

**KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA  
MADRASAH DALAM MENGEMBANGKAN  
MUTU GURU DI MIN 1 CILACAP**



**Oleh:**

**ZAENAL MUSTOFA : 2010818**

**SARYATI : 2010819**

**TESIS**

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar  
Magister dalam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

**PROGRAM STUDI PASCA SARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM  
NAHDOTUL ULAMA (IAINU)  
KEBUMEN  
2022**

Halaman Nota Dinas Pembimbing

Kepada Yth,  
Direktur Sekolah Pascasarjana  
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen

*Assalamu 'alaikum wr. wb.*

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul: *Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Mutu Guru di MIN 1 Cilacap.*

Yang ditulis oleh :

Nama	: ZAENAL MUSTOFA
NIM	: 2010818
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Akademik	: Tahun 2021/2022

Maka setelah kami teliti dan diadakan perbaikan seperlunya, akhirnya kami anggap tesis tersebut sebagai hasil penelitian/kajian mendalam telah memenuhi syarat untuk diajukan ke Sidang Munaqosyah Tesis Pascasarjana IAINU Kebumen.

*Wassalamu'alaikum wr. wb.*

Kebumen, 16 Februari 2022

**Pembimbing**



Dr. Muhyidin, S.Ag., M.Pd.I  
NIY/NIDN. 2106017702

Halaman Nota Dinas Pembimbing

Kepada Yth,  
Direktur Sekolah Pascasarjana  
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen

*Assalamu 'alaikum wr. wb.*

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul: *Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Mutu Guru di MIN 1 Cilacap.*

Yang ditulis oleh :

Nama	: SARYATI
NIM	: 2010819
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Akademik	: Tahun 2021/2022

Maka setelah kami teliti dan diadakan perbaikan seperlunya, akhirnya kami anggap tesis tersebut sebagai hasil penelitian/kajian mendalam telah memenuhi syarat untuk diajukan ke Sidang Munaqosyah Tesis Pascasarjana IAINU Kebumen.

*Wassalamu'alaikum wr. wb.*

Kebumen, 16 Februari 2022

**Pembimbing**



Dr. Muhyidin, S.Ag., M.Pd.I

NIY/NIDN. 2106017702

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul : Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Mutu Guru di MIN 1 Cilacap. telah dipertahankan dihadapan sidang dewan pengujian tesis pada :

Hari : Selasa,  
Tanggal : 8 Maret 2022  
Pukul : 10.00-11.00

### Oleh :

Nama : Zaenal Mustofa  
NIM : 2010818  
Program Study : Manajemen Pendidikan Islam

### Dewan Pengujian Tesis:

Ketua Sidang	Beni Kurniawan, M.Pd.I	( )
Sekretaris Sidang	Faisol, M.Ag	( )
Penguji I	Dr. Imam Satibi, M.Pd.I	( )
Penguji II	Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I	( )

Kebumen, 08 Maret 2022  
Program Studi Pascasarjana  
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen  
Direktur,

(Dr. Sulis Rohmawanto, M.S.I)  
NIDN. 31038501

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul : Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Mutu Guru di MIN 1 Cilacap. telah dipertahankan dihadapan sidang dewan penguji tesis pada :

Hari : Selasa,  
Tanggal : 8 Maret 2022  
Pukul : 10.00-11.00

**Oleh :**

Nama : Saryati  
NIM : 2010819  
Program Study : Manajemen Pendidikan Islam

Dewan Penguji Tesis:

Ketua Sidang	Beni Kurniawan, M.Pd.I	(	)
Sekretaris Sidang	Faisol, M.Ag	(	)
Penguji I	Dr. Imam Satibi, M.Pd.I	(	)
Penguji II	Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I	(	)

Kebumen, 08 Maret 2022  
Program Studi Pascasarjana  
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen  
Direktur,

(Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I)  
NIDN. 31038501

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : ZAENAL MUSTOFA

NIM : 2010818

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Kebumen, 17 Februari 2022

Yang membuat pernyataan

Materai 10.000,-



ZAENAL MUSTOFA

NIM.2010818

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : SARYATI

NIM : 2010819

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Kebumen, 17 Februari 2022

Yang membuat pernyataan

Materai 10.000,-



SARYATI

NIM.2010819

## **Halaman Motto**

*Kesempatan dan peluang tidak tercipta begitu saja, tetapi  
kamu sendiri yang menciptakannya (Zaenal Mustofa)*

*Tiada Kesuksesan Tanpa Kerja Keras dan Doa (Saryati)*



## **Halaman Persembahan**

Tesis ini dipersembahkan untuk:

1. Almamater Pascasarjana IAINU Kebumen
2. Ayah dan ibu tercinta yang telah merawat, membesarkan, mendidik, mengarahkan, memberikan nasehat atau wejangan, mendidik serta membimbing sehingga membuat peneliti merasa penuh perhatian dan kasih sayang, serta berhati-hati dalam setiap tingkah laku yang dijalankan dan memberikan pembiasaan penuh cinta kasih sayangnya serta motivasi kepada peneliti tanpa kenal lelah di setiap waktu, sehingga peneliti memiliki iman, budi pekerti, berakhlak karimah, dan mampu bersosialisasi dengan masyarakat luas.
3. Anak-anakku tercinta Muhammad Rahman Husain, Alvaro Maulana Hakiki, dan Azzam Aufa Fikri karena kalian lentera hati kami, dan semoga kebaikan selalu menyertai kalian di manapun kalian berada
4. Seluruh sahabat, teman karib, yang selalu bersama dalam menimba ilmu di Pascasarjana IAINU Kebumen, saling bercanda, bertukar pendapat, memotivasi satu sama lain hingga menjadi moment yang tak dapat dilupakan, dan rekan-rekan seperjuangan semua diberikan kebaikan serta anugrah yang melimpah oleh Allah SWT yang Maha Esa.

Aamiin Ya Mujibasailin.

5. Kepala MIN 1 Cilacap ibu Ellis Satiyawati yang telah memberikan ijin penelitian serta pendidik dan tenaga kependidikan yang sudah bekerja sama sehingga peneliti dapat melakukan observasi sehingga untuk mendapat informasi yang diperlukan.
6. Pembaca yang Budiman.

## ABSTRAK

**Zaenal Mustofa, NIM: 2010818 dan Saryati NIM: 2010819. Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Mutu Guru di MIN 1 Cilacap, Tesis, Program Pascasarjana IAINU Kebumen, 2022.**

Penelitian ini dilatar belakangi oleh adanya peran kepala madrasah yang sangat besar dalam mengembangkan mutu guru, gaya kepemimpinan kepala madrasah yang bermacam-macam, kepala madrasah profesional dimulai dari pengangkatan kepala yang demokratis, serta peranan kepala madrasah adalah sebagai *Educator, Manajer, Administator, Supervisor, Leader, Inovator, Motivator*, dan MIN 1 Cilacap merupakan madrasah yang berprestasi dalam banyak bidang, baik akademik maupun non akademik

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan field reseach di MIN 1 Cilacap. Peneliti sebagai instrumen utama, dengan teknik mengumpulkan data melalui, observasi, wawancara, dan dokumentasi. Seluruh data dianalisis dengan model interaktif dengan alur pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa: pertama, Praktik kepemimpinan demokratis di MIN 1 Cilacap adalah dengan Menerapkan kedisiplinan dalam bekerja, Bertanggungjawab dalam pekerjaan dengan melimpahkan wewenang kepada bawahan, berinovasi dalam pembelajaran, Amanah dan terbuka dalam masalah keuangan. Kedua, Peran kepemimpinan demokratis di MIN 1 Cilacap adalah kesejawatan, keteladanan, menghargai prestasi guru dan siswa, kekeluargaan dan kepedulian. Ketiga, Faktor pendukung kepemimpinan demokratis di MIN 1 Cilacap adalah Kondisi pendidik dan tenaga kependidikan, Rapat dewan guru yang teratur, Kerjasama dengan komite dan

wali peserta didik yang baik, Dukungan komite yang baik, Menerapkan kepemimpinan demokratis. Adapun faktor penghambat kepemimpinan demokratis di MIN 1 Cilacap adalah Membutuhkan perjuangan dalam membentuk teamwork yang solid, Pembiayaan yang sudah diatur negara, Berada di dua tempat yang berbeda, Lahan yang sempit, Motivasi guru dan karyawan yang naik turun.

**Kata Kunci : Kepemimpinan Demokratis, Mutu Guru**

## ABSTRACT

**Zaenal Mustofa, NIM: 2010818 and Saryati NIM: 2010819. Head of Democratic Leadership Madrasa In Developing Quality Teacher at MIN 1 Cilacap , Thesis, Postgraduate Program IAINU Kebumen, 2022 .**

This research is motivated by the role of very good madrasa principal big in develop teacher quality, style leadership various madrasa principals , professional madrasa principals \_ started from rapture democratic head , as well as the role of the head of the madrasa is as *Educators, Managers, Administrators, Supervisors, Leaders, Innovators, Motivators* , and MIN 1 Cilacap are madrasas that excel in many fields, both academic and non-academic

This research uses qualitative research with a field research approach at MIN 1 Cilacap. Researchers as the main instrument, with techniques to collect data through observation, interviews, and documentation. All data were analyzed using an interactive model with the flow of data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions.

The results of this study can be concluded that: first, the practice of democratic leadership at MIN 1 Cilacap is to apply discipline at work, be responsible in work by delegating authority to subordinates, innovate in learning, trustworthy and open in financial matters . Second, the role of democratic leadership in MIN 1 Cilacap is peer-to-peer, exemplary, appreciating teacher and student achievements, kinship and caring. Third, the supporting factors for democratic leadership at MIN 1 Cilacap are the condition of educators and education staff, regular teacher board meetings, good cooperation with committees and guardians of students, good committee support, and implementing democratic leadership . As for the inhibiting factor Democratic leadership at MIN 1 Cilacap is Requires a struggle to form a solid teamwork, Financing that

has been regulated by the state, Being in two different places, Narrow land, Motivation of teachers and employees who go up and down.

**Keywords : Democratic Leadership, Teacher Quality**

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi kata-kata yang berbahasa Arab ke huruf latin yang digunakan dalam skripsi ini berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor: 158/1987 dan 0543 b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988

### A. Konsonal Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba <sup>ˀ</sup>	B	Be
ت	ta <sup>ˀ</sup>	T	Te
ث	sa <sup>ˀ</sup>	ṣ	Es (dengan titik diatas)
ج	jim	J	Je
ح	ha <sup>ˀ</sup>	ḥ	Ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha <sup>ˀ</sup>	Kh	Ka dan HA
د	Dal	D	De
ذ	zal	Ẓ	Zet (dengan titik di atas)
ر	ra <sup>ˀ</sup>	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es dan Ye
ص	Shād	ṣ	Es (dengan titik dibawah)
ض	ḍaḍ	ḍ	De (dengan titik di bawah)
ط	tha <sup>ˀ</sup>	ṭ	ˀe (dengan titik dibawah)
ظ	za <sup>ˀ</sup>	ẓ	Zet (dengan titik di

			bawah)
ع	„ain	„	Koma terbalik di atas
غ	gain	G	Ge
ف	fa“	F	Ef
ق	qaf	Q	Qi
ك	kaf	K	Ka
ل	lam	L	El
م	mim	M	Em
ن	nun	N	En
و	wawu	W	We
ه	ha“	H	Ha
ء	hamzah	“	Apostrof
ي	ya	Y	Ye

## B. Konsonan Rangkap karena Syahadah ditulis Rangkap

مُؤْمِنِينَ	Ditulis	Muta„aqqidin
عَدَّتْ	Ditulis	Iddah

## C. Ta Marbutah

### 1. Bila dimatikan ditulis h

هَاتِ	Ditulis	Hibbah
حَزْبِكَ	Ditulis	Jizyah

(ketentuan ini tidak diberlakukan terhadap kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

Bila diikuti dengan kata sandang “al” serta bacaan kedua ituterpisah, maka ditulis dengan h.

