

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Madrasah sebagai suatu Lembaga Pendidikan menghadapi dua tuntutan yaitu tuntutan dari masyarakat dan tuntutan dunia usaha. Hal yang menjadi tuntutan yaitu tentang masalah rendahnya mutu pendidikan dan masalah relevansi terhadap perkembangan kebutuhan masyarakat di era industrialisasi dan globalisasi yang semakin terbuka. Sejalan tantangan kehidupan global, pendidikan mempunyai peran strategis dalam jaman yang maju, keunggulan suatu bangsa tidak lagi mengandalkan kekayaan alam melainkan pada keunggulan sumber daya manusia (SDM). Sutisna dalam Rohiat (2008: 19) Mengemukakan dalam menghadapi tantangan, pembaharuan sistim pendidikan lebih memerlukan ide, ketrampilan, keberanian, determinasi, dan kemampuan untuk penilaian diri dan didukung oleh kemauan untuk berubah. Hal ini berarti, kedudukan eksekutif didalam *hierarki administrative* harus diisi oleh orang-orang yang berwibawa dan cakap (*competent*), yaitu orang-orang yang memiliki kemampuan untuk memperlihatkan perilaku yang memungkinkan mereka menjalankan tugas administrative dengan cara yang paling diinginkan

Madrasah yang tidak mampu menunjukkan kualitas terbaiknya akan ditinggalkan oleh masyarakat (orang tua). Meningkatkan kualitas pendidikan (madrasah) tidaklah mudah, untuk mencapai kualitas yang baik tidak selalu identik dengan besarnya dana yang dikeluarkan, letak sekolah di desa

ataupun di kota, Negeri ataupun swasta namun sangat ditentukan oleh bagaimana madrasah memberikan kualitas pelayanan kepada peserta didik sehingga menghasilkan peserta didik yang berkualitas. Pendidikan sebagai hak asasi setiap individu anak bangsa, telah diakui dalam pasal 31 ayat (1) UUD 1945 yang menyebutkan bahwa setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan, sedangkan ayat (3) juga menyatakan bahwa pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan suatu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dalam undang-undang. Oleh karena itu seluruh komponen bangsa baik orang tua, masyarakat, maupun pemerintah sendiri bertanggungjawab mencerdaskan bangsa melalui pendidikan. Hal ini menjadi salah satu tujuan bangsa Indonesia yang diamanatkan oleh Pembukaan UUD 1945 alinea 4

Pendidikan merupakan kunci kemajuan, semakin baik kualitas pendidikan yang diselenggarakan oleh suatu masyarakat atau bangsa, maka akan diikuti dengan semakin baiknya kualitas masyarakat atau bangsa tersebut. Karena itu para peneliti dan pengembang pendidikan tiada henti-hentinya untuk membahas masalah tersebut. Peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia secara menyeluruh. Upaya mencerdaskan kehidupan bangsa menjadi tanggung jawab pendidikan, terutama dalam mempersiapkan peserta didik menjadi subyek yang bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, tangguh, kreatif, mandiri,

demokrasi, dan profesional pada bidangnya masing-masing (Mulyasa, 2007: 31)

Kondisi lembaga pendidikan (madrasah) di negara kita saat ini masih ada beberapa permasalahan klasik yaitu kurangnya sarana prasarana madrasah, keadaan gedung sudah rusak, mutu tenaga pendidik belum memenuhi kompetensi dan kebijakan-kebijakan kurang produktif. Disisi lain sangat menggembirakan yaitu bahwa kesadaran masyarakat semakin meningkat akan pentingnya pendidikan yang berkualitas. Berkaitan dengan hal tersebut, tujuan pendidikan dapat tercapai apabila semua komponen pendidikan memenuhi persyaratan. Diantara beberapa komponen pendidikan, yang paling berperan adalah kepala madrasah. Kepala madrasah yang bermutu akan mampu menjawab tantangan perubahan jaman yang semakin cepat. Dimasa mendatang permasalahan pendidikan semakin kompleks, sehingga menuntut kepala madrasah untuk selalu melakukan berbagai upaya dalam meningkatkan kompetensi seluruh komponen madrasah. Pendidikan bermutu dihasilkan oleh kepemimpinan kepala madrasah bermutu, kepala madrasah bermutu adalah yang profesional. Kepala madrasah profesional adalah yang mampu mengelola dan mengembangkan madrasah secara komprehensif (menyeluruh), oleh karena itu kepala madrasah mempunyai peran sangat penting dan strategis dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan madrasah. Kepala madrasah profesional dalam melaksanakan tugasnya penuh dengan strategi-strategi peningkatan mutu, sehingga dapat menghasilkan *output* dan *outcome* yang bermutu. Profesionalisme kepala madrasah akan menunjukkan mutu kinerja madrasah.

Ketercapaian tujuan lembaga pendidikan madrasah sangat bergantung dari kecakapan dan kebijakan kepemimpinan kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan. Kepala madrasah merupakan pejabat profesional dalam mengelola organisasi madrasah sekaligus bertugas mengatur dan mengelola semua sumber, organisasi dan bekerjasama dengan komite madrasah, masyarakat, lembaga-lembaga lain serta *stakeholder* yang ada. Kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan dan mengelola madrasah harus memahami kebutuhan madrasah yang dipimpinnya termasuk kebutuhan guru, murid dan warga madrasah. Kepala madrasah profesional akan selalu member motivasi seluruh komponen madrasah untuk meningkatkan kompetensinya sehingga kompetensi warga madrasah dapat meningkat dan berkembang baik. Sallis dalam Hari sudrajat (2005:55) mengatakan indikator keberhasilan kepala sekolah sebagai pemimpin adalah kepuasan kerja guru, sebagai *internal customer* dan kepuasan siswa, sebagai *external customer*

