

**STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
MEMPERTAHANKAN MUTU PENDIDIKAN PADA MASA
PANDEMI COVID-19 DI MTs RIYADUS SHALIHIN
PURWAREJA KLAMPOK BANJARNEGARA**



TESIS

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh
Gelar Magister Pendidikan dalam Bidang Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh

**SRI ASTUTI
NIM. 2010774**

**PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA
(IAINU) KEBUMEN
2022**

**STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
MEMPERTAHANKAN MUTU PENDIDIKAN PADA MASA
PANDEMI COVID-19 DI MTs RIYADUS SHALIHIN
PURWAREJA KLAMPOK BANJARNEGARA**



TESIS

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh
Gelar Magister Pendidikan dalam Bidang Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh

**SRI ASTUTI
NIM. 2010774**

**PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA
(IAINU) KEBUMEN
2022**

NOTA DINAS

Kepada Yth,
Direktur 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: Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mempertahankan Mutu Pendidikan Pada Masa Pandemi Covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara.

Yang ditulis oleh :

Nama : Sri Astuti
NIM. : 2010774
Program : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Akademik : 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, Februari 2022
Pembimbing,



Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I
NIDN. 2131038501

PENGESAHAN

Tesis yang berjudul: Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mempertahankan Mutu Pendidikan Pada Masa Pandemi Covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, telah dipertahankan di hadapan Sidang Dewan Penguji Tesis pada:

Hari : Sabtu
Tanggal : 12 Maret 2022
Waktu : 08.00 s.d. selesai

Oleh:

Nama : Sri Astuti
NIM : 2010774
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dewan Penguji Tesis

Ketua Sidang : **Faisol, M.Ag** (.....)
Sekretaris Sidang : **Beni Kurniawan, M.Pd.I** (.....)
Penguji I : **Dr. H. Imam Satibi, M.Pd.I** (.....)
Penguji II : **Dr. Muhyidin, M.Pd** (.....)

Kebumen, 2022
Program Pascasarjana
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen
Direktur,



Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I
NIDN. 2131038501

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Sri Astuti
NIM. : 2010774
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar Magister (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, Februari 2022
Yang menyatakan,

A handwritten signature in black ink is written over a red and white revenue stamp. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text '10000 METERAI TEMPEL' and '5A54SA IX017204510'.

Sri Astuti
NIM. 2010774

MOTTO

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا
رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ

Artinya: “Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan Sholat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka, dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang kami berikan kepada mereka” (QS. Asy-Syuara: 38).

PERSEMBAHAN

Karya ini ku persembahkan untuk:

1. Almamater Pascasarjana IAINU Kebumen yang ku banggakan; dan
2. Kedua orang yang telah membesarkan dan merawat hidupku;
3. Suami dan Anakku tercinta yang selalu memberi motivasi;
4. Rekan-rekan seperjuangan;
5. Keluarga besar MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara
6. Para pembaca yang budiman.

ABSTRAK

Sri Astuti, Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mempertahankan Mutu Pendidikan Pada Masa Pandemi Covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, Tesis, Program Pascasarjana, IAINU Kebumen, 2022.

Tesis ini membahas tentang Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mempertahankan Mutu Pendidikan Pada Masa Pandemi Covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, dimaksudkan untuk menjawab permasalahan: 1) Bagaimana formulasi strategi kepemimpinan kepala madrasah? 2) Bagaimana implementasi strategi kepemimpinan kepala madrasah? Dan 3) Bagaimana evaluasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara?

Permasalahan tersebut dibahas melalui studi lapangan. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Datanya diperoleh dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi. Semua data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan reduksi data, display data dan verifikasi atau penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menemukan bahwa: 1) Formulasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan yaitu pengembangan visi, misi, dan tujuan, identifikasi faktor internal dan eksternal melalui teknik analisis SWOT, perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang, serta menentukan strategi unggul dalam mempertahankan mutu pendidikan; 2) Implementasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan menentukan kebijakan madrasah, memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan, mengalokasikan sumber daya manusia, serta mengembangkan budaya madrasah. 3) Evaluasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara mencakup beberapa kegiatan yang dilakukan yaitu memonitor seluruh hasil kegiatan dari perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategik, mengukur kinerja individu dan madrasah, serta mengambil langkah perbaikan. Proses evaluasi menjadi sangat penting dalam rangka mempertahankan mutu pendidikan. Setiap hari diadakan perbaikan atas dasar sistem mutu sebagai acuan. Sistem tersebut mencakup struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses dan sumber daya untuk menjalankan strategik peningkatan mutu pendidikan

Kata Kunci: *strategi, kepemimpinan, mutu, pendidikan*

ABSTRACT

Sri Astuti, Head of Madrasah Leadership Strategy in Maintaining Education Quality During the Covid-19 Pandemic at MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, Thesis, Postgraduate Program, IAINU Kebumen, 2022.

This thesis discusses the Principal's Leadership Strategy in Maintaining Education Quality During the Covid-19 Pandemic at MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, intended to answer the following problems: 1) How is the formulation of the madrasa principal's leadership strategy? 2) How is the implementation of the madrasa principal's leadership strategy? And 3) How is the evaluation of the leadership strategy of the madrasa head in maintaining the quality of education during the covid-19 pandemic at MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara?

These problems were discussed through field studies. This type of research is qualitative research. The data was obtained by means of observation, interviews and documentation. All data obtained were then analyzed by data reduction, data display and verification or drawing conclusions.

The results of the study found that: 1) The formulation of the madrasa principal's leadership strategy in maintaining the quality of education, namely the development of vision, mission, and goals, identification of internal and external factors through SWOT analysis techniques, short, medium, and long term planning, as well as determining superior strategies in maintaining quality of education; 2) Implementation of the madrasa principal's leadership strategy in maintaining the quality of education determines madrasa policy, motivates educators and education staff, allocates human resources, and develops madrasa culture. 3) Evaluation of the leadership strategy of the madrasa head in maintaining the quality of education during the covid-19 pandemic at MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara includes several activities, namely monitoring all activity results from planning and implementing strategic management, measuring individual and madrasa performance, and taking steps repair. The evaluation process is very important in order to maintain the quality of education. Every day improvements are made on the basis of the quality system as a reference. The system includes organizational structure, responsibilities, procedures, processes and resources to carry out the strategic education quality improvement

Keywords: strategy, leadership, quality, education

PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi berfungsi untuk memudahkan penulis dalam memindahkan bahasa asing ke dalam bahasa Indonesia. Pedoman transliterasi harus konsisten dari awal penulisan sebuah karya ilmiah sampai akhir. Di dalam naskah tesis ini banyak dijumpai nama dan istilah teknis (*technical term*) yang berasal dari bahasa Arab ditulis dengan huruf Latin. Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam tesis ini disesuaikan dengan penulisan transliterasi Arab-Latin mengacu kepada Keputusan Kementerian Agama Republik Indonesia (2009:104), sebagai berikut:

1. Penulisan Huruf

No	Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
1	ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
2	ب	Ba	B	Be
3	ت	Ta	T	Te
4	ث	Sa	ś	Es kecil (dengan titik di atas)
5	ج	Jim	J	Je
6	ح	Ha	H	Ha (dengan titik di bawah)
7	خ	Kha	Kh	Ka dan ha
8	د	Dal	D	De
9	ذ	Dzal	Z	Zet
10	ر	Ra	R	Er
11	ز	Zai	Z	Zet
12	س	Sin	S	Es
13	ش	Syin	Sy	Es dan ye
14	ص	Shad	ş	Es kecil dengan titik bawah
15	ض	Dhad	Dh	De dan ha
16	ط	Tha	Th	Te dan ha
17	ظ	Zhaa	Zh	Zet dan hà
18	ع	'ain	'	Koma terbalik di atas
19	غ	Ghain	Gh	Ge dan ha
20	ف	Fa	F	Ef
21	ق	Qaf	Q	Ki

22	ك	Kaf	K	Ka
23	ل	Lam	L	El
24	م	Min	M	Em
25	ن	Nun	N	En
26	و	Waw	W	We
27	ه	Ha	H	Ha
28	ء	Hamzah	'	Apostref
29	ي	Ya	Y	Ye

2. Vocal rangkap dua diftong bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dengan huruf, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf sebagai berikut:
 - a. Vocal rangkap dilambangkan dengan gabungan huruf *aw*, misalnya: *al-yawm*.
 - b. Vocal rangkap dilambangkan dengan gabungan huruf *ay*, misalnya: *al-bayt*.
3. Vokal panjang atau *maddah* bahasa Arab yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya dalam bahasa Latin dilambangkan dengan huruf dan tanda macron (coretan horizontal) di atasnya, misalnya (*الْفَاتِحَةُ* = *al-fāṭiḥah*), (*الْعُلُومُ* = *al-'ulūm*), dan (*قِيمَةٌ* = *qīmah*).
4. *Syaddah* atau *tasydid* yang dilambangkan dengan tanda *syaddah* atau *tasydid*, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf yang sama dengan huruf yang bertanda *syaddah* itu, misalnya (*حَدُّونَ* = *ḥaddun*), (*سَدُّونَ* = *saddun*), (*طَيِّبٌ* = *ṭayyib*).
5. Kata sandang dalam bahasa Arab yang dilambangkan dengan huruf *alif-lam*, transliterasinya dalam bahasa Latin dilambangkan dengan huruf “al”, terpisah dari kata yang mengikuti dan diberi tanda hubung, misalnya (*الْبَيْتُ* = *al-bayt*), (*السَّمَاءُ* = *al-samā'*).
6. *Tā'marbūtah* mati atau yang dibaca seperti ber-*harakat sukūn*, transliterasinya dalam bahasa Latin dilambangkan dengan huruf “h”, sedangkan *tā'marbūtah* yang hidup dilambangkan dengan huruf “t”, misalnya (*رُؤْيَةُ الْهَيْلَالِ* = *ru'yat al-hilāl*).

7. Tanda apostrof (') sebagai transliterasi huruf hamzah hanya berlaku untuk yang terletak di tengah atau di akhir kata, misalnya (رُؤْيَاهُ = *ru'yah*), (فُقَهَاءُ = *fuqahā'*).

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan petunjuk, bimbingan dan kekuatan lahir batin kepada kita, sehingga penelitian hasil dari sebuah usaha ilmiah yang sederhana ini guna menyelesaikan tugas akhir kesarjanaan terselesaikan dengan baik.

Shalawat dan salam semoga dilimpahkan oleh-Nya kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW, sosok historis yang membawa proses transformasi dari masa yang gelap gulita ke zaman yang penuh peradaban ini, juga kepada para keluarga, sahabat serta semua pengikutnya yang setia disepanjang zaman.

Penelitian ini pada dasarnya disusun untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam pada Program Pascasarjana IAINU Kebumen. Pada kesempatan ini izinkan peneliti mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Fikria Najitama, M.S.I., selaku Rektor IAINU Kebumen.
2. Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I., Direktur Program Pascasarjana IAINU Kebumen. Sekaligus pembimbing tesis ini yang telah memberikan arahan dan bimbingannya sehingga terselesaikannya tesis ini.
3. Seluruh dosen, staff dan karyawan Pascasarjana IAINU Kebumen, yang telah memberikan ilmunya kepada peneliti, serta kepada seluruh civitas akademika yang telah membantu kelancaran penulisan tesis ini
4. Suami dan anakku, yang selalu menjadi motivasi dalam hidupku.
5. Kepala Madrasah dan seluruh Keluarga Besar MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara yang telah kooperatif selama proses pelaksanaan penelitian berlangsung
6. Semua pihak yang tidak mungkin peneliti sebutkan satu persatu hanya ucapan terima kasih dari lubuk hati yang terdalam peneliti haturkan dan semoga amal dan jasa baik sahabat-sahabat akan dicatat sebagai amal kebajikan dan dibalas sesuai amal perbuatan oleh Allah SWT.

Akhirnya, penulis sadar bahwa dalam penelitian ini masih terdapat banyak kekurangan. Namun, terlepas dari kekurangan yang ada, kritik dan saran yang konstruktif sangat peneliti harapkan untuk perbaikan di masa yang akan datang. Besar harapan hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi diri sendiri maupun orang lain.

Kebumen, Februari 2022
ttd.

