

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Bila meminjam istilah yang digunakan Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP), ada delapan komponen pokok manajemen pendidikan, yaitu standar isi yang diwujudkan dalam bentuk kurikulum satuan pendidikan, standar kompetensi lulusan yang ditandai dengan adanya kemampuan siswa, standar proses, standar pengelolaan, standar tenaga pendidik dan kependidikan, sarana prasarana, penilaian dan standar pembiayaan.<sup>1</sup> Kedelapan standar pendidikan ini, membentuk sistem manajemen pendidikan pada sebuah satuan pendidikan. Sistem Pendidikan Nasional, perlu menetapkan Peraturan Pemerintah tentang Standar Nasional Pendidikan di atur dalam undang undang No 20 Tahun 2003.<sup>2</sup> (pasal 3) Standar Nasional Pendidikan berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. (pasal 4) Standar Nasional Pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh satuan pendidikan dasar dan menengah yaitu perencanaan program, pelaksanaan rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan sekolah/madrasah, system informasi manajemen dan penilaian khusus.<sup>3</sup> Menurut Mulyasa, (2004:98) yang dikutip Maisah, keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah karena ia merupakan pemimpin di lembaganya, maka ia harus mampu membawa lembaganya kearah tercapainya tujuan yang ditetapkan, ia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan global yang lebih baik.

Kepala Madrasah harus mampu untuk meningkatkan peran strategis dan teknis dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan pengajaran, dia tidak saja sebagai pemimpin pembelajaran tetapi lebih dari itu adalah pemimpin secara keseluruhan yang mencakup fungsi-

---

<sup>1</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005, tentang *Standar Nasional Pendidikan*.

<sup>2</sup> Undang-Undang No 20 Tahun 2003 tentang, *Sistem Pendidikan Nasional*

<sup>3</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 tahun 2007, tentang *Standar Pengelolaan Pendidikan oleh satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*

fungsi kepemimpinan dalam suatu lembaga Madrasah seperti perencanaan, pembinaan karir, koordinasi dan evaluasi. Pola kepemimpinannya sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan pendidikan.<sup>4</sup>

Keberhasilan pendidikan di Madrasah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala Madrasah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala Madrasah bertanggung jawab atas penyelenggara pendidikan, administrasi Madrasah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana<sup>5</sup>

Kepala Madrasah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan Madrasah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi dan luwes dalam melaksanakan tugasnya, kepala madrasah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan dan ketertiban guru dalam kedisiplinan waktu.

Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Dr. H. Asep Encu, M.Pd selalu memberikan contoh kepada para guru, karyawan dan siswa disiplin waktu, pimpinan datang ke madrasah selalu tepat waktu, terkadang 30 menit sebelum bel di bunyikan pimpinan sudah hadir tepat waktu. Kepala Madrasah sebagai pemimpin perannya sangat penting untuk membantu guru dan karyawan. Untuk meningkatkan kualitas pendidikan, seorang kepala madrasah harus mampu meningkatkan kinerja para guru atau bawahannya. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang, sebagai pemimpin begitu juga sebagai kepala Madrasah, harus mampu memberikan pengaruh-pengaruh yang dapat menyebabkan guru tergerak untuk melaksanakan tugasnya secara efektif sehingga kinerja mereka akan lebih baik. Sebagai pemimpin yang mempunyai pengaruh, ia berusaha agar nasihat, saran dan jika perlu perintahnya di ikuti oleh guru-guru. Dengan demikian ia dapat mengadakan perubahan-perubahan dalam cara berfikir, sikap, tingkah laku yang dipimpinya. Dengan kelebihan yang dimilikinya yaitu kelebihan pengetahuan dan pengalaman, ia membantu guru-guru berkembang menjadi guru yang profesional.

---

<sup>4</sup> Dep Pen Nas, *Panduan Manajemen Pendidikan* (Jakarta: 2000), 11.

<sup>5</sup> E. Mulyasa *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*(Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2004), hlm. 25

Sehubungan dengan itu, kepala Madrasah sebagai supervisor berfungsi untuk mengawasi, membangun, mengkoreksi dan mencari inisiatif terhadap jalannya seluruh kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di lingkungan Madrasah. Disamping itu kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerjasama antar personal, agar secara serempak bergerak kearah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efisien dan efektif. Oleh karena itu, segala penyelenggaraan pendidikan akan mengarah kepada usaha meningkatkan mutu pendidikan yang sangat dipengaruhi oleh guru dalam melaksanakan tugasnya secara operasional.

Kinerja guru juga tidak terlepas dari peran seorang kepala Madrasah sebagai pimpinan yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain, kepala Madrasah berperan aktif menyelesaikan persoalan – persoalan yang timbul dari bawahannya dan itu sekaligus tantangan yang harus dihadapi oleh seorang pimpinan karena itu kepala Madrasah senantiasa menghadapi dan mengerahkan semua kekuatannya untuk memecahkan persoalan pada bawahannya, akan tetapi upaya yang dilakukan seorang kepala Madrasah tidak semudah yang kita pikirkan kepala Madrasah terkendala oleh banyak hal seperti sikap bawahan / guru dalam menafsirkan perintah yang diberikan oleh pimpinan dalam hal ini kepala sekolah, sering kita menemukan adakalanya terjadi kontradiksi kemauan antara pimpinan dan bawahan, antara guru dan kepala sekolah, apa yang diinginkan kepala Madrasah tidak dapat ditangkap atau diterima oleh guru sehingga menimbulkan prasangka.