Banyak faktor penghambat tercapainya kualitas kepemimpinan kepala madrasah jika dilihat dari rendahnya kinerja Kepala madrasah. Berdasarkan pengalaman empirik menunjukkan bahwa rata-rata kepala madrasah kurang memiliki kemampuan akademik, kurang memiliki motivasi diri, kurang semangat dan disiplin kerja, serta memiliki wawasan pendidikan sempit. Fenomena ini disebabkan karena faktor proses penyaringan kurang memenuhi kompetensi, kurang prosedural, kurang transparan, banyak nuansa/muatan, tidak kompetitif serta faktor-faktor internal dan eksternal kepala madrasah dapat menjadi penghambat tumbuh kembangnya menjadi kepala madrasah yang professional. Rendahnya profesionalitas berdampak rendahnya

produktivitas kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Saya sangat tertarik mengadakan penelitian di Madrasah Tsanawiyah Negeri Sukoharjo (MTsN Sukoharjo) karena ada beberapa hal yang ingin saya ketahui. Dimana madrasah ini merupakan sekolah lanjutan tingkat pertama yang berbasis agama di daerah pedesaan yang menggunakan teknologi komputer dalam pembelajaran dan mempunyai prestasi akademik dan non akademik yang baik. Disisi lain kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya mampu menggerakkan para guru, murid dan warga madrasah untuk selalu meningkatkan kemampuannya sehingga hasil prestasi akademik dan non akademik sangat menonjol. Kepala madrasah memiliki komitmen dan motivasi maju yang tinggi.

Madrasah Tsanawiyah Negeri Sukoharjo (MTsN Sukoharjo) disamping mengembangkan kurikulum Nasional juga mengembangkan kurikulum muatan lokal Propinsi, muatan lokal Kabupaten, muatan lokal madrasah masih ditambah kurikulum berbasis agama yang menjadi ciri khas madrasah. Dari madrasah pula akan dapat diciptakan sumber daya manusia yang siap dan mampu berkompetisi dengan situasi lokal maupun global yaitu melalui pendidikan di dalamnya. Sebab pendidikan mempunyai peran yang sangat upaya sebagai agen dalam perubahan sosial (*agent of social change*). Melalui pendidikan akan diperoleh konservasi nilai-nilai dan kultur yang dijunjung tinggi oleh masyarakat.

Dengan peran dan sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, madrasah sebagai suatu organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah. Kepala madrasah

yang berhasil adalah apabila ia mampu memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik serta mampu melaksanakan peranan kepala madrasah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah. Sehingga kepala madrasah memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan kemajuan dan keberhasilan. Studi keberhasilan kepala madrasah madrasah dalam memimpin lembaga sekolah menunjukkan bahwa kepala madrasah adalah seorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu madrasah. Kepala madrasah selaku top leader mempunyai wewenang dan kekuasaan serta strategi kepemimpinan yang efektif untuk mengatur dan mengembangkan bawahannya secara profesional. Lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah. Dalam hal ini kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas (mutu) pendidikan. Kepemimpinan adalah salah satu faktor penting dalam suatu organisasi, keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan seorang pemimpin dalam menjalankan organisasinya. Kepemimpinan lebih tertuju pada gaya seorang pemimpin dalam memimpin. Seperti yang dikemukakan oleh Dr. Kartini Kartono dalam buku *Pemimpin dan Kepemimpinan* (2004:2):

“Dalam kepemimpinan ini terdapat hubungan antar manusia, yaitu hubungan mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhan-ketaatan para pengikut/bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Para pengikut terkena pengaruh kekuatan dari pemimpinnya, dan bangkitlah secara spontan rasa ketaatan pada pemimpin.”

Kepemimpinan yang diterjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan

kerjasama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh menentukan arah dan tujuan, memberikan bimbingan dan menciptakan iklim kerja yang mendukung pelaksanaan proses administrasi dan proses belajar mengajar. Kepala madrasah dikatakan sebagai pemimpin yang efektif bilamana kepala madrasah mampu menjalankan proses kepemimpinannya untuk mendorong, mempengaruhi dan mengarahkan kegiatandan tingkah laku kelompoknya. Berbagai upaya harus dipikirkan dan dilaksanakan oleh kepala madrasah guna meningkatkan kualitas (mutu) pendidikan. Berdasarkan uraian tersebut peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana kepala sekolah dapat melaksanakan kepemimpinannya, maka penulis memilih judul “MANAJEMEN MADRASAH TSANAWIYAH” (Studi Kasus Tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam peningkatan mutu di MTsN Sukoharjo Tahun 2012-2013).

B. Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut di atas, maka fokus penelitian ini adalah bagaimana Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam peningkatan mutu di MTsN Sukoharjo Tahun 2012-2013. Dari fokus tersebut dirinci menjadi dua subfokus, yaitu :

1. Bagaimana pelaksanaan kepemimpinan kepala madrasah dalam melaksanakan fungsinya untuk meningkatkan mutu madrasah?
2. Bagaimana kendala-kendala yang dihadapi madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan penelitian

Tujuan merupakan sesuatu yang akan dicapai dengan melakukan kegiatan. Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan kepemimpinan kepala madrasah dalam melaksanakan fungsinya untuk meningkatkan mutu madrasah.
2. Untuk mengetahui bagaimana peran kepemimpinan kepala madrasah untuk menghadapi kendala dalam menjalankan tugasnya.