كُلِّمُوا	Ditulis	Karamah al-auliyā“
-----------	---------	--------------------

### 2. Bila ta“marbutah hidup atau harakat, fathah, kasrah, dandammah ditulis t.

رُكَّتِ النَّظَرُ	Ditulis	akātul fitri
-------------------	---------	--------------



#### D. Vokal Pendek

ا	Kasrah	Ditulis	I
آ	Fathah	Ditulis	A
و	Dhammah	Ditulis	U

#### E. Vokal Panjang

Fathah + Alif جَاهِلِيَّاتٍ	Ditulis	ā jāhiliyyah
Fathah + ya <sup>mati</sup> يَاسَآءِ	Ditulis	ā yas ,,ā
Kasrah + ya <sup>mati</sup> كَارِيْمٍ	Ditulis	ī karī m
فُرُوْضٍ	Ditulis	ū fur ūd

#### F. Vokal Rangkap

Fathah + ya <sup>mati</sup> يُؤْمِرُكَ	Ditulis	Ai Bainakum
Fathah + wawu mati يُؤْوِلُ	Ditulis	Au qaulun

#### G. Vokal pendek yang berurutan dalam satu katadipisahkan dengan Apostrof

بَابُ بَابِ اللَّهِ	Ditulis	a <sup>anti</sup> um
بَابُ عِدَّتِ	Ditulis	u,,iddat
أَرْزُقْ شُكْرَ مَدِينَةٍ	Ditulis	la <sup>anti</sup> in syakartum

#### H. Kata Sandang Alif + Lam

##### 1. Bila diikuti Huruf Qomariyyah

الْزَّانِ	Ditulis	al-Qu <sup>anti</sup> ān
-----------	---------	--------------------------

القياس	Ditulis	Al-Qiyās
--------	---------	----------

1. Bila diikuti Huruf Syamsiyyah ditulis dengan menggandakan huruf syamsiyyah yang mengikutinya serta menghilangkan huruf I (el) nya

اسماء	Ditulis	As-Samā'
الشمس	Ditulis	Asy-Syams

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah Swt atas limpahan rahmat-Nya, serta shalawat dan salam disampaikan kepada junjungan besar kita Nabi Muhammad SAW, sebagai sosok teladan tunggal dan memiliki akhlak paling mulia, yang diutus untuk membangun sebuah peradaban besar bagi terwujudnya rahmat bagi seluruh alam. Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi syarat untuk memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen.

Penulis sangat menyadari sepenuhnya bahwa terselesainya penyusunan tesis ini adalah berkat dorongan, arahan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak. Melalui kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Fikria Najitama, M.S.I, selaku Rektor Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen.
2. Bapak Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I, selaku Direktur Sekolah Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen.
3. Bapak Dr. Muhyidin, S.Ag., M.Pd.I. selaku pembimbing tesis yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan

bimbingan kepada penulis hingga terselesaikannya tesis ini.

4. Bapak/Ibu Staf dan seluruh Karyawan Program Studi Pascasarjana (PPs) Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen yang juga turut membantu dalam berbagai urusan administrasi.
5. Bapak/Ibu Dosen Program Studi Pascasarjana (PPs) Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen yang telah memberikan bekal ilmu yang bermanfaat.
6. Kedua Orang Tua Ayahanda Bapak Hasyim dan Mad Muslim Ibunda Rasinah (Alm) dan Satini (Alm) yang memberikan bantuan baik berupa moril, materil selama penulis menempuh studi di PPs IAINU Kebumen.

Penulis telah berusaha semaksimal mungkin dalam penyusunan tesis ini. Akhirnya saran dan kritik yang sifatnya membangun sangatlah penulis harapkan untuk penelitian selanjutnya.

Kebumen, 16 Februari 2022

Penulis,

## DAFTAR ISI

### BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	13
C. Tujuan Penulisan .....	13
D. Manfaat Penelitian .....	14

### BABA II. LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori	
1. Kepemimpinan Demokratis	
a. Definisi Kepemimpinan Demokratis .....	16
b. Ciri-ciri Kepemimpinan Demokratis .....	24
c. Kelebihan dan Kekurangan Tipe Kepemimpinan Demokratis.....	29
d. Kepemimpinan yang Efektif .....	30
e. Kepemimpinan dalam Persektif Islam .....	32
2. Standar Mutu Guru	
a. Pengertian Mutu Guru .....	36
b. Peningkatan Mutu Guru .....	41
c. Komponen Mutu Guru .....	44
d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Peningkatan Mutu Guru .....	47
3. Kepala Madrasah sebagai pemimpin .....	49
B. Penelitian yang Relevan .....	61

### **BAB III. METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	64
B. Tempat Dan Waktu Penelitian .....	65
C. Informan Penelitian .....	71
D. Teknik Pengumpulan Data .....	72
E. Keabsahan Data .....	76
F. Analisis Data .....	77

### **BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum MIN 1 Cilacap	
1. Kondisi Fisik Tempat Penelitian .....	78
2. Struktur Organisasi .....	79
3. Keadaan Guru .....	84
4. Keadaan Siswa .....	88
5. Visi, Misi, dan tujuan MIN 1 Cilacap .....	89
6. Aktualisasi Visi dan Misi Madrasah .....	96
B. Hasil Penelitian	
1. Praktik Kepemimpinan Demokratis .....	199
2. Peran Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah .....	114
3. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Demokratis di MIN 1 Cilacap .....	136
C. Analisis Hasil Penelitian	
1. Praktik Kepemimpinan Demokratis .....	140

2. Peran Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah .....	148
3. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Demokratis di MIN 1 Cilacap .....	154

## **BAB V. PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	162
B. Saran-Saran .....	163

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**





# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Kepala madrasah mempunyai peran sangat besar dalam mengembangkan mutu guru di madrasah . Kepala madrasah harus yakin bahwa anggota madrasah memerlukan standar, harapan dan kinerja bermutu tinggi. Selain itu, kepala madrasah harus yakin bahwa visi madrasah harus menekankan standar pelajaran yang tinggi. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijakan kepala madrasah sebagai salah satu pemimpin pendidikan.<sup>1</sup> Hal ini karena kepala madrasah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi madrasah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan kerjasama dengan guru-guru dalam mendidik peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam setiap lembaga pendidikan setiap kepala madrasah mempunyai inovasi tersendiri dalam rangka pengembangan mutu guru.

Salah satu bentuk kepemimpinan yang ideal adalah kepemimpinan demokratis. Kepemimpinan adalah suatu

---

<sup>1</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 103

kekuatan yang penting dalam rangka pengelolaan. Oleh karena itu kemampuan pengelolaan yang efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), yaitu kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin. Itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan. Jadi, kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu: 1) Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing; 2) Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.<sup>92</sup>

Kepala madrasah dalam kepemimpinannya mempunyai gaya atau tipe tersendiri. Gaya yang dimaksud di sini adalah ciri-ciri seorang pemimpin dalam hal ini adalah seorang kepala madrasah mampu mempengaruhi, mengajak, dan memotivasi bawahannya

---

<sup>2</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2014), h. 104-105.

untuk mencapai tujuan organisasi yang dipimpinnya<sup>3</sup>. Gaya kepemimpinan demokratis merupakan sebuah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin selalu dinamis dan terarah serta selalu mengikutsertakan seluruh stake holder dalam pengambilan keputusan, sehingga semua pihak dalam melaksanakan tugasnya akan melakukan dengan kesadaran dan tanggung jawab penuh.<sup>4</sup>

Ibu Ellis Satiyawati, selaku kepala MIN 1 Cilacap mengatakan bahwa guru dalam lembaga pendidikan adalah salah satu unsur yang potensial. Oleh karena itu guru sebagai salah satu unsur penting dan menjadi andalan membentuk opini masyarakat tentang madrasah unggulan agar MIN 1 Cilacap ini tetap menjadi pusat keunggulan. Pengembangan mutu guru, dilakukan karena MIN 1 Cilacap diarahkan menjadi madrasah yang tidak hanya menguasai iptek dan imtaq saja, akan tetapi bisa menumbuhkan kembali semangat NKRI agar peserta didik dapat mengenal macam-macam budaya atau kesenian yang ada di Indonesia. Oleh karena itu acuan kualitas dan

---

<sup>3</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah/madrasah Profesional*, .... hl m. 17

<sup>4</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Yang Efektif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada Press, 2012), hlm. 101

profesionalisme merupakan tuntutan yang harus dipenuhi.<sup>5</sup>

Dari sinilah tampak secara jelas peranan kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan. Seseorang yang mendapat kepercayaan memimpin madrasah, perlu menyenangkan dan menyintai pekerjaan yang terkait dengan tugas dan tanggung jawab yang dipercayakan kepadanya. Kepala madrasah perlu menyusun program yang mempunyai daya tarik berkaitan dengan mutu madrasah.<sup>6</sup>

Adapun menurut Mulyasa, menjadi kepala madrasah yang profesional perlu dimulai dari pengangkatan yang profesional<sup>7</sup>. Bahkan perlu dipilih dalam kurun waktu tertentu dan setelah itu diadakan lagi pemilihan yang baru dan yang lama menjadi guru. Hal ini akan menimbulkan iklim demokratis di madrasah yang akan mendorong terciptanya iklim yang kondusif bagi terciptanya kualitas pembelajaran yang optimal untuk mengembangkan seluruh potensi peserta didik. Hanya dengan cara demikian akan tumbuh kepala madrasah yang

---

<sup>5</sup> Hasil wawancara dengan Ibu Elis Satiyawati, S.Pd, M.M selaku kepala MIN 1 Cilacap pada tanggal 26 oktober 2021, pukul 08.00-10.00 wib di ruang kepala madrasah.

<sup>6</sup> Saiful Sagala, *Manajemen Strategis Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 93.

<sup>7</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah/madrasah Profesional*, ..... hlm. 97

profesional yang siap mendorong visi menjadi aksi dalam paradigma baru manajemen pendidikan.

Penelitian tentang harapan peranan kepala madrasah sangat penting bagi guru dan peserta didik. Pada umumnya kepala madrasah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin dibidang pengajaran dan pengembangan kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi personalia *staf*, hubungan masyarakat, administrasi “*School plan*” dan perlengkapan, dan organisasi madrasah.<sup>8</sup> Akan tetapi ibu Elis mempunyai peranan tersendiri dalam mewujudkan pemimpin yang profesional yaitu dihimpun dalam kata EMASLIM (*Educator, Manajer, Administator, Supervisor, Leader, Inovator, Motivator*).

Peranan *Educator* yaitu kepala madrasah berperan sebagai seorang pendidik yang dapat meningkatkan mutu peserta didiknya untuk menuju garda depan menuju madrasah unggulan yang banyak diminati oleh masyarakat luas. Peranan *Manajer* yaitu kepala madrasah dapat berperan dalam hal *many, material* dan *man*. Peranan *Administator* yaitu kepala madrasah berperan sebagai segala perencanaan dalam bidang administrator

---

<sup>8</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ..... hlm. 15-117

madrasah dan organisator madrasah . Peranan *Supervisor* yaitu kepala madrasah berperan sebagai pengawas dalam segala kegiatan baik akademik maupun non akademik. Peranan *Leader* yaitu kepala madrasah berperan sebagai panutan, contoh, teladan oleh sesama rekan kerja. Peranan *Inovator* yaitu kepala madrasah berperan sebagai pembaharuan konsep atau inovasi bagi madrasah . Peranan *Motivator* yaitu kepala madrasah berperan sebagai motivasi kepada semua stakeholder (pemangku kebijakan).<sup>9</sup>

Cara kerja kepala madrasah dan cara memandang perannya dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman profesionalnya, dan ketetapan yang dibuat oleh madrasah mengenai perannya kepala madrasah dibidang pengajaran. Pelayanan pendidikan dalam dinas bagi administrator madrasah dapat memperjelas harapan-harapan atas peranan kepala madrasah .

