

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Kepemimpinan Demokratis**

##### **1. Pengertian Kepemimpinan Demokratis**

Istilah kepemimpinan mempunyai banyak bahasan. Untuk mendapatkan arti dan gambaran yang sederhana, tentang kepemimpinan sendiri, perlu dihubungkan dengan beberapa aspek kehidupan di antaranya pengalaman praktis dalam bermasyarakat dan berkelompok. Proses kepemimpinan seseorang dapat terlihat dalam bentuk memengaruhi apa yang telah dipimpinnya di antara hal tersebut memengaruhi dewan guru atau sumber daya manusia untuk melakukan suatu tingkah laku demi tercapainya suatu keinginan dan tujuan sesuai visi misi lembaga madrasah.

Ini merupakan wujud tindakan yang bisa disebut dengan proses kepemimpinan. Kepemimpinan itu sendiri merupakan proses memengaruhi, mengarahkan dan mengkoordinasikan segala kegiatan organisasi ataupun kelompok demi terealisasinya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah yang dapat memengaruhi, mengajak, menerapkan, mengevaluasi, mengarahkan dan membimbing yang terlibat dalam lembaga pendidikan tersebut demi tercapainya suatu tujuan.<sup>11</sup>

Pemimpin demokratis dihormati dan disegani, sehingga tercipta hubungan kerja yang positif dalam bentuk saling mengisi dan saling menunjang. Perintah dan intruksi diterima sebagai ajakan untuk berbuat sesuatu, demi kepentingan bersama atau kelompok yang selalu dapat ditinjau kembali bilamana tidak efektif. Inisiatif dan kreativitas anggota dalam melaksanakan intruksi selalu didorong agar terwujud suatu kerja yang efektif dalam mencapai tujuan. Karena itu, keberhasilan kepemimpinan sebenarnya sangat banyak ditentukan oleh faktor-faktor kondisi atau situasi, meliputi: karakteristik personal atau individu yang

---

<sup>11</sup> Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2001), 82

dipimpin, pekerjaan, lingkungan kerja, kebudayaan setempat, kepribadian kelompok, dan waktu yang dimiliki oleh Madrasah.

Kepemimpinan yang sukses adalah suatu proses kepemimpinan yang bisa memenuhi kebutuhan masing-masing situasi, kondisi dan dapat memilih atau menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan situasi. Sebagai pemimpin kepala madrasah selalu berhadapan dengan faktor manusia yaitu guru, karyawan, siswa dan orangtua, yang merupakan unsure penting bagi kelangsungan madrasah *stackholder*. Oleh karena itu kepala madrasah harus mampu memahami kelompok-kelompok ini sebagai kelompok individu yang mempunyai ciri-ciri husus dalam kepribadian yang berbeda-beda. Agar dapat menentukan kadar perilaku kepemimpinan efektif yang dibutuhkan yaitu “direktif dan suportif” dari kepala madrasah. Hadari Nawawi berpendapat kepemimpinan demokrasi adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah yang berusaha memanfaatkan setiap orang untuk kepentingan kemajuan dan perkembangan organisasi.<sup>12</sup>

Menurut Sudarwan Danim<sup>13</sup> kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi akan tercapai. Sedangkan menurut Didin Kurniawan dan Imam Machali,<sup>14</sup> kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Sementara dalam pandangan Baharuddin dan Umiarso<sup>15</sup> gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya di mana seorang pemimpin berusaha membawa mereka yang dipimpin menuju ke tujuan dan cita-cita dengan memberlakukan mereka sebagai sejajar. Abdul Aziz<sup>16</sup> pemimpin yang bertipe

---

<sup>12</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 63

<sup>13</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 23.

<sup>14</sup> Emzir, *Analisi Data Kualitatif*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), 17.

<sup>15</sup> Bungin, *Metodologi*, 129.

<sup>16</sup> Peter Mahmud Marzuki, *Penelitian Hukum*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006), 141

demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai dictator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya.

Dari beberapa pendapat di atas, penulis cenderung pada pendapat Sudarwan Danim bahwa kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan, bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi akan tercapai secara maksimal.

Kemampuan seseorang untuk mengajak, memengaruhi, mengarahkan membimbing, dan menggerakkan orang lain agar mereka mau melakukan sesuatu dengan rasa tanggung jawab, nampak dalam proses membimbing yang terjadi dalam hubungan antar manusia dengan manusia lain, baik antara satu individu pada individu yang lain maupun antara individu dengan kelompok.

Dalam hubungan misi pendidikan, kepemimpinan dapat dimengerti mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan staf sekolah agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.

## **2. Karakteristik Kepemimpinan Demokratis**

Karakteristik kepemimpinan mempunyai karakteristik sebagai berikut, yaitu:

- a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi.
- b. Bawahan, dianggap sebagai komponen pelaksana oleh pimpinan, secara integral diberi tugas dan tanggung jawab.
- c. Disipilin, tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
- d. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan.
- e. Komunikasi dengan bawahan bersifat abstrak dan dua arah.

