupa proses akademik maupun non akademik.

Dengan demikian, mutu pendidikan melibatkan *input*, proses, maupun *output*. Pendidikan dikatakan mempunyai mutu yang bagus bila ketiga komponen di atas menunjukkan hasil kinerja yang optimal. Pencapaian mutu pendidikan yang lebih bagus mutlak membutuhkan kemampuan Kepala madrasah sebagai pemimpin. Kepala madrasah harus dapat menggerakkan *input* yang dimiliki menuju pada proses yang efektif, sehingga akan menghasilkan *output* yang bagus berupa prestasi akademik dan prestasi non akademik yang lebih tinggi.

Joseph C. Field sebagaimana dikutip Syarafuddin (2002:82-83) mengemukakan dua istilah mutu; *pertama*, mutu diartikan sebagai ukuran dari produk atau kinerja pelayanan terhadap satu spesifikasi pada satu titik waktu tertentu. Dalam konteks ini, mutu pendidikan berarti seseorang yang mencapai tujuan dari kurikulum yang dirancang untuk pengelolaan kelas siswa. Pengertian ini, jelas menekankan pada pengawasan dan pendeteksian yang ditentukan sebelumnya untuk menjamin mutu. Di sini mutu dimulai dan diakhiri dengan adanya

karakteristik produk atau layanan. *Kedua*, mutu cenderung menyarankan pengawasan eksternal terhadap mutu yang tidak diketahui perancang. Dapat pula dikatakan bahwa mutu adalah sesuatu yang tinggal di dalam produk atau layanan sebagai suatu jaminan ukuran setelah produksi atau hasil yang dirancang atau dikontrol.

Edward dan Sallis (2006:58) menyebutkan banyaknya potensi yang menjadi sumber kualitas pendidikan, yaitu : gedung-gedung yang terawat baik, para guru yang terkenal, nilai-nilai moral yang tinggi, hasil ujian yang cemerlang, spesialisasi, dukungan orangtua, dunia usaha dan komunitas lokal atau masyarakat sekitar, sumber-sumber yang banyak tersedia, penggunaan teknologi yang paling mutakhir, kepemimpinan yang kuat dan memiliki tujuan yang jelas, kepedulian dan perhatian pada siswa, kurikulum yang baik dan seimbang, dan beberapa kombinasi dari factor-faktor tersebut.

Konsep mutu pendidikan dalam penelitian ini lebih menekankan pada aspek *output* pendidikan. *Output* pendidikan sendiri merupakan kinerja Madrasah. Kinerja madrasah adalah prestasi madrasah yang dihasilkan dari proses atau perilaku madrasah. Kinerja madrasah dapat diukur dari mutu dan kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya dan moral kerjanya.

Standar mutu yang digunakan dalam penelitian ini adalah khusus yang berkaitan dengan mutu *output* madrasah, adanya

pencapaian prestasi yang tinggi dalam: (1) prestasi akademik berupa nilai ulangan umum, hasil ujian nasional (UN), karya ilmiah, lomba akademik; (2) prestasi non akademik seperti IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olah raga, kesenian, ketrampilan, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Mutu madrasah dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan, seperti perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.

Aspek *input* dan proses pendidikan tidak dibahas dalam penelitian karena diketahui sudah cukup baik dalam kegiatan belajar mengajar di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Yogyakarta II.

Dari uraian di atas, dapat dijelaskan bahwa variabel yang akan diteliti adalah gaya kepemimpinan kepala madrasah dan peranan dari penerapan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan yang terfokus pada aspek *output* pendidikannya. Dari kedua variabel tersebut, diteliti ada tidaknya kaitan antara gaya kepemimpinan dengan upaya peningkatan mutu pendidikan.