

Strategi Kepala Madrasah Tsanawiyah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

STRATEGI KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN

Abdul Basyit

basyit71@yahoo.com

(Dosen Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Tangerang)

Abstrak:

Strategi kepala madrasah sebagai pemimpin dalam meningkatkan mutu output pendidikan diklasifikasikan sebagai: a. Prestasi akademik, dilakukan kepala madrasah dengan memotivasi kerja dan meningkatkan disiplin tenaga pendidik dalam mengoptimalkan proses pembelajaran; b. Prestasi non-akademik, dilakukan kepala madrasah dengan mengikutsertakan dan saling bekerja sama dengan tenaga pendidik dan kependidikan dalam menerapkan pendekatan pembiasaan dalam membentuk perilaku siswa dan melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler. Kepemimpinan pendidikan di madrasah harus dilandasi konsep demokratisasi, spesialisasi tugas, pendelegasian wewenang, profesionalitas, dan integrasi tugas untuk mencapai tujuan.

Kata kunci: *Strategi kepala madrasah, dan mutu Pendidikan*

A. Pendahuluan

Secara historis perkembangan pendidikan Islam di Indonesia hampir sama dengan usia kedatangan Islam ke Nusantara.¹ Dalam proses sosialisasi pendidikan, selain dilakukan oleh masyarakat, juga didukung oleh pemerintah. Berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan Islam telah dilakukan.² Dalam konteks madrasah, telah

diterbitkan Surat Keputusan Bersama (SKB) yaitu Menteri Dalam Negeri, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan serta Menteri Agama Republik Indonesia pada tahun 1975, Undang-Undang Nomor 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang kemudian disempurnakan Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 beserta berbagai Peraturan Pemerintah yang menyertainya. Namun demikian, hal itu belum cukup untuk memacu kualitas penyelenggaraan pendidikan Islam. Faktor yang menyebabkan kondisi ini terjadi baik yang eksternal maupun internal. Kelahiran

¹Sebagian ahli sejarah menyebut jika sejarah masuknya Islam ke Indonesia sudah dimulai sejak abad ke 7 Masehi. Pendapat ini didasarkan pada berita yang diperoleh dari para pedagang Arab. Dari berita tersebut, diketahui bahwa para pedagang Arab ternyata telah menjalin hubungan dagang dengan Indonesia pada masa perkembangan Kerajaan Sriwijaya pada abad ke 7.

²Sejarah panjang lembaga pendidikan Islam ini, sebelum kemunculannya dengan "wajah baru", identik dengan sejarah keterpinggiran dan keterbelakangan. Tetapi sejak awal tahun 1970-an, yakni masa Prof. Dr. A. Mukti Ali menjabat Menteri Agama RI, lembaga pendidikan Islam

seakan-akan mempunyai "titik picu" untuk merintis jalan ke arah transformasi, akselerasi, dan menuju momentumnya. Momentum itu, menurut Azyumardi Azra, adalah *mainstreaming of Islamic Education*, yakni pengarusutamaan pendidikan Islam; tegasnya, dari yang semula berada di pingiran menuju ke "tengah", ke dalam arus utama pendidikan nasional Indonesia secara keseluruhan.

madrasah³ dilatarbelakangi oleh keinginan untuk memberlakukan secara berimbang antara ilmu agama dan ilmu pengetahuan umum dalam kegiatan pendidikan di kalangan umat Islam. Madrasah⁴

Madrasah diharapkan menjadi benteng kokoh dan mampu melakukan terobosan baru dalam menghadapi tantangan dan modernisasi berkat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Persiapan menuju era industrialisasi telah menyebabkan orientasi pendidikan masyarakat berubah dari belajar mencari ilmu menjadi belajar sebagai persiapan untuk memperoleh pekerjaan. Perubahan orientasi ini membuat sekolah umum lebih menarik

³Virginia Hooker menyebutkan bahwa berabad-abad sebelum Negara-bangsa (*nation-state*) menjadi model bagi sebagian besar kekuatan politik modern, masyarakat muslim dengan model *khilafah Islamiyyah*nya sebagai kesatuan kekuatan politik telah mengembangkan model pendidikan formalnya untuk anak-anak mereka. Salah satunya adalah madrasah, yang umumnya dipimpin oleh seorang ulama karismatik, diakui otoritas keilmuan, pengetahuan, dan teladan positif perilaku kesehariannya. Sistem pendidikan ini dibangun, umumnya, di atas swadaya dan swadana masyarakat muslim, melalui wakaf, hibah, dan dana sumbangan wali murid dan komunitas lokal di sekitarnya. (Virginia Hooker, "New Understanding of Islamic Education in Indonesia", dalam Asrori S. Karni, *Etos Studi Kaum Santri: Wajah Baru Pendidikan Islam*, (Bandung: Mizan, 2008), hlm. xxi.)

⁴Salah satu negara yang berhasil melakukan transformasi madrasah adalah Indonesia, sebagaimana dibuktikan oleh Azyumardi Azra, Dina Afriyanti, dan Robert W. Hefner. Hanya saja, menurut Azyumardi Azra, hasil signifikan proses transformasi madrasah di Indonesia ini kurang diketahui dan disadari oleh banyak kalangan dunia pendidikan Indonesia sendiri maupun para pengamat dan peneliti asing. Karena itu, pemahaman dan apresiasi lebih baik terhadap madrasah pastilah perlu dikembangkan terus, baik di dalam maupun di luar negeri. (Azyumardi Azra, "Wajah Baru Pendidikan Islam", dalam Asrori S. Karni, *Etos Studi Kaum Santri: Wajah Baru Pendidikan Islam*, (Bandung: Mizan, 2009), hlm. xvi)

minat orangtua daripada madrasah atau pesantren yang menurut anggapan mereka tidak memberikan kontribusi sebagaimana yang mereka harapkan. Mutu pendidikan di Indonesia sangat rendah sehingga memengaruhi kualitas sumber daya manusia (SDM) sebagai modal pembangunan bangsa di masa datang.