Pimpinan yang baik dalam menjalankan kepemimpinannya merupakan point di mana organisasi ingin meningkatkan dan mengembangkan knowledge dan ability individu. Sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa datang. Menyadari berbagai hal tersebut dalam pencapaian tujuan pendidikan nasional pada umumnya khususnya pencapaian tujuan pendidikan di MAN 2 Kota Bandung sesuai dengan Visi dan Misinya.

Tanpa seorang pemimpin sesuatu organisasi tak lain merupakan campur aduk manusia dan peralatan dalam suatu tempat, kepemimpinan merupakan kecakapan untuk mengendalikan, mengatur orang - orang agar berperan sesuai fungsinya masing - masing, kepemimpinan dapat menjadi penyemangat, menjadi motivasi kumpulan orang tadi dalam beraktivitas

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan sesungguhnya

tidak ditentukan oleh pangkat atau pun jabatan seseorang. Kepemimpinan adalah sesuatu yang muncul dari dalam dan merupakan buah dari keputusan seseorang untuk mau menjadi pemimpin, baik bagi dirinya sendiri, bagi keluarganya, bagi lingkungan pekerjaannya, maupun bagi lingkungan sosial dan bahkan bagi negerinya.

Tetapi seiring perkembangan zaman pemimpin tidak lagi ditentukan semata hanya karena keunggulan fisik semata tapi juga keunggulan wawasan, kecerdasan, kompetensi bawahan, kepatuhan atau ketaatan bawahan dalam menjalankan perintah pimpinan, tiap orang memiliki kecerdasan yang berbeda seperti kecerdasan social, kecerdasan managerial, kecerdasan ekonomi, kecerdasan teknologi, apabila seseorang menguasai satu kecerdasan maka ia akan unggul dan itu bisa menjadi modal seseorang untuk menjadi pemimpin, sehingga kepemimpinan modern tidak terfokus pada satu keturunan, siapa saja yang memiliki kecerdasan maka dia berpeluang menjadi pemimpin. Kepemimpinan seseorang tidak semata hanya ditentukan oleh kelebihan secara fisik seperti badan yang besar tetapi lebih ditentukan cara atau gaya orang itu memimpin atau mempengaruhi bawahannya.

Berhasil atau tidaknya seseorang memimpin dengan gaya yang dimilikinya tentu juga tidak terlepas dari faktor lain seperti tingkat pendidikan, minat, motivasi, semangat, kedisiplinan, tingkat usia, jenis kelamin, tingkat kecerdasan, tingkat emosi, sarana yang tersedia, situasi / kondisi, tingkat ekonomi, lingkungan dan sebagainya. Antara pemimpin dan yang dipimpin sering terjadi saling menyalahkan bawahan sering menganggap dirinya sebagai kuli dan harus patuh dengan segala perintah atasan. Akibatnya, banyak bawahan yang memendam idenya. Sebaliknya, atasan kerap menganggap dirinya lebih unggul dan berpengalaman di banding bawahannya. Seorang atasan juga harus memahami keinginan dan cita-cita bawahannya. Pemahaman seperti ini akan membuat bawahan betah bekerja di bawah kepemimpinan atasan. Keberhasilan pemimpin terlihat jika bawahan rela dipimpin dalam bekerja. "Pemimpin mampu membuat bawahan bahagia di saat bekerja,"

Gaya kepemimpinan seseorang juga dipengaruhi oleh berbagai kecerdasan seperti kecerdasan emosi, sehingga gaya kepemimpinan yang tepat bila diikuti dengan kecerdasan emosi yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik. Berhasil atau tidaknya suatu pembelajaran ditentukan oleh banyak faktor-faktor pendukung. Faktor-faktor yang mempengaruhi ini bisa berasal dari guru, siswa, materi pelajaran ataupun kondisi dan situasi saat proses pembelajaran tengah berlangsung.

Disiplin merupakan upaya untuk membuat orang berada pada jalur sikap dan perilaku yang sudah ditetapkan pada individu oleh orang tua. Kedisiplinan ini diajarkan oleh orang tua sejak dini, hal ini dimaksudkan agar anak terbiasa dengan hidup teratur karena hal ini juga akan berdampak positif bagi kehidupan dimasa yang akan datang.

Berbagai faktor yang mempengaruhi anak kurang menunjukkan sikap tersebut, diantaranya lemahnya perhatian orang tua kepada anaknya dikarenakan orang tua selalu sibuk dengan urusan ekonomi, orang tua yang otoriter, keluarga yang *brokenhom*, pengaruh pergaulan dilingkungan sekitar anak, adanya perkembangan media elektronik, kurang demokratisnya pendekatan dari orang tua maupun guru yang ada disekolah. Dengan memberikan sanksi berjenjang di sekolah pada siswa diharapkan dapat merubah sikap dari kurang disiplin dan kurang bertanggung jawab menjadi anak yang berdisiplin dan bertanggung jawab.