Fungsi kependidikan menunjukkan kepada berbagai aktifitas atau tindakan yang dilaksanakan oleh seorang Kepala Madrasah dalam upaya menggerakkan guru-guru, karyawan, siswa dan anggota masyarakat agar mau bertanggung jawab guna melaksanakan program-program pendidikan di madrasah/sekolah.

Kemampuan seorang pemimpin di dalam memengaruhi orang lain harus didukung oleh kelebihan-kelebihan yang dimiliki seorang pemimpin, baik yang berkaitan dengan sifat kepribadian maupun yang mendapat pengakuan dari orang-orang yang dipimpinnya. Peningkatan mutu madrasah memerlukan perubahan kultur organisasi. Suatu perubahan mendasar tentang bagaimana suatu kelompok dan individu memahami tugasnya dan perannya dalam organisasi sekolah. Kepala madrasah harus memahami bahwa madrasah sebagai suatu organik, sehingga mampu bermetamorfosa sebagai pemimpin dibanding sebagai manajer.

Kultur madrasah terutama dihasilkan oleh kepemimpinan kepala madrasah. Kepala madrasah harus memahami bahwa madrasah sebagai suatu organik, sehingga mampu berperan sebagai pemimpin dibanding sebagai manajer. Menurut Ahmad Rojikun dan Namaduddin,<sup>17</sup> sebagai *leader*, Kepala Madrasah harus:

- a. Banyak mengarahkan daripada mendorong atau memaksa.
- b. Lebih bersandar pada solidaritas kerjasama dalam menjalankan tugas kewajiban dibandingkan bersandar pada kekuasaan atau surat keputusan.
- c. Senantiasa mengarahkan bagaimana cara melakukan tindakan dari pada menunjukkan bahwa lebih tahu sesuatu.
- d. Senantiasa mengembangkan suasana yang antusias, bukannya mengembangkan suasana yang menjemukan.

Dengan kondisi fisik dan mental di atas, seorang kepala madrasah diharapkan mampu mengemban amanat organisasi yang dipimpinnya

---

<sup>17</sup> Arikunto, *Prosedur*, 197.

sehingga tujuan organisasi terpenuhi dengan meningkatnya kualitas dan kuantitas secara efektif dan efisien. Dalam buku edaran Manajemen Madrasah Aliyah yang diterbitkan oleh Departemen Agama<sup>18</sup> menyebutkan seorang kepala madrasah harus mempunyai prasyarat kemampuan kepemimpinan yang meliputi:

- a. Karakter dan moral yang sesuai ajaran agama
- b. Semangat dan kemampuan intelektual
- c. Kematangan dan penyesuaian emosi
- d. Kematangan dan kemampuan sosial
- e. Kemampuan memimpin
- f. Kemampuan mendidik dan mengajar
- g. Kesehatan dan penampakan jasmaniah

Dengan karakter, moral, semangat, dan kematangan emosi, kepala madrasah diharapkan mampu mengemban amanat organisasi yang dipimpinnya sehingga yang menjadi tujuan organisasi terealisasi sesuai dengan ketentuan. Adapun indikator/faktor umum dari praktik manajemen yang baik dan bisa diharapkan dari sistem kepemimpinan madrasah yang efektif ialah;

- a. Mempunyai visi misi yang jelas dan terarah
- b. Mampu menjalankan fungsi kepemimpinan secara baik dan berani mengambil inisiatif dalam kebijakan untuk memajukan madrasah
- c. Mampu mengkondisikan kinerja dan sistem pengorganisasian madrasah secara baik.
- d. Mampu membangun kerjasama dan kemitraan dengan masyarakat dan pihak lain yang berhubungan (*stackholder*) madrasah.
- e. Mampu menjalankan kepemimpinan secara delegatif, dan komunikatif.
- f. Mampu mengkondisikan efektivitas program, sistem dan kegiatan madrasah, terutama yang terkait dengan pendanaan dan sarana

---

<sup>18</sup> Departemen Agama, *Prosedur*, 197.

prasarana. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang pandai “mencari sumber” bukan “menerima sumber”.

Kepala madrasah yang layak dikatakan sukses mengelola madrasah, minimal apabila mempunyai kecakapan dalam lima hal meliputi:<sup>19</sup>

- a. Cakap memenuhi kebutuhan manajemen madrasah.
- b. Cakap menciptakan suatu iklim organisasi yang positif.
- c. Cakap memengaruhi sikap dan keyakinan dirinya maupun diri orang lain untuk melakukan perubahan.
- d. Cakap menggunakan model perencanaan peningkatan madrasah yang strategis.