Beberapa masalah yang dihadapi dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia, selain masalah paradigma pendidikan, yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan, di antaranya adalah rendahnya kualitas sarana dan prasarana yang dimiliki oleh madrasah, rendahnya kualitas pendidikan dan kesejahteraan guru, rendahnya prestasi siswa, kurangnya pemerataan kesempatan pendidikan, rendahnya relevansi pendidikan dengan kebutuhan, serta mahalnya biaya pendidikan terutama bagi sekolah unggulan. Perbincangan tentang madrasah telah dilakukan diberbagai tempat dan kesempatan berbeda-beda, tidak terkecuali menyangkut aspek manajemennya. Pengamatan serta analisis tajam telah banyak dihasilkan. Begitu pula pikiran-pikiran cerdas untuk membangun konsep dan rancangan pengembangan madrasah sudah banyak dipublikasikan. Madrasah diyakini menjadi lembaga pendidikan yang mampu mengantarkan peserta didik pada ranah yang lebih komprehensif, meliputi aspek-aspek intelektual, moral, spiritual, dan keterampilan secara terpadu. Madrasah diyakini mampu mengintegrasikan kematangan religius dan keahlian ilmu modern kepada peserta didik sekaligus. Itulah yang sesungguhnya menjadikan orang-orang yang memahami dunia madrasah menjadi begitu gigih memperjuangkan eksistensi madrasah. Selain itu, para peminat lembaga pendidikan madrasah juga didorong oleh nilai-nilai idealisme. Semestinya madrasah mampu menampilkan diri sebagai

Strategi Kepala Madrasah Tsanawiyah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

representasi ajaran Islam yang agung, indah, dan sempurna. Akan tetapi, pada kenyataannya, madrasah masih sangat jauh dari idealisme itu. Konsep-konsep ideal Islam, seperti suasana kebersamaan, kerja keras, disiplin, optimisme yang menjauhkan dari sifat putus asa, mudah menyerah, selalu menjaga kebersihan baik lahir maupun batin, ternyata belum terwujud dalam aktivitas madrasah. Sebagian besar madrasah masih diliputi oleh suasana dan semangat tradisional, seperti manajemen seadanya, kurang disiplin, bahkan juga tampak kurang bersih, menerima apa adanya dan seterusnya. Akibatnya, madrasah tidak menghasilkan citra dan output sebagaimana yang diharapkan sebagai representasi atau personifikasi ajaran Islam itu. Mutu pendidikan merupakan aspek penting yang harus diperhatikan untuk mencapai kemajuan dan kesejahteraan suatu bangsa. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menegaskan 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 dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Salah satu upaya untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan sistem dan iklim pendidikan nasional yang bermutu yang diupayakan pemerintah mulai dari tingkat kebijakan pusat sampai pada tingkat satuan pendidikan. Peningkatan mutu pendidikan pada satuan pendidikan tertentu, dapat dilihat dari mutu input proses, dan outputnya. Ketersediaan input yang

memadai, terlaksananya proses yang efektif, dan output yang memenuhi kebutuhan dan harapan senantiasa diupayakan kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan melalui suatu strategi yang dapat meningkatkan ketiga indikator mutu tersebut. Pengertian dari Kepala madrasah adalah guru yang diberikan tugas tambahan dalam memimpin madrasah. Yaitu untuk menduduki jabatan kepala sekolah di sekolah.

B. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai bagian dari fungsi manajemen yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Secara etimologis kepemimpinan dalam kamus bahasa Inggris-Indonesia Jhon Echols merupakan terjemahan dari kata *leadership* (bahasa Inggris), yang berarti kepemimpinan.⁵ Sementara, kata kepemimpinan berasal dari akar kata pemimpin, yang berarti seseorang yang dikenal oleh dan berusaha untuk mempengaruhi para pengikutnya, untuk merealisasikan apa yang menjadi visinya.⁶

Sementara menurut terminologi terdapat beberapa pengertian kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Dalam *Ensiklopedi Umum* diterangkan bahwa kepemimpinan adalah, hubungan yang erat antara seseorang dengan sekelompok manusia karena adanya kepentingan bersama, hubungan itu ditandai oleh tingkah laku yang tertuju dan terbimbing dari pada manusia yang seorang itu. Manusia atau orang ini biasanya disebut dengan memimpin atau

⁵Jhon M. Echols dan Hasan Sadily, *Kamus Inggris-Indonesia*, (Jakarta: Gramedia, 1997), hlm. 351

⁶Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kepemimpinan, Memberdayakan Guru, Tenaga Kependidikan dan Masyarakat dalam Manajemen Sekolah*, (Bandung: alfabeta, 2009), hlm. 214

pemimpin, sedang kelompok manusia yang mengikutinya disebut yang dipimpin.⁷

Selanjutnya, weshler sebagaimana dikutip oleh wahjosumidjo memberikan definisi kepemimpinan sebagai “Leadership is interpersonal influence exercised in a situation and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals”. Menurutnya kepemimpinan adalah pengaruh antara personal yang diuji dalam sebuah situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi secara langsung, terhadap pencapaian satu tujuan atau beberapa tujuan.⁸

Hadari Nawawi menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi atau mengawasi pikiran, perasaan atau tindakan dan tingkah laku orang lain.⁹ Sementara itu, Ngalim Purwanto menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela dan penuh semangat, ada kegembiraan batin serta merasa tidak terpaksa.¹⁰

Selain beberapa definisi di atas, ditemukan pula istilah kepemimpinan dalam terminology Islam. Beberapa term yang berkaitan dengan pemimpin atau manager, yakni imam, khalifah, wali, ulil amri, rain dan malik. Istilah-istilah tersebut

dimana konsep utamanya berkaitan dengan otoritas mengatur orang atau barang supaya dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya dalam Al-Qur’an istilah kepemimpinan diungkapkandengan istilah khalifah. Pemakaian kata khalifah setelah Rasulullah Saw. wafatmenyentuh juga maksud yang terkandung dalam perkataan amir atau penguasa. Karena itu kedua istilah ini dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin formal. Namun jika merujuk kepada firman Allah Swt.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً
(٣٠)....

“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. (QS.al-Baqarah [02]: 30).¹¹

Kedudukan non-formal dari seorang khalifah juga tidak biasa dipisahkan. Perkataan khalifah dalam ayat tersebut tidak hanya ditujukan kepada para khalifah sesudah Nabi, tetapi penciptaan Nabi Adam as yang disebut sebagai manusia dengan tugas memakmurkan bumi yang meliputi menyeru orang lain berbuat ma’ruf dan diimbangi dengan mencegah dari perbuatan munkar.