Perbaikan mutu berkelanjutan (*countinuous quality improvement*) harus menjadi strategi sebagai salah satu paradigma peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah . Melalui strategi peningkatan mutu diharapkan dapat mengatasi masalah rendahnya

---

<sup>9</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ..... hlm. 97-122

mutu pendidikan yang tidak hanya mengandalkan pendekatan yang bersifat konvensional melainkan melalui optimalisasi sumber daya dan sumber dana, yang secara langsung dapat mengembangkan kualitas pendidikan.<sup>10</sup>

Dalam kerangka inilah dirasa perlu adanya peningkatan kemampuan kepala madrasah secara profesional dengan megedepankan gaya demokratis untuk mensukseskan program-program pemerintah yang digulirkan berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan. Untuk maksud tersebut, maka kepala madrasah harus tahu apa yang harus dicapai (visi) dan bagaimana mencapainya (misi). Kepala madrasah harus memiliki karakter yang menunjukkan integritasnya. Segala bentuk kegiatan madrasah selalu diarahkan pada peningkatan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengembangkan mutu pendidikan agar dapat berkembang dan maju sesuai dengan kebutuhan pembangunan dan perkembangan zaman.<sup>11</sup>

Kualitas sumber daya manusia adalah kunci utama dalam pembangunan sebuah bangsa. Bangsa Indonesia

---

<sup>10</sup> E. Mulyasa , *Menjadi Kepala Sekolah/madrasah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2004) , hlm.83.

<sup>11</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ..... hlm. 103

tertinggal dengan bangsa lain karena lebih membanggakan sumber daya alamnya dari pada sumber daya manusia. Upaya peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia menunjukkan kesadaran atas pentingnya kualitas sumberdaya manusia itu bagi pembangunan bangsa.

Dalam kaitannya dengan kegiatan pendidikan unsur yang sangat penting menentukan ketercapaian tujuan adalah guru. Guru merupakan komponen yang layak mendapatkan perhatian karena baik ditinjau dari segi posisi yang ditempati dalam struktur organisasi pendidikan maupun dilihat dari tugas dan kewajiban yang diemban, guru merupakan pelaksana terdepan yang dapat menentukan dan mewarnai proses belajar mengajar serta kualitas pendidikan umumnya. Daripada itu, Haris mengungkapkan bahwa staf guru di madrasah adalah pusat bagi produktifitas madrasah dan kualitas unjuk kerja guru merupakan faktor utama yang mempengaruhi proses belajar mengajar. Kualitas pendidikan lulusan suatu madrasah seringkali dipandang tergantung pada peran guru dan pengelolaan komponen yang terkait dalam proses belajar mengajar.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Haris, Bm et. al, *Personil Administration In Education Leadership For Instruction Improvement*, (Bostom Allyn And Bacom



Berdasarkan uraian tentang pentingnya pengembangan sumber daya manusia khususnya guru di lembaga pendidikan, maka diperlukan langkah dan upaya strategis dalam pengembangan kualitasnya. Namun kenyataan di lapangan tantangan yang dihadapi oleh madrasah sangat kompleks, selama ini tampak bahwa sebagian besar madrasah belum dikelola secara memadai, untuk mengadakan perbaikan atau upaya profesionalisme umumnya masih sangat rendah terutama masalah yang berkaitan dengan kompetensi guru yaitu pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. Mulyasa dalam pengamatannya mengatakan krisis di lembaga pendidikan yang terjadi sebenarnya bersumber dari rendahnya kualitas, kemampuan dan semangat sumber daya manusia<sup>13</sup>. Sedangkan Fajar<sup>14</sup> ketika mengamati mencatat bahwa tantangan yang dihadapi oleh pendidikan Islam dari sisi guru adalah menyangkut mutu dan kualitas serta kualifikasi akademik.

Kondisi sebagian besar lembaga pendidikan Islam, khususnya di pedesaan atau pinggiran kota masih sangat

---

Inc,1979), hlm. 132

<sup>13</sup> Mulyasa,E, *Manajemen Berbasis Sekolah/madrasah , Konsep, Strategi, Implementasi*, (Bandung:Remaja Rosdakarya,2002), hlm. 33

<sup>14</sup> Malik Fajar, *Madrasah Dan Tantangan Modernitas*, (Bandung, Mizan), hlm. 42

memprihatinkan. Dari segi kuantitas masih belum ada keseimbangan ratio jumlah guru dan murid sementara kualitas pengajar umumnya belum linier antara kualifikasi akademik dengan apa yang diampunya, di samping keadaannya tidak homogen, belum terpenuhinya standar kualifikasi pendidikan guru. Adapun pendekatan pengembangan mutu guru di MIN 1 Cilacap<sup>15</sup> menggunakan pendekatan sebagaimana yang dikemukakan oleh Waterman<sup>16</sup> yaitu pendekatan yang dikenal dengan *buy approach* yaitu pengembangan yang lebih berorientasi terhadap penarikan sumber daya manusia/*recruitmen*, dan pendekatan *make approach* yaitu pendekatan yang berorientasi pada program bimbingan pelatihan dan pendidikan pada sumber daya manusia yang ada melalui beberapa program kegiatan peningkatan mutu.

Menjawab permasalahan tentang banyaknya keluhan mutu guru di madrasah diperlukan konsep serta kiat dan upaya pemikiran tentang strategi pengembangan mutu sumber daya guru, agar kelemahan madrasah mengenai rendahnya kualitas sumber daya guru tidak

---

<sup>15</sup> Hasil wawancara dengan Ibu Ellis Satiyawati, S.Pd, M.M selaku kepala MIN 1 Cilacap pada tanggal 26 Oktober 2021, pukul 08.00-10.00 wib di ruang kepala madrasah

<sup>16</sup> Robert Waterman, Dikutip dari Jeffrey Pfeffer, *Human equation*, (Harvard, BussinesSchool Press), 1998

berlarut larut dan dapat diatasi dengan cepat. Sudarsono mengungkapkan strategi merupakan metode berfikir dalam rangka mewujudkan keinginan dengan memilih cara bertindak yang paling tepat dan disesuaikan dengan rencana yang tersedia<sup>17</sup>. Tujuan dan pemilihan strategi adalah untuk mencapai tujuan madrasah yang telah dirumuskan dalam visi misi tujuan yang telah ditetapkan oleh madrasah . Strategi pengembangan mutu sumber daya guru menentukan aktivitas dan prioritas apa yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan dimaksud. Sedangkan menurut ibu Elis Satiyawati strategi yang digunakan dalam mengembangkan mutu dan sumber daya guru di MIN 1 Cilacap yaitu dengan cara pendekatan kepada masing-masing guru yang bertujuan untuk mengajak diskusi bagaimana caranya agar nantinya madrasah ini mendapatkan predikat baik terutama dalam bidang pembelajaran yang aktif, efektif dan inovatif sehingga mendapatkan output yang bermutu.<sup>18</sup>

Jadi dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa dalam rangka pengembangan dan peningkatan sumber daya guru

---

<sup>17</sup> Sudarsono, *Disiplin Nasional, Landasan Arah Dan Strategi Pengembangannya*, Makalah Disajikan Dalam Seminar Nasional, Malang IKIP Malang

<sup>18</sup> Observasi Dokumen MIN 1 Cilacap pada tanggal 28 Oktober 2021

di lembaga pendidikan diperlukan metode, kiat, bentuk, tehnik, dan upaya strategis untuk mewujudkan sumber daya guru yang bermutu, profesional, Dan memiliki kompetensi serta komitmen yang tinggi. Hal itu berguna untuk menanggulangi kemerosotan dan penurunan mutu sumber daya guru yang selama ini menjadi salah satu masalah pendidikan. Kemerosotan tersebut dapat berimplikasi pada menurunnya mutu pendidikan di madrasah . Untuk mengungkap jawaban terhadap masalah di atas maka penulis melakukan penelitian tentang peranan kepemimpinan demokratis dalam mengembangkan mutu sumber daya guru dengan mengambil lokasi di MIN 1 Cilacap

Dari data awal penelitian diperoleh informasi bahwa tenaga pendidik yang ada di MIN 1 Cilacap banyak dikirim untuk mengikuti pelatihan atau diklat dalam pengembangan guru. Di antara pengembangan tersebut, guru-guru banyak diikutkan dalam program peningkatan profesionalisme guru, diantaranya adalah mengikutsertakan seminar baik online maupun offline, pelatihan, workshop, penataran, lokakarya dan diklat, bahkan di tahun 2021 salah satu guru dari MIN 1 Cilacap menjadi fasilitator Daerah (fasda) kabupaten

Cilacap.<sup>19</sup> Yang demikian itu dapat diperoleh karena kepala madrasah sangat mendorong guru-gurunya untuk mengembangkan profesionalisme yang dimilikinya. Serta terjadinya peningkatan guru yang melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi (S2). MIN 1 Cilacap merupakan sebuah lembaga pendidikan yang sangat diminati oleh masyarakat sehingga jumlah peserta didik baru yang mendaftar melebihi jumlah yang telah ditargetkan. Lembaga ini memiliki fasilitas dan sarpras yang memadai untuk menunjang proses belajar mengajar.<sup>20</sup>

Di samping itu, MIN 1 Cilacap yang memiliki visi Unggul, Modern, Islami. Dan mempunyai Misi yaitu Memantapkan proses pembelajaran dan bimbingan yang efektif, inovatif dan kreatif pada mapel umum dan agama, melaksanakan kegiatan Intrakurikuler dan Ekstrakurikuler di semua bidang secara intensif, melaksanakan kerjasama dengan pihak terkait ( club dan pelatih ), melaksanakan pembelajaran Teknologi Informasi & Komputer sebagai pembekalan peserta didik untuk menghadapi kemajuan teknologi, melaksanakan Sistem Infomasi Manajemen

---

<sup>19</sup> Hasil wawancara dengan Ibu Ellis Satiyawati, S.Pd, M.M selaku kepala MIN 1 Cilacap pada tanggal 26 oktober 2021, pukul 08.00-10.00 wib di ruang kepala madrasah

<sup>20</sup> Observasi Dokumen MIN 1 Cilacap, ...

Madasah, melaksanakan kegiatan pembiasaan hafalan Al-Asma'ul Husna, Surat-surat, pendek, do'a-do'a harian dan Sholat dhuhur berjama'ah, melakukan kerjasama dengan komite, Pondok pesantren, TPQ, masyarakat dan tokoh yang ada di sekitar MI sebagai stake holder MI Negeri I Cilacap untuk meningkatkan pelaksanaan MBM, Melaksanakan kegiatan pembiasaan hafalan, Melengkapi Sarana dan prasarana madrasah<sup>21</sup>

Di samping itu MIN 1 Cilacap adalah sebuah madrasah ibtidaiyah yang sarat dengan prestasi, baik prestasi akademik maupun non akademik. Pada tahun 2021 di tengah pandemic covid-19 saja madrasah ini mampu mendulang prestasi. Di antaranya adalah Juara III ORC Tingkat Nasional, Juara I Lomba Adzan (AKSION) tingkat Nasional, Juara I Tilawah (AKSION) Tk.Nasional, Juara II Tahfidz Live (event Ramadhan UNUGHA) Tk. Cilacap, Juara harapan II Pesta Siaga Virtual Kwarcab Cilacap.<sup>22</sup> Selain prestasi-prestasi tersebut jumlah siswa yang sangat banyak juga menjadi perhatian bagi peneliti, di samping itu dewan guru yang sangat solid dalam membimbing peserta didiknya juga merupakan suatu hal

---

<sup>21</sup> Observasi Dokumen MIN 1 Cilacap, ...