Disinilah diperlukan adanya peran guru untuk membantu meningkatkan kedisiplinan belajar siswa, yang sekaligus menjadi alat pengendali perilaku siswa yang dianggap masih menyimpang sehingga siswa menjadi disiplin dalam hal belajar ataupun yang lainnya. Selain itu, kedisiplinan yang telah tertanam pada diri siswa akan berdampak positif bagi kehidupan di masa datang.

Keberhasilan suatu lembaga ditentukan oleh banyak faktor-faktor pendukung. Faktor-faktor yang mempengaruhi ini bisa berasal dari kepala sekolah/madrasah, tata usaha (TU), guru, dan siswa. Keberhasilan pencapaian visi dan misi madrasah, sebagaimana yang dialami MAN 2 Kota Bandung, hendaknya diartikan pula sebagai buah dari adanya kontribusi dari kepemimpinan Kepala Madrasah dalam memberikan layanan pendidikan dan kependidikan di MAN 2 Kota Bandung.

Peran kepala Madrasah sebagai pengembang pendidikan menjadi permasalahan yang sangat serius sehingga kepala Madrasah harus memiliki strategi dalam pengembangan pendidikan di MAN 2 Kota Bandung. Apa bila kepala madrasah tidak memiliki strategi untuk mengembangkan lembaga pendidikan di MAN 2 Kota Bandung, akan menjadi problem dalam pengembangan pendidikan, kepala madrasah harus memiliki faktor penunjang untuk kemajuan sekolahnya.

Berdasarkan hal tersebut, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian tesis dengan judul “Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kedisiplinan Guru di Madrasah Aliyah (penelitian pada MAN 2 Kota Bandung)”

## **B. Rumusan Masalah**

Berpijak dari latar belakang masalah di atas penulis perlu merumuskan masalah yang diangkat dalam penelitian ini supaya fokus dalam pembahasannya. Rumusan itu adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gaya kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai pengembang pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Bandung ?
2. Bagaimana strategi Kepala Madrasah dalam mengembangkan kedisiplinan Guru di MAN 2 Kota Bandung ?
3. Apa faktor penunjang dalam mengembangkan kedisiplinan guru yang akan berdampak positif terhadap siswa di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Bandung ?
4. Apa faktor penghambat dalam mengembangkan kedisiplinan guru yang akan berdampak negatif terhadap siswa di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Bandung ?

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk:

- a) Menggambarkan gaya kepemimpinan kepala Madrasah dalam mengatasi hambatan-hambatan dan kesulitan guru terhadap pengajaran peserta didik.
- b) Menggambarkan strategi yang dilakukan kepala Madrasah untuk membantu para guru yang kesulitan dalam kegiatan belajar mengajar siswa yang mengacu pada kedisiplinan guru.
- c) Mengetahui faktor penunjang dan penghambat keberhasilan kegiatan kepala Madrasah dalam meningkatkan kedisiplinan guru.

## **D. Kegunaan Penelitian**

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini, adalah :

1. Manfaat teoritis: a) Penelitian ini sedikit banyak memberikan sumbangsih terhadap perkembangan ilmu pendidikan, terutama yang berkaitan dengan manajemen pendidikan, b) Dapat menambah ilmu pengetahuan sebagai hasil dari pengamatan langsung serta

dapat memakai penerapan disiplin ilmu yang diperoleh selain studi di perguruan tinggi, c) Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan dasar bagi semua jenjang pendidikan terutama lembaga pendidikan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Bandung sebagai sekolah umum yang berciri khas agama.

2. Manfaat secara praktis sebagai berikut : a) Informasi dan masukan yang konstruktif untuk perbaikan pengembangan kegiatan proses pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Bandung, terutama yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi dan perkembangan akademik guru. b) Memberikan sumbangan pemikiran dan perbaikan dalam kepemimpinan kepala sekolah, c) Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai input bagi pemimpin dalam menentukan kebijakan yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan kegiatan belajar mengajar.

## **E. Penjelasan judul**

Untuk menghindari salah penafsiran tentang judul Proposal ini "Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kedisiplinan Guru" (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Bandung)" maka diperlukan penegasan istilah sebagai berikut:

1. Kepala Madrasah adalah selaku orang yang mempunyai wewenang (kemampuan yang melekat pada suatu jabatan) dan kekuasaan (kemampuan untuk menggunakan pengaruh pada orang lain) di Madrasah.<sup>6</sup>
2. Gaya kepemimpinan kepala Madrasah dalam peningkatan kedisiplinan guru adalah ikhtiar, upaya, strategi dan tindakan nyata yang dilakukan kepala Madrasah dalam menjalankan tugasnya untuk mendesain dan menetapkan kebijakan dalam rangka membina dan mengembangkan guru di Madrasah.
3. Kepala Madrasah seseorang yang diberikan tugas memimpin lembaga pendidikan yang memiliki peran sebagai edukator, manajer, administrator, supervisi, leader, inovator, motivator.
4. Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran,