Selain kata khalifah disebutkan juga kata ulil amri yang satu akar dengan kata amir sebagaimana disebutkan di atas. Kata Ulil Amri berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam, firman Allah Swt:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي
الْأَمْرِ.... (٥٩)....

“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri” (QS. An-Nisaa’ [04]: 59).¹²

⁷Pringgodigdo, *Ensiklopedi Umum*, (Yogyakarta: Kanisius, 1993), hlm. 549

⁸Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Press, 1999), hlm.17

⁹Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993), hlm. 19

¹⁰Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995), hlm. 86

¹¹Departemen Agama, *Al-Qur’an dan Terjemahnya*, (Bandung: Diponegoro, 2001), hlm. 6

¹²Departemen Agama, *Al-Qur’an dan Terjemahnya*, hlm. 69

Strategi Kepala Madrasah Tsanawiyah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Berdasarkan ayat Al-Qur'an tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan dalam Islam itu adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah Swt. Berdasarkan pada beberapa pengertian kepemimpinan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam definisi kepemimpinan tersebut terdapat beberapa unsur penting, yaitu:

1. Kemampuan mempengaruhi orang lain, baik perseorangan maupun kelompok,
2. Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain, dan
3. Untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Kepemimpinan pada dasarnya ialah kemampuan menggerakkan, memberi motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan. Kepemimpinan juga merupakan proses interaksi antar kedua belah pihak, yaitu seorang pemimpin dan yang dipimpinnya.

Kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi kerja atau keadaan anggota atau bawahan dan sumber daya pendukung organisasi. Karena itu jenis organisasi dan situasi kerja menjadi dasar pembentuk pola kepemimpinan seseorang. Maka berdasarkan pemikiran tersebut, kepemimpinan dalam pendidikan (seperti kepala sekolah) tentu sangat berbeda dengan kepemimpinan dalam organisasi lainnya. Karena sekolah merupakan lembaga yang memiliki karakteristik dan ciri khas tersendiri yang bersifat unik. Maka kepemimpinan dalam pendidikan dapat diartikan sebagai suatu kesiapan, kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam proses mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain yang ada

hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran, agar segenap kegiatan pembelajaran dapat berjalan secara efektif dan efisien, yang pada gilirannya dapat mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.¹³

Konsep kepemimpinan dalam pendidikan tidak bisa dilepaskan dari konsep kepemimpinan secara umum. Secara formal kegiatan kepemimpinan harus diselenggarakan oleh seseorang yang menduduki posisi atau jabatan tertentu yang di lingkungannya terdapat sejumlah orang yang harus bekerja sama untuk mencapai satu tujuan.

Berkaitan dengan teori kepemimpinan, telah dikenal istilah yang lain sebagai berikut:

1. Dalam kamus "*The Contemporary English-Indonesian Dictionary*" istilah pemimpin (*leader*), dengan kegiatannya disebut kepemimpinan (*leadership*).¹⁴
2. Idrawati menyebutkan dengan istilah, manajer (*manager*) dengan kegiatannya disebut sebagai manajemen (*management*). Pengertian manajemen adalah suatu proses kegiatan dari pada seorang pemimpin (*manager*) yang harus dilakukan dengan menggunakan cara-cara pemikiran ilmiah maupun praktis untuk mencapai kerjasama dengan orang lain, sebagai sumber tenaga kerja, serta dengan memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia untuk itu dengan cara yang setepat-tepatnya.
3. Administrasi dengan kegiatannya disebut administrator (*administration*).

¹³Burhanudin, *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), hlm. 64-65

¹⁴Peter Salim, *The Contemporary English-Indonesian Dictionary*, (Jakarta: Modern English Press, 1996), hlm. 1056

Dalam lembaga pendidikan dasar dan menengah, yang disebut sebagai *topmanager* adalah kepala sekolah atau kepala madrasah yang perannya menggerakkan, mempengaruhi serta memberikan dorongan kepada seluruh komponen yang ada dalam lembaga sekolah untuk dapat mencapai tujuan pendidikan yang ingin dicapai pada lembaga sekolah yang dipimpinnya.

C. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Sekolah merupakan organisasi yang bersifat kompleks, unik dan khas, yang tentunya berbeda dengan organisasi-organisasi lainnya. Dikatakan kompleks, karena sekolah merupakan organisasi yang didalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lainnya saling keterkaitan dan saling menentukan. Dikatakan unik dan khas, karena sekolah merupakan organisasi yang memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lainnya. Karena sifatnya yang kompleks, unik dan khas inilah, sekolah sebagai organisasi memerlukan pemimpin yang mampu mengkoordinasikan hingga pada level yang lebih tinggi. Pemimpin dalam sekolah adalah kepala sekolah. Maka tidak jarang keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Kepala sekolah yang berhasil ialah, kepala sekolah yang mampu memahami organisasi sekolah sebagai organisasi yang kompleks, unik dan khas, serta mampu melaksanakan peranan dan fungsi-fungsinya sebagai kepala sekolah. Sebagai seorang yang diberi tanggungjawab untuk memimpin sekolah.¹⁵

Sesuai dengan ciri-ciri sekolah sebagai organisasi yang bersifat kompleks, unik dan khas, maka tugas dan fungsi

kepala sekolah juga harus dilihat dari berbagai sudut pandang. Kepala sekolah harus mampu melaksanakan tugasnya serta fungsi-fungsinya. Fungsi kepemimpinan kepalayakni fungsi educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator, figure dan mediator. Maka dengan demikian, pekerjaan kepala sekolah semakin hari semakin meningkat dan selalu meningkat sesuai dengan perkembangan pendidikan yang diharapkan.¹⁶ Pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut tidak bisa dipisahkan satu sama lainnya, karena saling terkait dan mempengaruhi, serta menyatu dalam pribadi kepala sekolah yang profesional. Kepala sekolah yang mampu melaksanakan fungsinya sebagaimana dikatakan, akan dapat menerapkan visinya menjadi aksi dalam paradigma baru manajemen pendidikan.