<sup>22</sup>Observasi Dokumen MIN 1 Cilacap, ...

yang sangat menarik. Berangkat dari hal itulah peneliti tertarik untuk melakukan penelitian gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah di MIN 1 Cilacap dalam mengembangkan mutu guru

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan konteks penelitian tersebut di atas, maka penelitian difokuskan pada pengembangan mutu sumberdaya guru. Untuk memperjelas permasalahan yang ada, maka dirumuskan masalah penelitiannya sebagai berikut:

1. Bagaimana praktik kepemimpinan demokratis kepala madrasah di MIN 1 Cilacap?
2. Bagaimana peran kepemimpinan demokratis kepala madrasah dalam meningkatkan mutu di MIN 1 Cilacap?
3. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah di MIN 1 Cilacap?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan praktik kepemimpinan demokratis kepala madrasah di MIN 1 Cilacap
2. Untuk mendeskripsikan peran kepemimpinan demokratis kepala madrasah dalam meningkatkan mutu di MIN 1 Cilacap
3. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah di MIN 1 Cilacap

### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini, adalah :

1. Manfaat teoritis :
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pembaca dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam mengetahui peran kepemimpinan kepala madrasah
2. Manfaat secara praktis sebagai berikut :
  - a. Informasi dan masukan yang konstruktif untuk perbaikan pengembangan sumber daya guru di MIN 1 Cilacap terutama yang berkaitan dengan



pengembangan kompetensi, karya-karyanya dan perkembangan akademik guru.

- b. Memberikan sumbangan pemikiran dan perbaikan dalam kepemimpinan kepala madrasah
- c. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai input bagi pemimpin dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya guru
- d. Sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran guna meningkatkan kinerja kepala madrasah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Deskripsi Teori**

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

###### **a. Definisi Kepemimpinan Demokratis**

Dalam sebuah organisasi fungsi dan peran pemimpin dalam mendorong pembentukan organisasi sangatlah penting dan dominan, karena di tangan pemimpinlah segala keputusan berada. Pada hakekatnya gaya kepemimpinan apapun yang dipakai semua keputusan berada di tangan pemimpinnya. Keputusan seorang pemimpin juga tidak muncul secara tiba-tiba tetapi merupakan sebuah proses. Mungkin proses itu berasal dari diri pimpinan itu sendiri atau juga dari orang-orang yang dipimpinnya. Bertolak dari pembahasan kepemimpinan maka tidak akan lepas dari gaya atau tipe kepemimpinan. Salah satu tipe kepemimpinan yang dianggap sebagai tipe pemimpin ideal adalah tipe kepemimpinan demokratis.

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara

tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas-tugas yang disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif. Dengan kata lain setiap anggota mengetahui secara pasti sumbangan yang dapat diberikannya untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasinya. Di samping itu mengetahui pula bagaimana melaksanakannya secara efektif dan efisien.<sup>23</sup>

Adapun menurut Robbins gaya kepemimpinan demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan.<sup>24</sup>

Pengambilan keputusan saat ada masalah. Selain itu pemimpin juga memberikan gambaran dan bimbingan yang efisien tentang tugas yang akan diberikan kepada bawanya. Seorang pemimpin

---

<sup>23</sup> Hadari Nawawi, M Martin Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif*, (Yogyakarta: UGM Press, 2012), hlm. 101

<sup>24</sup> Robbins, *Perilaku Organisasi*, Edisi 16. (Jakarta, Salemba Empat.2006), hlm. 167

yang mempunyai Tipe kepemimpinan demokratis akan menggunakan jabatan dan kekuatan pribadinya untuk memaksimalkan potensi yang ada pada bawahannya sehingga baik karyawan maupun perusahaan dapat berkembang bersama-sama.<sup>25</sup>

Pemimpin yang demokratis tidak akan bertindak sendiri karena selalu mengedepankan musyawarah dalam pengambilan keputusan, sehingga keputusan tidak dirasakan sebagai paksaan, tetapi semua merasa sebagai dorongan untuk mensukseskan apa yang menjadi tanggung jawabnya dengan sukarela. Dengan demikian dalam pelaksanaan keputusan setiap anggota merasa perlu aktif bukan untuk kepentingan dirinya sendiri atau kelompok tertentu, tetapi untuk kepentingan bersama.

Penghormatan kepada pimpinan juga dilakukan secara wajar, sanksi atau hukuman dipandang bukan untuk kepentingan pimpinan melainkan untuk memotivasi pertumbuhan dan kualitas sumber daya manusia khususnya anggota organisasi. Pemimpin dengan tipe demokratis dihormati dan disegani,

---

<sup>25</sup> Hadari Nawawi, M Martin Hadari, ... hlm. 102

karena mengembangkan, memelihara, dan menjaga kewibawaan, atas dasar hubungan manusia yang efektif. Dalam hubungan seperti itu setiap instruksi/perintah yang diberikannya terasa sebagai ajakan, untuk berbuat sesuatu yang bermanfaat untuk kepentingan bersama.<sup>26</sup>

Mulyasa<sup>27</sup> mengemukakan ciri-ciri kepala madrasah yang ideal adalah sebagai berikut:

1) Focus pada kelompok

Kepemimpinan kepala madrasah lebih diarahkan kepada kelompok. Jadi kelompok kerja menjadi sumber motivasi bagi setiap anggota dalam kelompok

2) Melimpahkan wewenang

Keputusan sifatnya tidak semua bergantung pada pimpinan, yang mana bawahan juga bisa membuat keputusan tetapi dalam taraf yang sewajarnya

3) Merangsang kreativitas

Perubahan cara kerja dengan memunculkan ide-ide baru, baik ide itu datang dari pimpinan

---

<sup>26</sup> Nawawi, Martin , *Kepemimpinan yang Efektif, ...* , hlm. 101

<sup>27</sup> E Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah, ...* , hlm.

maupun dari orang lain/anggota organisasi sehingga dengan perubahan cara kerja tersebut dapat merangsang kinerja menjadi lebih baik

4) Memberi semangat dan motivasi

Seorang pimpinan organisasi dalam melakukan perubahan akan mampu mendorong semua orang dalam lembaganya untuk melakukan inovas-inovasi, baik menyangkut cara kerja maupun barang atau jasa yang dihasilkan.

5) Memikirkan program penyertaan bersama

Kepala madrasah mengupayakan kerjasama dengan tim, kelompok, atau unit-unit organisasi dengan mengikutsertakan semua orang dalam berbagai kegiatan sesuai dengan bakat, minat dan kemampuan masing-masing

6) Kreatif dan Proaktif

Seorang kepala madrasah harus selalu bertindak kreatif dan proaktif yang bersifat preventif dan antisipatif yaitu selalu bertindak untuk mencegah munculnya masalah dan kesulitan di masa yang akan datang

7) Memperhatikan sumber daya manusia

Sumber daya paling utama dan berharga dalam

sebuah organisasi adalah manusia. Seorang kepala madrasah harus selalu mengupayakan untuk memberdayakan SDM agar kemampuan-kemampuannya selalu meningkat dari waktu ke waktu

8) Membicarakan persaingan

Seorang kepala madrasah senantiasa berusaha melampaui mutu sekolah yang lain bahkan melampauinya

9) Membangun karakter

Seorang kepala madrasah harus selalu membangun dan membina iklim organisasinya agar kondusif bagi tumbuh kembangnya karakter dan budaya organisasi

10) Kepemimpinan yang tersebar

Seorang pimpinan kependidikan tidak memusatkan kepemimpinan kepada dirinya sendiri, tetapi disebarkan kepada tim atau kelompok kerja tertentu, sehingga ketergantungan kepada pimpinan akan sangat kecil. Kondisi ini akan terjadi melalui penerapan kependidikan yang baik dan benar, setelah melalui proses pembinaan yang panjang.

## 11) Bekerja sama dengan masyarakat

Kerjasama dengan masyarakat sudah menjadi bagian penting dalam mengendalikan roda perjalanan organisasi apalagi di era desentralisasi pendidikan sekarang ini.

Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan demokratis menempatkan dirinya sebagai moderator ataupun koordinator.

Adapun indikator kepemimpinan yang ideal menurut Yukl adalah sebagai berikut:

- 1) Kinerja tim atau unit organisasi meningkat dan pencapaian tujuan organisasi difasilitasi
  - 2) Sikap dan persepsi bawahan terhadap atasan yang baik
  - 3) Karier yang bagus bagi pemimpin sebuah organisasi
- b. Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis

Ciri- ciri gaya kepemimpinan demokratis menurut Robbins adalah sebagai berikut:

- 1) Semua kebijakan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan pemimpin



- 2) Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih
- 3) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok
- 4) Lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi
- 5) Menekankan dua hal yaitu bawahan dan tugas<sup>28</sup>

Lima ciri kepemimpinan demokratis yang dikemukakan oleh Robbins tersebut akan dijadikan sebagai **teori utama (*grand theory*)** dalam penelitian ini. Dengan demikian seluruh data akan dibaca dan dianalisis menggunakan teori tersebut. Adapun teori-teori serta konsep-konsep kepemimpinan yang lain akan digunakan sebatas untuk mempertajam analisis dan memperkuat teori utama.

Dengan demikian kepemimpinan demokratis sangatlah menekankan pada musyawarah untuk mufakat dengan mengedepankan diskusi-diskusi

---

<sup>28</sup> Robbins, *Perilaku Organisasi*, .... hlm. 168

antara pemimpin dan bawahan. Dengan diskusi ini maka akan ditentukan langkah-langkah dalam mencapai tujuan organisasi, apabila menemukan sebuah kesulitan maka disusun pula petunjuk teknis dalam pencapaian tujuan tersebut.

Kepala madrasah yang demokratis akan membebaskan para bawahannya untuk bekerja sama dalam sebuah tim work dengan pembentukan tim work tersebut yang telah didiskusikan bersama antara pimpinan dan bawahan. Sehingga dengan adanya diskusi ini bawahan diberikan sebuah kebebasan dalam berpendapat, dan dengan hal ini para bawahan merasa lebih dihargai keberadaannya dalam setiap pengambilan keputusan dalam organisasi.

Seorang pemimpin bukanlah hanya seseorang yang dapat memimpin saja, tetapi harus memiliki kekuatan, semangat untuk mengubah sikap sehingga pegawai menjadi *conform* dengan pemimpin. Berikut ini beberapa dimensi kepemimpinan demokratis menurut Robbins<sup>29</sup> adalah :

---

<sup>29</sup> Robbins, *Perilaku Organisasi*, .... hlm. 187

1) Perilaku

Perilaku adalah tindakan atau aktivitas dari manusia itu sendiri yang mempunyai bentangan yang sangat luas.

2) Komunikasi

Komunikasi adalah suatu proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada penerima atau dari pimpinan kepada bawahan dan sebaliknya dengan maksud untuk mengubah tingkah laku penerima.

3) Kemampuan

Kemampuan adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan suatu aktivitas.

4) Kualitas

Kualitas adalah suatu nilai yang melekat pada seseorang.

5) Pengembangan Diri

Pengembangan diri adalah pengembangan potensi diri dan kepribadian seseorang untuk tujuan tertentu yang ingin dicapai

Seorang pemimpin yang memiliki karakteristik gaya kepemimpinan demokratis akan selalu memotivasi para karyawan untuk dapat

meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut. Dinamis dalam mengembangkan dan memajukan organisasi. Terarah pada tujuan bersama yang jelas. Pada gaya kepemimpinan ini memungkinkan setiap anggota untuk berpartisipasi secara aktif dalam pertukaran pendapat, gagasan dan pandangan untuk dapat memecahkan suatu permasalahan yang terjadi pada organisasi. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin mengutamakan hubungan antar manusia yaitu hubungan antara bawahan dan atasan yang memiliki tujuan untuk meningkatkan produktivitas pegawai dengan sering mendorong bawahan untuk ikut andil dalam menentukan pengambilan keputusan yang tepat.