---

<sup>6</sup> Deppen Nas, *Panduan Manajemen Pendidikan* (Jakarta: 2000), 11.

evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikannya berbagai potensi yang dimilikinya.<sup>7</sup>

## F. Kajian Pustaka

Ahmad Hariandi (2005) melakukan penelitian dalam tesisnya dengan judul Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah tsanawiyah Al Maksum Karapyak Yogyakarta. Penelitian ini mencoba membuat korelasi antara tipe dan peranan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah tersebut dilihat dari paradigma TQM (*Total Quality Management*) dan MPBS. Tipe yang ditonjolkan adalah kepemimpinan demokratis dengan mengedepankan semangat keterbukaan bagi komunitas lembaga pendidikan.<sup>8</sup>

Supardi (2004) yang mengangkat Judul “Peranan Kepemimpinan Pendidikan dalam meningkatkan Mutu Pendidikan MAN Karang Anyar Surakarta. Tesis ini memaparkan tentang bagaimana pengelolaan kepemimpinan pendidikan, dan penerapan fungsi-fungsi kepemimpinan yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pembelajaran.<sup>9</sup>

Asep Encu, mengatakan bahwa secara substansi, garapan manajemen pendidikan (Islam), yaitu mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Bandung : Pustaka Billah), 2012, hlm. 4.<sup>10</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Arifin, yaitu penelitian tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Berprestasi (Studi Multi Kasus Pada MIN Malang 1, MI Mambaul Ulum, dan SDN Ngaglik I Batu Malang). Penelitian Arifin ini terfokus pada kepemimpinan kepala sekolah yang berhasil dalam mengelola dan meningkatkan kualitas pendidikan sekolah secara menyeluruh sehingga tidak membahas secara rinci masalah upaya pengembangan guru.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> Daryanto&mohammad Farid”*konsep dasar manajemen pendidikan di sekolah*.2013

<sup>8</sup> Ahmad Hariyandi, “Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Masum Karapyak Yogyakarta.” *Tesis* (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2005).

<sup>9</sup> Supardi, “Peranan Kepemimpinan Pendidikan dalam meningkatkan Mutu Pendidikan Pada MAN Karanganyar Surakarta,” *Tesis* (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2004).

<sup>10</sup>Asep Encu, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Bandung : Pustaka Billah), 2012, hal. 4

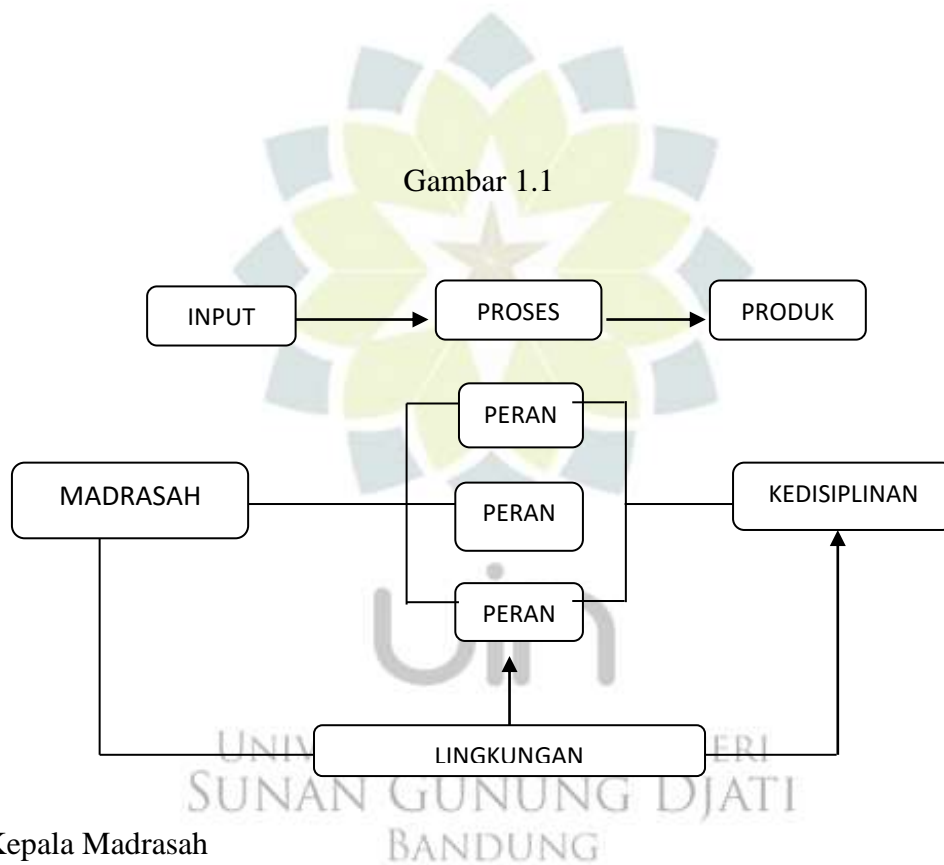
<sup>11</sup>Arifin, "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Berprestasi." (Tesis--IAIN Malang, Malang, 1998).