Dengan memperhatikan uraian di atas, penulis berpendapat bahwa Kepala Madrasah/Sekolah sebagai pemimpin sekaligus manajer yang demokratis harus bertaqwa kepada Allah SWT, berwibawa, berjiwa besar, kreatif, inovatif, konstruktif, bijaksana, bersikap wajar, disiplin, sehat jasmani dan rohani, jujur, mempunyai pengetahuan yang luas, ramah dan bertanggung jawab.

### **3. Faktor penghamabat dan pendukung Kepemimpinan Demokratis**

Terdapat tiga tipe kepemimpinan dasar yaitu kepemimpinan otoriter, demokratis dan *laissez faire*. Namun di dalam perkembangannya muncul tipe kepemimpinan yang lain, misalnya tipe partisipatif, instruktif, konsultatif, maupun delegatif. Ada lagi kepemimpinan situasional yang menggabungkan beberapa tipe kepemimpinan. Kepemimpinan ini diterapkan dalam situasi dan kondisi yang berbeda-beda. Untuk organisasi sekolah, seperti telah diungkapkan kepemimpinan demokratis paling ideal relevan dengan apa yang digambarkan Nanang Fatah<sup>20</sup> dalam bentuk kuadran, bahwa kepemimpinan demokratis berorientasi pada tugas atau *concern for production* dan orang atau *concern for people* yang tinggi.

---

<sup>19</sup> Sutrisno Hadi, *Methodology Research I*, (Yogyakarta: Penerbit UGM, 1989), 136

<sup>20</sup> Sudarto, *Metode Penelitian Filsafat*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995), 71.

Agar dalam penerapannya berhasil, kepemimpinan itu berprinsip pada hal-hal berikut:

1. Konstruktif, pemimpin mampu mendorong dan membina setiap staf untuk berkembang secara optimal.
2. Kreatif, pemimpin harus selalu mencari gagasan atau cara baru dalam melaksanakan tugasnya.
3. Kooperatif, pemimpin mengutamakan kerja sama dengan staf dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.
4. Delegatif, pemimpin berupaya mendelegasikan tugas kepada staf sesuai dengan deskripsi tugas/jabatan serta kemampuannya.
5. Integratif, pemimpin selalu mengintegrasikan semua kegiatan sehingga menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan madrasah.

Sedangkan Ngalim Purwanto mengutip pendapat Bapak Pendidik kita, Ki Hajar Dewantara bahwa pemimpin yang baik harus menjalankan peranan:

- a. *Ing ngarso sung tulodo*
- b. *Ing madyo mangun karso*
- c. *Ing (Tut) wuri andayani*

Yang perlu mendapatkan perhatian lagi adalah faktor-faktor yang dapat memengaruhi keefektifan pemimpin. Nanang Fatah menyebutkan 6 faktor, yaitu: (1) kepribadian (*personality*) pengalaman masa dahulu dan harapan pemimpin, (2) harapan dan perilaku atasan, (3) karakteristik harapan dan tingkah laku/perilaku bawahan, (4) kebutuhan tugas, (5) iklim-iklim dan kebijakan organisasi dan (6) harapan dan perilaku rekanan.

Kepemimpinan demokratis tidak akan bertindak sebagai diktator, tetapi akan bekerja sama dengan bawahan, selalu menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan pribadi bawahan. Akan memberikan kebebasan dan bimbingan kepada bawahan, mendorong bawahan untuk mengembangkan diri serta menerima kritik, saran dan usulan pendapat dari bawahan. Pemimpin demokratis menaruh kepercayaan kepada

bawahan dengan mendelegasikan sebagian kekuasaan dan tanggung jawabnya, membentuk rasa kekeluargaan dan persatuan.

Dalam pendekatannya kepemimpinan ini dapat menggunakan teori yang dikembangkan Hersey,<sup>21</sup> yaitu *pendekatan kontingensi*. Suatu pendekatan yang menitik beratkan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pemimpin, sifat lingkungan eksternal dan karakteristik para pengikut. Pendekatan ini berpandangan bahwa keefektifan kepemimpinan tergantung pada kesesuaian antara pribadi, tugas, sikap, kekuasaan dan persepsi. Menurut teorinya pendekatan kontingensi akan berusaha mendapatkan jalan tengah antara dua pandangan bahwa organisasi itu universal dan unik dengan situasi yang berbeda-beda.

## **B. Mutu Pendidikan**

### **1. Pengertian Mutu Pendidikan**

Mutu pendidikan terdiri dari kata mutu dan pendidikan. Mutu dalam kamus bahasa Arab “*hasan*” artinya baik”, dalam bahasa Inggris “*quality* artinya mutu, kualitas”. Dalam kamus Besar Bahasa Indonesia “Mutu adalah (ukuran), baik atau buruk suatu benda; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan)”. Secara istilah mutu adalah “Kualitas memenuhi atau melebihi harapan pelanggan”. Dengan demikian mutu adalah tingkat kualitas yang telah memenuhi atau bahkan dapat melebihi dari yang diharapkan.<sup>22</sup>

Pendidikan menurut Imam Al-Ghazali adalah “Sebuah wasilah untuk mencapai kemuliaan dan menyerahkan jiwa raga untuk mendekat diri kepada Tuhan. Berdasarkan Undang Undang Sisdiknas No. II Tahun 2003 pendidikan adalah. Usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar yang nyaman dalam proses kegiatan pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya yang ada pada

---

<sup>21</sup> Saifuddin Azwar, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2011), 40.