Penerapan gaya kepemimpinan demokratis ini dapat mempererat hubungan antar atasan dan bawahan, tumbuhnya rasa saling memiliki dan terbinanya moral yang tinggi. Selain itu dalam gaya kepemimpinan ini komunikasi dan koordinasi sangatlah penting untuk dapat menentukan sebuah keputusan. Pada gaya kepemimpinan demokratis ini proses pengambilan keputusan membutuhkan waktu yang relatif lama karena harus menentukan titik

temu dari ide atau gagasan yang di ajukan dan diperlukan adanya toleransi yang tinggi agar tidak terjadi selisih pemahaman.

c. Kelebihan dan Kekurangan Tipe Kepemimpinan Demokratis

Kelebihan tipe kepemimpinan demokratis antara lain<sup>30</sup>:

- 1) Lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi
- 2) Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin
- 3) Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dipilih
- 4) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok
- 5) Menekankan dua hal yaitu bawahan dan tugas

---

<sup>30</sup>

<https://www.finansialku.com/gaya-kepemimpinan-demokratis/>  
diunduh tanggal 04 Januari 2022 pukul 08.32

- 6) Pemimpin adalah obyektif atau fact-minded dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan

Kelemahan Tipe kepemimpinan demokratis:

- 1) proses pengambilan keputusan akan memakan waktu yang lebih banyak
  - 2) Sulitnya pencapaian kesepakatan
- d. Kepemimpinan yang Efektif

Berbicara efektif atau tidak memang sangat normative. Tetapi bukan berarti hal tersebut tidak dapat diukur kriterianya. Kata efektif secara bahasa memiliki arti yaitu taraf atau tingkat tercapainya suatu tujuan.<sup>31</sup> Lebih lanjut, suatu usaha atau kegiatan dapat dikatakan efektif apabila usaha atau kegiatan tersebut dapat dan atau selalu mengarah pada usaha dalam rangka mencapai tujuan/sasaran yang telah ditetapkan.

Kriteria kepemimpinan kepala madrasah yang

---

<sup>31</sup> A.G.Pringgodigdo, *Ensiklopedia umum*, (Jakarta: Ictiar Baru, 1980), hlm. 883

efektif adalah sebagai berikut<sup>32</sup> :

- 1) Mampu memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan serta seluruh warga madrasah lainnya untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas, lancar, dan produktif
  - 2) Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan tepat waktu dan tepat sasaran
  - 3) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat
  - 4) Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan lainnya di madrasah
  - 5) Dapat bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen madrasah
  - 6) Dapat mewujudkan tujuan madrasah secara efektif, efisien, produktif, dan akuntabel
- e. Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

Dalam Islam kepemimpinan identik dengan istilah khalifah yang berarti wakil. Pemakaian kata khalifah setelah Rasulullah wafat menyentuh juga maksud dalam perkataan amir (jamaknya umara)

---

<sup>32</sup> E Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2019) hlm.18-19

atau penguasa. Kedua istilah tersebut dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin formal. Selain kata khalifah disebutkan juga kata ulil amri yang satu akar dengan kata amir.

Dalam pandangan Islam kepemimpinan merupakan amanah dan tanggung jawab kepada anggota dan tanggung jawab di hadapan Allah SWT. Jadi pertanggungjawaban kepemimpinan dalam Islam bersifat horisontal (sesama manusia), juga bersifat vertikal yakni : pertanggung jawaban kepada Allah SWT.

#### 1) Khalifah

Dalam Al-Qur'an kata yang berasal dari Khalf ini ternyata disebut sebanyak 127 kali, dalam 12 kata kejadian. Maknanya berkisar diantara kata kerja menggantikan, meninggalkan, atau kata benda pengganti atau pewaris, tetapi ada juga yang artinya telah "menyimpang" seperti berselisih, menyalahi janji, atau beraneka ragam.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Dawam Raharjo. *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci Cet. II*,(Jakarta: Paramadina 2002), hal. 349



Adapun ayat-ayat yang menunjukkan istilah khalifah baik dalam bentuk mufrad maupun jamaknya, antara lain dalam Q.S Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”<sup>34</sup>

Maka kedudukan non formal dari khalifah tidak dapat disangkal lagi. Kedudukan khalifah pada ayat di atas bukan hanya tertuju pada khalifah sesudah Nabi Muhammad SAW, tetapi adalah penciptaan nabi Adam as yang disebut sebagai manusia dengan tugas untuk memakmurkan bumi juga untuk menyeru amar ma'ruf dan nahi munkar.

## 2) Imam

Dalam Al-Qur'an kata imam terulang

---

<sup>34</sup> QS. Al Baqooh ayat 30, Terjemah Kemenag, 2002

sebanyak 7 kali atau kata aimmah terulang 5 kali. Kata imam dalam Al-Qur'an mempunyai beberapa arti yaitu, nabi, pedoman, kitab/buku/teks, jalan lurus, dan pemimpin.<sup>35</sup> Adapun ayat-ayat yang menunjukkan istilah imam antara lain terdapat dalam QS. Furqon:74 :

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ  
أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا

Dan orang-orang yang berkata, “Ya Tuhan kami, anugerahkanlah kepada kami pasangan kami dan keturunan kami sebagai penyenang hati (kami), dan jadikanlah kami pemimpin bagi orang-orang yang bertakwa.”<sup>36</sup>

Jadi yang dimaksudkan imam bukan hanya imam dalam shalat tetapi imam yang dimaksudkan di sini adalah seorang pemimpin, yang dimulai dari memimpin rumah tangga bahkan memimpin bangsa dan negara. Karena setiap orang akan dimintai pertanggungjawaban kelak atas apa yang dipimpinya.

### 3) Ulil Amri

---

<sup>35</sup> Said Agil Husin Al-Munawar. *Al-Qur'an Membangun Tradisi Kesalehan Hakiki*. (Jakarta:Ciputat Press, 2002), Hal 197-199

<sup>36</sup> QS. Al Furqon ayat 74, Terjemah Kemenag, 2002

Istilah ulil Amri oleh ahli Al-Qur'an, Nazwar Syamsul, diterjemahkan sebagai *functionaries*, orang yang mengemban tugas, atau diserahi menjalankan fungsi tertentu dalam suatu organisasi.<sup>37</sup> Berbeda dengan ayat-ayat yang menunjukkan istilah amr, ayat-ayat yang menunjukkan istilah ulil amri dalam Al-Qur'an hanya disebut 2 kali. Salah satunya dalam surat An-Nisa' ayat :59

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ  
 مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ  
 تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا □

Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.<sup>38</sup>

Yang dimaksud pemimpin di sini adalah mereka yang memegang kekuasaan dalam pemerintahan, yang harus ditaati oleh

---

<sup>37</sup> M. Dawam Raharjo, *Op.Cit.*, Hal. 466

<sup>38</sup> QS. An-Nisa ayat 59, Terjemah Kemenag, 2002

rakyatnya. Pemimpin dalam artian pemimpin formal yang diakui secara resmi keberadaannya oleh seluruh rakyat yang dipimpinnya.

## 2. Standar Mutu Guru

### a. Pengertian Mutu guru

Menurut Ametembun, guru adalah semua orang yang berwenang dan bertanggungjawab terhadap pendidikan murid, baik secara individual ataupun klasik, baik di sekolah maupun di luar sekolah.<sup>39</sup> Pengertian dan definisi guru adalah unsur penting di dalam keseluruhan sistem pendidikan. Karena itu peranan dan kedudukan guru demi meningkatkan mutu dan kualitas anak didik harus diperhitungkan dengan sungguh-sungguh. Pengertian dan definisi guru bukan hanya sebatas pegawai yang hanya melakukan tugas tanpa ada rasa tanggungjawab terhadap disiplin ilmu yang dipikunya. Di dalam pendidikan, guru mempunyai tiga tugas pokok yang bisa dilaksanakan yaitu tugas profesional, tugas kemasyarakatan dan tugas manusiawi.

Bila melihat jauh kearah sub-sistem yang selalu

---

<sup>39</sup> Akmal Hawi, *Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam*, hlm. 9

menjadi kendala dan sekaligus menjadi penentu berhasil tidaknya pendidikan, maka simbol “guru” selalu muncul ke permukaan yang menjadi topik diskusi, seminar, dan pertemuan lainnya yang selalu actual dibahas lantaran permasalahan yang dihadapi tenaga edukatif itu tidak pernah selesai.<sup>40</sup> Guru bagi siswa adalah resi spiritual yang mengeyangkan diri dengan ilmu. Guru adalah pribadi yang mengagungkan akhlak siswanya. Guru adalah pribadi penuh cinta terhadap anak didiknya. Guru memang menempati kedudukan yang terhormat di masyarakat, kewibawaanlah yang menyebabkan guru dihormati dan diterima.<sup>41</sup>

Karakteristik mutu jasa lebih sulit untuk didefinisikan dari pada mendefinisikan mutu produk, karena karakteristik mutu jasa mencakup beberapa elemen subyek yang penting. Mutu jasa yang jelek, di satu sisi biasanya secara langsung dinisbatkan pada kelakuan atau sifat pekerja. Mereka berkelakuan dan bersikap

---

<sup>40</sup> Ahmad Barizi & Muhammad Idris, *Menjadi Guru Unggul* (Jogjakarta: AR\_RUZZ Media Group. 2009), hlm. 12

<sup>41</sup> Akmal Hawi, *Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam*, hlm. 11

sedemikian rupa disebabkan oleh kurangnya perhatian atau kesopanan. Ketidak-acuhan atau kurangnya pelatihan atau perhatian, kerap kali merupakan alasan utama yang menyebabkan terjadinya kerusakan jasa. Karakteristik sikap dan mutu jasa harus dimunculkan dalam pikiran ketika mendiskusikan mutu pendidikan.

Jasa diberi secara langsung oleh orang untuk orang. Ada hubungan yang dekat antara pelanggan dan orang yang memberikan jasa. Mutu jasa ditentukan oleh keduanya, oleh orang yang memberi dan menerima jasa. Jasa harus diberikan tepat waktu dan ini sama pentingnya dengan spesifikasi fisik jasa.<sup>42</sup>

Menurut Prof. Dr. Zakiah Daradjat, menjadi guru harus memenuhi beberapa persyaratan, yaitu: a) Taqwa Kepada Allah Swt, b) berilmu, c) sehat jasmani, dan d) berkelakuan baik.

Sebagai tambahan adalah untuk menjadikan *Output* yang siap pakai, maka lebih diutamakan adalah mutu guru, pemerintah dalam hal ini

---

<sup>42</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, hlm. 63-

Depdiknas, tidak perlu lagi menyibukkan diri dengan urusan-urusan yang sebenarnya bisa dinomor sepuluhkan, seperti KBK, MBS, semuanya itu akan sia-sia belaka dan tidak akan membuahkan hasil nyata tanpa guru bermutu.<sup>43</sup>

Mutu merupakan interaksi awal yang mewarnai pandangan pelanggan tentang keseluruhan organisasi, dan kemudian organisasi harus menemukan cara untuk memotivasi pekerja garis depan agar selalu menyampaikan hal yang terbaik kepada pelanggan. Tujuan analisis mutu adalah lebih tepat digunakan untuk melihat pendidikan sebagai sebuah industri jasa dari pada sebagai sebuah proses produksi. Pandangan semacam ini sangat dibutuhkan institusi untuk mendefinisikan jasa dan standar yang akan mereka berikan.<sup>44</sup>

Guru merupakan tenaga profesional sebagai penentu mutu dalam pendidikan. Seorang guru harus memiliki ketrampilan manajemen dan mampu

---

<sup>43</sup> Akmal Hawi, *Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam*, hlm.1

<sup>44</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, hlm. 65

mengembangkan dalam proses pembelajaran dengan siswa. Selain itu, guru juga harus memiliki profesi terdidik dan terlatih secara akademik dan profesioanal serta mendapatkan pengakuan dari diknas.