## G. Kerangka Pemikiran

### Arti Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah

Adapun pengertian "kepemimpinan" itu bersifat universal, berlaku dan terdapat pada pelbagai bidang kegiatan hidup manusia. Oleh karena itu maka sebelum dibahas pengertian kepemimpinan yang khusus menjurus kepada bidang pendidikan, maka pengertian ke-pemimpinan yang bersifat universal itulah yang perlu dipahami lebih dahulu.



#### 1. Peran Kepala Madrasah

Peranan kepala Madrasah sangat penting bagi guru-guru dan murid-murid. Pada umumnya kepala Madrasah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin di bidang pengajaran, pengembangan kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi personalia staf, hubungan masyarakat, administrasi *school plant*, dan perlengkapan serta organisasi sekolah. Dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, kepala Madrasah merupakan kunci keberhasilan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di Madrasah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang Madrasah. Cara kerja kepala Madrasah dan cara ia memandang peranannya dipengaruhi oleh kepribadiannya,

persiapan dan pengalaman profesionalnya, serta ketetapan yang dibuat oleh Madrasah mengenai peranan kepala Madrasah di bidang pengajaran. Pelayanan pendidikan dalam dinas bagi administrator Madrasah dapat memperjelas harapan-harapan atas peranan kepala Madrasah.

Menurut Purwanto, bahwa seorang kepala sekolah mempunyai sepuluh macam peranan, yaitu : 1) Sebagai pelaksana (*executive*) yaitu Seorang pemimpin tidak boleh memaksakan kehendak sendiri terhadap kelompoknya. 2) Sebagai perencana (*planner*) kepala sekolah yang baik harus pandai membuat dan menyusun perencanaan, sehingga segala sesuatu yang akan diperbuatnya bukan secara sembarangan saja, tetapi segala tindakan diperhitungkan dan bertujuan. 3) Sebagai seorang ahli (*expert*) Ia haruslah mempunyai keahlian terutama yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipegangnya. 4) Mengawasi hubungan antara anggota-anggota kelompok (*contoller of internal relationship*) 5) Mewakili kelompok (*group representative*) Ia harus menyadari, bahwa baik buruk tindakannya di luar kelompoknya mencerminkan baik buruk kelompok yang dipimpinnya. 6) Bertindak sebagai pemberi ganjaran / pujian dan hukuman. Ia harus membesarkan hati anggota-anggota yang bekerja dan banyak sumbangan terhadap kelompoknya. 7) Bertindak sebagai wasit dan penengah (*arbitrator and mediator*) Dalam menyelesaikan perselisihan atau menerima pengaduan antara anggota-anggotanya ia harus dapat bertindak tegas, tidak pilih kasih atau mementingkan salah satu anggotanya. 8) Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya. Ia haruslah bertanggung jawab terhadap perbuatan-perbuatan anggota-anggotanya yang dilakukan atas nama kelompoknya. 9) Sebagai pencipta/memiliki cita-cita (*idiologist*). Seorang pemimpin hendaknya mempunyai konsepsi yang baik dan realistis, sehingga dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai garis yang tegas menuju kearah yang dicita-citakan. 10) Bertindak sebagai ayah (*father figure*). Tindakan pemimpin terhadap anak buah/kelompoknya hendaknya mencerminkan tindakan seorang ayah terhadap anak buahnya<sup>12</sup> William G. Scott (1962) Kepemimpinan ialah proses mempengaruhi aktifitas yang diorganisir dalam suatu kelompok dalam usahanya untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. William G. Scott (1962) Kepemimpinan ialah proses mempengaruhi aktifitas yang diorganisir dalam suatu kelompok dalam usahanya untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

## 2. Kualifikasi Kepala Madrasah

---

<sup>12</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), hal. 65

Kepala Madrasah mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal yaitu 1) mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis Madrasah kepada keseluruhan guru dan staf. 2) mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merelalisasikan keseluruhan rencana untuk mengapai visi, mengemban misi, mengapai tujuan dan sasaran Madrasah. 3) mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan. 4) mampu membangun kerjasama tim (team work) antar guru, antar- staf, dan antara guru dengan staf dalam memajukan Madrasah. 5) mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. 6) mampu melengkapi staf dengan ketrampilan-ketrampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dan diperbaharui untuk kemajuan Madrasah. 7) mampu memimpin rapat dengan guru-guru, staf, orang tua siswa dan komite sekolah. 8) mampu melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat. 9) mampu menerapkan manajemen konflik.