<sup>22</sup> Nana Sudjana dan Ahwal Kusumah, *Proposal Penelitian Diperguruan Tinggi*, (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2000), 84–85.

diri masing-masing untuk mempunyai kekuatan spiritual keagamaan, keterampilan, pengendalian diri, kecerdasan, keperibadian, akhlak mulia, serta yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara. “Berdasarkan tinjauan mutu pendidikan dari segi proses dan hasil mutu pendidikan dapat dideteksi dari ciri-ciri sebagai berikut: kompetensi, fleksibelitas, relevansi, efisiensi, berdaya hasil, kredibilitas”.<sup>23</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat dapat disimpulkan mutu pendidikan adalah kualitas atau ukuran baik dan buruk, proses perubahan sikap dan tingkah laku personal atau kelompok orang dalam upaya mendewasakan manusia untuk mengenal Tuhan Allah, melalui upaya bimbingan pengajaran dan pelatihan. Mutu dalam konteks bidang pendidikan mencakup mutu input, output, proses, dan outcome. Input pendidikan bisa dinyatakan bermutu jika siap berproses. Proses pendidikan bermutu apabila dapat dan mampu menciptakan suasana Pembelajaran yang efektif, Aktif, efisien Kreatif, dan Menyenangkan (PAKEM).

## 2. Standard Madrasah/Sekolah Bermutu

Pemahaman dan persepsi dalam hal standar mutu pendidikan terdapat perbedaan yang disebabkan oleh adanya perbedaan sudut pandang antara pakar satu dengan pakar lainnya. *Pertama*, sebagian orang, bahkan pada umumnya para orangtua mengatakan bahwa kenyamanan sekolah itu merupakan salah satu tolak ukur terbaik, *kedua*, pihak lain berpendapat bahwa hasil belajar atau hasil nilai akademik yang menunjukkan sekolah tersebut sekolah yang baik karena menurut pendapat ini dari buahnya Anda mengenali mereka, *ketiga* sebagian orang mengemukakan bahwa ada beberapa ciri atau tolak ukur yang akan memperlihatkan mutu suatu sekolah (Tim Redaksi Sinar Grafika, 2007: 213).

---

<sup>23</sup> Noeng Muhadjir, *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1989), 69.

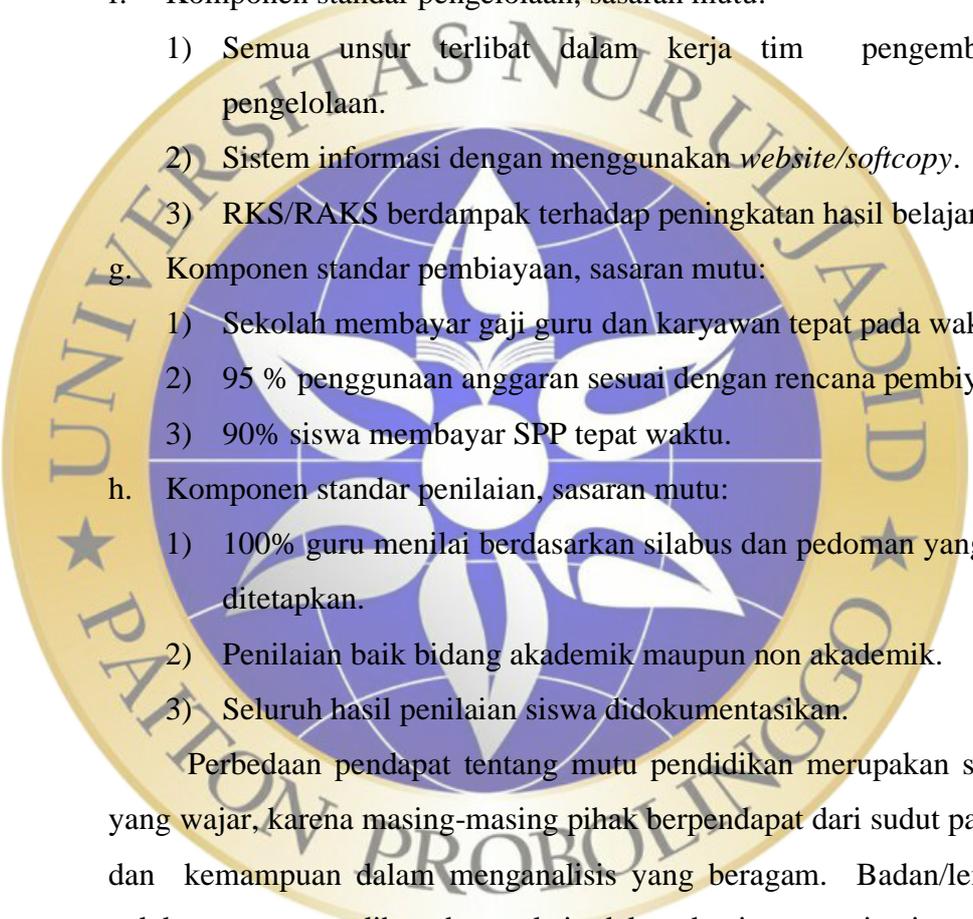
Sedangkan menurut Hari<sup>24</sup> pendidikan bermutu adalah Pendidikan yang mampu menghasilkan output atau lulusan yang mempunyai kompetensi yang baik, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi sosial dan personal, serta nilai-nilai budi luhur, yang keseluruhannya merupakan kecakapan hidup (*life skill*), pendidikan yang mampu dan bisa menghasilkan manusia seutuhnya (manusia paripurna) atau manusia bersifat pribadi yang integral (*integrated personality*) mereka yang mampu mengintegalkan ilmu, iman, dan amal.