Sri Astuti

DAFTAR ISI

HALAMA SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS	v
MOTTO	vi
PERSEMBAHAN	vii
ABSTRAK.	viii
ABSTRACT	ix
PEDOMAN TRANSLITERASI	x
KATA PENGANTAR	xiii
DAFTAR ISI.....	xv
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	6
E. Sistematika Penulisan	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Kajian TeoriTeori	8
B. Kajian Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan	48
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian	53
B. Waktu dan Tempat Penelitian.....	53
C. Subyek Penelitian	54
D. Teknik Pengumpulan Data	55
E. Keabsahan Data	57
F. Teknik Analisis Data	58
BAB IV HASIL PENELITIAN	
A. Gambaran Umum MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara	60
B. Hasil Penelitian	67
1. Formulasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid- 19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara	67
2. Implementasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam	

mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegaras	82
3. Evaluasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara	94
C. Pembahasan Hasil Penelitian	99
1. Formulasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara	99
2. Implementasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegaras	103
3. Evaluasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara	106
 BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan	109
B. Saran	110
 DAFTAR PUSTAKA	112
LAMPIRAN	116

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Keadaan guru dan karyawan MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara	65
Tabel 4.2 Keadaan Siswa MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara.....	65
Tabel 4.3 Keadaan Sarana dan Prasarana MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara	66
Tabel 4.4 Perencanaan Program Jangka Pendek, Menengah, Dan Panjang MTs Riyadus Shalihin Klampok Banjarnegara	75

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Matrik Penelitian	117
Lampiran 2 Jadwal Kegiatan Penelitian	118
Lampiran 3 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	114
Lampiran 4 Pedoman Observasi	115
Lampiran 5 Pedoman Wawancara	116
Lampiran 6 Pedoman Dokumentasi	118
Lampiran 7 Foto-Foto Penelitian	119
Lampiran 8 Surat Ijin Penelitian	122
Lampiran 9 Data Penulis	124

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Berbicara tentang kepala madrasah akan muncul pembahasan tentang sebuah kepemimpinan. Kepemimpinan dalam sebuah sekolah merupakan hal yang sangat urgen yang harus dilakukan seorang kepala sekolah atau madrasah. Hal ini dikarenakan kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam suatu organisasi, keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan seorang pemimpin dalam menjalankan organisasinya. Kepemimpinan lebih tertuju pada gaya seorang pemimpin dalam memimpin. Seperti yang dikemukakan oleh Imam Suprayogo, bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu atau group untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan. Dalam mempengaruhi aktifitasnya individu pemimpin menggunakan kekuasaan, kewenangan, pengaruh, sifat dan karakteristik, dan Tujuannya adalah meningkatkan produktivitas dan moral kelompok.¹

Kepala sekolah/madrasah adalah seorang tenaga professional atau guru yang diberikan tugas untuk memimpin sekolah dimana sekolah menjadi tempat interaksi antara guru yang memberi pelajaran siswa yang menerima pelajaran, orang tua sebagai harapan, pengguna lulusan sebagai penerima kepuasan dan masyarakat umum sebagai kebanggaan.²

Studi keberhasilan kepala madrasah dalam memimpin lembaga pendidikan berupa sekolah atau madrasah menunjukkan bahwa kepala madrasah adalah seorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu madrasah. Kepala madrasah selaku *top leader* mempunyai wewenang dan

¹ Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, cet. I. (Malang: STAIN Press, 2019), hlm. 161

² Ibrahim Bafadal, *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasi Dalam Membina Profesional Guru*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2012), hlm. 62

kekuasaan serta strategi kepemimpinan yang efektif untuk mengatur dan mengembangkan bawah-bawahannya secara profesional. Lebih jauh keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah. Dalam hal ini kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Berbicara mutu pendidikan, kepala madrasah memiliki tugas yang sangat berat, artinya tidak hanya bertanggung jawab pada pembinaan guru, tetapi juga harus mampu mempertahankan apa yang telah dicapainya, yaitu mutu pendidikan yang baik. Mewujudkan mutu pendidikan dapat dikatakan lebih mudah dicapai. Namun, ketika usaha tersebut telah tercapai yaitu memperoleh pengakuan dari masyarakat dengan kata ‘mutu pendidikan’ lembaga pendidikan tersebut dengan predikat baik, kepala madrasah harus dapat mempertahankan mutu pendidikan tersebut agar terus terjaga dan terus ditingkatkan. Terlebih ketika terjadi pandemi covid-19 melanda seperti sekarang ini.

Pandemi Covid-19 telah merubah tatanan kehidupan masyarakat, tidak hanya menyerang negara Indonesia namun juga melanda dunia. Keberadaan Covid-19 membuat masyarakat untuk memberhentikan aktivitas di luar rumah yang semestinya dilakukan seperti pada hari-hari biasa. Masyarakat harus menjaga jarak aman atau disebut dengan *physical distancing*, keadaan di mana orang-orang dikarantina dan diisolasi di dalam rumah masing-masing termasuk dalam melaksanakan pekerjaan sehingga setiap individu yang rentan tidak akan tertular virus Covid-19.

Pelaksanaan karantina dan isolasi mandiri yang dihimbau oleh pemerintah tentu tidak hanya berimbas pada pekerjaan masyarakat saja, akan tetapi juga berdampak pada sistem pendidikan yang mesti tetap berjalan. Wabah virus Covid-19 berdampak pada kegiatan belajar mengajar siswa dan guru. Kegiatan yang mana biasa dilaksanakan di dalam ruang kelas pada lingkungan sekolah kini berubah menjadi dengan belajar dari rumah.

Kondisi ini tentu tidak mudah dilalui oleh masyarakat, di mana orang tua ikut berperan sebagai guru atau pengajar ketika belajar di dalam rumah. Siswa diberikan tugas sebagai sarana untuk mengetahui pencapaian atau penilaian kemampuan siswa. Adapun kecemasan pada diri siswa di mana tugas yang diberikan oleh guru sebagai kegiatan memindahkan aktivitas kelas dari belajar di sekolah menjadi belajar di rumah dibebankan pada siswa bahkan lebih banyak. Kondisi inilah yang menjadi penyebab dunia pendidikan mengalami penurunan dalam aspek mutu dan kualitas pendidikannya, karena tidak adanya aktivitas pendidikan di sekolah/madrasah secara langsung (tatap muka). Keadaan inilah yang dialami oleh seluruh lembaga pendidikan di Indonesia, termasuk pada MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara.

Berbicara tentang MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, yang merupakan salah satu madrasah dengan mutu pendidikan yang baik dalam segala aspek, juga mengalami permasalahan pendidikan karena dampak pandemi covid-19 ini. Jika sebelum terjadi pandemi seperti sekarang ini, MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara telah mendapat pengakuan dari berbagai kalangan masyarakat memiliki mutu pendidikan yang baik. Hal ini terbukti MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara berhasil menjadi contoh bagi madrasah lain karena memiliki kemampuan segudang prestasi tersebut terbukti dari banyaknya bukti fisik (piala) prestasi siswa baik akademik maupun non akademik yang terpampang di 3 lemari kaca yang terdapat di depan ruang guru.

Selain itu, MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara juga menjadi salah satu madrasah yang memiliki siswa yang memiliki kemampuan intelektual di atas rata-rata. Adanya sistem asrama bagi siswa yang berasal dari luar daerah dengan sistem pendidikan asrama mengadopsi pendidikan pondok pesantren modern. Indikator lain yang menunjukkan bahwa MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara memiliki

mutu pendidikan yang baik adalah, madrasah tersebut menjadi rujukan lembaga pendidikan lain dari MTs di seluruh kota-kota di Jawa Tengah, yaitu dengan banyaknya MTs swasta lain yang melakukan studi banding ke MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara.

Keunggulan lain yang menjadikan MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara memiliki mutu yang baik adalah manajemen kepala madrasah dalam memenuhi delapan standar mutu pendidikan telah berhasil diterapkan di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, sehingga mampu menjadi lembaga pendidikan Islam terbaik di Kabupaten Banjarnegara.

Berdasarkan temuan-temuan di atas, maka jelas mutu pendidikan MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara dapat dikatakan baik. Namun, ketika pandemi covid-19, dimana seluruh proses pendidikan di sekolah/madrasah ditiadakan berganti dengan pembelajaran online (daring), mampukan MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara mempertahankan mutu pendidikan yang telah disandangnya selama ini? Pertanyaan itulah yang banyak dilontarkan oleh masyarakat.

Melihat kenyataan di atas, maka tugas berat seorang kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan untuk selalu mempertahankan dan meningkatkan mutu pendidikan madrasah. Sebagai kepala madrasah harus dapat menerapkan strategi-strategi yang tepat sehingga dapat membawa lembaga yang dipimpinnya dapat terus bertahan dan meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan di tengah pandemi covid-19 sekarang ini. Melalui kepemimpinan kepala madrasah, MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara akan selalu menjadi madrasah yang unggul yang diakui masyarakat dengan mutu pendidikan yang tinggi. Strategi kepemimpinan kepala madrasah inilah yang diharapkan mampu menjadikan MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara tetap menjadi madrasah bermutu di tengah permasalahan dunia pendidikan akibat pandemi ini. Berdasarkan

fenomena dan realita di atas, maka penulis tertarik untuk mengangkat sebuah penelitian dalam tesis yang berjudul “Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara.”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka dapat dirumuskan beberapa masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana formulasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara?
2. Bagaimana implementasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara?
3. Bagaimana evaluasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis formulasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara.

3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis evaluasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara.

D. Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini diharapkan menghasilkan beberapa manfaat:

1. Manfaat teoritis:

- a. Memberikan kontribusi pemikiran keilmuan baik konsep maupun teori pendidikan Islam mengenai formulasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara.
- b. Memberi inspirasi dan solusi praktis bagi kemajuan institusi pendidikan lain khususnya dalam masalah strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan di institusi pendidikan Islam.

2. Manfaat praktis

Secara praktis penelitian ini dapat bermanfaat sebagai berikut :

- a. Pemerintah, hasil penelitian ini akan dapat memberikan gambaran positif kepada pemerintah sebagai acuan untuk memperbaiki sistem pendidikan Nasional dan peningkatan mutu pendidikan secara berkesinambungan serta memberikan wacana baru dalam dunia pendidikan dan keguruan.
- b. Kepala Madrasah, penelitian ini dapat berperan sebagai evaluasi kemampuan manajemen dalam mempertahankan mutu pendidikannya.
- c. Bagi guru, dengan adanya penelitian ini diharapkan agar para guru memiliki wacana baru perihal pendidikan sehingga mampu memperbaiki proses pembelajaran secara berkesinambungan serta dapat meningkatkan kompetensinya, secara maksimal.

E. Sistematika Penulisan Tesis

Guna mempermudah dalam memahami isi tesis ini, maka penulis telah menyusun sistematika penulisan tesis. Adapun sistematika tersebut adalah sebagai berikut:

1. Bagian Awal Tesis

Bagian awal tesis ini merupakan bagian pertama yang menjadi tulisan dalam tesis ini. Bagian awal terdiri dari judul, lembar pengesahan, pernyataan orisinalitas, motto, persembahan, abstrak, pedoman transliterasi, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar dan daftar lampiran.

2. Bagian Isi Tesis

Bagian kedua adalah bagian isi tesis, yang membuat lima Bab utama, yaitu Bab I pendahuluan terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah tujuan penelitian dan manfaat penelitian. Bab II Kajian Pustaka berisi landasan teori, kajian penelitian terdahulu yang relevan. Bab III metode penelitian, berisi tentang jenis penelitian, waktu dan tempat penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, keabsahan data dan teknik analisis data. Bab IV Hasil penelitian dan Pembahasan, berisi tentang deskripsi hasil penelitian sesuai dengan rumusan masalah dan pembahasan dari masing-masing hasil penelitian tersebut. Bab V penutup, berisi tentang kesimpulan hasil penelitian, saran dan kata penutup.