### **3. Kompetensi Kepala Madrasah sebagai Manajerial.**

Kepala Madrasah punya kemampuan untuk 1) menyusun perencanaan sekolah/madrasah 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 efektif, 5) menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta, 6) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, 7) mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, 8) mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah, 9) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, 10) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, 11) mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien, 12) mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam

mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah, 13) mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah, 14) mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, 15) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah, 16) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.<sup>13</sup>

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat diketahui bahwa pemimpin berhubungan dengan sekelompok orang.<sup>14</sup> Sedangkan menurut Kimball Wiles, dengan secara singkat mendefinisikan kepemimpinan itu dari sudut pandangan yang agak berbeda, dan dengan "scope" pengertian yang lebih luas. Beliau mengatakan bahwa: *Leadership is any contribution to the establishment and attainment of group purposes*. Beliau tidak memandang kepemimpinan itu sebagai satu kesiapan, kemampuan atau energi belaka, tetapi ia lebih menekankan kepemimpinan itu sebagai satu sumbangan dari se-tiap orang yang dapat bermanfaat di dalam penetapan dan pencapaian tujuan "group" secara bersama.<sup>15</sup>

Pada pembahasan konsep perilaku kepemimpinan perlu kiranya diuraikan istilah kepemimpinan. Dalam bahasa Inggris, istilah kepemimpinan diartikan *leadership*. Seiring dengan istilah tersebut, Soehardjono memaparkan istilah kepemimpinan (*leadership*) secara etimologis, *leadership* berasal dari kata "*to lead*" (bahasa: Inggris) yang artinya memimpin. Selanjutnya timbulah kata "*leader*" artinya pemimpin yang akhirnya lahir istilah *leadership* yang diterjemahkan kepemimpinan.<sup>16</sup>

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, istilah pemimpin diartikan sebagai pemuka, penuntun (pemberi contoh) atau penunjuk jalan. Jadi secara fisik pemimpin itu berada di depan. Tetapi pada hakikatnya, di manapun tempatnya, seseorang dapat menjadi pemimpin dalam memberikan pimpinan.

Hal ini sesuai dengan ungkapan umum Ki Hajar Dewantoro yang terkenal "ing ngarsa asung tulodo, ing madya mangun karsa, *tut wuri handayani*" artinya, jika ada di depan memberikan contoh, di tengah-tengah mendorong tumbuh dan lahirnya kehendak yang nyata,

---

<sup>13</sup> Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

<sup>14</sup> [http://google.co.id/kepemimpinan menurut pakar manajemen pendidikan.](http://google.co.id/kepemimpinan%20menurut%20pakar%20manajemen%20pendidikan)

<sup>15</sup> [http://google.co.id/kepemimpinan dalam pendidikan.](http://google.co.id/kepemimpinan%20dalam%20pendidikan)

<sup>16</sup> [http://google.co.id/kepemimpinan dalam pendidikan.](http://google.co.id/kepemimpinan%20dalam%20pendidikan)

sedangkan apabila berada di belakang dapat memberikan pengaruh yang menentukan. Jadi dapatlah disimpulkan bahwa kepemimpinan itu tidak lain daripada kemampuan memimpin seseorang yang diproyeksikan ke dalam bentuk-bentuk kegiatan atau proses mempengaruhi, membimbing, menggerakkan dan mengarahkan orang lain, sehingga mereka itu mau berbuat, dan bertanggungjawab.<sup>17</sup>

Berdasarkan beberapa konsep di atas, maka seorang pemimpin memiliki peran yang sangat vital bagi perkembangan dan kemajuan sebuah lembaga pendidikan itu sendiri, oleh karena itu maka untuk membangun sebuah lembaga pendidikan yang bermutu diperlukan seorang pemimpin yang profesional. Kepala madrasah / sekolah memiliki fungsi yang penting, maka dibutuhkan keahlian dan kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah / sekolah, salah satunya memenuhi standar kualifikasi dan kompetensi yang harus dimiliki kepala Madrasah yaitu:

A. Kualifikasi Kepala Madrasah terdiri atas Kualifikasi Umum, dan Kualifikasi Khusus.

1. Kualifikasi Umum Kepala Madrasah/Sekolah adalah sebagai berikut: a) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan 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 Taman Kanak-kanak /Raudhatul Athfal (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 disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.<sup>18</sup>
2. Kualifikasi Khusus Kepala Madrasah meliputi:
  - a. Kepala Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) adalah sebagai berikut: 1) berstatus sebagai guru TK/RA, 2) memiliki sertifikat pendidik sebagai guru TK/RA, 3) memiliki sertifikat 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 3)

---

<sup>17</sup> <http://google.co.id>"Manajemen Pendidikan.

<sup>18</sup> [http://www.google.co id](http://www.google.co.id). PP.N0.13 Tahun 2007.