1. Fungsi educator

Dalam menjalankan fungsinya sebagai *educator* (pendidik). Pendidik adalah orang yang mendidik. Sedang mendidik diartikan memberikan latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran. Maka fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai pendidik, harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah. Serta mampu menciptakan iklim yang kondusif, memberikan nasehat kepada setiap warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, dan mengadakan program akselerasi bagi para peserta didik yang memiliki kecerdasan di atas normal.¹⁷

¹⁵Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*, hlm. 81

¹⁶Endang Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 98

¹⁷Endang Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 99

Strategi Kepala Madrasah Tsanawiyah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Memahami arti pendidik, tidak cukup berpegang pada konotasi yang dikandung dalam definisi atau pengertian pendidik. Melainkan harus memahami istilah lainnya yang terkait dengan hal mendidik, yakni pendidikan, tujuan pendidikan, sarana pendidikan, strategi pendidikan yang dilaksanakan.¹⁸ Maka demi kepentingan tersebut kepala sekolah harus menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat hal, yakni pembinaan mental, pembinaan moral, pembinaan fisik dan pembinaan artistic.

- a. *Pembinaan mental*, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, proporsional dan professional. Maka dengan demikian, kepala sekolah harus mampu melengkapi sarana dan prasarana dan sumber belajar agar dapat memberikan kemudahan kepada para guru dalam melaksanakan tugas utamanya. Mengajar dalam arti memberikan kemudahan kepada peserta didik (*facilitate of learning*).
- b. *Pembinaan moral*, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai sesuatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing. Kepala sekolah harus memberikan nasehat kepada seluruh warga sekolah, misalnya pada setiap upacara bendera atau pada saat pertemuan rutin sekolah.

- c. *Pembinaan fisik*, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala sekolah harus memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat aktif dan kreatif dalam kegiatan olahraga, baik yang diprogramkan oleh sekolah maupun yang diselenggarakan oleh warga masyarakat.
- d. *Pembinaan artistic*, yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Kepala sekolah harus mampu merencanakan berbagai program pembinaan artistic, seperti karya wisata, tetapi pelaksanaannya tidak mengganggu pelaksanaan pembelajaran. Lebih dari itu, kegiatan ini malah harus menunjang atau pengayaan terhadap pembelajaran yang dilaksanakan di sekolah.¹⁹

2. Fungsi Manajer

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁰

Berkaitan dengan definisi tersebut, maka ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan, yaitu proses, pendayagunaan seluruh sumber organisasi dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya

¹⁸Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*, hlm. 122

¹⁹Endang Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 99-100

²⁰Endang Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 108

mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Proses tersebut menurut Wahjosumidjo, mencakup:

- a. Merencanakan, dalam arti kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan;
- b. Mengorganisasikan, berarti kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengorganisasikan sumberdaya sekolah dan sumber-sumber material sekolah, karena keberhasilan sekolah sangat tergantung pada kemampuan dalam mengkoordinasikan berbagai sumber tersebut;
- c. Memimpin, dalam arti kepala sekolah harus mampu mengarahkan dan mempengaruhi sumber daya agar melakukan tugas-tugasnya secara esensial;
- d. Mengendalikan, dalam arti kepala sekolah memperoleh jaminan untuk keberjalanan sekolah mencapai tujuan.²¹
- e. Dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah dikatakan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah memiliki kemampuan;
- f. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai perencanaan;
- g. Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan;
- h. Memimpin sekolah dalam rangka mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal;
- i. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar secara efektif;
- j. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif bagi pembelajaran peserta didik;
- k. Mengelola guru dan staf; sarana dan prasarana sekolah;
- l. Mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat;
- m. Mengelola peserta didik;
- n. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan;
- o. Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien;
- p. Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung tujuan sekolah;
- q. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran;
- r. Mengelola system informasi sekolah;
- s. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah; dan
- t. Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjutnya.

3. Fungsi Administrator

Kepala sekolah juga berfungsi sebagai administrator. Sebagai administrator kepala sekolah memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu

²¹Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*, hlm. 94-95

Strategi Kepala Madrasah Tsanawiyah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.²²

4. Fungsi Supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.²³ Secara etimologi istilah supervise berasal dari kata super dan visi yang sering dimaknai dengan melihat dan meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas, yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas dan kinerja bawahan.²⁴

Pengertian supervise secara terminology seperti yang diungkapkan Carter Good's Dictionary of Education yang dikutip oleh Mulyasa sebagai berikut, segala usaha pejabat sekolah dalam memimpin guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya, untuk memperbaiki pengajaran termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan dan perkembangan jabatan guru-guru, menyeleksi dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode-metode mengajar serta evaluasi pengajaran.

Supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai *supervisor*, tetapi dalam system organisasi pendidikan modern diperlukan *supervisor* khusus yang lebih

independent, dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya. Jika supervise dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan control agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar teenage kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

5. Fungsi Leader

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.²⁵ Kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan professional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.²⁶

6. Fungsi Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat

²²Endang Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 107

²³Endang Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 109

²⁴Afifudin dan Bambang Syamsul Arifin, *Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Insan Mandiri, 2005), hlm. 13

²⁵Endang Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 114

²⁶Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*, hlm. 128

untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif. Kepala sekolah sebagai innovator melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin serta adaptable dan fleksibel.²⁷

7. Fungsi Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.²⁸

8. Fungsi Figur dan Mediator

Kepala sekolah harus mampu menjadi figure dan mediator, bagi perkembangan masyarakat dan sekitarnya.²⁹

D. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seseorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi yang dipimpinya, apa yang dipilih oleh

pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin untuk bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.³⁰

Ngalim Purwanto menjelaskan terdapat empat gaya kepemimpinan yang lain, yakni gaya kepemimpinan otoriter, Pseudo-demokratis, gaya kepemimpinan *laissez faire* (gaya bebas) dan gaya kepemimpinan demokratis.³¹

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Otoriter atau otokrat berasal dari kata *autos*, yang berarti sendiri dan *kratos* yang berarti kekuasaan atau kekuatan. Maka secara etimologi otoriter atau otokrat berate *penguasaabsolute*.³² Gaya kepemimpinan seperti ini identik dengan seorang dictator, bahwa memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Penafsirannya, sebagai pemimpin tidak lain adalah menunjukkan dan memberi perintah sehingga ada kesan bawahan atau anggota-anggotanya hanya mengikuti dan menjalankannya, tidak boleh membantah dan mengajukan saran.³³