Pandangan yang lebih sesuai dan komprehensif tentang mutu pendidikan dikemukakan oleh Sardi. Standard mutu pendidikan sesuai ISO 9001: 2008 adalah sebagai berikut:

- a. Komponen standar isi, sasaran mutu:
  - 1) Pengembangan KTSP berdasarkan guru mata pelajaran, DU/DI, konselor, dan komite madrasah atau penyelenggara.
  - 2) Lebih dari 76 % Silabus dikembangkan sesuai dengan pedoman.
  - 3) Sekolah memenuhi standar dan memenuhi kebutuhan peserta didik.
- b. Komponen standar proses, sasaran mutu:
  - 1) Semua guru harus membuat RPP sesuai dengan aturan.
  - 2) 76 % siswa dapat melakukan PKL sesuai kompetensinya.
  - 3) Hasil evaluasi guru semuanya baik.
  - 4) 76 % guru melakukan pembelajaran berbasis teknologi (modern).
- c. Komponen standar kompetensi lulusan, sasaran mutu:
  - 1) Nilai rata-rata Hasil Ujian Nasional dan Uji Kompetensi keahlian.
  - 2) Siswa bisa memperoleh berbagai macam keterampilan yang sesuai.
  - 3) KKM kelas X dan kelas XI.

---

<sup>24</sup> Sudjana dan Kusumah, *Proposal*, 89

- 
- d. Komponen standar pendidik dan kependidikan, sasaran mutu:
    - 1) Meningkatkan kualifikasi PTK.
    - 2) Meningkatkan kompetensi (pelatihan) PTK.
  - e. Komponen standar sarana-prasarana, sasaran mutu:
    - 1) Semua bahan ajar yang diperlukan siswa tersedia.
    - 2) Menambah sarana dan prasarana dan memperbarui.
  - f. Komponen standar pengelolaan, sasaran mutu:
    - 1) Semua unsur terlibat dalam kerja tim pengembangan pengelolaan.
    - 2) Sistem informasi dengan menggunakan *website/softcopy*.
    - 3) RKS/RAKS berdampak terhadap peningkatan hasil belajar.
  - g. Komponen standar pembiayaan, sasaran mutu:
    - 1) Sekolah membayar gaji guru dan karyawan tepat pada waktu.
    - 2) 95 % penggunaan anggaran sesuai dengan rencana pembiayaan.
    - 3) 90% siswa membayar SPP tepat waktu.
  - h. Komponen standar penilaian, sasaran mutu:
    - 1) 100% guru menilai berdasarkan silabus dan pedoman yang telah ditetapkan.
    - 2) Penilaian baik bidang akademik maupun non akademik.
    - 3) Seluruh hasil penilaian siswa didokumentasikan.

Perbedaan pendapat tentang mutu pendidikan merupakan sesuatu yang wajar, karena masing-masing pihak berpendapat dari sudut pandang dan kemampuan dalam menganalisis yang beragam. Badan/lembaga pelaksana yang terlibat dan terkait dalam kegiatan penjaminan mutu, baik mulai tingkat, dasar, menengah sampai perguruan tinggi adalah Badan Standar Nasional Pendidikan yang selanjutnya disebut BSNP, adalah badan mandiri dan independen yang bertugas mengembangkan, memantau pelaksanaan kegiatan, dan mengevaluasi standar nasional pendidikan. Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Nonformal disebut BAN-PNF, adalah badan evaluasi mandiri yang menetapkan kelayakan program dan satuan pendidikan jalur pendidikan nonformal dengan

mengacu pada Standar Nasional Pendidikan. Penilaian dilaksanakan melalui akreditasi dengan berpedoman pada peringkat nilai. Madrasah memperoleh peringkat akreditasi sebagai berikut:<sup>25</sup>