2. Manfaat penelitian

Adapun manfaat dalam hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pada dunia pendidikan dan bermanfaat antara lain :

a. Manfaat Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi kajian dan pengembangan teori kepada para pelaksana lembaga pendidikan Islam.
2. Sebagai tambahan khazanah keilmuan di bidang manajemen lembaga pendidikan Islam

b. Manfaat Praktis

1. Bagi Kementerian Agama penelitian ini berguna sebagai bahan masukan dalam memberikan pembinaan kepada Kepala Madrasah

yang berada di bawah naungannya dalam usaha meningkatkan mutu Pendidikan.

2. Bagi kepala madrasah Penelitian ini secara praktis diharapkan berguna sebagai bahan masukan bagi kepala madrasah dalam mengambil kebijakan untuk meningkatkan mutu Pendidikan.
3. Bagi peneliti penelitian ini berguna sebagai bahan penelitian lanjutan yang sesuai dengan permasalahan, sehingga pada akhirnya dapat digunakan sebagai pertimbangan penelitian selanjutnya.

D. KAJIAN PUSTAKA

A. Hasil Penelitian yang Relevan

1. Liu Xinmei, yo Bo, Liu Zhi (2007) Dalam penelitiannya yang berjudul "*Field application of PM Leadership theory on the senior high school master of shandong province in china*" ia menyimpulkan Dalam penelitian ini perilaku kepemimpinan Penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan guru SMA memiliki karakteristik mereka sendiri berbeda dengan organisasi lain. Dalam penelitian ini: perilaku kepemimpinan juga dapat diklasifikasikan ke dalam empat pola dengan membandingkan nilai P dan nilai M dari setiap SMA dengan nilai tengah. Ini memvalidasi dan membuat teori PM. Tetapi nilai tengah dari faktor P dan faktor M dari setiap SMA semua menunjukkan perbedaan yang signifikan dari SMA tersebut atau organisasi lainnya. Hal ini memperjelas jelas bahwa tingkat perilaku kepemimpinan (P.M) berbeda diberbagai organisasi. Kami menunjukkan bahwa kepemimpinan di SMA adalah lebih tinggi dari organisasi lain.

Evaluasi guru dan staf manajerial dari perilaku kepemimpinan menunjukkan perbedaan yang signifikan pada nilai P dan faktor M. Di sisi lain, evaluasi kelompok guru dan kelompok staf manajerial menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan dalam fungsi M. Ini menunjukkan bahwa komprehensif untuk gaya kepemimpinan dalam faktor kinerja telah dibagi antara guru dan staf manajerial.

Kelompok guru dan kelompok staf manajerial tidak memiliki perbedaan yang signifikan dalam stimulasi, tingkat kepuasan untuk meningkatkan kriteria kinerja, tetapi memiliki perbedaan yang khas dalam komunikasi informasi. Ini mungkin faktor penting untuk memblokir efisiensi kepemimpinan. Dan komunikasi informasi juga dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan.

2. *Anthony H. Noremore. Florida University.* Dalam penelitiannya yang berjudul *“Leadership recruitment and selection in school districts: trend and issues”*

Sebuah restrukturisasi tugas seorang pemimpin sekolah untuk membuatnya lebih menarik sangat diperlukan, dimana tugas dari beberapa tugas pekerjaan dibagikan kepada personil lainnya dapat didelegasikan atau diwakilkan, sehingga kepala sekolah dapat lebih fokus pada kurikulum, pengajaran dan pembelajaran siswa. Sementara itu, pembuat kebijakan dapat meringankan, menempatkan pada tempat tugasnya dengan mendukung peran utama dari pengelolaan sekolah, sebagai pemimpin untuk mengajar para siswa. Satu orang tidak dapat memberikan kepemimpinan yang efektif untuk belajar siswa sementara masih banyak tugas-tugas kedaerahan yang dihadapi oleh pengelola sekolah. Mungkin pembuat kebijakan (dinas pendidikan) bisa mengenali kebutuhan untuk menyediakan administrator, pengelola, pemimpin dengan berbagai sumber dan fleksibilitas untuk tanggung jawab khusus

yang didelegasikan dan mendistribusikan kepemimpinan yang diperlukan. Sekolah didaerah dan dukungan masyarakat harus saling mendukung untuk peran kepemimpinan baru dari administrator/pengelola sekolah.

3. *Amadau Beidy Sow. Athens City School, USA* dalam penelitiannya yang berjudul “*A form of leadership that empowers teachers and students: a case study of Mali*”

Guru menunjukkan melalui pengalaman mereka bahwa kekuasaan dalam sekolah tetap dikendalikan oleh para guru, bukannya dibagi antara siswa dan guru. Beberapa situasi, seperti yang ditunjukkan oleh guru, membantu menggambarkan fenomena ini di sekolah Mali. Pertama, munculnya sistem demokrasi multipartai yang baru di negara ini memainkan peran utama. Kedua, kesalahpahaman dari cita-cita demokrasi oleh para pelajar menjelaskan perilaku kekerasan mereka, yang merupakan komponen kunci dari ketidakstabilan di sekolah. Ketiga adalah peran yang dimainkan oleh pemerintah dalam memperkenalkan sistem baru yang membingungkan bagi para guru. Keempat, guru terlibat dalam kegiatan selain profesi mereka yang mempengaruhi siswa. Kemudian, beberapa orang yang mengajar hanya karena alasan ekonomi.

Karya ini menyoroti isu-isu kekerasan dari sistem pendidikan di Mali dan mencoba untuk menemukan bentuk kepemimpinan yang memberdayakan baik pendidik dan guru. Pengalaman guru dalam hal ini mungkin dapat membantu dalam pemahaman bentuk kepemimpinan yang harus memberdayakan guru dan siswa. Informasi yang dikumpulkan dari pengalaman guru bisa menjadi acuan penelitian lebih lanjut, dalam rangka memberdayakan pendidik dan siswa.