Gaya kepemimpinan yang otoriter menurut Hadari Nawawi biasanya memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Menganggap organisasi yang dipimpinya sebagai milik pribadi;
- b. Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
- c. Menganggap bawahan bak sebuah alat semata;
- d. Tidak menerima pendapat, saran atau kritik dari anggotanya;

³⁰Endang Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 108

³¹Ngalim Purwanto dan Sutaadji Djojopranoto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 1996), hlm. 26

³²Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnorma itu?*, (Jakarta: Raja Grafindo persada, 1998), hlm. 71

³³Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan*, hlm. 48

²⁷Endang Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 118

²⁸Endang Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 120

²⁹Endang Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 98

Strategi Kepala Madrasah Tsanawiyah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

- e. Terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya; dan
- f. Cara pendekatan kepada bawahannya dengan pendekatan paksaan dan bersifat kesalahan hukuman.³⁴

2. Gaya Kepemimpinan Pseudo-Demokratis

Istilah *pseudo* berarti palsu. Maka pseudo demokratis berate bukan atau tidak demokratis. Gaya kepemimpinan seperti ini sebenarnya otokratis, tetapi dalam kepemimpinannya ia member kesan demokratis. Seorang pemimpin yang bersifst pseudo-demokratis sering memakai “*topeng*”. Ia pura-pura memperlihatkan sifat demokratis di dalam kepemimpinannya. Ia member hak dan kuasa kepada guru-guru untuk menetapkan dan memutuskan sesuatu, tetapi sesungguhnya ia bekerja dengan perhitungan. Ia mengatur siasat agar kemauannya terwujud kelak.³⁵

3. Gaya Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*)

Gaya kepemimpinan bebas atau *laissezfaire* ini diartikan membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Gaya kepemimpinan seperti ini sang pemimpin praktis tidak memimpin. Pemimpin seperti ini sama sekali tidak memberikan control dan koreksi terhadap pekerjaan para bawahan atau anggotanya.³⁶

Jika dalam sebuah organisasi tidak terdapat seorang pun yang anggota menetapkan keputusan dan melaksanakan kegiatan, maka organisasi menjadi tidak

berfungsi. Sebaliknya kebebasan yang diberikan, juga berakibat fungsi organisasi tidak berlangsung sebagaimana mestinya, bahkan menjadi tidak terarah.

Prinsip gaya kepemimpinan *laissez faire* (gaya bebas) ini memiliki sifat-sifat antara lain:

- a. Pembagian tugas kerja diserahkan kepada anggota-anggota kelompok tanpa petunjuk dan saran-saran.
- b. Kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang siur, berserahkan dan tidak merata.
- c. Tidak memiliki tanggung jawab untuk mencapai sebuah tujuan.³⁷

4. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis ini adalah gaya kepemimpinan yang paling ideal. Pemimpin yang demokratis adalah pemimpin yang kooperatif dan tidak dictator. Dia selalu menstimulasi anggota-anggota kelompoknya dan selalu mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.³⁸

Menurut Purwanto pemimpin yang demokratis memiliki beberapa cirri antara dari kepemimpinan antara lain sebagai berikut:

- a. Dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari pendapat manusia makhluk termulia di dunia;
- b. Selalu berusaha untuk menyingkonkan dan tujuan organisasi dengan tujuan pribadi;
- c. Senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahan;
- d. Mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan;
- e. Memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dan membimbingnya;

³⁴Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, hlm. 165

³⁵Soekarto Indrachrudi, *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1993), hlm. 25-26

³⁶Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnorma itu?*, hlm.71

³⁷Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, hlm. 168

³⁸Ngalim Purwanto dan Sutaadji Djojopranoto, *Administrasi Pendidikan*, hlm. 31

- f. Mengusahakan agar bawahan lebih sukses daripada dirinya' dan
- g. Selalu mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

E. Standar Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah

Standar Kepala Sekolah Madrasah ditetapkan dalam Permendiknas RI Nomor 13 Tahun 2007, tentang kualifikasi dan kompetensi Kepala sekolah/Madrasah. Dalam Permendiknas tersebut disebutkan tentang kualifikasi Kepala Sekolah/Madrasah, yang terdiri atas kualifikasi umum dan kualifikasi khusus.

1. Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah

- a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
- b. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun;
- c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di TK/RA memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan
- d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disertakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

2. Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah/Madrasah

Adapun tentang kualifikasi kepala sekolah/madrasah adalah:³⁹

- a. Kepala Sekolah Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) adalah sebagai berikut:
 - 1) Berstatus sebagai guru TK/RA
 - 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru TK/RA, dan
 - 3) Memiliki sertifikasi Kepala TK/RA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah
- b. Kepala Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) adalah sebagai berikut:
 - 1) Berstatus sebagai guru SD/MI
 - 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI, dan
 - 3) Memiliki sertifikasi Kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah
- c. Kepala Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs) adalah sebagai berikut:
 - 1) Berstatus sebagai guru SMP/MTs
 - 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs, dan
 - 3) Memiliki sertifikasi Kepala SMP/MTs yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah
- d. Kepala Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA) adalah sebagai berikut:
 - 1) Berstatus sebagai guru SMA/MA
 - 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA, dan
 - 3) Memiliki sertifikasi Kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah
- e. Kepala Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK) adalah sebagai berikut:
 - 1) Berstatus sebagai guru SMK/MAK
 - 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMK/MAK, dan
 - 3) Memiliki sertifikasi Kepala SMK/MAK yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah

³⁹Heri Gunawan, *Pendidikan Karakter "Konsep dan Implementasi"*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 173-174

Strategi Kepala Madrasah Tsanawiyah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

f. Kepala Sekolah Dasar Luar Biasa/Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa/ Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SDLB/SMPLB/SMALB) adalah sebagai berikut:

- 1) Berstatus sebagai guru SDLB/SMPLB/SMALB
- 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SDLB/SMPLB/SMALB, dan
- 3) Memiliki sertifikasi Kepala SDLB/SMPLB/SMALB yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah

g. Kepala Sekolah Indonesia Luar Negeri adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki pengalaman sekurang-kurangnya 3 tahun sebagai kepala sekolah;
- 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru pada salah satu satuan pendidikan; dan
- 3) Memiliki sertifikat kepala sekolah yang diterbitkan oleh lembaga yang telah ditetapkan pemerintah.⁴⁰