3. Bagian Akhir Tesis

Bagian akhir tesis berisi tentang daftar pustaka dan lampiran-lampiran pendukung penelitian diakhiri dengan data penulis.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Strategi Kepemimpinan

a. Pengertian Strategi

Strategi menurut Stainer dan Miner berasal dari bahasa Yunani “*strategos*” yang berarti jenderal.³ Secara harfiah berarti seni para jenderal, sedangkan secara khusus, strategi merupakan penempatan misi, penempatan sasaran organisasi dengan mengingat kekuatan eksternal dan internal, perumusan kebijakan dan cara tertentu untuk mencapai sasaran, serta memastikan implementasinya secara tepat, sehingga tujuan utama suatu organisasi dapat tercapai.

Kenneth R. Andrews dalam Alma, menyatakan bahwa strategi adalah “pola keputusan dalam perusahaan yang menentukan dan mengungkapkan sasaran, maksud atau tujuan yang menghasilkan kebijaksanaan utama dan merencanakan untuk mencapai tujuan serta merinci jangkauan bisnis yang akan dikejar oleh perusahaan.”⁴

Strategi merupakan cara atau siasat yang sistematis untuk melakukan suatu tindakan guna mencapai suatu tujuan tertentu di mana tujuan tersebut merupakan sebuah harapan yang akan dicapai. Seperti yang didefinisikan oleh Syaiful Bahri Djamarah dan Aswan Zain bahwa strategi adalah suatu garis-garis besar haluan dalam bertindak untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.⁵

Sementara itu dalam wikipedia dijelaskan, bahwa strategi “adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas

³ George A. Steiner dan John B Miner, *Kebijakan Dan Strategi Manajemen*, terj, Ticoalu dan Agus Dharma, (Jakarta: Erlangga, 2018), hlm. 18

⁴ Buchori Alma, *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm. 199

⁵ Syaiful Bahri Djamarah dan Aswan Zain, *Strategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm. 5

dalam kurun waktu tertentu.⁶ Pengertian tersebut menjelaskan bahwa strategi merupakan serangkaian langkah-langkah yang telah dipersiapkan sebelumnya untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Selanjutnya Muhibbin Syah memberikan definisi bahwa “strategi adalah sejumlah langkah yang direkayasa sedemikian rupa untuk mencapai tujuan pengajaran tertentu.”⁷

Syaiful Sagala memberikan definisi bahwa strategi merupakan suatu garis-garis besar haluan dalam bertindak dalam mencapai sasaran yang telah ditentukan.⁸ Dalam konteks pemasaran, Ali Hasan menjelaskan bahwa:

Strategi merupakan tindakan sistematis yang berorientasi pada pelanggan, tidak bersifat permanen dan berangkat dari pengetahuan tentang pelanggan secara mendalam, berangkat dari segmentasi pasar yang jelas, dibangun berdasarkan nilai yang bersifat eksplisit, superior, dipahami secara internal serta diterima pelanggan dengan memuaskan.⁹

Berdasarkan definisi-definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan suatu cara atau siasat yang terencana untuk dilakukan guna mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditentukan. Jika dikaitkan dalam proses pembelajaran maka strategi merupakan pola umum kegiatan guru dalam mengajar dalam mencapai tujuan yaitu meningkatkan prestasi belajar peserta didik.

b. Macam-macam Strategi

1) Perspektif Rasional

Strategi merupakan seangkaian tujuan jangka panjang suatu lembaga dan tindakan untuk mencapai tujuan berdasarkan alokasi sumberdaya yang ada. Seperti yang diungkapkan oleh Chandler yang dikutip oleh Ahmadi menyebutkan sebagai berikut:

⁶ Wikipedia, *Strategi*, dalam: <http://id.wikipedia.org/wiki/Strategi>, 2011, diakses tanggal 10 Maret 2019

⁷ Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 211

⁸ Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 222

⁹ Ali Hasan, *Marketing dan Kasus-Kasus Pilihan*, (Yogyakarta: CAPS, 2013), hlm. 435-436

*“determination of the basic long-term goals of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.”*¹⁰

Keputusan strategi didasarkan pada perkiraan waktu akan datang yang mungkin dapat direalisasikan. Hal ini menurut Ahmadi dapat digunakan apabila keadaan stabil, perubahan dapat diantisipasi, tekanan perubahan lemah, dan kompetisi masih terbatas.¹¹ Oleh karena itu, konsentrasi institusi bertumpu pada pencapaian tujuan jangka panjang, dan strategi yang dipakai adalah perencanaan strategi.

2) Perspektif Non-rasional

Menurut Ahmadi yang menyebutkan bahwa suatu lembaga harus bergerak cepat dan fleksibel untuk menghadapi tuntutan pasar yang sangat cepat berubah.¹² Karena tantangan di era baru adalah globalisasi, teknologi informasi, dan tingkat kompetisi yang tinggi.

3) Perspektif Dasar Adaptif

Strategi menurut Ahmadi disesuaikan dengan pengembangan kecocokan antara potensi lingkungan dan strategi organisasi.¹³ Dorongan eksternal menekankan agar strategi lembaga menyesuaikan pasar.

c. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata ‘pimpin’ yang mengandung makna bimbing, sedangkan kepemimpinan adalah proses kegiatan seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinasi dan menggerakkan individu-individu supaya timbul

¹⁰ Ahmadi, *Manajemen Kurikulum: Pendidikan Kecakapan Hidup*. (Yogyakarta: Pustaka Ifada, 2013), hlm. 40

¹¹ Ahmadi, *Manajemen Kurikulum...*, hlm. 40

¹² Ahmadi, *Manajemen Kurikulum...*, hlm. 42

¹³ Ahmadi, *Manajemen Kurikulum...*, hlm. 43

kerjasama secara teratur dalam upaya mencapai tujuan bersama.¹⁴ Istilah kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata ‘*Leader*’ artinya pemimpin atau ‘*to lead*’ artinya memimpin.¹⁵ Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilakukan.¹⁶ Sedangkan menurut Stephen P. Robbins kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian.¹⁷

Pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugasnya dalam mencapai tujuan pemimpin itu sendiri maupun tujuan organisasi yang dipimpinnya. Sebagaimana menurut Rue & Byars, bahwa *leader is one who obtains followers and influences them in setting and achieving objectives*.¹⁸ Dengan demikian, untuk dapat dikatakan sebagai pemimpin, maka seseorang harus mempunyai pengikut. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa, sehingga mau melakukan kehendak pemimpin, meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Pemimpin merupakan orang yang memiliki wewenang untuk membuat keputusan. Organisasi tanpa pemimpin akan melahirkan sekumpulan orang-orang yang tidak punya arah dan tujuan yang jelas. Sebaliknya, seorang pemimpin tanpa pengikut akan melahirkan organisasi yang stagnan tanpa hasil. Pemimpin dan pengikut harus

¹⁴ Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 87

¹⁵ Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara budaya organisasi*, (Malang: Aditya media publishing, 2012), hlm. 37

¹⁶ Jamal Ma'mur Amani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Professional: Panduan Quality Control Bagi Para Pelaku Lembaga Pendidik*. Yogyakarta: Diva Press, 2015), hlm. 94

¹⁷ Stephen P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior*, (Prentice-Hall. 2013), hlm, 112

¹⁸ Rue, L.W. & Byars, L.L. *Management: Skills and application*. (8thed.). New York: Irwin cGraw Hill, 2012), hlm. 311

saling bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sebagaimana menurut Sadler, *the good leader tends to share decision making and share responsibility*.¹⁹ Menurut Winston & Patterson, bahwa “hal penting bagi para pemimpin yaitu tidak menetapkan visi organisasi, tetapi juga harus mampu memberikan pemahaman kepada pengikut tentang tugas yang harus dilakukan untuk mencapai visi tersebut.”²⁰

Dari beberapa pengertian tentang pemimpin yang telah dibahas, dapat disimpulkan bahwa, pemimpin merupakan seseorang yang memberikan bimbingan, pengarahan, pengaturan, dan pengelolaan terhadap orang lain, agar melakukan sesuatu. Pemimpin bertugas mempengaruhi dan bertanggungjawab terhadap aktivitas individu untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Pemimpin yang efektif yaitu pemimpin yang kuat, pemimpin yang mampu mencapai tujuan organisasi. Seberapa baik kemampuan seseorang dalam memerankan dirinya sebagai pemimpin di hadapan para pengikutnya, maka sebaik itu pula pengaruh yang ditunjukkan dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai organisasi.

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan seni dan keterampilan seseorang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk memengaruhi orang lain agar melaksanakan aktivitas tertentu yang di arahkan pada tujuan yang telah ditetapkan. Memimpin adalah mengerjakan niat demi tujuan tertentu, tetapi yang melaksanakan orang lain. Orang yang di pimpin adalah yang diperintah, dipengaruhi, dan di atur oleh ketentuan yang berlaku secara formal maupun nonformal.

¹⁹ Paul Sadler, *Leadership*. (London: Kogan Page, 2017), hlm. 69

²⁰ Winston, B.E. & Patterson, K. *An integrative definition of leadership*. International Journal of Leadership Studies, 1, 2, 15.

Wirawan mendefinisikan bahwa Kepemimpinan adalah pemimpin yang setiap organisasi atau sistem sosial mempunyai sebutan atau predikat yang berbeda, Dalam kepemimpinan politik pemimpin disebut sebagai presiden, raja, ratu, perdana menteri, ketua DPR, *speaker of parlement*, ketua partai dan sebagainya, Pada kepemimpinan pendidikan, pemimpin disebut sebagai menteri pendidikan, rector, kepala dinas pendidikan, dan kepala sekolah.²¹ Sedangkan Nurjin Syam dalam Dirawat, dkk, mendeskripsikan kepemimpinan adalah keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggerakkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau proses pemberian bimbingan (pimpinan), tauladan dan pemberian jalan yang mudah (fasilitas) dari padapekerjaan orang-orang yang terorganisir formal.²²

Pengertian kepemimpinan itu bersifat universal, berlaku dan terdapat pada berbagai bidang kegiatan hidup manusia. Oleh karena itu, sebelum dibahas pengertian kepemimpinan yang menjurus pada bidang pendidikan, maka perlu dipahami dahulu pengertian kepemimpinan yang bersifat universal. Kepemimpinan berarti kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Dengan kekuasaannya mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.

Isu kepemimpinan disini sangat penting karena kepemimpinan berbeda dari manajemen, dan kekuatan utama dibelakang perubahan yang berhasil adalah kepemimpinan, bukan manajemen. Tanpa kepemimpinan yang cukup memungkinkan terjadinya kesalahan makin

²¹ Wirawan, *Kepemimpinan teori psikologi, Prilaku organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 2013), hlm. 7

²² Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 2013), hlm. 23

besar dan kemungkinan berhasil dengan sendirinya akan makin kecil. Menurut Kotter, tujuan utama kepemimpinan adalah menghasilkan perubahan yang perlu, khususnya perubahan yang signifikan.²³

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang berbeda-beda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya dengan berbagai cara.

Seorang yang melaksanakan sistem kepemimpinan secara efektif, berarti ia memiliki bakat kepemimpinan yang kualitasnya baik dan kuantitasnya besar. Berbeda dengan pendapat bahwa kepemimpinan sebagai ilmu, yang menitikberatkan kepemimpinan pada proses belajar dan latihan (empiris). Dengan demikian, bahwa kepemimpinan akan berlangsung efektif, bilamana berada ditangan orang-orang yang berpengalaman atau terlatih dalam memimpin. Dengan belajar dari sebuah pengalaman, seseorang akan menjadi terampil dan ahli dalam melaksanakan kepemimpinan, tanpa mempersoalkan berbakat atau tidak.