- a. Peringkat akreditasi A (Sangat Baik) jika madrasah mendapatkan Nilai Akhir Akreditasi (NA) sebesar 86 sampai dengan 100 ( $86 < NA < 100$ ).
- b. Peringkat akreditasi B (Baik) jika madrasah mendapatkan Nilai Akhir Akreditasi sebesar 71 sampai dengan 85 ( $71 < NA < 85$ ).
- c. Peringkat akreditasi C (Cukup Baik) jika madrasah mendapatkan Nilai Akhir Akreditasi sebesar 56 sampai dengan 70 ( $56 < NA < 70$ ).

### 3. Mutu Madrasah Aliyah

Menurut Abdul Hadis dan Nurhayati (2010: 76), madrasah dapat dikatakan bermutu apabila prestasi madrasah terutama prestasi peserta didik menunjukkan pencapaian yang sangat tinggi dalam (1) prestasi akademik yaitu nilai rapor dan nilai kelulusan memenuhi standard yang ditetapkan; (2) mempunyai nilai-nilai kejujuran, ketaqwaan, kesopanan, dan mampu mengapresiasi nilai-nilai budaya; dan (3) mempunyai jiwa tanggung jawab yang tinggi dan kemampuan yang diwujudkan dalam bentuk keterampilan sesuai dengan pemahaman ilmu yang diterimanya di madrasah. Mutu pendidikan di suatu institusi pendidikan, harus merujuk kedelapan standar nasional pendidikan yang mencakup standard isi, proses, kompetensi pendidik dan tenaga pendidikan, pembiayaan, sarana-prasarana, pengelolaan, dan penilaian pendidikan (PPRI, nomor 19 tahun 2005). Untuk penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan sesuai dengan standar nasional pendidikan tersebut, dilakukan evaluasi akreditasi dan sertifikasi oleh pihak yang berwenang dan kompeten.

Dalam konteks pendidikan di Indonesia, pemerintah memberikan rambu-rambu, bagaimana cara menciptakan sekolah/madrasah yang mempunyai kualitas/mutu baik. Di antaranya adalah dengan menerbitkan

---

<sup>25</sup> Sudarto, *Metode Penelitian Filsafat*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995), 71.

Standard Nasional Pendidikan (SNP) yang menjadi acuan minimal kualitas pendidikan. Delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP) sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, yaitu; 1) Standar Isi; 2) Standar Proses; 3) Standar Sarana dan Prasarana; 4) Standar Kompetensi Kelulusan; 5) Standar Kompetensi Pengelolaan; 6) Standar Kompetensi Pembiayaan; 7) Standar Kompetensi Pendidik dan Tenaga Pendidik; 8) Standar Kompetensi Penilaian.

Meningkatnya kualitas pembelajaran yang dilaksanakan diberbagai jenjang pendidikan bisa meningkatkan kualitas pendidikan. Usaha peningkatan kualitas/mutu pendidikan akan berjalan dengan baik jika didukung oleh kompetensi dan keinginan para pengelola pendidikan untuk melakukan perbaikan (*service*) secara terus-menerus/berkelanjutan menuju ke arah yang lebih baik. Dalam konsep ini, optimalisasi sistem kontrol evaluasi mempunyai dua arti, yaitu sistem evaluasi yang memberikan informasi yang optimal, dan manfaat yang dicapai dari evaluasi tersebut Djemari Mardapi (Abdul Hadis dan Nurhayati, 2010: 12).

Menurut Nurkolis (2005: 132-134), pada dasarnya tidak ada satu strategi khusus yang jitu dan bisa menjamin keberhasilan Implementasi MBM di semua tempat dan kondisi. Namun secara global dapat disimpulkan bahwa implementasi MBM akan berhasil dengan strategi-strategi sebagai berikut:

1. Madrasah harus mempunyai otonomi terhadap empat hal, yaitu: otonomi dalam kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan, keterampilan secara berkeselimbangan, akses informasi ke segala bagian, dan pemberian penghargaan kepada setiap pihak yang berprestasi atau berhasil.
2. Adanya peran andil masyarakat secara aktif dalam pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum dan intruksional serta non-instruksional.