4. Alfred Tivinarlyk. Divine Word University, Caroline L. Wanat. Dalam penelitiannya yang berjudul “*The University of Iowa Leadership styles of New Ireland High School Administrators: A Papua New Guinea Study*”

Administrator sekolah harus memberikan informasi tentang dua sistem nilai dimana gaya kepemimpinan dan praktek yang mempengaruhi. Meskipun nilai budaya sangat penting, dalam pelaksanaannya belum sesuai dengan budaya yang efektif dan sangat penting dalam administrasi sekolah. New Irelanders dan Papua Nugini mungkin perlu untuk melepaskan norma-norma budaya tertentu dalam konteks birokrasi bahkan ketika mereka beradaptasi dengan hal yang baru. Perubahan tersebut membutuhkan komitmen yang luas dan waktu karena perubahan akan berdampak pada nilai-nilai fundamental pada kebanyakan orang Papua Nugini. Untuk membuat kebijakan yang bisa merangkul seluruh sistem pendidikan tidak bias realistik karena banyaknya budaya dan nilai – nilai yang terkandung didalamnya. Setiap provinsi atau administrator/daerah perlu untuk membuat pilihan tersebut sesuai dengan situasi dan konteks sekolah masing-masing.

5. Ervay, Stu. ProQuest Research Library, *Academic leadership in America's public school* Dalam penelitiannya yang berjudul “*Southern Regional Education Board (SREB) Initiative (O’Neill, 2002) dan The Boston School Leadership Institute’s Study*, yang berjudul *Preparing Non-Principal Administrators To Foster Whole-School Improvement In Boston*”.

Kedua proyek memiliki fokus yang berbeda, studi SREB, mengembangkan proses yang menjadikan kepala sekolah saat ini menjadi calon pemimpin yang lebih baik, sedangkan kegiatan Boston berfokus pada bagaimana mempersiapkan administrator utama yang bukan kepala sekolah untuk menjadi pemimpin.

Program SREB menggunakan 13 faktor penentu keberhasilan dalam pengembangan dan penggunaan modul pelatihan, beberapa di antaranya saling berkorelasi efektif dengan sekolah dan tujuan model perbaikan dari sekolah lain. Namun, sebagian besar faktor-faktor kritis dari keberhasilan SREB adalah terobosan baru dalam konteks apa yang disertakan dalam setiap modul pelatihan. Yang menarik adalah modul menciptakan pembelajaran budaya kinerja tinggi, kepemimpinan berdasarkan literatur, kepemimpinan yang akurat, dan perubahan terkemuka dengan pemahaman diri dan orang lain.

6. MJ Hari Sasongko (2007) Penelitian ini adalah tesis yang berjudul *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus Di SD Muhammadiyah Wonorejo Polokarto)* dapat disimpulkan sebagai berikut :
 - a. Kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo dalam menjalankan kepemimpinannya telah melaksanakan peran dan fungsinya sebagai Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator dan Motivator dengan berhasil baik. Selain itu Kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo memiliki tekad, semangat, kompetensi/kemampuan diri, serta suatu keberanian untuk menggunakan kekuatan (Strength), menghadapi hambatan (Weaknesses), memanfaatkan peluang (Opportunities), dan menghadapi tantangan (Threats), disamping itu juga memiliki kemampuan untuk menjalin hubungan dengan stakeholder yang ada.
 - b. Dalam pencapaian prestasi, sekolah membuat berbagai program yang dikemas melalui pembinaan dan kegiatan bersifat intra maupun ekstra kurikuler juga melalui bimbingan karier seperti temuan-temuan dalam penelitian menunjukkan bahwa prestasi sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo sangat baik ditandai dengan prestasi akademik maupun non akademik di tingkat kecamatan

maupun kabupaten yang cukup baik (lampiran 14 dokumen foto piala). Selain itu adanya pengakuan masyarakat yang ditunjukkan dengan antusiasme/banyaknya siswa yang mendaftar yang berasal dari luar daerah serta partisipasi masyarakat maupun alumni dalam memberikan bantuan demi kemajuan sekolah dan pemenuhan sarana-prasarana yang ada.

- c. Dalam mengatasi berbagai kendala-kendala yang ada, Kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo mengadakan koordinasi dengan stakeholder yang ada, pelatihan, diklat, penataran, workshop, supervisi, rapat-rapat sekolah, rapat komite, menghadirkan nara sumber, mengadakan bimbingan. Sehingga kendala yang ada tidak mengganggu jalannya program sekolah yang dibuat.

7. Sudarwati (2009) Penelitian ini adalah tesis yang berjudul: Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah: Studi Multisitus di SMAN 2 Madiun dan SMAN 2 Ngawi. Temuan penelitian ini adalah:

Pertama, kepemimpinan kepala sekolah pada sekolah berprestasi mempunyai karakteristik yang sama dengan kepemimpinan transformasional dengan tipologi *the value-based juggler*, yaitu mampu mempengaruhi komponen sekolah dalam proses perbaikan sekolah dengan tetap berorientasi pada kemajuan belajar siswa. Kepala sekolah mengkomunikasikan visi pribadi dan visi sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah. Kepala sekolah mempunyai nilai kepemimpinan yang menjadi landasan berfikir dan bertindak dalam memimpin sekolah yaitu (a) disiplin dan bekerja sebagai ibadah, (b) bersikap demokratis, (c) bertanggung jawab, (d) berani berinovasi dan yakin pada pembaharuan dan (e) jujur, amanah dan terbuka. Kepala sekolah juga mempunyai hubungan sosial yang terjalin baik dengan warga sekolah antara lain; (1) kesejawatan, (2) ketauladanan, (3)

menghargai prestasi guru dan siswa, dan (4) kekeluargaan, kepedulian dan kesejahteraan.