Berdasarkan pada definisi-definisi di atas, menurut Wahjosumidjo terdapat beberapa hal penting yaitu: 1) Kepemimpinan dilihat sebagai serangkaian proses atau tindakan; 2) Adanya tujuan yang hendak dicapai bersama; 3) Fungsi kepemimpinan itu adalah untuk mempengaruhi, menggerakkan orang lain dalam kegiatan atau usaha

²³ John Kotter, *What Leaders really Do, Kepemimpinan dan Perubahan*, alih bahasa, Julius A. Mulyadi, (Jakarta: Erlangga, 2011), hlm. 10

bersama; 4) Kegiatan atau proses memimpin untuk antar beberapa pemberian contoh atau bimbingan kegiatan atau usaha yang terorganisasi; 5) Kegiatan tersebut berlangsung dalam organisasi formal; 6) Kepemimpinan juga diterjemahkan ke dalam istilah: sifat-sifat perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari suatu jabatan administrasi.²⁴

Sebagian besar definisi mengenai kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang sengaja dijalankan seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Menurut Pierce dan Newstrom dalam Syafaruddin menggambarkan proses Kepemimpinan mengandung lima komponen sebagai berikut: 1) Pemimpin adalah orang yang mengarahkan pengikut, melahirkan kinerja/aktivitas; 2) Pengikut adalah orang yang bekerja di bawah pengaruh pemimpin; 3) Konteks adalah situasi (formal atau tidak formal, sosial atau kerja, dinamis atau statis, darurat atau rutin, rumit atau sederhana sesuai hubungan pemimpin dan pengikut; 4) Proses adalah tindakan kepemimpinan, perpaduan, memimpin mengikut, bimbingan menuju pencapaian tujuan, pertukaran dan membangun hubungan; 5) Hasil adalah yang muncul dari hubungan pemimpin, pengikut dan situasi (rasa hormat, kepuasan dan kualitas produk)²⁵

Konsep keberhasilan kepemimpinan pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat kedua orientasi yaitu apa yang telah dicapai oleh organisasi (*organizational achievement*) yang mencakup produksi, pendanaan, kemampuan

²⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2014), hlm. 17

²⁵ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2015), hlm. 5-6

adaptasi dengan program-program inovatif. Dan pembinaan terhadap organisasi (*organizational maintenance*) yang mencakup kepuasan bawahan, motivasi dan semangat kerja. Berikut ulasannya:

- 1) *Organizational achievement*, pengamatan terhadap produk yang dihasilkan oleh proses transformasi kepemimpinan seperti: penampilan kelompok, tercapainya tujuan kelompok, kelangsungan hidup kelompok, pertumbuhan kelompok, kemajuan kelompok, bawahan merasa puas terhadap pemimpin, bawahan merasa bertanggung jawab terhadap tujuan kelompok, kesejahteraan dan perkembangan kelompok.
- 2) *Organizational maintenance*, pendekatan ini dapat dilakukan melalui pengamatan terhadap sikap bawahan dan orientasi pemimpin terhadap bawahan seperti: apakah bawahan merasa puas terhadap pemenuhan kebutuhan yang diharapkan, apakah bawahan menghargai, hormat dan kagum kepada pemimpin, apakah para bawahan merasa bertanggung jawab dengan kuat untuk melaksanakan perintah.²⁶

Berdasarkan penjelasan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi yang dilakukan pemimpin terhadap individu atau kelompok sehingga mau melakukan tindakan dengan sukarela dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan.

d. Tipe-tipe Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan ini sangat bervariasi dan terdapat banyak pendapat dan tinjauan tentang tipe kepemimpinan tersebut. Meskipun belum ada kesepakatan mengenai tipe kepemimpinan yang secara luas

²⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, hlm. 49

dikenal dewasa ini, menurut Jamal Ma'mur Asmani ada tiga yaitu otokratis, *laissez faire*, dan demokratis.²⁷

1) Tipe Otokratis

Tipe otokratis adalah pemimpin yang bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti dan tertib. Otokratis berarti mempunyai sifat memerintah dan menentukan sendiri. Adapun ciri-ciri dari kepemimpinan otokratis itu menurut Ngalim Purwanto antara lain: a) Bertindak sebagai diktator terhadap anggotanya; b) Menggerakkan dan memaksakan kelompok; c) Kekuasaan hanya dibatasi oleh undang-undang; d) Menunjukkan dan member perintah; e) Bawahan tidak boleh membantah atau mengajukan saran; f) Tidak menghendaki rapat atau atau musyawarah.²⁸

Berdasarkan penjelasan di atas maka kepemimpinan otokratis adalah merupakan tipe kepemimpinan di mana seorang pemimpin lebih bersifat ingin berkuasa dan memaksa bawahannya untuk patuh dan taat padanya. Pemimpin sama sekali tidak memberi kebebasan kepada anggotanya untuk berpendapat dalam mengambil suatu kebijakan. Semua kebijakan yang bersifat perintah, pemberitahuan, dan pembagian tugas dilakukan tanpa mengadakan musyawarah dengan orang-orang yang dipimpinnya.

Melalui kepemimpinannya ia selalu berperan sebagai pemain tunggal dan hanya mementingkan dirinya sendiri tanpa mempertimbangkan anggota kelompoknya yang lain. Segala kebijakan dan langkah-langkah organisasi ditetapkan sendiri dan anggota kelompok (bawahannya) diperintahkan bekerja sesuai dengan kehendaknya. Di sisi lain penggunaan kepemimpinan

²⁷ Jamal Ma'mur Asmani. *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Professional: Panduan Quality Control Bagi Para Pelaku Lembaga Pendidik*. (Yogyakarta: Diva Press, 2019), hlm. 102

²⁸ M. Ngalim Purwanto. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 48

otoriter cenderung lebih banyak buruknya. Kenyataannya merupakan perilaku yang tidak disukai Allah SWT. Contohnya kepemimpinan fir'aun yang telah membawa kepada kedurhakaan kepada Allah SWT dan sesuai dengan firman Allah SWT berbunyi:

وَإِنَّ فِرْعَوْنَ لَعَالٍ فِي الْأَرْضِ وَإِنَّهُ لَمِنَ الْمُسْرِفِينَ ﴿٨٣﴾

Artinya: “Sesungguhnya Fir'aun itu berbuat sewenang-wenang di muka bumi, dan dia termasuk orang-orang yang melanggar batas” (Q.S Yunus: 83).²⁹

Ayat di atas menegaskan bahwa seorang pemimpin tidak dibenarkan untuk berbuat sekehendak dirinya sendiri terhadap orang-orang yang dipimpinnya. Karena akan menimbulkan kesengsaraan bagi bawahannya.

2) Tipe *laissez faire*

Laissez faire jika diterjemahkan dapat diartikan sebagai "biarkan saja berjalan" atau 'membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Bentuk kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari bentuk kepemimpinan otoriter. Kepemimpinan ini pada dasarnya tidak melaksanakan kegiatan dengan cara apapun. Kepala sekolah berkedudukan sebagai simbol dan tidak pernah memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggotanya.

Pembagian tugas dan kerjasama diserahkan kepada anggota-anggota kelompoknya tanpa petunjuk atau saran-saran dari pemimpin. Sehingga kekuasaan dan tanggungjawab menjadi simpang siur dan tidak terarah. Seorang pemimpin yang bertipe *Laizzes Faire* ini dalam mempengaruhi anggotanya selalu berorientasi kemanusiaan, ia selalu mengutamakan perasaan tanpa

²⁹ Kementerian Agama RI. *Al Qur'an dan Terjemahnya*. (Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama Islam, 2019), hlm. 325

memperhatikan tugas dan kewajiban. Karena itu ia terlihat sama dengan ingin menuruti apa yang diinginkan bawahannya.

Kondisi yang demikian menurut Soekarta Indrafachrudi dan Fran Mata Heru, oleh beberapa oleh beberapa hal antara lain :

- a) Mereka menduduki posisi pemimpin itu tidak dipersiapkan sebaik-baiknya, misalnya melalui latihan atau pendidikan jabatan khusus sesuai dengan peranan yang harus dilaksanakan sebagai pemimpin pendidikan; b) Kurangnya usaha-usaha mutu jabatan pemimpin yang bersifat pendidikan atau kaderisasi dalam jabatan; c) Sistem penyelesaian pengangkatan pada posisi-posisi pimpinan yang tidak atau kurang di dasarkan kepada persyaratan-persyaratan obyektif, apa yang diperlukan untuk dipenuhi oleh mereka syarat-syarat pendidikannya, pengalamannya, kecakapan teknis memimpin yang sesungguhnya dan syarat-syarat kepribadian lainnya.³⁰

Kepemimpinan seperti ini pada dasarnya kurang tepat bila dilaksanakan secara murni di lingkungan lembaga pendidikan. Karena dalam hal ini setiap anggota kelompok bergerak sendiri-sendiri sehingga semua aspek manajemen administratif tidak dapat diwujudkan dan dikembangkan. Akibatnya dari kepemimpinan laizzes ini dalam dunia pendidikan adalah para tenaga pendidik dan kependidikan sibuk dengan masing-masing. Semua bekerja tanpa tujuan bersama.

Untuk menghindari terjadinya pemimpin yang seperti itu, maka para pemimpin pendidikan hendaknya dapat mempersiapkan dan menciptakan kader-kader yang mumpuni sehingga nantinya ia mampu menfungsikan kepemimpinannya dengan beberapa jalan, menurut Soekarta Indrafachrudi dan Fran Mata Heru, (2007:56), diantaranya yaitu:

- a) Mengadakan training kepemimpinan atau memberikan pendidikan khusus baik lewat seminar atau penataran

³⁰ Soekarta Indrafachrudi dan Fran Mata Heru. *Administrasi Sekolah*. (Malang: Departemen Administrasi FIP IKIP. 2017), hlm. 50-51

kepemimpinan; b) Kaderisasi pemimpin, dalam artian memberikan kesempatan kepala yang lebih muda untuk tampil dalam kegiatan tertentu dan juga memberikan kesempatan untuk duduk dalam kepengurusan keorganisasian. Dengan tindakan yang demikian itu mungkin akan menciptakan sosok pemimpin yang mumpuni sehingga program pendidikan dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan hasil dari pendidikan dapat meningkat.³¹

3) Demokratis

Tipe pemimpin demokratis menurut Asmani adalah pemimpin yang menganggap dirinya bagian dari kelompoknya dan bersama-sama bertanggung jawab dalam pelaksanaan tujuannya.³² Tipe kepemimpinan demokratis ini memang paling sesuai dengan konsep Islam Yang mana di dalamnya banyak menekankan prinsip musyawarah untuk mufakat. Hal ini sebagaimana terdapat dalam Q.S Ali Imron ayat 159, yang berbunyi:

فِيمَا رَحِمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ

فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ

مُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah

³¹ Soekarta Indrafachrudi dan Fran Mata Heru. *Administrasi Sekolah...*, hlm. 50-51

³² Jamal Ma'mur Amani, *Manajemen Pengelolaan ...*, hal. 102

menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.”
(Q.S Ali Imron: 159)³³

Ayat di atas menyebutkan bahwa manusia diperintahkan untuk melakukan musyawarah dalam mengambil keputusan. Hal ini mengingatkan bahwa didalam musyawarah silang pendapat selalu terbuka. Apalagi jika orang-orang yang terlibat terdiri dari banyak orang. Berdasarkan ayat di atas, tepat sekali apabila kepemimpinan demokratis itu diterapkan dalam lembaga pendidikan. Hal ini dikarenakan dalam kepemimpinan demokrasi ini setiap personal dapat berpartisipasi secara aktif dalam mengembangkan misi kedewasaan anak.

Dalam dunia pendidikan, pemimpin yang demokratis senantiasa berusaha memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan. Ia senantiasa berusaha membangun semangat anggota kelompoknya dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya untuk mencapai tujuan yang telah diprogramkan secara bersama-sama. Kepemimpinan yang demokratis ini akan selalu tampak dalam mempengaruhi anggotanya dan selalu berusaha untuk :

- (1) Meningkatkan interaksi kelompok untuk perencanaan kooperatif
- (2) Menciptakan iklim yang sehat untuk perkembangan individual dan memecahkan pemimpin-pemimpin yang potensial.