Sebagaimana termaktub pada Permendikan Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah yaitu: bahwa standar kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah paling tidak memiliki lima kompetensi, yakni kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervise dan kompetensi social. Secara rinci kompetensi-kompetensi yang dimiliki oleh kepala sekolah dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Dimensi Kompetensi	Uraian Kompetensi
1. Kompetensi Kepribadian	1. Berakhlak mulia, mengem-bangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di

⁴⁰ Heri Gunawan, *Pendidikan Karakter "Konsep dan Implementasi"*, hlm. 175

	<p>sekolah/madrasah;</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Memiliki integritas kep-ribadian sebagai pemimpin; 3. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah; 4. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; 5. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah; 6. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan
2. Kompetensi Manajerial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun perencanaan sekolah/mdrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan; 2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan; 3. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal; 4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang lebih efektif; 5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik;

Strategi Kepala Madrasah Tsanawiyah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

	<p>6. Mengelola gurudan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal;⁴¹</p> <p>7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal;</p> <p>8. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pendirian dukungan ide, sumber belajar dan pembinaan sekolah/madrasah;</p> <p>9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik;</p> <p>10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional;</p> <p>11. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien;</p> <p>12. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah;</p> <p>13. Mengelolah unit</p>		<p>layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah;</p> <p>14. Mengelolah system informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan;</p> <p>15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah;</p> <p>16. Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.⁴²</p>
		<p>3. Kompetensi Kewirausahaan</p>	<p>1. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah;</p> <p>2. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif;</p> <p>3. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai</p>

⁴¹Heri Gunawan, *Pendidikan Karakter "Konsep dan Implementasi"*, hlm. 175-176

⁴²Heri Gunawan, *Pendidikan Karakter "Konsep dan Implementasi"*, hlm. 176

Strategi Kepala Madrasah Tsanawiyah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

	<p>pemimpin sekolah/madrasah;</p> <p>4. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah;</p> <p>5. Memiliki naluri kewira-usahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.</p>
4. Kompetensi Supervisi	<p>1. Merencanakan program supervise akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru;</p> <p>2. Melaksanakan supervise akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervise yang tepat;</p> <p>3. Menindaklanjuti hasil supervise akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.</p>
5. Kompetensi Sosial	<p>1. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah;</p> <p>2. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan;</p> <p>3. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.⁴³</p>

Semua kompetensi di atas diharapkan tercermin pada diri seorang Kepala Sekolah/Madrasah dalam melaksanakan tugas dan perannya untuk menciptakan sekolah yang berkualitas dan unggul dan kompetitif, mampu *berdaya saing* dan *berdaya sanding*. Baik dengan sekolah/madrasah pada level yang lebih tinggi. Standar minimal tugas dan peran seorang kepala sekolah harus melaksanakan pengembangan sekolah oleh karena itu kepala sekolah harus tahu betul apa yang menjadi target keberhasilan dari kegiatan pengembangan sekolah yang dilakukannya. Pada dasarnya ada 33 kompetensi kepala sekolah yang harus mampu dilaksanakan oleh kepala sekolah. Mengingat begitu banyaknya kompetensi yang harus dilakukan, maka perlu kiranya kepala sekolah memiliki sebuah prosedur yang jelas untuk melakukan dan mengevaluasinya.⁴⁴

3. Konsep Manajemen dan Kepemimpinan Madrasah

Kepemimpinan pada dasarnya berarti kemampuan untuk memimpin; kemampuan untuk menentukan secara benar apa yang harus dikerjakan. Menurut Gibson, kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, yang dilakukan melalui hubungan interpersonal dan proses komunikasi untuk mencapai tujuan.⁴⁵ Kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat dibutuhkan untuk berlangsungnya kegiatan organisasi secara efektif. Fungsi kepemimpinan pendidikan adalah: Pencapaian visi dan misi lembaga pendidikan termasuk madrasah yang dilihat dari mutu pembelajaran yang dicapai.

⁴⁴Heri Gunawan, *Pendidikan Karakter "Konsep dan Implementasi"*, hlm. 177

⁴⁵James L Gibson, et. all., *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, Alih bahasa: Djarkasih, Jakarta: Erlangga, 1988, hlm. 334

⁴³Heri Gunawan, *Pendidikan Karakter "Konsep dan Implementasi"*, hlm. 176-177

Strategi Kepala Madrasah Tsanawiyah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Manajemen mencakup spektrum yang sangat luas, sebab dimulai dari menentukan arah organisasi di masa depan, menciptakan kegiatan organisasi, mendorong terbinanya kerjasama antara sesama anggota organisasi, serta mengawasi kegiatan dalam mencapai tujuan dan manajemen memiliki peranan yang sangat strategis dalam mengefektifkan usaha organisasi, terutama untuk membantu pencapaian yang lebih baik dalam mendayagunakan peralatan, lahan, kantor, produk, pelayanan, dan hubungan manusia dalam organisasi. Kepemimpinan pendidikan di madrasah harus dilandasi konsep demokratisasi, spesialisasi tugas, pendelegasian wewenang, profesionalitas, dan integrasi tugas untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan yang berlangsung pada lembaga pendidikan berarti menjalankan proses kepemimpinan yang sifatnya mempengaruhi sumber daya personil pendidikan (pendidik dan tenaga kependidikan) agar melakukan tindakan bersama guna mencapai tujuan pendidikan. Kepemimpinan pendidikan di madrasah itu dijalankan oleh seorang kepala madrasah. Manajemen madrasah dan pelaksanaan kepemimpinan di madrasah harus mampu mensinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) pembelajar baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas; baik konteks kurikuler maupun ekstrakurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun yang non-akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran sehingga madrasah mampu eksis di tengah tuntutan zaman.