Kedua, strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi sekolah adalah: (1) optimalisasi proses pembelajaran, (2) memberdayakan dan meningkatkan profesionalisme guru dan karyawan sekolah, (3) pemberdayaan potensi siswa, (4) menjalin kemitraan dan kerjasama, (5) melakukan studi banding dan (6) mengoptimalkan penggunaan fasilitas sekolah. Strategi tersebut dilakukan bersamaan karena ada keterkaitan satu dengan yang lain

Ketiga, faktor-faktor pendukung dalam meningkatkan prestasi sekolah antara lain; (1) sarana prasarana sekolah yang lengkap dan memadai, (2) input siswa yang unggul dan terseleksi, (3) komitmen guru dan karyawan yang berkualifikasi di bidangnya, (4) lingkungan sekolah yang kondusif sebagai tempat pembelajaran sehingga tercipta iklim belajar dan iklim kerja yang sehat dan kompetitif, (5) memperoleh dukungan dari komponen sekolah, dan (6) jalinan kerjasama dan kemitraan dengan orangtua, masyarakat, lembaga pemerintah, bisnis swasta, dan lembaga pendidikan internasional.

Keempat, faktor kendala dalam meningkatkan prestasi sekolah antara lain: (1) belum semua guru menguasai ICT, (2) lahan sekolah yang kurang luas di SMAN 2 Madiun, (3) kurangnya tenaga pelatih dalam kegiatan ekstrakurikuler, dan (4) masyarakat yang kurang paham terhadap inovasi pendidikan

Kelima, Upaya kepala sekolah dalam memberdayakan faktor pendukung yang berasal dari guru, karyawan dan siswa adalah dengan melibatkan dan meningkatkan potensi guru dan siswa dalam semua kegiatan sekolah, sedangkan untuk memberdayakan sarana pendidikan dilakukan dengan menyusun jadwal penggunaan fasilitas pendidikan secara rutin maupun diluar jadwal yang ada. Upaya mengatasi kendala dalam meningkatkan prestasi sekolah

dapat dilakukan dengan menjalin kerjasama dengan pihak terkait misalnya komite sekolah, masyarakat, bisnis swasta, pemerintah dan lembaga pendidikan

E. KERANGKA TEORITIK

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan lebih tertuju pada gaya seorang pemimpin dalam memimpin. Seperti yang dikemukakan oleh Dr. Kartini Kartono dalam buku *Pemimpin dan Kepemimpinan* (2004:2): “dalam kepemimpinan ini terdapat hubungan antar manusia, yaitu hubungan mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhan-ketaatan para pengikut/bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Para pengikut terkena pengaruh kekuatan dari pemimpinnya, dan bangkitlah secara spontan rasa ketaatan pada pemimpin.”

Definisi kepemimpinan yang lain seperti dikutip oleh Fred E, Fieldler dan Martin M. Chemers dalam Wahjosumidjo (2002: 21) sebagai berikut:

1. *Leadership is the exercises of authority and the making of decisions (Dubin;1951).* Kepemimpinan adalah aktifitas para pemegang kekuasaan dan membuat keputusan.
2. *Leadership is the initiation of acts that results in a consistent pattern of group interaction directed toward the solution of mutual problems (Humphill; 1954).* Kepemimpinan adalah langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan problem-problem yang saling berkaitan.
3. *Leaderships is the procces of influencing group activities toward goal setting and goal achievement (Stogdill;1948).* Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan.

Dari berbagai batasan kepemimpinan diatas, para ahli manajemen berpendapat bahwa “kepemimpinan sebagai suatu konsep manajemen di dalam kehidupan organisasi mempunyai kedudukan strategis dan merupakan gejala sosial yang selalu diperlukan dalam kehidupan kelompok”. (Wahjosumidjo;2002,21).

Covey (2005) dalam Muhaimin (2010:29) yang dimaksud dengan “*Kepemimpinan adalah* “adanya suatu proses dalam kepemimpinan untuk memberi pengaruh secara social kepada orang lain, sehingga orang lain tersebut menjalankan suatu proses sebagaimana diinginkan oleh pemimpin”.

Sementara Soekarto Indrafachrudi (2006:2) mengartikan “Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan itu”.

Kemudian menurut Maman Ukas (2004:268) “Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, agar ia mau berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan”.

Sedangkan menurut Owens (1991) dalam Sudarwan denim (2009:41) mengartikan bahwa “Kepemimpinan merupakan suatu interaksi antara satu pihak sebagai yang memimpin dengan pihak yang dipimpin”.

Hersey dan Blanchard dalam Muhaimin (2010:29) ”kepemimpinan adalah hasil dari tuntutan-tuntutan situasional”.

Kepemimpinan menurut Sutisna, 1989:253 dalam Dr. Rohiat M.Pd. (2008:14) :” kemampuan untuk menciptakan perubahan yang paling efektif dalam perilaku kelompok, bagi yang lain dia adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok kearah penetapan tujuan dan pencapaian tujuan”.