Kedua usaha itu akan dapat tercapai jika ada partisipasi yang aktif dari semua anggota kelompok yang berkesempatan secara demokratis memberi tugas dan tanggung jawab secara bersama-sama antara pemimpin dengan anggota kelompoknya. Dengan demikian akan tercipta suasana yang harmonis serta dapat meningkatkan semangat kelompok dan kerja sama dalam

³³ Kementerian Agama RI. *Al Qur'an ...*, hlm. 189

memantapkan kebijaksanaan. Selanjutnya menurut Sondang P. Siagian, yang dikutip oleh Nawawi, menyebutkan tipe pemimpin itu dapat digolongkan menjadi lima, yaitu:

- a) Tipe Otokrasi
- b) Tipe Militeristis, yaitu senang pada formalitas yang berlebihan, menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan serta sukar untuk menerima kritikan.
- c) Tipe Paternalistik, yaitu kepala sekolah bersikap terlalu melindungi, jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif dan mengambil keputusan serta bersikap maha tahu.
- d) Tipe Kharismatik, yaitu pemimpin yang diterima karena kepribadiannya yang berpengaruh dan dipercayai sehingga diikuti pendapat dan keputusannya.³⁴

Tipe kharismatik ini diwarnai oleh indikator sangat besarnya pengaruh sang pemimpin terhadap para pengikutnya. Kepemimpinan seperti ini lahir karena pemimpin tersebut mempunyai kelebihan yang bersifat psikis dan mental serta kemampuan tertentu, sehingga apa yang diperintahkannya akan dituruti oleh pengikutnya. Biasanya dalam kepemimpinan kharismatik ini interaksi dengan lingkungan lebih banyak bersifat informal, karena dia tidak perlu diangkat secara formal dan tidak ditentukan oleh kekayaan, tingkat usia, bentuk fisik, dan sebagainya.

Meskipun demikian, kepercayaan terhadap dirinya sangat tinggi dan para pengikutnya pun mempercayainya dengan penuh kesungguhan, sehingga dia sering dipuja dan

³⁴ Hadari Nawawi. *Kepemimpinan Menurut Islam*. (Yogyakarta: Gajah Mada Press, 2015), hlm.157-159

dipuji bahkan dikultuskan. Sebab dalam kesehariannya dengan kewibawaannya yang cukup besar, dia mampu mengendalikan pengikutnya tanpa memerlukan dari pihak lain.

e) Tipe Demokratis.

Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah suatu hal yang mudah untuk dicapai. Akan tetapi, karena pemimpin yang demikianlah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi pemimpin yang demokratis.

e. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan yang berkembang selama ini ingin mengetahui bagaimana terjadinya keefektifan kepemimpinan dalam organisasi. Sehingga berbagai hasil penelitian menemukan teori bahwa kepemimpinan dapat dilihat dari pribadi pemimpin, perilaku pemimpin, situasi budaya organisasi, hubungan pemimpin dengan yang dipimpin dan hubungan pemimpin dengan tugas-tugasnya. Menurut Rasmianto untuk meningkatkan keefektifan dalam mengelola sekolah/madrasah, maka beberapa hal penting yang harus dimiliki kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin yaitu kemampuan politis, kemampuan pengajaran, kemampuan interpersonal dan kemampuan teknis.³⁵

Kepala sekolah/madrasah menurut Bafadal harus mampu memberikan peran sebagai seorang inisiator, inspirator, partisipator dan motivator kepada guru, siswa, dan karyawan untuk sama-sama menciptakan sinergisitas dalam meningkatkan kinerja lembaga untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan.³⁶

³⁵ Rasmianto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner-Transformatif Dalam Otonomi Pendidikan*, (Malang: Jurnal el-Harakah, 2013), hlm. 17

³⁶ Ibrahim Bafadal. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar, dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, (Jakarta: PT. Bumi Askara, 2016), hlm. 64

Menurut Mulyadi menyebutkan bahwa teori kepemimpinan juga membicarakan bagaimana seseorang menjadi pemimpin atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Kepemimpinan tidak lagi dipahami secara organik tetapi merupakan dimensi organisasi yang mempunyai kontribusi untuk membangun budaya organisasi yang sehat.³⁷ Ada beberapa teori tentang kepemimpinan, menurut Danim di antaranya ialah:³⁸

1) Teori Genetis

Teori ini menurut Danim mengatakan bahwa pemimpin besar (*great leader*) dilahirkan, bukan dibuat (*leader are born, and not made*), penganut teori ini mengatakan bahwa seorang pemimpin akan terbentuk dengan sendirinya karena ia telah dilahirkan dengan bakat pemimpin.³⁹ Dalam keadaan bagaimanapun seorang ditempatkan pada suatu waktu ia akan menjadi pemimpin karena ia dilahirkan untuk itu. Artinya takdir telah menetapkan ia menjadi pemimpin. Mitos ini berbahaya bagi perkembangan regenerasi pemimpin karena yang dipandang pantas menjadi pemimpin adalah orang yang memangdari sananya dilahirkan sebagai pemimpin, sehingga yang bukan dilahirkan sebagai pemimpin tidak memiliki kesempatan menjadi pemimpin.

2) Teori Sosial

Teori ini menyatakan bahwa pemimpin-pemimpin itu harus disiapkan dan dibentuk. Menurut Siti Patimah, menyebutkan bahwa teori ini muncul bahwa setiap orang dapat menjadi pemimpin apabila dia dididik dan diberi pengalaman yang cukup tentang kepemimpinan.⁴⁰ Jadi dalam hal ini seseorang yang ingin

³⁷ Mulyadi, *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Madrasah*, (Malang: el-Hikmah, 2010), hlm. 44

³⁸ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari unit Birokrasi ke lembaga Akademik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2017), hlm. 7

³⁹ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen ...*, hlm. 7

⁴⁰ Siti Patimah, *Manajemen Kepemimpinan Islam; Aplikasinya dalam Organisasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2015), hlm. 32

menjadi pemimpin dituntut untuk mempelajari ilmu kepemimpinan dan ilmu-ilmu lainnya yang mempunyai keterkaitan dengan kepemimpinan.

3) Teori Ekologis

Teori ini merupakan penyempurnaan dari kedua teori genetis dan teori sosial. Menurut Kartono menyatakan bahwa penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa seseorang hanya dapat menjadi pemimpin yang baik apabila pada waktu lahirnya telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, bakat mana kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pangsalam-pengalaman yang memungkinkannya untuk mengem-bangkan lebih lanjut bakat-bakat yang memang telah dimilikinya itu.⁴¹

4) Teori Kontingensi/Situasional

Selain ketiga teori tersebut, muncul pula teori keempat yaitu Teori Kontigensi atau Teori Situasional. Menurut Imam Mujiono penganut teori ini berpendapat bahwa Ada tiga faktor yang turut berperan dalam proses perkembangan seseorang menjadi pemimpin atau tidak, yaitu: (1) Bakat kepemimpinan yang dimilikinya. (2) Pengalaman pendidikan, latihan kepemimpinan yang pernah diperolehnya, dan (3) Kegiatan sendiri untuk mengembangkan bakat kepemimpinan tersebut.⁴²

Teori ini disebut dengan teori serba kemungkinan dan bukan sesuatu yang pasti, artinya seseorang dapat menjadi pemimpin jika memiliki bakat, lingkungan yang membentuknya, kesempatan dan kepribadian, motivasi dan minat yang memungkinkan untuk menjadi pemimpin.

⁴¹ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2015), hlm. 33

⁴² Imam Mujiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, (Yogyakarta: UII Press, 2012), hlm.

2. Kepala Sekolah/Madrasah

a. Pengertian Kepala Sekolah/Madrasah

Kepala Sekolah/Madrasah dalam penelitian ini adalah orang yang memimpin pada lembaga pendidikan formal. Sudarwan Danim mendefinisikan bahwa kepala sekolah/madrasah adalah seorang guru, yaitu guru yang memperoleh tugas tambahan sebagai Kepala Sekolah/Madrasah. Berdasarkan definisi tersebut, maka tugas kepala sekolah sangatlah kompleks dan berat, sehingga memungkinkan lembaga sekolah dapat berjalan kurang baik.⁴³

Wahjosumidjo mendefinisikan bahwa kepala sekolah/madrasah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁴⁴

Lebih lanjut Wahjosumidjo menjelaskan bahwa kepala sekolah/madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan.⁴⁵ Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas. Oleh karena itu, kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas perlakuan yang berlaku.

Definisi di atas mencerminkan bahwa seorang kepala sekolah/madrasah merupakan seorang guru yang mendapat tugas ganda yaitu sebagai pemimpin lembaga pendidikan dan bertugas sebagai pendidik. Sementara itu Sobri, dkk., memberikan pengertian bahwa kepala sekolah/v merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan

⁴³ Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*.(Bandung: Pustaka Setia, 2012), hlm. 145

⁴⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, hlm. 63

⁴⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, hlm. 84-85

sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dapat direalisasikan. Dengan tugas sebagai motor penggerak di atas, maka sangat diharapkan sebagai Kepala Sekolah harus mampu menjalankan tugasnya secara professional terutama dalam pembinaan dan pengawasan kinerja guru.⁴⁶

Leithwood, et al. mengemukakan bahwa, *leadership has very significant effects on the quality of the school organization and on pupil learning.*⁴⁷ (pemimpin sangat berpengaruh terhadap kualitas suatu organisasi sekolah dan kegiatan pembelajaran) Daryanto juga menjelaskan bahwa kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya.⁴⁸ Definisi tersebut menjelaskan bahwa Kepala Sekolah adalah pada hakekatnya seorang guru yang mempunyai tugas khusus sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan.

Dengan demikian kepala sekolah harus bekerjasama dengan staf. Sebagaimana Sanzo, Sherman, & Clayton yang mengemukakan bahwa *Principals cannot lead schools without staff collaboration. They need to be able to empower staff members to make their own decisions and to work with them in a cooperative, collegial manner.*⁴⁹ (Kepala sekolah tidak bisa memimpin sekolah tanpa kolaborasi staf. Mereka harus mampu untuk memberdayakan anggota staf untuk membuat keputusan mereka sendiri dan untuk bekerja dengan mereka secara kooperatif dan kolejal).

⁴⁶ Sobri, dkk., *Pengelolaan Pendidikan*. (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2019), hlm. 110

⁴⁷ Kevin Leithwood, et al, *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. (Nottingham: National College for School Leadership, 2016), hlm. 14

⁴⁸ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hlm. 80

⁴⁹ Kevin L. Sanzo, Sherman & John Clayton, *Leadership practices of successful middle school principals*. (Journal of Educational Administration, 2010), hlm. 41

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah pada hekekatnya adalah seorang guru (pendidik), namun dalam tugasnya mempunyai tugas tambahan yang cukup berat yaitu sebagai pemimpin pada suatu lembaga pendidikan yaitu sekolah.

b. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah/Madrasah

Berdasarkan pengertian kepala sekolah di atas, maka seorang Kepala Sekolah mempunyai tugas dan peran yang cukup berat. Adapun tugas Kepala Sekolah menurut Wahyosumidjo adalah sebagai berikut: 1) Kepala Sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah; 2) Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staff dan siswa.⁵⁰

Berdasarkan tugas tersebut di atas maka menunjukkan bahwa Kepala Sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala sekolah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting. Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap sekolah-sekolah.

Berkaitan dengan keberhasilan tersebut maka Ngalim Purwanto memberikan penjelasan bahwa dapat dan tidaknya suatu program pendidikan dan tercapai tidaknya tujuan pendidikan itu sangat tergantung pada kecakapan dan kebijakan kepala sekolah sebagai pemimpin.⁵¹

Lebih lanjut Mulyasa menjelaskan sebagai pemimpin formal, Kepala Sekolah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan ke

⁵⁰ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, hlm. 82

⁵¹ Muhammad Ngalim Purwanto. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 101

arah peningkatan prestasi belajar peserta didik.⁵² Kemudian Ngalim Purwanto menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala sekolah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting.⁵³ Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap sekolah-sekolah. Dapat dan tidaknya suatu program pendidikan dan tercapai tidaknya tujuan pendidikan itu sangat tergantung pada kecakapan dan kebijakan kepala sekolah sebagai pemimpin.

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan, maka ia bertugas untuk membina lembaganya agar berhasil untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan dan harus mampu mengarahkan serta mengkoordinir segala kegiatan.⁵⁴

Selanjutnya Daryanto mengemukakan, kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya serta berhubungan dengan masyarakat sekitarnya menjadi tanggung jawabnya pula.⁵⁵ Oleh karena itu kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya baik yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan, maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses pendidikan secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah merupakan peran sentral dalam semua pelaksanaan manajemen di sekolah. Dalam konteks ini, harus dipahami bahwa kepala sekolah bukanlah penguasa tunggal sekaligus bukannya pelayan tunggal, oleh karena itu kepala sekolah harus mampu

⁵² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 84

⁵³ Muhammad Ngalim Purwanto. *Administrasi dan Supervisi ...*, hlm. 101

⁵⁴ Suryosubroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*. (Jakarta: Bina Aksara, 2018), hlm. 141

⁵⁵ Daryanto, *Administrasi ...*, hlm. 45

melaksanakan tugasnya sebagai manajer sekolah. Kepala sekolah harus mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sebagai fungsi manajemen.