- memiliki sertifikat 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, 3) Memiliki sertifikat 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, 3) Memiliki sertifikat kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
- B. Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru Mata Pelajaran di SMA/MA SMK/MAK
- 1. Kompetensi inti (Kompetensi Pedagogik) yaitu (1) menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional, dan intelektual. (2) menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik. (3) mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu. (4) menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik. (5) memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran. (6) memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki. (7) berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik. (8) menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar. (9) memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran. (10) melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.<sup>19</sup>

Pengertian/Istilah pengembangan (development) menurut beberapa pakar masih diperdebatkan. Megginson mengemukakan pengembangan adalah proses jangka panjang untuk meningkatkan potensi dan efektifitas. Selain itu Handoko mengatakan bahwa pengembangan (development) mempunyai ruang lingkup luas dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Arti pengembangan secara tersirat diakui bahwa terdapat perbedaan konsep antara *Flippo* dengan *Castetter*. *Castetter* secara jelas membedakan antara staff

---

<sup>19</sup> [http://www.google.co id](http://www.google.co.id). PP.N0.16 Tahun 2007.

development dengan in service training : *Conceptually, staff development is not something the school does to the teacher but something the teacher does for himself or herself. While staff development is basically growth oriented, in service education assumes a deficiency in the teacher and presupposes a set of appropriate ideas, skill and methods which need development. Staff development does not assume a deficiency in the teacher, but rather assumes a need for people at work to grow and develop on the job.*

Bagi Castetter pengembangan diartikan sebagai upaya individu guru untuk menumbuhkan dirinya sendiri supaya dapat mengembangkan tugas kewajibannya, sedangkan in service education berangkat dari keadaan guru yang belum memenuhi persyaratan baik dari segi penguasaan bahan, ketrampilan maupun metodologi dalam melaksanakan tugasnya. Dalam kaitan ini Flippo menyatakan bahwa : *Planned development programs will return values to the organization in term of increased productivity, heightened morale, reduced cost and greater organization stability and flexibility to adapt to changing external requirement. Such program will also help meet the needs of individuals in their search for work assignment that can add up to life long career.*<sup>20</sup>

Pendapat Flippo didukung oleh Siagian yang mengemukakan bahwa pengembangan sumberdaya insani tidak terbatas pada penyelenggaraan pendidikan dan latihan saja, sesungguhnya orientasi pengembangan sumberdaya insani sudah dimulai sejak memasuki suatu organisasi. Pendapat itu didukung oleh Made Pidarta yang mengatakan bahwa pengembangan mutu sumber daya guru termasuk bagian dari manajemen personalia, oleh karenanya harus memperhatikan dari merencanakan, merekrut, menyeleksi, meneliti untuk perbaikan dan sebagainya.<sup>21</sup>

Sebenarnya pendapat Plippo, Gibso & Hant dan para ahli diatas mengandung makna bahwa pengembangan guru sesungguhnya akan memberikan dampak positif tidak hanya bagi institusi namun juga bagi individu yang terlibat disamping pengembangan mutu guru diarahkan pada kenaikan produktifitas, loyalitas dan efisiensi biaya, pada saat yang sama individupun akan lebih percaya dalam meniti masa depan pengembangan karirnya. Berdasarkan pendapat-pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa

---

<sup>20</sup> <http://google.co.id>"Administrasi pendidikan.

<sup>21</sup> <http://google.co.id>"Administrasi pendidikan.

pengembangan meru pakan upaya yang dilakukan untuk mendapatkan, memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, kecakapan sikap dan sifat sifat kepribadian yang dimulai dari awal penarikan tenaga. Standar Kompetensi Guru menurut UU RI No. 14 Tahun 2005 tentang undang-undang guru dan dosen dan permen No. 16 tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru.

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Professional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.

Kompetensi profesional adalah kemampuan guru untuk menguasai masalah akademik yang sangat berkaitan dengan pelaksanaan proses belajar mengajar sehingga kompetensi ini dimiliki guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar.<sup>22</sup>

#### 1) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik Yaitu kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.<sup>23</sup> Seorang guru harus mampu mengelola proses pembelajaran dengan sebaik mungkin untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan, disamping itu seorang guru juga harus mampu memahami karakteristik peserta didik, baik itu dari segi kecerdasan, kreatifitas, kondisi fisik, maupun perkembangan kognitifnya.

#### 2) Kompetensi Kepribadian

Adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia.<sup>24</sup> Kompetensi kepribadian seorang guru sangat dibutuhkan oleh peserta didik dalam proses pembentukan pribadinya. Kompetensi kepribadian sangat besar pengaruhnya terhadap pertumbuhan

---

<sup>22</sup> <http://google.co.id/SISDIKNAS>.

<sup>23</sup> <http://google.co.id/Manajemen pendidikan di sekolah>.

<sup>24</sup> <http://google.co.id/Manajemen pendidikan di sekolah>.



dan perkembangan pribadi para peserta didik. Kompetensi ini memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam membentuk kepribadian anak, guna menyiapkan dan mengembangkan sumberdaya manusia.

### 3) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang diterapkan dalam Standar Nasional Pendidikan. Kompetensi profesional merupakan kompetensi yang harus dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas utamanya yaitu mengajar. Adapun ruang lingkup kompetensi profesional guru adalah:

- a) Mengerti dan dapat menerapkan landasan kependidikan baik secara filosofi, psikologis, maupun sosiologis
- b) Mengerti dan dapat menerapkan teori belajar sesuai taraf perkembangan peserta didik.
- c) Mampu menangani dan mengembangkan bidang studi yang menjadi tanggung jawabnya.
- d) Mengerti dan dapat menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi.
- e) Mampu mengembangkan pembelajaran yang bervariasi.
- f) Mampu mengembangkan dan menggunakan alat, media, dan sumber belajar yang relevan.
- g) Mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program pembelajaran.<sup>25</sup>

Kemampuan-kemampuan yang disebutkan dalam empat komponen di atas merupakan kemampuan yang sepenuhnya harus dikuasai guru yang profesional.