Dikatakan guru bermutu yaitu guru yang dapat mencetak dan menjadikan peserta didik sesuai dengan yang diharapkan oleh lembaga pendidikan tersebut.dengan melakukan pembelajaran terhadap siswa dan control mutu yang dilakukan oleh guru ini dapat meningkatkan pendidikan nasional.

b. Peningkatan Mutu Guru

Tenaga pendidik yang bermutu merupakan dambaan bagi kostumer atau pelanggan, banyak strategi yang dilakukan oleh perorangan guru dan lembaga untuk meningkatkan mutu guru, seperti: (1) melalui peningkatan jenjang akademik, (2) workshop, (3) penataran, (4) peningkatan kinerja, (5) studi bading, dan lain sebagainya. Penambahan pengetahuan dan pengalaman dapat mengangkat mutu tenaga pedidik, artinya mereka harus selalu mengembangkan kapasitas dirinya selalu tenaga pendidik untuk menjadi panutan, mejadi contoh,



berdiskusi bagi pelanggannya. Hal yang terpenting bermutu harus mampu mendesain pembelajaran.<sup>45</sup>

Kerangka dalam Strategi Manajemen peningkatan mutu guru diantaranya:

1) Perencanaan strategis

Kadangkala disebut dengan rencana pengembangan usaha atau institusi, yang merinci tolak ukur yang kelak digunakan institusi dalam mencapai misionya. Rencana strategis biasanya disusun dalam skala waktu menengah, diatas tiga tahun. Tujuannya adalah untuk memberi sebuah pedoman dan arahan kepada institusi. Akan tetapi rencana tersebut bukan merupakan instrument yang kaku. Ia harus dimodifikasi jika peristiwa penting, baik internal maupun eksternal, membutuhkannya. Pada sebuah pasar pendidikan yang kompetitif, produksi rencana strategis adalah hal yang sangat penting. Tanpa rencana tersebut institusi akan menjadikurang terarah.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Martinis, Yamin, dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru*, (Jakarta: Gaung Persada Press, 2010), hlm 35

<sup>46</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, hlm. 226

- 2) Memformulasikan master strategi dan program strategis.

Master strategis meliputi kegiatan pengembangan misi utama, tujuan dan kebijakan. Sedangkan program strategis menyangkut pengadaan, penggunaan dan pengaturan sumber-sumber untuk kepentingan suatu kegiatan. Program strategis tersebut selanjutnya dapat dijabarkan kedalam program jangka menengah dan program jangka pendek, kemudian dilanjutkan dengan implementasi dan evaluasi program.<sup>47</sup>

- 3) Umpan balik.

Pengawasan dan evaluasi adalah elemen kunci dalam perencanaan strategis. Jika sebuah institusi mau belajar dari pengalaman dan tidak statis, maka proses evaluasi dan umpan balik harus menjadi elemen yang esensial dalam kulturnya. Untuk memastikan bahwa sebuah proses evaluasi mampu mengawasi tujuan individual dan institusional, maka evaluasi harus dilakukan dalam tiga level evaluasi.

---

<sup>47</sup> E. mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional,...*, hlm. 222

Pertama, segera melakukan pemeriksaan harian terhadap kemajuan pelajar. Evaluasi ini biasanya berlangsung secara informal, dan dilakukan oleh individual guru. Kedua, jangka pendek. Membutuhkan cara yang lebih terstruktur dan spesifik, yang menjamin bahwa pelajar sudah berada dalam jalur yang seharusnya dan sedang meraih potensinya. Tujuannya untuk memastikan perbaikan bagi segala sesuatu yang harus diperbaiki. Ketiga dengan jangka panjang, adalah sebuah evaluasi terhadap kemajuan dalam mencapai tujuan strategis. Tujuannya adalah untuk pencegahan.<sup>48</sup> Untuk menemukan apa yang benar dan salah, serta menggunakan hasil evaluasi untuk meningkatkan kinerja di masa yang akan datang.

c. Komponen Strategi Peningkatan Mutu Guru

Organisasi yang menggunakan manajemen strategi cenderung berkinerja lebih baik. Kerangka kerja *strategic management* terdiri atas empat

---

<sup>48</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*,..., hlm. 236-238

komponen utama yaitu: *strategic planning*, *organization structure*, *strategic control*, dan *resource requirement* merupakan suatu proses dalam mengelola keempat komponen tersebut.<sup>49</sup>

Dari keempat komponen yang harus dikelola tersebut aktifitas kuncinya terletak pada *Strategic Planning*. Pada fase ini dilakukan analisis terhadap tantangan dan peluang eksternal, serta kekuatan dan kelemahan internal organisasi, atau lebih populer dengan sebutan analisis SWOT. *Strategic management* berfungsi untuk gerakan operasi internal organisasi berupa alokasi sumber daya manusia, fisik dan keuangan untuk mencapai interaksi optimal dengan lingkungan eksternalnya.<sup>50</sup>

Manajemen *mutu* strategis adalah sebuah proses tiga bagian yang didasarkan pada staf pada tingkat berbeda yang memberi kontribusi unik terhadap peningkatan mutu. Manajemen senior memiliki pandangan strategis tentang organisasi, manajer menengah memiliki pandangan

---

<sup>49</sup>E. mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesiaonal*, ..., hlm. 220

<sup>50</sup>E. mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesiaonal*,..., hlm. 220

operasional tentang mutu dan para karyawan memiliki tanggungjawab terhadap kontrol mutu. John Miller dan rekan-rekannya di Consultant at Work berpendapat bahwa manajer senior (Rektor, kepala sekolah) perlu menggunakan manajemen mutu strategis dengan cara menemukan dan menyusun visi, prioritas, dan kebijakan institusi pendidikan. Manajer menengah (para tenaga kependidikan) bertanggungjawab terhadap jaminan mutu, dengan melibatkan diri dalam koordinasi informasi dalam tim penyusun mata pelajaran dan secara sistematis memeriksa efektifitasnya serta menyampaikan hasil pemeriksaan tersebut kepada tim penyusun dan manajemen senior. Kontrol mutu dilakukan oleh para staf, guru yang beroperasi dalam tim penyusun mata pelajaran yang mendesain karakteristik dan standar program studi. Dengan demikian mereka dapat memenuhi kebutuhan para pelajar.

Peningkatan mutu hanya akan berarti ketika diaplikasikan secara praktis, dan aplikasi tersebut merupakan variasi dari tahap itu sendiri. Semua bentuk peningkatan mutu harus dilakukan dengan

cara tahap demi tahap dan tidak dengan cara lain.<sup>51</sup>

Terdapat beberapa komponen dalam peningkatan sebuah mutu, yang paling utama dalam komponen tersebut adalah strategi atau perencanaan strategi. Strategi disini berfungsi sebagai komponen yang terpenting. Karena suatu strategi atau cara untuk meningkatkan sebuah mutu sangat dibutuhkan dan diawali oleh sebuah perencanaan agar suatu strategi dan proses peningkatan mutu tersebut dapat terlaksana dengan baik dan teratur sesuai dengan yang diharapkan.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Peningkatan Mutu Pendidikan

Dalam peningkatan mutu pendidikan dapat dipengaruhi oleh faktor *input* pendidikan dan faktor proses manajemen pendidikan. *Input* pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. *Input* pendidikan terdiri dari seluruh sumber daya sekolah

---

<sup>51</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education, .....*, hlm. 109-110

yang ada. Komponen dan sumber daya sekolah menurut Subagio Admodiwirio terdiri dari manusia (*man*), dana (*money*), sarana dan prasarana (*material*) serta peraturan (*policy*).

Dari pengertian di atas maka *input* pendidikan yang merupakan faktor mempengaruhi mutu pendidikan dapat berupa :

- 1) Sumber daya manusia sebagai pengelola madrasah
- 2) Sarana dan prasarana.
- 3) Kesiswaan
- 4) Keuangan (Anggaran Pembiayaan).
- 5) Kurikulum.
- 6) Keorganisasian.
- 7) Perkembangan ilmu pengetahuan ilmu pengetahuan / teknologi.
- 8) Peraturan.
- 9) Partisipasi atau Peran serta masyarakat.

Partisipasi masyarakat dalam dunia pendidikan diharapkan menjadi tulang punggung, sedangkan pihak pemerintah sebatas memberikan acuan dan binaan dalam pelaksanaan program kegiatan sekolah.

### 3. Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin

Kepala madrasah merupakan posisi yang sangat menentukan berhasil tidaknya suatu madrasah, karena mereka merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh madrasah menuju tujuannya. Posisi sebagai penentu ini menyebabkan perhatian para tenaga pendidikan begitu besar tercurah pada suksesi kepemimpinan yang berlangsung di suatu lembaga.

Figure Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk didalamnya sebagai pemimpin pengajaran. Harapan bagi semua pihak baik dari kalangan guru, siswa, staf administrasi, maupun masyarakat dan pemerintah, agar dapat menghasilkan berbagai keuntungan bagi lembaga pendidikan, seperti stabilitas, kemajuan, pengembangan, citra baik, respon positif dari masyarakat, penghargaan dari negara, peningkatan prestasi, dan sebagainya.

Adapun Peran dan tanggung jawab kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru adalah sebagai berikut:

- a. Kepala Madrasah sebagai educator (pendidik)



- b. Kepala madrasah sebagai administrator
- c. Kepala madrasah sebagai supervisor
- d. Kepala madrasah sebagai pemimpin
- e. Kepala madrasah sebagai sebagai pencipta iklim kerja
- f. Kepala madrasah sebagai wirausahaan

## **B. Penelitian yang Relevan**

Hingga saat ini kajian yang secara spesifik membahas tentang manajemen dalam dunia pendidikan kiranya telah cukup banyak dilakukan oleh para pemerhati pendidikan. Ada beberapa penelitian terdahulu yang mendukung penulis dalam penelitian ini diantaranya :

1. Moh. Alqohoswatu Taufik tentang Gaya Kepemimpinan demokratis Spiritualis di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 2 Kota Malang. Penelitian yang dilakukan difokuskan pada karakteristik kepemimpinan demokratis spiritualis dilihat dari sudut pandang kepribadian pemimpin, pola manajerial dan dan manajemen tim.<sup>52</sup>

Berbeda dengan judul di atas dalam penelitian ini penulis ingin menekankan pada peningkatan mutu

---

<sup>52</sup>Moh. Alqohoswatu Taufik, *Gaya Kepemimpinan demokratis Spiritualis di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 2 Kota Malang*, Tesis Magister, (Malang: PPs UIN Malang, 2017)

guru di madrasah dengan kepemimpinan yang demokratis. Di mana relitanya kepemimpinan demokratis sangat sulit untuk diterapkan karena membutuhkan sebuah komitmen dan juga kesabaran dari seorang pemimpin.

2. Solahudin Ahmad Faqih yang membahas tentang Menejemen Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Madrasah Hebat Bermartabat di MI Ma'arif Nu 2 Tamansari Purbalingga, pada penelitian tersebut menemukan bahwa Kepala Madrasah dalam mengembangkan profesionalitas guru dari segi penerapan fungsi manajemen dan perencanaan yang strategis mengenai arah dan tujuan madrasah.<sup>53</sup>

Berbeda dengan judul di atas dalam penelitian ini penulis ingin menekankan pada peningkatan mutu guru di madrasah dengan kepemimpinan yang demokratis. Di mana relitanya kepemimpinan demokratis sangat sulit untuk diterapkan karena

---

<sup>53</sup> Solahudin Ahmad Faqih, 2021, *Menejemen Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Madrasah Hebat Bermartabat Di Mi Ma'arif Nu 2 Tamansari Purbalingga*, . (Kebumen : Pascasarjana IAINU Kebumen, 2021).

mebutuhkan sebuah komitmen dan juga kesabaran dari seorang pemimpin.

3. Moh. Nasir yang membahas Tipe Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru pada Madrasah Aliyah Sohifatussofa Nahdlatul Wathan Rawamangun Kabupaten Luwu Utara, pada penelitian tersebut lebih menekankan tentang model dan strategi kepala madrasah dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru Pendidikan Agama Islam di madrasah<sup>54</sup>

Berbeda dengan judul di atas dalam penelitian ini penulis ingin menekankan pada peningkatan mutu guru di madrasah dengan kepemimpinan yang demokratis. Di mana relitanya kepemimpinan demokratis sangat sulit untuk diterapkan karena membutuhkan sebuah komitmen dan juga kesabaran dari seorang pemimpin.

---

<sup>54</sup> Moh. Nasir, *Tipe Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru pada Madrasah Aliyah Sohifatussofa Nahdlatul Wathan Rawamangun Kabupaten Luwu Utara*, Tesis Magister, (Palopo: PPs IAIN PALOPO, 2020)

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Penelitian tentang kepemimpinan demokratis kepala madrasah dalam mengembangkan mutu guru di MIN 1 Cilacap ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif berarti membicarakan sebuah metode penelitian yang di dalamnya mencakup pandangan-pandangan mengenai *disciplined inquiry* dan mengenai *realitas objek* yang di dalam ilmu-ilmu sosial dan tingkah laku bukan hanya membicarakan tentang metode penelitian yang sifatnya teknis metodologis dalam pekerjaan penelitian.