Berdasarkan pengertian Kepala Sekolah di atas, maka seorang Kepala Sekolah mempunyai tugas yang cukup berat. Adapun fungsi Kepala Sekolah menurut Wahjosumidjo adalah, 1) sebagai edukator; 2) sebagai manajer; 3) sebagai administrator; 4) sebagai supervisor; 5) sebagai pemimpin/leader; 6) sebagai innovator; dan 7) sebagai motivator.⁵⁶

Berdasarkan fungsi pokok kepala sekolah tersebut di atas maka menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala sekolah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting. Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap sekolah-sekolah.

c. Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah

Wahjosumidjo yang dikutip oleh Mulyasa menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yaitu kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi kepala sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.⁵⁷ Berikut adalah rincian aspek dan indikator leader dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah:

- 1) Kepribadian: jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan.

⁵⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, hlm. 102-114

⁵⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, hlm. 115

- 2) Pengetahuan: Memahami kondisi tenaga kependidikan Memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, menerima masukan, saran, dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kemampuannya.
- 3) Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah: Mengembangkan visi sekolah, mengembangkan misi sekolah, dan melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi sekolah ke dalam tindakan.
- 4) Kemampuan mengambil keputusan: Mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, dan mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.
- 5) Kemampuan berkomunikasi: Berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, berkomunikasi secara langsung dengan peserta didik, dan berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar.⁵⁸

Indikator kepemimpinan kepala sekolah harus dikuasai kepala sekolah agar kualitas pendidikan dapat sesuai dengan tujuan. Begitu pula dengan indikator-indikator yang ada pada setiap aspek, masing-masing indikator perlu dikuasai satu per satu. Apabila aspek dan indikator sudah dikuasai seorang kepala sekolah, maka akan berdampak baik bagi sekolah masing-masing pada khususnya dan pendidikan pada umumnya. Aspek atau indikator kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya terbatas pada tugas memimpin, namun juga hal lain yang berkaitan dengan interaksi terhadap warga sekolah dan seisinya. Indikator kepemimpinan kepala sekolah adalah kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

3. Mutu Pendidikan

a. Pengertian Mutu

Bagi setiap institusi, mutu adalah agenda utama dan meningkatkan mutu merupakan tugas yang paling penting. Walaupun demikian, ada sebagian orang yang menganggap mutu sebagai sebuah

⁵⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, hlm. 112

konsep yang penuh dengan teka teki. Mutu dianggap sebagai suatu hal yang membingungkan dan sulit untuk diukur. Mutu dalam pandangan seorang terkadang bertentangan dengan mutu dalam pandangan orang lain, sehingga tidak aneh jika ada dua pakar yang tidak memiliki kesimpulan yang sama tentang bagaimana cara menciptakan institusi yang baik.⁵⁹

Mutu merupakan sesuatu yang penting. Mutu menjadi suatu kebanggaan. Menurut Sallis, mutu dipandang sebagai sebuah konsep yang absolut sekaligus relatif.⁶⁰ Sedangkan menurut Joseph Juran dalam Nasution, bahwa mutu adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan atau kualitas, sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi.⁶¹

Sudarwan Danim mengemukakan bahwa, mutu sebagai derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang atau jasa.⁶² Dalam pendidikan, khususnya dalam proses pembelajaran, mutu sangat menentukan hasil belajar siswa. Mutu ditentukan berdasarkan pada keadaan senyatanya, misalnya hasil tes prestasi belajar siswa.⁶³

Mutu atau *quality* sesungguhnya merupakan sebuah konsep yang kontradiktif, sebab disatu sisi mutu dapat diartikan sebagai konsep relative.⁶⁴ Sebagai konsep absolut, mutu dipahami sebagai dasar penilaian untuk kebaikan, kecantikan, dan kebenaran yang memungkinkan standar tinggi dan tidak dapat diungguli. Dalam pemahaman seperti ini, produk-produk dianggap bermutu bila produk tersebut dibuat dengan sempurna dan tidak menghemat biaya.⁶⁵

⁵⁹ Edward Sallis, *Total Quality Management ...*, hal. 29

⁶⁰ Edward Sallis, *Total Quality Management ...*, hal. 51-52

⁶¹ Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (TQM)*. (Jakarta: Ghalia Indonesia. 2010), hal. 15

⁶² Sudarwan Danim. *Inovasi pendidikan dalam upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2002), hal. 12

⁶³ Oemar Hamalik. *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan* (Bandung: Y.P Pemindo, 2019), hal. 33

⁶⁴ Edward Sallis, *Total Quality Management ...*, hal. 22-23

⁶⁵ Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education Managemen: Teori dan Praktek Pengelolaan Sekolah/ Madrasah di Indonesia* (Jakarta: Prenadamedia Group. 2016), hal. 382

b. Pendidikan

Teori pendidikan merupakan landasan dalam pengembangan praktik-praktik pendidikan.⁶⁶ Menurut Fuad Ihsan, pendidikan merupakan usaha manusia untuk menumbuh dan mengembangkan potensi-potensi pembawaan baik jasmani maupun rohani sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam masyarakat dan kebudayaan.⁶⁷ Selanjutnya, menurut Abu Ahmadi & Nur Uhbiyati dijelaskan bahwa:

Pendidikan pada hakekatnya suatu kegiatan yang secara sadar dan sengaja, serta penuh tanggung jawab yang dilakukan oleh orang dewasa kepada anak sehingga timbul interaksi dari keduanya agar anak tersebut mencapai kedewasaan yang dicita-citakan dan berlangsung terus- menerus.⁶⁸

Dengan demikian, maka dapat dipahami bahwa pendidikan merupakan proses, sengaja, langsung maupun tidak langsung, sadar, dan penuh tanggung jawab, yang dilakukan oleh orang dewasa kepada anak dengan tujuan untuk memperoleh pengetahuan.

Pendidikan mempunyai peranan penting dalam mempersiapkan generasi muda untuk memberdayakan kecerdasan emosional yang tinggi dan menguasai *megaskills* yang mantap.⁶⁹ Singh dalam Khurshid, menyebutkan bahwa, "*education is broad term, the life long process of acquiring new knowledge and skills through both formal and informal exposure to information, ideas, and experiences*".⁷⁰ Artinya: pendidikan merupakan suatu proses seumur hidup dimana pengetahuan dan keterampilan diperoleh baik secara formal maupun informal yang menghasilkan informasi, ide, dan pengalaman.

Nurhalis mengemukakan bahwa pendidikan yang memadai akan membuat manusia mempunyai kesempatan memperbaiki kehidupannya

⁶⁶ Abdul Kadir, dkk. *Dasar-dasar Pendidikan* (Jakarta: Kencana Prenada, 2012), hal. 15

⁶⁷ Fuad Ihsan. *Dasar-dasar kependidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2018), hal. 1-2

⁶⁸ Abu Ahmadi & Nur Uhbiyati. *Ilmu Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hal. 70

⁶⁹ Kunandar. 2007. *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) Dan Sukses Dalam Sertifikasi Guru* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2017), hal. 13

⁷⁰ Khalid Khurshid, *A Study of the Relationship Between the Professional Qualifications of the Teachers and Academic Performance of Their Students at secondary school level*. International journal of human and social sciences. Vol. 3 no. 6. Tahun 2018, hal. 409

dan lebih terbuka menerima inovasi, memperluas cakrawala dan mempertajam pemahaman terhadap berbagai fenomena.⁷¹ Menurut Kunandar, guru sebagai sebuah profesi berarti guru merupakan pekerjaan yang mensyaratkan kompetensi (pengetahuan, sikap, dan keterampilan dalam bidang pendidikan dan pembelajaran) yang diperoleh melalui pendidikan akademis yang intensif.⁷² Selanjutnya, menurut Fredrik Abia Kande, semakin tinggi kualifikasi pendidikan seseorang, maka semakin tinggi pula jenjang ketenagakerjaannya. Sebaliknya semakin rendah kualifikasi pendidikan seseorang, maka semakin rendah pula jenjang ketenagakerjaannya.⁷³

Tujuan pendidikan menurut Socrates dalam Abu Ahmadi & Nur Uhbiyati, yaitu mengembangkan daya pikir sehingga memungkinkan orang untuk mengerti pokok-pokok kesusilaan.⁷⁴ Sedangkan Tujuan pendidikan menurut Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional, adalah:

Tujuan pendidikan adalah mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban Bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan Bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.⁷⁵

Untuk mencapai tujuan tersebut, ditentukan oleh banyak faktor, antara lain peserta didik, tenaga pendidik, kurikulum, manajemen pendidikan, dan fasilitas pendidikan. Selain itu, lingkungan juga akan sangat berpengaruh untuk mendukung keberhasilan proses pendidikan.

⁷¹ Nurhalis, *Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Diklat Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam* (Jurnal Ichsan Gorontalo, 2,1. 2017), hal. 565

⁷² Kunandar. 2007. *Guru Profesional Implementasi ...*, hal. 46

⁷³ Fredrik Abia Kande. *Hubungan Tingkat Pendidikan Guru, Pengetahuan Tentang Standar Pendidikan, Dukungan Sesama Guru, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Dan Lingkungan Fisik Sekolah Dengan Kinerja Guru SMA/MA Negeri di Kabupaten Alor*. (Tesis magister tidak diterbitkan. Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta. 2019), hal. 35

⁷⁴ Abu Ahmadi & Nur Uhbiyati. *Ilmu ...*, hal. 133

⁷⁵ Lihat Pasal Pasal 3 Bab II Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*

Pendidikan sangat penting bagi kehidupan manusia. Pendidikan akan membimbing manusia ke arah yang baik dan benar. Sebagaimana dikemukakan oleh Kunandar, bahwa pendidikan mempunyai peranan penting dalam mempersiapkan generasi muda untuk memberdayakan kecerdasan emosional yang tinggi dan menguasai *megaskills* yang mantap.⁷⁶ Melalui pendidikan, potensi-potensi manusia akan ditumbuh-kembangkan, sehingga menghasilkan kekuatan yang dibutuhkan untuk kehidupannya.

Pendidikan merupakan pilar penopang dalam meningkatkan sumber daya manusia yang tangguh. Oleh karena itu, upaya perbaikan dan peningkatan mutu sumber daya pendidikan perlu diperhatikan. Sumber daya pendidikan yaitu terkait 7 M (*Man, Money, Materials, Methods, Machines, Markets, Minute*). Pendidikan mempunyai fungsi penting bagi kehidupan manusia, antara lain: (1) memperoleh kepandaian, keterampilan, dan pembentukan sikap dan tingkah laku; (2) membina segi fisik, sosial, emosi anak; (3) membimbing anak supaya “dewasa” & “mandiri”; (4) transfer budaya dan nilai kebaikan; (5) “memanusiakan” manusia; (6) mempertahankan hidup; (7) menciptakan masa depan gemilang; (8) membentuk watak serta peradaban yang bermartabat; (9) mencerdaskan kehidupan; (10) membentuk manusia yang demokratis dan bertanggung jawab; (11) menumbuh-kembangkan potensi/kecakapan anak (religi, afektif, kognitif, psikomotorik, seni, & sosial); dan (12) memperoleh keselamatan, kesejahteraan, kebahagiaan di dunia dan di akhirat.