Menurut Abu Ahmadi dalam buku Psikologi Sosial (2002:123) menjelaskan bahwa: “Kepemimpinan (leadership) adalah kemampuan dari seseorang (yaitu pemimpin atau leader) untuk mempengaruhi orang lain (yaitu yang dipimpin atau pengikut-pengikutnya), sehingga orang lain tersebut bertingkah laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut”.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa “kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja bersama, melakukan tindakan dan perbuatan bersama dalam mencapai tujuan bersama”. Kepemimpinan

seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifatsifat sebagai berikut :

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan (E. Mulyasa, 2007:115)

Sementara R. Soekarto Indrafachrudi (2006:2) mengartikan “Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan itu”. Kemudian menurut Maman Ukas (2004:268) “Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, agar ia mau berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan”. Sedangkan George R. Terry dalam Miftah Thoha (2003:5) mengartikan bahwa “Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi”.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama agar mau melakukan tindakan dan perbuatan dalam mencapai tujuan bersama.

2. Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana tertuang dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: “Kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”. Dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tanggal 16 Mei 2005 Pasal 38 ayat 2 berbunyi: “Kriteria untuk menjadi kepala SMP/MTsN meliputi: a) Berstatus sebagai guru SMP/MTsN; b) Memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku; c) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun di SMP/MTsN; dan d) Memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang pendidikan.” Serta Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor : 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah Pasal 1 ayat berbunyi “Untuk diangkat sebagai kepala sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/madrasah yang berlaku nasional.”

Fakta empirik menunjukkan bahwa masih banyaknya kepala sekolah yang belum menjalankan tugas sesuai peran dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan. Fenomena ini disebabkan karena kurang memenuhi standar proses pengangkatan, rendahnya kinerja kepala sekolah dengan ditandai kurangnya motivasi, semangat kerja, kurangnya komitmen dalam melakukan tugas, dan banyak faktor penghambat lain sebagai pemicu melemahnya produktivitas kerja kepala sekolah yang akhirnya menurunkan kinerja kepemimpinan kepala sekolah. Semua itu akan berakibat menurunnya mutu pendidikan karena rendahnya proses pendidikan yang akhirnya berdampak pada *out put* serta *out come* pendidikan.

Sementara Rahman dkk (2006:106) mengungkapkan bahwa “Kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah”.

Dilembaga persekolahan, kepala sekolah atau yang lebih populer: sekarang disebut sebagai guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah (Danin dalam Samino, 2012: 156).

Wahyudi (2009: 28-29), mengatakan kompetensi kepala sekolah adalah pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau kemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumber daya meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah

3. Mutu Sekolah

Mutu sekolah sebagai salah satu indikator untuk melihat produktivitas dan erat hubungannya dengan masalah pengelolaan atau manajemen pada sekolah. Hal ini dapat dikaitkan dengan pernyataan ”kegagalan mutu dalam

suatu organisasi disebabkan oleh kelemahan manajemen”. (Gaffar, 1994:3 dalam Rohiat).

Sekolah sebagai lembaga sebuah organisasi dalam memperbaiki mutu harus melihat seluruh aspek komponen sekolah. Sehingga seluruh komponen sekolah bertanggungjawab terhadap tugas dan fungsinya masing-masing. Mclaugklin (1995:31-32) dalam Rohiat menjelaskan ” *Total quality is total in three sense: it cover every process, every job, and every person.*”

Sedangkan mutu menurut Crosby (dalam Umiarso dan Gojali, 2010: 121) adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang di isyaratkan atau standarkan. Artinya, bahwa suatu produk memiliki kualitas atau mutu apabila sesuai dengan standar kualitas atau mutu yang telah ditentukan, meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi.

Pendidikan nasional yang bermutu diarahkan untuk pengembangan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berahlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab.

Mutu berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Bab I Ketentuan Umum sebagai berikut:

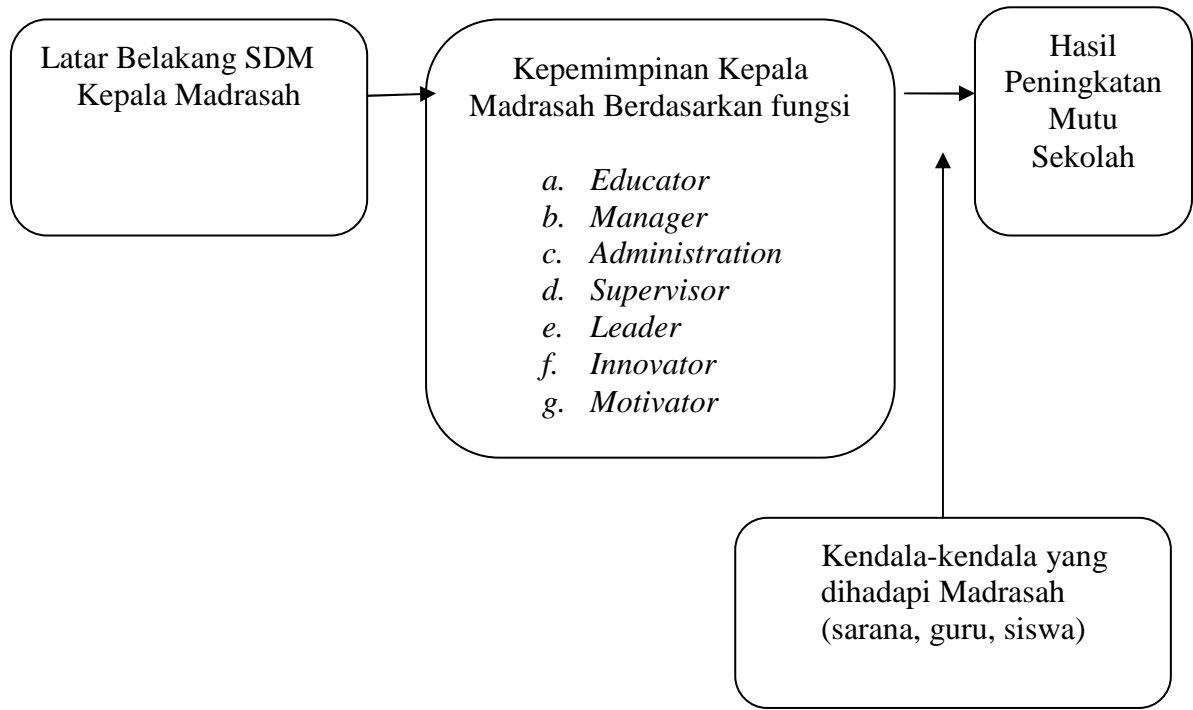
1. Pasal 1 ayat (18) ”Evaluasi pendidikan adalah kegiatan pengendalian, penjaminan, dan penetapan mutu pendidikan terhadap berbagai komponen pendidikan pada setiap jalur, jenjang, dan jenis pendidikan sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan”.
2. Pasal 3 ”Standar Nasional Pendidikan berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu”.
3. Pasal 4 ”Standar Nasional Pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat”.