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang dilakukan secara cermat, mendalam dan rinci sehingga dapat mengumpulkan data yang sangat lengkap dan dapat menghasilkan informasi yang menunjukkan kualitas sesuatu.<sup>55</sup> Dilihat dari segi tempat penelitian maka penelitian ini termasuk penelitian lapangan (*field reseach*) atau kancha yaitu jenis penelitian yang dilakukan di lapangan, dalam dunia nyata, sehingga penelitian ini

---

<sup>55</sup> Zainal Aqib, *Penelitian Tindakan Kelas Untuk: Guru*, (Bandung: Yrama Widya, 2006), hlm.15

disesuaikan dengan bidangnya.<sup>56</sup>

Dalam penelitian ini peneliti memilih jenis penelitian *field research* karena penelitian tentang kepemimpinan demokratis kepala madrasah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru tidak hanya cukup dengan kajian teori tetapi perlu penelitian langsung ke lokasi yang diteliti, yang dikenal dengan istilah observasi dan menggunakan pendekatan yang sistematis yang disebut kualitatif. Dengan demikian data yang diperoleh benar-benar dapat di pertanggungjawabkan sebagai kesimpulan akhir dari hasil penelitian.

## **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

### **1. Tempat Penelitian**

MI merupakan lembaga pendidikan dasar yang berciri khas Agama Islam yang berada di bawah naungan Kementerian Agama. MI Negeri Pekuncen yang merupakan MI Negeri pertama di Kabupaten Cilacap dan satu-satunya MI Negeri di Kecamatan Kroya, pada awal berdirinya yaitu pada tahun 1964 adalah Madrasah Wajib Belajar ( MWB ) yang dilaksanakan pada siang hari dengan jumlah siswa  $\pm$  100 dan pada tahun 1968

---

<sup>56</sup> Umi Zulfa, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Yogyakarta: Cahaya Ilmu, 2010) hlm 24

berubah menjadi sekolah Dasar Islam kemudian menjadi MI GUPPI dengan jumlah murid 142 anak yang kemudian dinegerikan berdasarkan Keputusan Menteri Agama No. 137 Tahun 1991, Tanggal 11 Juli 1991. Dalam perjalanannya setelah dinegerikan MI Negeri Pekuncen mengalami kemajuan yang pesat sejalan dengan animo dan dukungan masyarakat Desa Pekuncen yang sangat besar. Saat ini MI Negeri Pekuncen memiliki dua tempat yaitu di Jalan Mataram No.38 Pekuncen yang merupakan Kantor Pusat dan gedung II bertempat di Jalan Demak grumbul Gandaria Desa Pekuncen. Berdasarkan SK Ketua BAN Prov No.138/BAP-SM/X/2014, Tanggal 20 Nopember 2014, MI Negeri Pekuncen telah terakreditasi dengan predikat A (Amat Baik), dengan nilai 96.

## 2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan selama empat bulan yaitu dari bulan Oktober-Januari 2021. Dengan rencana kegiatan sebagai berikut:

Tabel 3.1 Jadwal Penelitian

Jadwal Kegiatan	Bulan Pelaksanaan 2021											
	Oktober				Nopember				Desember			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pra pelaksanaan Penelitian												
a. Survei	√											
b. Menentukan Judul & Topik Penelitian		√	√									
c. Pembuatan Proposal				√	√	√						
d. Menyelesaikan								√				

Jadwal kegiatan	Bulan Pelaksanaan 2021													
	Oktober				Nopemb er				Desembe r				Jan	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
e. Menentukan Instrumen Penelitian								√						
2. Pelaksanaan														

a. Pengumpulan data									√	√				
b. Proses Bimbingan											√			
c. Pengolahan data											√			
3. Penyusunan Laporan														
a. Penyusunan data												√		
b. Pengetikan Data												√		
4. Proses Penulisan Tesis													√	
5. Proses bimbingan Tesis													√	
6. Penggandaan														√



Adapun penjelasan dari tabel waktu penelitian di atas sebagai berikut :

a. Pra Pelaksanaan Penelitian

1) Survei

Survei yang dilakukan oleh peneliti disini adalah meninjau secara langsung lokasi penelitian yang akan dijadikan sebagai objek penelitian yaitu MIN 1 Cilacap

2) Menentukan Judul dan Topik Penelitian

Setelah melakukan survei lokasi yang akan dijadikan tempat penelitian, maka langkah selanjutnya adalah menentukan judul penelitian yang diikuti oleh rumusan masalah penelitian.

3) Pembuatan Proposal

Berdasarkan hasil dari survei di lapangan, selanjutnya disusunlah proposal penelitian untuk diajukan kepada Penasehat Akademik.

4) Menyelesaikan Administrasi Penelitian

Setelah proposal disetujui, maka langkah selanjutnya yang harus diselesaikan sebelum penelitian melaksanakan penelitian adalah menyelesaikan masalah administrasi yang berhubungan erat dengan surat perizinan, berupa :

- a) SK (Surat Keputusan) pengangkatan Pembimbing I & II
- b) Surat permohonan izin penelitian dari direktur Pasca
- c) Mengurus surat rekomendasi dari pihak madrasah yang menjadi lokasi penelitian
- d) Menentukan Instrumen Penelitian

b. Pelaksanaan

1) Pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan selama proses penelitian berlangsung.

2) Proses Bimbingan

Melalui proses bimbingan dengan pembimbing I & II yang ditetapkan oleh Direktur Pasca setelah peneliti lakukan mulai dari persiapan penelitian sampai menjelang ujian sidang stesis.

3) Pengolahan Data

Untuk menguji kebenaran informasi, dilakukan pengolahan data dengan cara melengkapi data yang telah disusun menjadi tulisan, sehingga data yang telah diolah tersebut menjadi akurat dan valid.

c. Penyusunan Laporan

1) Penyusunan Data

Penyusunan data/informasi penelitian dilakukan setelah melalui tahap pengolahan data. Langkah penyusunan data ini dilaksanakan agar laporan penelitian menjadi sistematis.

2) Pengetikan Data

Proses ini dilakukan setelah data tersusun dengan sistematis melalui proses bimbingan terlebih dahulu.

d. Penulisan Tesis

e. Proses Bimbingan Tesis pada Pembimbing II dan I

f. Penggandaan Hasil Penelitian

Penggandaan laporan penelitian dilakukan setelah semua isi laporan penelitian telah disetujui oleh pembimbing I & II

### **C. Informan Penelitian**

Dalam penelitian ini, peneliti adalah subjek penelitian adalah penulis sendiri dan yang menjadi informan penelitian adalah :

1. Kepala MIN 1 Cilacap sebagai key informannya
2. 3 orang guru MIN 1 Cilacap
3. 2 orang TU yaitu kepala TU dan anggotanya

## D. Teknik Pengumpulan Data

Mengumpulkan data merupakan pekerjaan yang penting dalam sebuah penelitian. Prosedur pengumpulan data menggunakan tiga cara yakni wawancara, observasi dan dokumentasi. Instruksi pokok penelitian ini adalah peneliti sendiri dengan alat bantu yaitu kamera HP, pedoman wawancara, dan alat tulis. Berikut ini uraian prosedur pengumpulan data:

### 1. Wawancara/*interview*

Wawancara merupakan kegiatan mengumpulkan data penelitian dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan dan langsung kepada subyek penelitian atau responden.<sup>57</sup> Teknik pengumpulan data ini digunakan untuk mengetahui secara mendalam, mendetail atau intensif terhadap pengalaman-pengalaman informan dari topik tertentu atau situasi spesifik yang dikaji. Dalam hal yang menjadi informan pokok adalah kepala MIN 1 Cilacap yaitu ibu Elis Satiyawati. Sebelum memulai wawancara, disiapkan terlebih dahulu pedoman wawancara, yaitu berupa pertanyaan-pertanyaan yang sesuai dengan jenis penggalan data yang diperlukan

---

<sup>57</sup> Umi Zulfa, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Yogyakarta: Cahaya Ilmu, 2010), hlm.

dalam penelitian. Hal ini bertujuan agar wawancara tersebut terarah dan jelas sehingga peneliti mudah mendapatkan data yang akurat. Pertanyaan-pertanyaan yang telah disiapkan dapat berubah disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi saat wawancara.

Berkaitan dengan hal tersebut, dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik *wawancara* dengan orang-orang yang terlibat langsung dengan apa yang menjadi fokus penelitian yaitu bagaimana perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut kepemimpinan demokratis kepala madrasah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru di MIN 1 Cilacap, sehingga peneliti bisa mendapatkan informasi yang akurat dan sesuai dengan yang diharapkan yaitu ibu Elis Satiyawati selaku Kepala madrasah, bapak Mudakir dan Sugianto selaku pegawai tata Usaha dan 2 orang guru sebagai pembina kegiatan siswa MIN 1 Cilacap.

## 2. Observasi

Observasi adalah suatu usaha sadar untuk mengumpulkan data yang dilakukan dengan cara merekam kejadian, menghitungnya, mengukurnya, dan

mencatatnya.<sup>58</sup> Observasi sebagai alat pengumpul data yang dimaksud adalah dengan melakukan observasi secara sistematis sehingga data yang terkumpul adalah data yang valid. Dalam observasi ini diusahakan mengamati hal yang wajar dan yang sebenarnya terjadi tanpa usaha disengaja untuk mempengaruhi, mengatur, atau memanipulasikannya.<sup>59</sup> Observasi hendaknya dilakukan dengan baik sesuai kenyataan, melukiskan secara tepat dan cermat terhadap apa yang diamati, mencatatnya, dan kemudian mengolahnya dengan baik.

Teknik pengamatan berperan, serta digunakan untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara yang diberikan oleh informan yang kemungkinan belum menggambarkan segala macam situasi yang dikehendaki peneliti. Teknik ini dilaksanakan dengan cara peneliti melibatkan diri pada kegiatan sehari-hari yang dilakukan oleh subyek penelitian.<sup>60</sup> Tujuan keterlibatan ini adalah untuk mengembangkan pandangan dari dalam tentang apa yang sedang terjadi. Untuk itu peneliti berusaha untuk terlibat secara aktif dalam kegiatan-kegiatan

---

<sup>58</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006) hlm. 222

<sup>59</sup> S.Nasution, *Metode Research Penelitian Ilmiah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 70

<sup>60</sup> Sugiono, "*Metode*", hlm. 227.

pendidikan di MIN 1 Cilacap

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata *dokumen*, yang berarti barang-barang tertulis. Dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis, seperti buku-buku, majalah, notulen rapat, dan catatan harian.

Menurut Arikunto, metode documenter adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notula rapat, legger, agenda, dan sebagainya.<sup>61</sup>

Metode dokumentasi adalah cara pengumpulan informasi atau data-data melalui pengujian arsip dan dokumen-dokumen. Strategi dokumentasi juga merupakan teknik pengumpulan data yang ditujukan kepada subyek penelitian. Metode pengumpulan data dengan menggunakan metode dokumentasi ini dilakukan untuk mendapatkan data tentang keadaan lembaga (obyek penelitian) yaitu keberadaan kepala madrasah , keadaan guru, keadaan stafnya, keadaan siswa dan keadaan madrasah itu sendiri.