Dalam Undang-undang Sisdiknas No. 20 tahun 2003 Pasal 13 ayat 1 dinyatakan bahwa jalur pendidikan terdiri dari pendidikan formal, non-formal dan informal. Selanjutnya, jenjang pendidikan di Negara Indonesia, khusus mengenai pendidikan formal dibagi menjadi tiga jenjang atau tingkatan, yaitu: pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. Selain itu, terdapat pula pendidikan pra sekolah

⁷⁶ Kunandar. 2007. *Guru Profesional Implementasi ...*, hal. 13

atau pendidikan anak usia dini, yaitu pendidikan yang diberikan sebelum memasuki jenjang pendidikan dasar. Sedangkan mengenai jenis pendidikan di Indonesia dibagi menjadi tujuh macam, yaitu Pendidikan Umum, Pendidikan Kejuruan, Pendidikan Akademik, Pendidikan Profesi, Pendidikan Vokasi, Pendidikan Keagamaan, dan Pendidikan Khusus.

c. Mutu Pendidikan

1) Pengertian Mutu Pendidikan

Penyelenggaraan pendidikan tidak boleh sembarangan, pendidikan harus bermutu. Feigenbaum dalam Nasution, mengemukakan bahwa kualitas atau mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Oleh karenanya, maka pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu memuaskan para siswa. Tentu saja siswa yang puas adalah siswa yang memperoleh banyak ilmu dan prestasi belajar.⁷⁷

Sudarwan Danim dalam Umiarso dan Gojali memiliki pandangan lain tentang pengertian mutu. Menurutnya, mutu pendidikan mengacu pada masukan, proses, luaran, dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari beberapa sisi. *Pertama*, kondisi baik atau tidaknya masukan sumberdaya manusia, seperti kepala sekolah, guru, laboran, staf tata usaha, dan siswa. *Kedua*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku, kurikulum, prasarana, sarana sekolah, dan lain-lain. *Ketiga*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa perangkat lunak, seperti peraturan, struktur organisasi, keempat, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, motivasi, ketekunan, dan cita-cita⁷⁸

⁷⁷ Nasution, *Manajemen Mutu ...*, hal. 15

⁷⁸ Umiarso & Imam Gojali. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), hal. 125

Edward Deming mengemukakan bahwa, hakikat mutu dalam pendidikan antara lain yaitu:⁷⁹

- a) Menciptakan Konsistensi Tujuan.
Menciptakan konsistensi tujuan untuk memperbaiki layanan dan siswa, dimaksudkan untuk menjadikan sekolah sebagai sekolah yang kompetitif dan berkelas dunia.
- b) Mengadopsi Filosofi Mutu Total
Pendidikan berada dalam lingkungan yang benar-benar kompetitif dan hal tersebut dipandang sebagai salah satu alasan mengapa Amerika kalah dalam keunggulan dalam kompetitifnya.
- c) Mengurangi Kebutuhan Pengujian
Mengurangi kebutuhan pengujian dan inspeksi yang berbasis produksi masal dilakukan dengan membangun mutu dalam layanan pendidikan.
- d) Menilai Bisnis Sekolah dengan Cara Baru
Menilai bisnis sekolah dengan meminimalkan biaya total pendidikan. Pandanglah sekolah sebagai pemasok siswa dari kelas satu sampai kelas-kelas selanjutnya.
- e) Memperbaiki Mutu dan Produktivitas serta Mengurangi Biaya
Memperbaiki mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya, dengan melembagakan proses “rencanakan/periksa/ ubah”.
- f) Belajar Sepanjang Hayat
Mutu diawali dan diakhiri dengan latihan. Bila Anda mengharapkan untuk mengubah cara bekerja mereka, Anda mesti memberi mereka perangkat yang diperlukan untuk merubah proses kerja mereka.
- g) Kepemimpinan dalam Pendidikan
Merupakan tanggungjawab manajemen untuk memberikan arahan. Para manajer dalam pendidikan mesti mengembangkan visi dan misi untuk wilayah, sekolah atau jurusan. Visi dan misi harus diketahui dan didukung oleh para guru, staf, siswa, orangtua dan komunitas.
- h) Mengeleminasi Rasa Takut
Lenyapkanlah bekerja karena dorongan rasa takut dari wilayah, sekolah atau jurusan, maka setiap orang akan bekerja secara efektif untuk perbaikan sekolah. Ciptakanlah lingkungan yang akan mendorong orang untuk bebas berbicara.
- i) Mengeleminasi Hambatan Keberhasilan
Menejemen bertanggungjawab untuk menghilangkan hambatan yang menghalangi orang mencapai keberhasilan dalam menjalankan pekerjaannya. Menghilangkan rintangan di antara

⁷⁹ Edward Deming, *Leadership for Quality*, Executive Handbooks, (New York, 2017), hal. 85-90

bagian. Orang di bagian pegajaran, pendidikan, luar biasa, akunting, kantin, administrasi, pengembangan kurikulum, riset dan kelompok-kelompok lain harus bekerja sebagai sebuah tim. Mengembangkan strategi-strategi gerakan.

- j) Menciptakan Budaya Mutu
Ciptakanlah budaya mutu. Jangan biarkan gerakan menjadi bergantung pada seseorang atau sekelompok orang. Ciptakanlah budaya mutu yang mengembangkan tanggungjawab pada setiap orang.
- k) Perbaiki Proses
Tidak ada proses yang pernah sempurna; karena itu, carilah cara terbaik, proses terbaik, terapkan tanpa pandang-bulu. Menemukan solusi harus didahulukan, dan bukan mencari-cari kesalahan.
- l) Membantu Siswa Berhasil
Hilangkanlah rintangan yang merampok hak siswa, guru atau administrator untuk memiliki rasa bangga pada hasil karyannya.
- m) Komitmen
Manajemen mesti memiliki komitmen terhadap budaya mutu. Manajemen mesti berkemauan untuk mendukung memperkenalkan cara baru dalam mengerjakana sesuatu ke dalam sistem pendidikan. Manajemen mesti mendukung tujuan dengan memberikan sarana untuk mencapai tujuan tersebut atau resiko munculnya ketidaksenangan di dalam sistem. “Kerjakan dengan tepat pada kesempatan pertama” merupakan tujuan utama.
- n) Tanggung Jawab
Biarkan setiap orang di sekolah untuk bekerja menyelesaikan transformasi mutu. Transformasi merupakan tugas setiap orang.

2) Faktor-faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan

Adalah faktor-faktor internal dan eksternal yang secara bersama-sama dapat menentukan mutu keseluruhan dari suatu sistem pendidikan.⁸⁰ Terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi mutu pendidikan, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Adapun faktor internal berupa: kurikulum, sumber daya ketenagaan, sarana dan fasilitas, pembiayaan pendidikan, manajemen sekolah, dan kepemimpinan. Kemudian faktor eksternal meliputi: partisipasi

⁸⁰ Muh. Bachrum, *Pengelolaan Pendidikan Bermutu* (Depdikbud Kabupaten Sleman, 2011), hal. 26

politik yang rendah, ekonomi yang tidak berpihak pada pendidikan.⁸¹

3) Karakteristik mutu pendidikan

Menurut Husaini Usman mengatakan bahwa mutu memiliki 13 karakteristik seperti berikut ini:⁸²

- a) Kinerja (*performa*): berkaitan dengan aspek fungsional sekolah. Misalnya: kinerja guru dalam mengajar baik, memberikan penjelasan meyakinkan, sehat dan rajin mengajar, dan menyiapkan bahan pelajaran lengkap. Pelayanan administratif dan edukatif sekolah baik yang ditandai hasil belajar tinggi, lulusannya banyak, putus sekolah sedikit, dan yang lulus tepat waktu banyak.
- b) Waktu wajar (*timeliness*): selesai dengan waktu yang wajar. Misalnya: memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu. Waktu ulangan tepat. Batas waktu pemberian pekerjaan rumah wajar. Waktu untuk guru naik pangkat wajar.
- c) Handal (*reliability*): usia pelayanan prima bertahan lama. Misalnya: pelayanan prima yang diberikan sekolah bertahan dari tahun ke tahun, mutu sekolah tetap bertahan dari tahun ke tahun.
- d) Daya tahan (*durability*): tahan banting. Misalnya: meskipun krisis moneter, sekolah masih tetap bertahan, tidak tutup. Siswa dan guru tidak putus asa dan selalu sehat
- e) Indah (*aesthetics*). Misalnya: eksterior dan interior sekolah ditata menarik. Taman ditanami bunga dan terpelihara dengan baik. Guru-guru membuat media pendidikan yang menarik. Warga sekolah berpenampilan rapi.
- f) Hubungan manusiawi (*personal interface*): menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme. Misalnya: warga sekolah saling menghormati, baik warga intern maupun ektern sekolah, demokratis, dan menghargai profesionalisme.
- g) Mudah penggunaannya (*easy of use*). Sarana dan prasarana dipakai. Misalnya: aturan-aturan sekolah mudah diterapkan. Buku-buku perpustakaan mudah dipinjam dan dikembalikan tepat waktu.

⁸¹ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan* (Jakarta: PT. Grasindo, 2012), hal. 14

⁸² Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hal. 512-513

- h) Bentuk khusus (*feature*): keunggulan tertentu. Misalnya: sekolah ada yang unggul dengan hampir semua lulusannya diterima di universitas bermutu. Unggul dengan bahasa Inggrisnya. Unggul dengan penguasaan teknologi informasinya (komputerisasi).
- i) Standar tertentu (*conformance to specification*): memenuhi standar tertentu. Misalnya: sekolah sudah memenuhi Standar Pelayanan Minimal (SPM), sekolah sudah memenuhi standar minimal ujian nasional .
- j) Konsistensi (*Consistency*): kejelasan, konstan, atau stabil. Misalnya: Mutu sekolah dari dahulu sampai sekarang tidak menurun seperti harus mengontrol nilai siswa-siswanya. Warga sekolah konsisten antara perkataan dengan perbuatan.
- k) Seragam (*uniformity*): tanpa variasi, tidak tercampur. Misalnya: sekolah menyeragamkan pakaian sekolah dan pakaian dinas. Sekolah melaksanakan aturan, tidak pandang bulu atau pilih kasih.
- l) Mampu melayani (*serviceability*): mampu memberikan pelayanan prima. Misalnya: sekolah menyediakan kotak saran dan saran-saran yang masuk mampu dipenuhi dengan sebaik-baiknya.
- m) Ketepatan (*Accruracy*): ketepatan dalam pelayanan. Misalnya: Sekolah mampu memberikan pelayanan sesuai dengan yang diinginkan pelanggan sekolah, guru-guru tidak salah dalam menilai siswa-siswanya.

4. Pandemi Covid-19

Pandemi merupakan salah satu level penyakit yang berdasarkan penyebarannya. Pada umumnya terdapat tiga level penyakit yang dikenal dalam dunia epidemiologi, yakni endemi, epidemi, dan pandemi. Ketiga level penyakit tersebut masing-masing defininya diberikan oleh *Centre for Disease Control and Prevention* (CDC). Sedangkan endemi adalah kehadiran konstan suatu penyakit menular pada suatu populasi dalam cakupan wilayah tertentu. Epidemi adalah penambahan angka kasus penyakit, biasanya secara tiba-tiba, di atas batas normal yang diprediksi pada populasi di suatu area. Pandemi adalah epidemi yang sudah menyebar ke beberapa negara dan benua dengan jumlah penularan yang massif.⁸³

⁸³ Zainun Tahrus, Dunia dalam Ancaman Pandemi: Kajian Transisi Kesehatan Mortalitas Akibat Covid19. <https://www.researchgate.net/publication/340224377>, tahun 2020.

Tahun 2020 menjadi tahun yang berat bagi kita semua, hingga saat ini Indonesia masih dilanda pandemic Covid-19. Covid-19 merupakan penyakit menular yang disebabkan oleh sindrom pernapasan akut coronavirus 2 (*severe acute respiratory syndrome corona virus 2* atau SARSCoV-2). Virus ini merupakan keluarga Coronavirus yang dapat menyerang hewan. Ketika menyerang manusia, Corona virus biasanya menyebabkan penyakit infeksi saluran pernapasan, seperti flu, MERS (*Middle East Respiratory Syndrome*), dan SARS (*Severe Acute Respiratory Syndrome*). COVID-19 sendiri merupakan corona virus jenis baru yang ditemukan di Wuhan, Hubei, China pada tahun 2019.⁸⁴

Corona virus adalah keluarga besar virus yang menyebabkan penyakit mulai dari gejala ringan sampai berat. Ada setidaknya dua jenis coronavirus yang diketahui menyebabkan penyakit yang dapat menimbulkan gejala berat seperti *Middle East Respiratory Syndrome* (MERS) dan *Severe Acute Respiratory Syndrome* (SARS). *Corona virus Diseases 2019* (COVID-19) adalah penyakit jenis baru yang belum pernah diidentifikasi sebelumnya pada manusia. Tanda dan gejala umum infeksi COVID-19 antara lain gejala gangguan pernapasan akut seperti demam, batuk, dan sesak napas. Masa inkubasi rata-rata 5-6 hari dengan masa inkubasi terpanjang 14 hari.⁸⁵

Kasus Covid-19 di Indonesia terdeteksi pada tanggal 2 Maret 2020, ketika dua orang terkonfirmasi tertular dari seorang warga negara Jepang. Hingga saat ini, 15 Juni 2020, Indonesia telah melaporkan 39.294 kasus positif, sehingga menempati peringkat kedua terbanyak di Asia Tenggara setelah Singapura dan sebelum Filipina.⁸⁶

⁸⁴ Ihsanuddin. *Fakta Lengkap Kasus Pertama Virus Corona di Indonesia*. Kompas. Com, 2020).