Perlu disadari bahwa ciri khas masyarakat maju adalah pemegang kendali bukan lagi produsen melainkan konsumen pilihan-pilihan sudah semakin banyak dan beragam, mereka menuntut kualitas dan pelayanan prima. Tuntutan semacam ini hanya dapat dipenuhi oleh kepala

madrasah yang berdaya, kreatif, memiliki kemampuan leadership dan manajerial yang tangguh, tidak mengenal lelah dan tak kenal putus asa. Apalagi madrasah sudah terintegrasi ke dalam Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional sebagai suatu pengakuan bahwa madrasah adalah bagian dari sistem pendidikan nasional walaupun pengelolaannya masih dilakukan oleh Kementerian Agama.

a. Strategi Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin Dalam Meningkatkan Mutu Input, Proses, Dan Output Pendidikan Di Madrasah

1) Strategi Kepala Madrasah sebagai Pemimpin dalam Meningkatkan Mutu Input Pendidikan Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan input pendidikan berupa sumber daya, perangkat lunak, dan harapan sebagai berikut:

2) Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Sumber Daya Madrasah yang terdiri dari:

a) Sumber Daya Manusia: Sumber daya manusia di madrasah dapat berupa tenaga pendidik dan kependidikan yang mempunyai pengaruh dominan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan madrasah. Strategi yang diterapkan kepala madrasah dalam memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan adalah membangun motivasi kerja dan mengoptimalkan partisipasi mereka. Sementara aspek yang menjadi prioritas kepala madrasah dalam hal ini adalah tenaga pendidik dan kependidikan agar dapat membiasakan diri untuk melaksanakan tugas dengan disiplin;

b) Sumber Daya Finansial: Madrasah merupakan unit organisasi pendidikan pada tingkat operasional. Ini mengisyaratkan bahwa operasional madrasah dalam menjalankan proses pendidikan memerlukan dana. Strategi

Strategi Kepala Madrasah Tsanawiyah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

- kepala madrasah dalam meningkatkan sumber daya finansial di Madrasah melalui komunikasi efektif dengan komite dan orang tua siswa, sehingga finansial madrasah tidak hanya bersumber dari bantuan pemerintah tetapi juga sumbangan sukarela dari orang tua siswa secara rutin;
- (3) Sumber Daya Fisik: Sumber daya fisik madrasah berupa sarana dan prasarana pendidikan yang mencakup bangunan, ruang kelas, dan perlengkapan madrasah. Strategi kepala madrasah dalam menyediakan dan meningkatkan sarana dan prasarana pendidikan di Madrasah melalui pemberdayaan, keterlibatan, dan kepedulian warga madrasah, yayasan, orang tua siswa, dan komite;
- c) Sumber Informasi: Informasi yang terkait perkembangan, kebijakan, dan perubahan pendidikan harus diperoleh setiap satuan pendidikan termasuk madrasah. Pada Madrasah, strategi kepala madrasah dalam mengembangkan sumber informasi diperoleh melalui optimalisasi partisipasi aktif dan koordinasi madrasah terhadap pihak dan lembaga yang terkait pendidikan;
- 3) Strategi Kepala Madrasah dalam Menyediakan Perangkat Lunak: perangkat lunak yang harus disediakan madrasah berupa susunan struktur organisasi madrasah, deskripsi tugas, dan rencana program yang dilaksanakan, serta pedoman operasional. Pada Madrasah, strategi kepala madrasah dalam menetapkan unsur pimpinan madrasah didasarkan atas kemampuan di bidang masing-masing, yang sebelumnya diminta kesiapan atau persetujuan dari personal yang akan ditunjuk. Sedangkan dalam pembagian tugas disesuaikan dengan keahliannya;
- 4) Strategi Kepala Madrasah dalam Menetapkan Harapan: Setiap madrasah didasari dengan visi, misi, dan tujuan masing-masing. Strategi kepala Madrasah dalam menetapkan harapan berupa visi, misi, dan tujuan madrasah berdasarkan hasil analisa keadaan madrasah yang hasilnya didesiminasikan kepada warga madrasah dan komite yang selanjutnya ditetapkan sebagai keputusan bersama.
- b. Strategi Kepala Madrasah sebagai Pemimpin dalam Meningkatkan Mutu Proses Pendidikan yang terdiri dari:
- 1) Strategi Kepala Madrasah dalam Mempimpin Warga Madrasah: Kepala madrasah sebagai pemimpin harus kreatif dan mempunyai strategi tertentu dalam menciptakan perubahan guna merespon tuntutan pendidikan yang juga terus berubah. Hal ini dapat dilakukan melalui penerapan kepemimpinan efektif. Strategi kepala madrasah dalam memimpin tenaga pendidik dan kependidikan saat sekarang melalui self management perubahan yang didukung komunikasi efektif dan penerapan gaya kepemimpinan partisipatif dan delegatif;
- 2) Strategi Kepala Madrasah dalam Mengambil Keputusan: Keputusan yang diambil kepala madrasah menentukan efektivitas kegiatan dan program dalam mencapai tujuan. Pada Madrasah, strategi kepala madrasah dalam mengambil keputusan melalui tindakan yang bersifat kondisional, tergantung dengan sifat permasalahan yang akan diselesaikan;
- 3) Strategi Kepala Madrasah dalam Mengelola Kelembagaan: Madrasah sebagai satuan pendidikan swasta diupayakan untuk meningkatkan nilai tambah dan nilai jual sehingga diperhitungkan masyarakat. Strategi

kepala madrasah dalam hal ini adalah menerapkan *interpreneurship* serta hubungan dan kerjasama dengan pihak-pihak berwenang dalam pendidikan;