3. Adanya kepemimpinan sekolah yang kuat sehingga mampu menggerakkan dan mengendalikan setiap sumber daya sekolah secara efektif terutama kepala sekolah diharuskan menjadi sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan sekolah secara global.
4. Adanya proses pengambilan keputusan/kebijakan yang demokratis dalam kehidupan dewan sekolah yang aktif.
5. Semua pihak menyadari akan peran serta dan tanggung jawabnya secara sungguh-sungguh.
6. Adanya arahan dari Departemen Pendidikan terkait sehingga mampu mendorong dalam proses pendidikan di sekolah secara efektif dan efisien.
7. Sekolah melaksanakan transparansi dalam laporan pertanggung jawaban setiap tahunnya.
8. Penerapan MBM diarahkan untuk pencapaian efektifitas kinerja sekolah dan lebih khusus lagi untuk meningkatkan pencapaian belajar siswa.
9. Implementasi diawali dengan sosialisasi dari konsep MBS yang matang, identifikasi peran masing-masing, pembangunan kelembagaan, mengadakan pelatihan-pelatihan terhadap peran barunya, implementasi pada proses pembelajaran evaluasi atas pelaksanaan di lapangan, dan dilakukan perbaikan-perbaikan. Sehubungan dengan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M) dalam rangka desentralisasi pendidikan di Indonesia, maka keberhasilan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M) sedikitnya dapat dilihat dari tiga dimensi yaitu efektivitas, efisiensi, dan produktivitas.

Lebih lanjut Mulyasa mengemukakan, agar implemementasi Menejemen Berbasis Madrasah (MBM) dapat diterapkan secara menyeluruh di Indonesia pada umumnya dan di kabupaten/propinsi pada terutama terkait kondisi sekolah ketika saat krisis sekarang ini

sangat bervariasi dilihat dari segi kualitas, kuantitas, situasi sekolah dan partisipasi masyarakat (orangtua). Kondisi inilah tampaknya yang menjadi permasalahan yang rumit dan harus diprioritaskan penyelesaiannya pasca krisis. Maka, agar manajemen berbasis madrasah (MBM) dapat diimplementasikan secara optimal, baik krisis maupun pada pasca krisis di masa mendatang, perlu adanya strategi dalam penerapannya.<sup>26</sup>

10. Pengelompokan Sekolah Dalam rangka implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) perlu dilakukan pengelompokan madrasah berdasarkan kemampuan manajemen dengan mempertimbangkan kondisi, lokasi dan kualitas madrasah. Dalam masalah ini ditemukan tiga kategori sekolah, yaitu baik, sedang, dan kurang yang tersebar di lokasi-lokasi maju, sedang, dan ketinggalan. Kondisi di atas mengisyaratkan bahwa tingkat kemampuan manajemen madrasah untuk mengimplementasikan manajemen berbasis madrasah (MBM) berbeda satu kelompok sekolah dengan kelompok lainnya. Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) secara menyeluruh sebagai desentralisasi realisasi dan pendidikan memerlukan perubahan-perubahan mendasar terhadap aspek-aspek yang menyangkut, kurikulum, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, serta partisipasi masyarakat.
11. Perangkat implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memerlukan seperangkat peraturan dan pedoman-pedoman (*guidelines*) umum, yang dapat dipakai sebagai pedoman dalam monitoring, perencanaan, dan evaluasi serta laporan pelaksanaan. Perangkat implementasi ini diperkenalkan sejak awal, melalui pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan sejak pelaksanaan jangka pendek. Rencana madrasah adalah perangkat paling terpenting dalam pengelolaan MBS. Rencana sekolah merupakan perencanaan sekolah

---

<sup>26</sup> H. M Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 80

untuk jangka waktu tertentu, yang disusun oleh madrasah sendiri bersama komite madrasah. Adapun yang tertulis dalam rencana tersebut adalah visi misi sekolah, tujuan sekolah, dan prioritas-prioritas yang akan dicapai, serta strategi untuk mencapainya.<sup>27</sup>

#### **4. Hubungan Kepemimpinan Demokratis dan Mutu Madrasah**

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan suatu bagian penting yang turut menentukan berhasil dan gagalnya madrasah dalam mencapai tujuan. Keberhasilan kepala madrasah dalam melaksanakan kepemimpinannya mampu menggerakkan semua sumber daya manusia yang ada di madrasah dalam peningkatan mutu layanan pendidikan demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Keberhasilan pada suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala madrasah. Karena kepala madrasah sebagai pemimpin di lembaganya, kepala madrasah harus mampu membawa lembaganya ke arah tujuan yang telah ditetapkan. Kepala madrasah selaku pemimpin dalam lembaga pemimpin hendaknya juga harus selalu mengembangkan diri untuk bisa menyesuaikan gaya seperti apa yang akan diperankan dalam situasi dan kondisi yang ada, karena gaya kepemimpinan sangat menentukan kesuksesan kepemimpinan kepala madrasah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Oleh karena itu, kepala madrasah dituntut mempunyai kemampuan manajemen mentalitas kuat dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu meningkatkan mutu layanan pendidikan serta mencapai tujuan madrasah (Mulyasa, 2002: 65).