---

<sup>61</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, ..., hlm. 222

## E. Keabsahan Data

Agar data yang telah diperoleh dalam penelitian ini dijamin kepercayaannya, maka peneliti menggunakan triangulasi dengan sumber, meskipun sebenarnya ada 3 macam triangulasi yaitu triangulasi dengan sumber, triangulasi dengan metode dan triangulasi dengan teori. Namun kali ini peneliti menggunakan triangulasi dengan sumber, bahwa fakta tidak dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan suatu teori atau lebih.<sup>62</sup>

Triangulasi berarti cara terbaik untuk menghilangkan adanya perbedaan konstruksi kenyataan yang ada dalam konteks studi sewaktu peneliti mengumpulkan data tentang berbagai kejadian atau peristiwa dan hubungan dari berbagai pendapat. Dengan kata lain bahwa dengan triangulasi peneliti kualitatif dapat melakukan *check and recheck* hasil temuannya dengan jalan membandingkan berbagai sumber, metode, dan teori. Untuk itu peneliti dapat melakukannya dengan cara 1). Mengajukan berbagai macam variasi pertanyaan, 2). Melakukan pengecekan dengan berbagai macam sumber data, 3). Memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan

---

<sup>62</sup> Djunaidi Ghony&Fauzan Almansur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Ar-Ruzz Media:Jogjakarta, 2012), hlm 322



kepercayaan data dapat dilakukan.<sup>63</sup>

Dalam hal ini peneliti membandingkan hasil wawancara kepala MIN 1 Cilacap untuk kemudian di cek kembali dengan mewawancarai salah satu guru yang ada di MIN 1 Cilacap dalam jangka waktu yang berbeda. Kemudian, peneliti juga melakukan perbandingan antara hasil wawancara dari kepala madrasah, guru, murid dan juga karyawan-karyawan yang lain yang nantinya bisa menunjang keabsahan penelitian. Dari keterangan tersebut, maka peneliti dapat menyimpulkan beberapa hal yang dapat dijadikan bahan untuk kesempurnaan penelitian

## **F. Analisis Data**

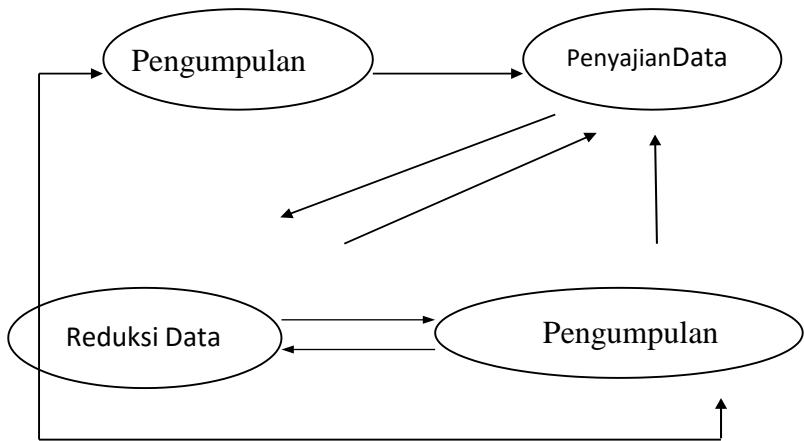
Analisis data penelitian kualitatif sudah dilakukan sejak awal kegiatan hingga akhir kegiatan, dengan harapan adanya konsistensi dalam analisis data. Analisis data yang digunakan peneliti agar data menjadi lebih mudah difahami dan lebih bermakna, adalah analisis data Model Analisis Interaktif dari Mills dan Huberman (Milles et al, hal : 23) yang membagi kegiatan analisis data menjadi beberapa bagian, yaitu : pengumpulan data, pengelompokan menurut

---

<sup>63</sup> Djunaidi Ghony&Fauzan Almansur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ... hlm 322

variable, reduksi data, penyajian data, memisahkan outlier data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi data. Sebagaimana dalam diagram berikut:

Gambar 2  
Teknik Analisis Data



Gambar 3.1

Langkah-langkah analisis data model analisis interaktif dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

### 1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Data-data lapangan tersebut dicatat dalam catatan lapangan berbentuk deskriptif tentang apa yang dilihat, apa yang didengar dan apa yang dialami atau dirasakan oleh

subyek penelitian. Catatan deskriptif adalah catatan data alami apa adanya dari lapangan tanpa adanya komentar atau tafsiran dari peneliti feomena yang dijumpai. Catatan deskriptif tersebut dinamakan transkrip. Transkrip ini diberi kode masing masing sesuai dengan metode yang digunakan dalam pengambilan data, seperti contoh, transkrip diberi kode i/V/EO/12909, artinya i adalah data tersebut diperoleh dengan menggunakan metode interview (wawancara), romawi V artinya wawancara yang ke lima dilakukan pada responden yang bersangkutan, EO adalah kode untuk responden, dan 12909 adalah tanggal, bulan dan tahun pengambilan data tersebut.

## 2. Reduksi Data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan pemusatan perhatian pada penyalahgunaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan lapangan. Reduksi ini dilakukan secara terus menerus selama penelitian berlangsung. Reduksi data merupakan bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan mengarahkan dan membuang yang tidak diperlukan serta

mengorganisasikan data yang diperlukan sesuai fokus permasalahan penelitian.

Selama proses pengumpulan data, reduksi data dilakukan melalui proses pemilihan, pemusatan, penyederhanaan, abstraksi dan transparansi data kasar yang diperoleh dengan menggunakan catatan lapangan. Selanjutnya membuat ringkasan, mengkode, penelusuran tema-tema, membuat gugus, membuat partisi dan memuat catatan kecil pada kejadian seketika yang dirasa penting. Dari hasil transkrip data, dikelompokkan data-data yang diperoleh sesuai fokus penelitian dengan membuat marginale note ( catatan pinggir ), seterusnya dibuat tabel variable dengan menggunakan kode tertentu sebagai acuan verifikasi, seperti contoh kode i/I/HM/02, artinya : i adalah interview (wawancara), romawi 1 artinya wawancara yang pertama dilakukan pada informan yang bersangkutan, HM adalah kode nama informan, dan 02 artinya hal yang dikemukakan informan tersebut terdapat pada halaman 02 didalam transkrip.

### 3. Penyajian Data

Penyajian data yang paling sering dilakukan dalam penelitian kualitatif adalah dalam bentuk teks naratif dari catatan lapangan. Penyajian data adalah merupakan tahapan untuk memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan selanjutnya, untuk dianalisis dan diambil tindakan yang dianggap perlu.

### 4. Verifikasi dan penarikan kesimpulan

Kegiatan verifikasi dan penarikan kesimpulan sebenarnya hanyalah sebagian dari satu kegiatan konfigurasi yang utuh. karena penarikan kesimpulan juga diverifikasi sejak awal berlangsungnya penelitian hingga akhir penelitian, yang merupakan proses berkesinambungan dan berkelanjutan. Verifikasi dan penarikan kesimpulan berusaha mencari makna dari komponen-komponen yang disajikan dengan membuat pola-pola, keteraturan, penjelasan, konfigurasi, hubungan sebab akibat dan proposisi dalam penelitian. Dalam melakukan verifikasi dan penarikan kesimpulan, kegiatan peninjauan kembali terhadap penyajian data dan catatan lapangan melalui diskusi dengan teman

sejawat adalah hal yang penting (Nasution, 1992:120).

Berdasarkan uraian diatas, secara umum analisis data dalam penelitian ini melalui pentahapan sebagai berikut: (1) mencatat semua temuan peristiwa dilapangan baik melalui pengamatan, wawancara dan dokumentasi dalam bentuk catatan lapangan. (2) menelaah kembali catatan hasil pengamatan, wawancara dan dokumentasi serta memisahkan data yang dianggap penting dan tidak penting, pekerjaan ini diulang kembali untuk memeriksa kemungkinan kekeliruan klarifikasi. (3) mendeskripsikan data yang telah diklarifikasi, untuk kepentingan penelaahan lebih lanjut dengan memperhatikan fokus dan tujuan penelitian. (4) membagi analisis akhir yang memungkinkan dalam laporan untuk kepentingan penulisan tesis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Munawar Said Agil Husin. (2002). *Al-Qur'an Membangun Tradisi Kesalehan Hakiki*. Jakarta: Ciputat Press
- Aqib, Zainal, (2006). *Penelitian Tindakan Kelas Untuk: Guru*, Bandung: Yrama Widya
- Arikunto, Suharsimi, (2006). *Prosedur penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta
- Bafadal Ibrahim, (2008). *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar: dalam kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara
- Dede Rosyada, (2005). *Paradigma Pendidikan Demokratis Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta: Prenada Media
- Djunaidi Ghony&Fauzan Almansur, (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Ar-Ruzz Media: Jogjakarta
- Elis Satiyawati dkk. (2021) *Kemilau Cahaya MIN SACI*, Surabaya: Pustaka Media Guru
- Elis Satiyawati *Hasil observasi dengan selaku kepala MIN 1 Cilacap*
- Elis Satiyawati, (2021). *When Teamwork is Working*, Surabaya: Kanaka Media
- Fajar, Malik , *Madrasah Dan Tantangan Modernitas*, Bandung: Mizan

Gasperz Vincent, (2003), *Total Quality Management*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Hanafie Wardah , Halik Abdul, (2020), *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah & Relasinya terhadap Profesionalisme Guru*, Parepare: Uwais Inspirasi Indonesia

Jahari Jaja dan Syarbini Amirulloh, *Manajemen Madrasah*

Kunandar, (2007), *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dan Sukses dalam sertifikasi Guru*, Jakarta: Raja grafindo Persada

Moh. Alqohoswatu Taufik, (2017). *Gaya Kepemimpinan demokratis Spiritualis di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 2 Kota Malang*, Tesis Magister, Malang: PPs UIN Malang.

Moh. Nasir, (2020). *Tipe Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru pada Madrasah Aliyah Sohifatussofa Nahdlatul Wathan Rawamangun Kabupaten Luwu Utara*, Tesis Magister, Palopo: PPs IAIN PALOPO

Mulyasa E, (2004). *Menjadi Kepala Sekolah/madrasah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya

....., (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah/madrasah , Konsep, Strategi, Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya

....., (2019). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara



- ....., (2007). *Menjadi Kepala Sekolah/madrasah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nasution S, ( 2003). *Metode Research Penelitian Ilmiah* Jakarta: Bumi Aksara
- Nawawi Hadari, Hadari M Martin, (2012). *Kepemimpinan yang Efektif*, Yogyakarta: UGM Press
- Nugrahani, Farida, (2014). *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*, Surakarta
- Pidarta Made, (2009), *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, Jakarta: Rineka Cipta
- Pringgodigdo A.G.,(1980). *Ensiklopedia umum*, Jakarta: Ictiar Baru
- Purwanto, (2003). *kepala sekolah dan Tugas-tugasnya*, Jakarta: Balai pustaka
- QS. Al baqoroh ayat 30*
- Raharjo Dawam.(2002). *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci Cet. II*, Jakarta: Paramadina
- Robbins, S. P. 2006. *Organizational Behavior*. Sixteenth Edition. Global Edition. Terjemahan B. Molan. 2009. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Salemba Empat. Jakarta.
- Sagala Syaiful, (2010). *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Kependidikan*, Bandung: Alfabeta.

- Saudagar Fahrudin, (2009). *Pengembangan Profesionalisme Guru*, Jakarta: Gaung Persada Press
- Siagaan Sondang P, (2000). *Organisasi, Kepemimpinan, dan Perilaku Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung
- Solahudin Ahmad Faqih, (2021), *Menejemen Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Madrasah Hebat Bermartabat di MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga*, Kebumen : Pascasarjana IAINU Kebumen
- Sonhadji, Ahmad, dkk.,(1994). *Penelitian Kualitatif dalam Bidang Ilmu-ilmu Sosial dan Keagamaan*, Malang: Kalimashada Press
- Sudarhan Dadang , (2010). *Supervisi Profesional: Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di era Otonomi Daerah*, Bandung: Alfabeta
- Sudarsono, *Disiplin Nasional, Landasan Arah Dan Strategi Pengembangannya, Makalah Disajikan Dalam Seminar Nasional*, Malang IKIP Malang
- Uno B. Hamzah, (2010). *Profesi Kependidikan: Problema, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara
- Wahyosumidjo, (2005). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada

Wahyudi, (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran: Learning Organization*, Bandung: Alfabeta

Waterman, Robert, (1998). *Dikutip dari Jeffrey Pfeffer, Human equation, Harvard, Bussines School Press*

Zulfa, Umi, (2010). *Metodologi Penelitian Sosial*, Yogyakarta: Cahaya Ilmu