Merujuk pada pemikiran Edward Sallis, Sudarwan Danim (2006:45)

mengidentifikasi 13 ciri-ciri sekolah bermutu, yaitu:

1. Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
2. Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dengan komitmen untuk bekerja secara benar dari awal.
3. Sekolah memiliki investasi pada sumber daya manusianya, sehingga terhindar dari berbagai “kerusakan psikologis” yang sangat sulit memperbaikinya.
4. Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik di tingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif.
5. Sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrumen untuk berbuat benar pada masa berikutnya
6. Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang.
7. Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya.
8. Sekolah mendorong orang dipandang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas.
9. Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertikal dan horizontal.
10. Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas
11. Sekolah memnadang atau menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.
12. Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.
13. Sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai suatu keharusan.

Output dan *outcome* sekolah menjadi baik tergantung dari bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dijalankan, sehingga akan membentuk sekolah menjadi baik. Kepala sekolah berlatar belakang pendidikan, kepribadian, sosial dan manajerial tinggi merupakan syarat kompetensi. Kepala sekolah yang kompeten dan komitmen kuat menjadi modal untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah. Hal tersebut dapat saya gambarkan sebagai berikut:



Bagan 1 : Flow Chart Kerangka Pikir

F. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Berdasarkan masalah yang diajukan dalam penelitian ini menekankan pada masalah proses, maka jenis penelitian dan strategi yang terbaik adalah penelitian kualitatif deskriptif. Jenis penelitian ini akan mampu menangkap berbagai informasi kualitatif dengan deskripsi teliti dan penuh nuansa yang lebih berharga dari pada sekedar pernyataan jumlah atau frekuensi dalam bentuk angka. Strategi yang

digunakan adalah studi kasus (*case study*). Karena permasalahan serta fokus penelitian sudah ditentukan dalam proposal sebelum peneliti terjun dan menggali permasalahan di lapangan, maka penelitian tersebut juga dapat dikategorikan sebagai Studi Kasus Terpancang (*Embedded Case Study Research*) (Sutopo:2002:41).

2. Tehnik Pengumpulan Data

Sesuai dengan bentuk penelitian kualitatif dan juga jenis sumber data yang dimanfaatkan, maka teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian adalah:

a. Wawancara mendalam (*in-depth-interviewing*)

Wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang atau untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topic tertentu (Esterberg dalam Sugiyono , 2007 : 72). Pertanyaan yang diajukan dapat semakin terfokus sehingga informasi yang dikumpulkan semakin rinci dan mendalam. Kelonggaran dan kelenturan cara ini akan mampu mengorek kejujuran informan untuk memberikan informasi yang sebenar-benarnya, terutama yang berkaitan dengan perasaan, sikap, dan pandangan mereka terhadap pelaksanaan kinerja madrasah. Teknik wawancara ini akan dilakukan pada semua informan yang mengetahui tentang objek penelitian.

b. Observasi langsung

Observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. (Nasution dalam Sugiyono, 2007:64). Observasi langsung ini dilakukan dengan cara formal dan informal, untuk mengamati berbagai kegiatan dan peristiwa yang terjadi di sekolah, juga kegiatan pokok warga sekolah di lingkungan sekolah.

c. Dokumen

Teknik mencatat dokumen merupakan analisis isi hal ini dilakukan untuk mengumpulkan data yang bersumber dari dokumen dokumen dan arsip tertulis yang terdapat di sekolah.

3. Lokasi / Obyek Penelitian

Penelitian dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Sukoharjo (MTsN Sukoharjo) wilayah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sukoharjo sekolah ini terletak di jalan KH Agus Salim No 48 Sukoharjo. Di bawah kepemimpinan Bapak Drs. Ahmadi, M.Pd.I. Dengan jumlah guru negeri 38 guru 10 guru wiyata bakti, 3 karyawan negeri dan 3 karyawan wiyata bakti dengan kualifikasi pendidikan S1 dan S2 dengan jumlah murid kelas VII 270 siswa, kelas VIII 225 siswa dan kelas IX 230 siswa jumlah total 725 siswa dengan sistem pembelajaran sudah menggunakan teknologi komputer, memiliki

prestasi bidang akademik maupun non akademik yang menonjol baik tingkat kecamatan, kabupaten maupun propinsi.