Berbicara masalah peningkatan mutu pendidikan memang sangat kompleks dan majemuk karena antara faktor yang satu dengan lainnya saling memengaruhi. Namun faktor kunci yang paling dominan adalah pimpinan Mutu sekolah yang diharapkan, tentulah kita menginginkan sesuatu yang ideal (Edy Suhartoyo, 2005: 10). Ideal artinya memenuhi standar yang sesuai dengan kebutuhan minimal sekolah yang dikategorikan bermutu.

---

<sup>27</sup> Mulyasa, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 80

Kepemimpinan sekolah yang ideal adalah kepala sekolah memenuhi standard kompetensi kepala madrasah. Seorang kepala sekolah harus mempunyai kemampuan manjerial sekolah yang baik serta mempunyai peranan sebagai administrator supervisor, leader, innovator dan motivator edukator, dan manager.

Dalam pengelolaan sekolah yang efektif dan efesien berorientasi pada mutu pendidikan memerlukan suatu komitmen yang penuh kesungguhan dan keseriusan dalam peningkatan mutu, berjangka panjang (*human investment*) dan membutuhkan peralatan dan teknik-teknik tertentu. Komitmen ini harus dipegang teguh oleh pimpinan dengan didukung oleh indikator yang tinggi terhadap mutu melalui penyempurnaan proses berkelanjutan oleh semua pihak yang terlibat yang dikenal dengan istilah Manajemen Mutu Terpadu (MMT).

Keberhasilan strategi tergantung pada kemampuan dalam kepemimpinan untuk membangun komitmen yang gigih, menghubungkan strategi dan visi yang tetap, mengatur sumber-sumber yang mendukung terlaksananya strategi. Alat/media dasar yang akan bermanfaat dalam menguji posisi lembaga sekarang dalam penentuan strategi. Strategi yang dapat dilakukan adalah dengan evaluation/analisis SWOT. Tujuan analisis ini untuk mengetahui posisi sekolah, apakah sudah maju atau masih tertinggal dalam mutu pendidikannya. Dalam rangka perubahan dan transformasi diperlukan seorang pemimpin yang mempunyai mental yang senerjik kuat dan prima, mampu mengatasi masalah dan tantangan, mempunyai visi, dan berani mencoba inovasi.

Kepemimpinan merupakan sumber daya yang paling inti dalam organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi secara maksimal dan terarah. Kepemimpinan juga harus bisa memberikan arah rangsangan kepada organisai atau kelompoknya, demi kemajuan organisasi.

Menurut Edward Sallis,<sup>28</sup> dengan mengutip pendapat Peter dan Austin: Pemimpin pendidikan membutuhkan perspektif-perspektif sebagai berikut: a) visi dan simbol-simbol. Kepala sekolah harus mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada staf, siswa dan kepada komunitas yang lebih luas. b) menerapkan *management by walking about*, c) dekat dengan pelanggan: “dalam pendidikan”, d) otonomi, eksperimentasi dan antisipasi terhadap kegagalan, e) menciptakan rasa kekeluargaan, dan f) ketulusan, kesabaran, semangat intensitas dan antusiasme yang merupakan sifat esensial yang dibutuhkan pemimpin pendidikan.

Sementara itu dalam PP No. 19 disebutkan pemimpin sekolah, harus mempunyai kompetensi sebagai berikut: a) mempunyai kualifikasi sebagai pendidik (Pasal 28), b) mempunyai kualifikasi sebagai pengawas (Pasal 39), c) mempunyai kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan (Pasal 38), d) mempunyai kemampuan menyusun program (Pasal 52), e) mempunyai kemampuan menyusun perencanaan (Pasal 53), f) mempunyai kemampuan mengelola dan melaksanakan satuan pendidikan (Pasal 49).

Melihat keragaman potensi sumber daya manusia dan sumber daya alam serta kebhinekaan bangsa kita, kurikulum uniform akan tidak sesuai kebutuhan masyarakat. Fleksibilitas kurikulum,”dari pendidikan dasar sampai perguruan tinggi merupakan suatu keharusan dan tuntutan. Pada pendidikan dasar tentu ada kurikulum inti demi untuk memupuk kesatuan bangsa dan memperkuat ketahanan nasional, begitu pula pada pendidikan menengah dan tinggi. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010, tugas manajerial seorang pemimpin juga harus dapat memanager pembiayaan pendidikan dengan merujuk dari PP no. 19 tahun 2005 pasal 62 yang menyebutkan bahwa standard pembiayaan sebagai berikut: 1) Pembiayaan pendidikan terdiri dari biaya investasi, biaya operasi dan biaya personal, 2) Biaya investasi satuan pendidikan meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia, dan modal kerja tetap, 3) Biaya personal meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh

---

<sup>28</sup> Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2003), 167.

peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan, 4) Biaya operasi satuan pendidikan meliputi; a) gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji, b) bahan dan peralatan pendidikan habis pakai, dan c) Biaya operasional pendidikan taklangsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, konsumsi, pajak, asuransi, transportasi, dan lain sebagainya.