Untuk mempertegas dan memperjelas kemampuan tersebut, berikut ini akan dibahas satu persatu.

- a) Kemampuan merencanakan program belajar mengajar.

Dalam proses belajar mengajar, guru terlebih dahulu mengetahui arti dan tujuan perencanaan tersebut dan menguasai secara teoritis dan praktis unsur-unsur yang terkandung didalamnya, adapun makna dari perencanaan program belajar mengajar adalah suatu proyeksi atau perkiraan guru mengenai kegiatan yang harus

---

<sup>25</sup> [http://www.google.co id](http://www.google.co.id)."Administrasi Manajemen Pendidikan.

dilakukan oleh siswa selama pengajaran itu masih berlangsung. Dan tujuannya adalah sebagai pedoman guru dalam melaksanakan praktek atau tindakan mengajar.

b) Melaksanakan Kegiatan Belajar Mengajar.

Dalam proses belajar mengajar ini kegiatan yang harus dilaksanakan adalah menumbuhkan dan menciptakan kegiatan siswa-siswa dengan rencana yang telah disusun. Adapun yang termasuk dalam pengetahuan proses belajar mengajar meliputi prinsip-prinsip mengajar keterampilan hasil belajar siswa, penggunaan alat bantu dan keterampilan-keterampilan memilih dan menggunakan strategi atau pendekatan mengajar. Dan kemampuan ini dapat diperoleh melalui pengalaman langsung.

c) Memiliki kemampuan proses belajar mengajar

Dalam menilai kemampuan dan kemajuan proses belajar mengajar guru harus dapat menilai kemajuan yang dicapai oleh siswa yang meliputi bidang kognitif, efektif dan psikomotorik. Kemampuan penilaian ini dapat dikatakan dalam dua bentuk yang dilakukan melalui pengamatan terus menerus tentang perubahan kemajuan yang dicapai siswa. Sedangkan penilaian dengan cara pemberian skor, angka atau nilai-nilai yang bisa dilakukan dalam rangka penilaian hasil belajar siswa.

d) Menguasai bahan Pengajaran.

Secara jelas konsep-konsep yang harus dikuasai oleh guru dalam penguasaan bahan pelajaran ini telah tertuang dalam kurikulum, khususnya garis-garis besar program pengajaran (Silabus, RPP) yang disajikan dalam bentuk pokok bahasan dan sub pokok bahasan.

Dari beberapa uraian di atas menunjukkan betapa pentingnya penguasaan kompetensi bagi guru yang profesional karena hal tersebut sangat berpengaruh dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan itu sendiri.

Sebagaimana dijabarkan oleh Arikunto mengenai tiga kompetensi tersebut antara lain; 1) Kompetensi Professional, artinya bahwa guru memiliki pengetahuan yang luas serta dalam tentang subject matter (bidang studi) yang akan diajarkan, serta penguasaan metodologis dalam arti memiliki pengetahuan konsep teoritik, mampu memilih metode yang tepat, serta mampu menggunakannya dalam proses belajar mengajar. 2) Kompetensi Personal, artinya bahwa guru harus memiliki sikap

kepribadian yang mantap, sehingga mampu menjadi sumber intensifikasi bagi subyek. Artinya lebih terperinci adalah bahwa ia memiliki kepribadian yang patut diteladani. 3) Kompetensi Sosial, artinya bahwa guru harus memiliki kemampuan berkomunikasi social, baik dengan murid-muridnya maupun dengan sesama teman guru, dengan kepala sekolah, dengan pegawai tatausaha dan anggota masyarakat dilingkungannya.

## 2. Peran Kepala Madrasah sebagai Supervisi Pendidikan

Kepala madrasah dalam hal ini hendaknya dipandang sebagai suatu sosok atau tokoh yang memegang pimpinan madrasah yang mempunyai kuasa menentukan kehidupan madrasah. Tugas kepala madrasah tersebut mencakup berbagai peran meliputi: edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator (EMASLIM).<sup>26</sup> Selain itu, menjadi kepala madrasah professional perlu dimulai dari pengangkatan yang profesional, bahkan perlu dipilih dalam kurun waktu tertentu dan setelah itu diadakan lagi pemilihan yang baru dan kepala madrasah yang lama kembali menjadi guru. Hal ini akan menimbulkan iklim demokratis di sekolah, yang akan mendorong terciptanya iklim yang kondusif bagi terciptanya kualitas pembelajaran yang optimal untuk mengembangkan seluruh potensi peserta didik.



---

<sup>26</sup> Dr.Maisah, M.Pd.I. *Manajemen Pendidikan (ANGGOTA IKAPI) hlm.67*