4. Teknik Analisis Data

Untuk menganalisa data penelitian tahap awal dipergunakan teknik analisis interaktif, yaitu ada tiga komponen analisis: data *reduction*, data *display* dan *conclusion drawing* yang saling berinteraksi berikut penjelasannya :

a. Reduksi data (data reduction)

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, maka perlu dicatat secara teliti dan dirinci melakukan penelitian dilapangan maka jumlah data yang akan diperoleh semakin banyak, komplek dan rumit. Oleh karena itu perlu segera di analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, dicari polanya dan membuang yang tidak perlu (Sugiyono, 2009:338) .

b. Penyajian data (data display)

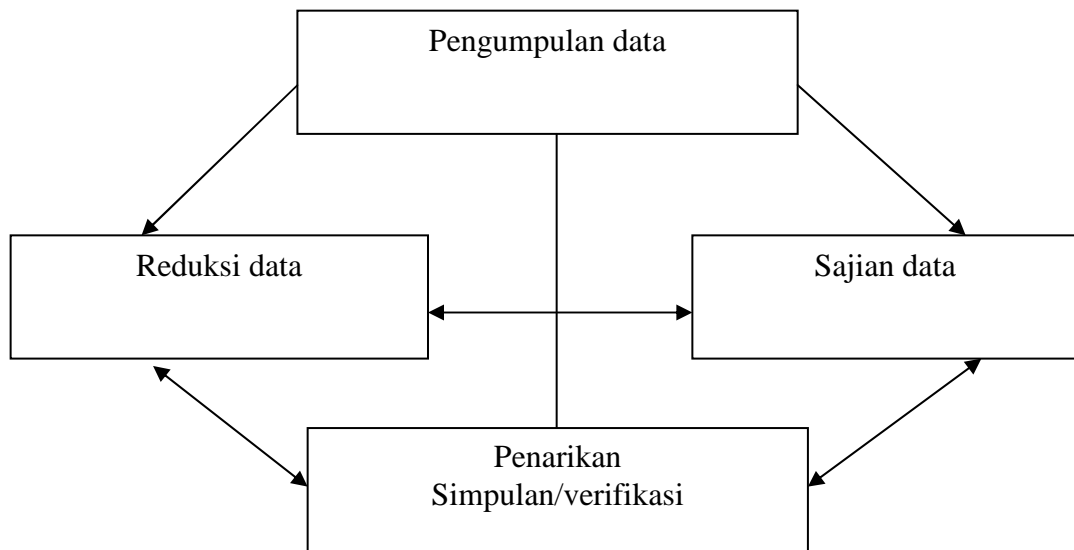
Menurut Miles dan Huberman (1992: 17, penyajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Jadi, penyajian data dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan

adanya penarikan kesimpulan serta memberi tindakan. Dengan sajian data, peneliti akan lebih memahami berbagai hal yang terjadi dan memungkinkannya untuk mengerjakan sesuatu pada analisis ataupun tindakan lain berdasarkan pemahaman tersebut. sajian data dapat meliputi berbagai jaringan kerja kaitan kegiatan dan juga tabel.

c. Penarikan kesimpulan

Penarikan kesimpulan/verifikasi merupakan kegiatan terpenting, karena sudah memahami dan memaknai berbagai hal yang ditemui dari mulai melakukan pencatatan peraturan-peraturan, pola-pola, pernyataan, arahan, sebab akibat dan berbagai proposisi, kesimpulan yang perlu diverifikasi yang berupa suatu pengulangan dengan gerak cepat, sebagai pikiran kedua yang timbul melintas pada penelitian waktu menulis dengan melihat kembali (*field notes*) atau catatan lapangan.

Pada proses verifikasi sering melangkah kembali pada tahap reduksi data, sehingga triangulasi selalu inheren dalam proses penelitian. Untuk memperjelas model analisis interaktif dapat digambarkan sebagai berikut.



Bagan 2 : Flow Chart Model Analisis Interaktif (Sutopo, 2002:96)

Karena sifat penelitian kualitatif yang lentur dan terbuka, meski penelitian ini menggunakan strategi studi kasus terpancang dengan kegiatan penelitian yang dipusatkan pada tujuan penelitian dan pernyataan yang telah jelas di rumuskan, namun penelitian ini tetap bersifat terbuka dan *spekulatif* karena segalanya pasti akan ditentukan kemudian oleh keadaan yang sebenarnya di lokasi penelitian.

G. SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika penulisan tesis merupakan tatacara penempatan unsur-unsur permasalahan dan urutannya. Dalam hal ini diharapkan menjadi kesatuan karangan ilmiah yang tersusun secara sistematis dan logis. Dalam sistematika penulisan tesis ini, penulis akan mendeskripsikan bab dan subbab rencana penulisan tesis, berikut penjelasannya:

BAB I. Pendahuluan, . Pada bab ini terdiri dari beberapa sub bab yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah , tujuan dan manfaat penelitian, kajian pustaka, kerangka teoritik, metode penelitian, kerangka pemikiran dan sistematika penulisan tesis.

BAB II . Membahas kepemimpinan madrasah dalam meningkatkan mutu di Madrasah Tsanawiyah Negeri Sukoharjo (MTsN Sukoharjo), pengertian kepemimpinan , kepala sekolah dan mutu sekolah

BAB III. Memaparkan data tentang deskripsi lokasi penelitian di Madrasah Tsanawiyah Negeri Sukoharjo (MTsN Sukoharjo) yang meliputi sejarah, tenaga pendidik dan kependidikan, bidang kesiswaan, visi, misi dan moto serta stuktur organisasi. Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Sukoharjo pendukung dan penghambat yang dihadapi kepala dalam meningkatkan mutu pendidikan.

BAB IV Pembahasan hasil penelitian meliputi Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MtsN Sukoharjo dan faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi kepala dalam meningkatkan mutu pendidikan.

BAB V PENUTUP, Berisi kesimpulan tentang hasil penelitian yang telah disusun serta saran-saran untuk meningkatkan dan mengembangkan mutu pendidikan selanjutnya.