- 4) Strategi Kepala Madrasah dalam Mengelola Program Madrasah: Setiap madrasah memiliki program yang dapat diaplikasikan dalam poses pendidikan madrasah. Strategi kepala madrasah dalam mengelola program madrasah melalui implementasi program madrasah yang berorientasi pada penanaman akhlak dan pengetahuan dasar siswa. Hal ini dilakukan dengan membangun partisipasi dan kerja sama di antara pihak yang terkait;
- 5) Strategi Kepala Madrasah dalam Mengelola Proses Pembelajaran: Setiap madrasah diberikan kebebasan untuk menentukan pendekatan, strategi, metode, dan teknik yang akan diaplikasikan dalam proses pembelajaran di kelas. Mutu proses pembelajaran banyak ditentukan tenaga pendidik yang berhubungan langsung dengan siswa di dalam kelas. Strategi kepala madrasah dalam mengelola proses pembelajaran dilakukan dengan kreativitas dan kerja sama intensif antar kepala madrasah dan tenaga pendidik melalui prosedur dan tindakan efektif. Sedangkan proses pembelajaran di dalam kelas dilaksanakan tenaga pendidik melalui pendekatan yang berorientasi pada siswa dengan strategi pembelajaran aktif dan disertai dengan media atau alat peraga yang relevan;
- 6) Strategi Kepala Madrasah dalam Melaksanakan Monitoring dan Evaluasi Madrasah: Pelaksanaan monitoring dan evaluasi terdiri dari monitoring dan evaluasi internal dan monitoring dan evaluasi eksternal. Strategi kepala madrasah dalam monitoring dan evaluasi selama

ini, dilakukan melalui refleksi kegiatan dan proses pendidikan dalam periode tertentu, yang hasilnya dikomunikasikan kepada pengurus komite dan orang tua siswa. Keadaan tersebut sebaiknya ditindak lanjuti kepala madrasah dengan mengadakan berbagai bentuk perbaikan dan peningkatan dalam kepemimpinannya, seperti mengoptimalkan partisipasi warga madrasah dan dukungan instansi atau pihak terkait dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan madrasah yang lebih efektif;

- c. Strategi Kepala Madrasah sebagai Pemimpin dalam Meningkatkan Mutu Output Pendidikan meliputi: Mutu output pendidikan dapat dilihat dari pencapaian prestasi siswa yang terdiri dari prestasi akademik (prestasi belajar) dan prestasi non-akademik (kesenian, pramuka, olahraga, sikap) yang harus dicapai dalam setiap tahun pelajaran, semester, dan bulanan. Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu output pendidikan dilakukan dengan mengoptimalkan proses pembelajaran dan menyelenggarakan kegiatan ekstra kurikuler melalui pola belajar sambil bermain.

F. Penutup

Dari uraian Pembahasan tersebut, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Manajemen mencakup spektrum yang sangat luas, manajemen memiliki peranan yang sangat strategis dalam mengefektifkan usaha organisasi, terutama untuk membantu pencapaian yang lebih baik dalam mendayagunakan peralatan, lahan, kantor, produk, pelayanan, dan hubungan manusia dalam organisasi.
2. Manajemen madrasah dan pelaksanaan kepemimpinan di madrasah harus mampu mensinkronkan berbagai input

Strategi Kepala Madrasah Tsanawiyah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

- tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) pembelajar baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas; baik konteks kurikuler maupun ekstrakurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun yang non-akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran sehingga madrasah mampu eksis di tengah tuntutan zaman.
3. Kepemimpinan pendidikan di madrasah harus dilandasi konsep demokratisasi, spesialisasi tugas, pendelegasian wewenang, profesionalitas, dan integrasi tugas untuk mencapai tujuan.
 4. Kepemimpinan yang berlangsung pada lembaga pendidikan berarti menjalankan proses kepemimpinan yang sifatnya mempengaruhi sumber daya personal pendidikan agar melakukan tindakan bersama guna mencapai tujuan pendidikan.
 5. Strategi kepala madrasah sebagai pemimpin dalam meningkatkan mutu input pendidikan di Madrasah melalui pemberdayaan keterlibatan dan kepedulian warga madrasah dan organisasi atau instansi terkait, melalui komunikasi dan koordinasi yang baik.
 6. Strategi kepala madrasah sebagai pemimpin dalam meningkatkan mutu proses pendidikan di Madrasah melalui self management perubahan dan sikap interpreneurship dengan menerapkan kepemimpinan partisipatif dan delegatif;
 7. Strategi kepala madrasah sebagai pemimpin dalam meningkatkan mutu output pendidikan diklasifikasikan sebagai berikut:
 - a. Prestasi akademik, dilakukan kepala madrasah dengan memotivasi kerja dan meningkatkan disiplin tangan

- pendidik dalam mengoptimalkan proses pembelajaran;
- b. Prestasi non-akademik, dilakukan kepala madrasah dengan mengikutsertakan dan saling bekerja sama dengan tenaga pendidik dan kependidikan dalam menerapkan pendekatan pembiasaan dalam membentuk perilaku siswa dan melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler private membaca Al-Qur'andan pramuka.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Afifudin dan Bambang Syamsul, *Supervisi Pendidikan*, Bandung: Insan Mandiri, 2005
- Asrori S. Karni, *Etos Studi Kaum Santri: Wajah Baru Pendidikan Islam*, Bandung: Mizan, 2009
- Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, Jakarta: Logos, 2003, cetakan ke-5.
- Asrori S. Karni, *Etos Studi Kaum Santri: Wajah Baru Pendidikan Islam*, Bandung: Mizan, 2008
- Burhanudin, *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1994
- Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Bandung: Diponegoro, 2001
- Echols, Jhon M. dan Hasan Sadily, *Kamus Inggris-Indonesia*, Jakarta: Gramedia, 1997
- Gunawan, Heri, *Pendidikan Karakter "Konsep dan Implementasi"*, Bandung: Alfabeta, 2012
- Indra Fachrudin, Soekarto, *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1993

- Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnorma itu?*, Jakarta: Raja Grafindo persada, 1998
- Mulyasa, Endang, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004
- Mulyasa, Endang, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006
- Mulyasa, Endang, *Manajemen Pendidikan Karakter*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011
- Nawawi, Hadari, *Kepemimpinan Menurut Islam*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993
- Pringgodigdo, *Ensiklopedi Umum*, Yogyakarta: Kanisius, 1993
- Purwanto, Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995
- Purwanto, Ngalim dan Sutaadji Djojopranoto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 1996
- Sagala, Syaiful, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kepemimpinan, Memberdayakan Guru, Tenaga Kependidikan dan Masyarakat dalam Manajemen Sekolah*, Bandung: alfabeta, 2009
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*, Jakarta: Rajawali Press, 1999
- Peter Salim, *The Contemporary English-Indonesian Dictionary*, Jakarta: Modern English Press, 1996
- Virginia Hooker, "New Understanding of Islamic Education in Indonesia", dalam Asrori S. Karni, *Etos Studi Kaum Santri: Wajah Baru Pendidikan Islam*, Bandung: Mizan, 2008

tidak dapat mengalami kompleks kontraksi (*contraction complex*) seperti