⁸⁵ Yurianto, Ahmad, Bambang Wibowo, K. P. (2020). *Pedoman Pencegahan Dan Pengendalian Coronavirus Disease (Covid-19)* (M. I. Listiana Azizah, Adistikah Aqmarina (ed.), hlm. 41

⁸⁶ *Indonesia Confirms First Cases Of Corona Virus*". Bangkok Post (dalam bahasa Inggris). Reuters. 2 Maret 2020. Diakses tanggal 5 Januari 2020.

Covid-19 banyak membawa dampak baik maupun buruk bagi semua makhluk hidup dan alam semesta. Segala daya dan upaya sudah dilakukan pemerintah guna memperkecil kasus penularan Covid-19. Tak terpujungi salah satunya adalah kebijakan belajar *online*, atau dalam jaringan (*daring*) untuk seluruh siswa/i hingga mahasiswa/i karena adanya pembatasan sosial.

Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia mengeluarkan Surat Edaran Nomor 4 Tahun 2020 Tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan Dalam Masa Darurat Penyebaran *Coronavirus Disease* (Covid-19) poin ke 2 yaitu proses belajar dari rumah dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Belajar dari rumah melalui pembelajaran *daring*/jarak jauh dilaksanakan untuk memberikan pengalaman belajar yang bermakna bagi siswa, tanpa terbebani tuntutan menuntaskan seluruh capaian kurikulum untuk kenaikan kelas maupun kelulusan;
- b. Belajar dari rumah dapat difokuskan pada pendidikan kecakapan hidup antara lain mengenai pandemic Covid-19;
- c. Aktivitas dan tugas pembelajaran belajar dari rumah dapat bervariasi antarsiswa, sesuai minat dan kondisi masing-masing, termasuk mempertimbangkan kesenjangan akses/fasilitas belajar di rumah;
- d. Bukti atau prosuk aktivitas belajar dari rumah diberi umpan balik yang bersifat kualitatif dan berguna dari guru, tanpa diharuskan memberi skor/nilai kuantitatif.⁸⁷

Namun dari kebijakan yang dikeluarkan tentunya tidak dapat memastikan semuanya akan berjalan sebagaimana mestinya disemua kalangan, khususnya sekolah di desa-desa yang kekurangan fasilitas berupa teknologi terpadu guna menunjang proses pembelajaran belajar online. Kurangnya biaya dan fasilitas yang memadai antara guru dengan siswa/i

⁸⁷Surat Edaran Menteri Pendidikan Nomor 3 Tahun 2020 Tentang *Pelaksanaan Pendidikan dalam Masa Darurat CoronaVirus (Covid-19)*.

nya membuat proses pembelajaran online tidaklah seefektif yang diharapkan.

5. Strategi Kepala Madrasah dalam Mempertahankan Mutu Pendidikan pada Masa Pandemi

Strategi kepemimpinan kepala sekolah, utamanya dalam meningkatkan kemampuan atau kompetensi guru, menurut Ismail Solihin memberikan penjelasan mengenai berbagai tugas penting yang harus dilakukan kepala sekolah terhadap sekolah. adalah sebagai berikut:⁸⁸

a. Perencanaan strategi, yang meliputi:

1) Pengembangan visi, misi dan tujuan

Visi tak lain dari paradigma strategis yang dijadikan gambaran dan cita-cita masa depan yang harus dicapai oleh lembaga dan seluruh personal yang terlibat dalam suatu aktivitas organisasi/lembaga pendidikan. Menurut Mulyasana, menyebutkan, visi yang baik diharapkan mampu mendorong semangat dan komitmen untuk mempersiapkan masa depan yang lebih baik.⁸⁹

Oleh sebab itu, setiap lembaga pendidikan harus memiliki visi dan misi yang jelas dan terukur. Menurut Sallis, yang menyebutkan bahwa, misi sangat berkaitan dengan visi dan memberikan arahan yang jelas baik untuk masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang. Misi adalah jabaran program dalam garis besar dari suatu visi yang telah ditetapkan oleh organisasi yang dikemas secara singkat, jelas, terukur, taktis, dan fleksibel. Setelah visi dan misi telah ditetapkan, keduanya harus diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan yang bisa dicapai. Tujuan sering diekspresikan sebagai sasaran dan cita-cita. Tujuan harus

⁸⁸ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Bandung: Erlangga, 2012), h. 70-72

⁸⁹ Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya 2011), h. 95-96

realistis dan dapat dicapai.⁹⁰

2) Pengidentifikasian faktor internal dan eksternal (analisis SWOT)

SWOT adalah singkatan dari *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman). Menurut Sallis, menjelaskan bahwa:

Analisis SWOT sudah menjadi alat yang umum digunakan dalam perencanaan strategis pendidikan, namun tetap merupakan alat yang efektif dalam menempatkan potensi institusi. SWOT dapat dibagi ke dalam dua elemen yaitu analisis internal yang berkonsentrasi pada institusi itu sendiri, dan analisa eksternal atau lingkungan tempat sebuah institusi beroperasi.⁹¹

Analisis SWOT dapat membantu pengalokasian sumber daya seperti anggaran, sarana dan prasarana, sumber daya manusia, fasilitas sekolah, potensi lingkungan, dan sebagainya. Menurut Sagala, “analisis SWOT dapat dilakukan dengan membuat matrik SWOT yaitu dapat dilakukan strategi SO (mengggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang), strategi WO (memperbaiki kelemahan dan mengambil manfaat dari peluang), strategi ST (mengggunakan kekuatan dan menghindari ancaman), strategi WT (mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman).”⁹²

3) Perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang

Perencanaan jangka pendek merupakan perencanaan pada hasil yang ingin dicapai dalam periode satu tahun atau kurang. Perencanaan tersebut secara logis harus konsisten dengan

⁹⁰ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (Jogjakarta: Ircisod, 2012), h. 216

⁹¹ Edward Sallis, *Total Quality Management ...*, h. 221

⁹² Syaeful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2017), h. 140

perencanaan jangka panjang sekolah.⁹³

Perencanaan jangka panjang merepresentasikan pada hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategi tertentu. Strategi merepresentasikan berbagai tindakan yang perlu diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang. Kerangka waktu bagi tujuan dan strategi harus konsisten, biasanya berkisar dua sampai lima tahun.

4) Penentuan strategi unggul

Strategi merupakan rencana besar yang bersifat meningkat, efisien, dan produktif guna mengefektifkan tercapainya tujuan. Strategi merupakan rencana jangka panjang yang dikembangkan secara detail dalam bentuk taktik yang bersifat operasional disertai target dan langkah-langkah secara terukur.⁹⁴

Strategi sekolah menjelaskan metode dan pendekatan yang digunakan untuk mencapai tujuan Stratejiknya. Langkah ini dalam proses manajemen Stratejik sekolah mencakup identifikasi pilihan-pilihan Stratejik yang mungkin dapat dilakukan untuk mencapai tujuan sekolah, evaluasi alternatif-alternatif Stratejik dengan menggunakan kriteria yang pasti dan pemilihan sebuah alternatif atau kelompok yang mungkin menjadi strategi sekolah.

b. Pelaksanaan strategi, yaitu meliputi:

1) Menentukan kebijakan sekolah

Kebijakan pendidikan merupakan suatu proyeksi, pilihan, dan sekaligus kewenangan untuk menetapkan dan melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang terkait dengan pengaturan dan pelaksanaan tujuan, program, mekanisme, evaluasi, dan pengembangan dalam instansi pendidikan. Menurut Dedy Mulyasana menyebutkan bahwa kebijakan pendidikan tidak

⁹³ Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), h. 29

⁹⁴ Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan ...*, h. 217

ditentukan secara sepihak oleh para pengambil keputusan manajerial, tapi harus dibicarakan secara terbuka dengan seluruh sumber daya manusia yang terlibat dalam lembaga.⁹⁵

2) Memotivasi karyawan

Implementasi strategi adalah proses aksi yang membutuhkan dukungan dari semua staf dan karyawan. Proses motivasi diperlukan agar karyawan mendukung secara penuh strategi yang akan dan sedang dijalankan sekolah.⁹⁶

3) Mengalokasikan sumber-sumber daya manusia

Menurut Faustino Cordoso Gomes, untuk mencapai mutu pendidikan yang baik, maka diperlukan adanya pengalokasian sumber daya manusia yang sesuai dengan bidangnya masing-masing.⁹⁷ Pengalokasian sumber daya manusia melakukan seleksi terlebih dahulu, proses seleksi dan penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, karena tersedia atau tidaknya pekerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, tepat atau tidaknya penempatan seorang pekerja pada posisi tertentu sangat ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan ini.

4) Mengembangkan budaya yang mendukung strategi

Budaya menurut Rusmin Tumaggor, adalah nilai, pemikiran serta simbol yang mempengaruhi perilaku, sikap, kepercayaan, serta kebiasaan seseorang dalam sebuah organisasi.⁹⁸ Budaya sekolah merupakan suatu yang dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai yang dianut oleh kepala sekolah

⁹⁵ Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan ...*, h. 200

⁹⁶ Musa Hubeis, dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2014), h. 28

⁹⁷ Faustino Cordoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2013), h. 117

⁹⁸ Rusmin Tumaggor, *Ilmu Sosial dan Budaya Dasar*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2015), h. 169

sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh guru dan para karyawan. Contoh budaya dalam islami yaitu budaya jujur, semangat persaudaraan, semangat tolong menolong, shalat berjamaah, dan lain-lain.⁹⁹

c. Evaluasi/kontrol strategi, mencakup:

1) Memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi

Evaluasi strategi adalah proses yang ditujukan untuk memastikan apakah tindakan-tindakan Strategik yang dilakukan sekolah sudah sesuai dengan perumusan strategi yang telah dibuat atau ditetapkan.¹⁰⁰ Aktivitas ini berusaha menguji asumsi-asumsi atau pijakan dasar yang digunakan dalam perumusan strategi, apakah masih relevan atau sudah jauh mengalami perubahan.

2) Mengukur kinerja individu dan sekolah

Pengukuran-pengukuran yang digunakan untuk menilai kinerja tergantung pada bagaimana unit organisasi akan dinilai dan bagaimana sasaran akan dicapai. Sasaran yang ditetapkan pada tahap perumusan strategi dalam sebuah proses manajemen strategis (dengan memperhatikan profitabilitas, pangsa pasar, dan pengurangan biaya dari berbagai ukuran lainnya) harus betul-betul digunakan untuk mengukur kinerja sekolah selama masa implementasi strategi.¹⁰¹

3) Mengambil langkah-langkah perbaikan

Aktivitas ini dilakukan dengan mengambil berbagai tindakan perbaikan guna menjaSMP bahwa kinerja yang dilakukan telah sesuai dengan rencana yang telah digariskan manajemen

⁹⁹ Syaiful Sagala, *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta 2015), h. 111-113

¹⁰⁰ Musa Hubeis, dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam ...*, h. 28

¹⁰¹ John D. Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen ...*, h. 291

puncak. Tindakan korektif dapat dilakukan dengan mengubah struktur, mengganti orang-orang yang tidak sesuai, atau merevisi target-target yang ingin dicapai.¹⁰²

B. Kajian Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian tentang strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru bukanlah penelitian yang baru, karena sebelum sudah ada penelitian dengan tema sejenis yang ditemukan, yaitu:

1. Tesis yang ditulis oleh M. Sholihul Amri dengan judul “*Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Raudlatussholihin Gemolong dan MIM Ngembatpadas kecamatan Gemolong Kabupaten Sragen tahun Pelajaran 2018/2019.*”¹⁰³

Penelitian ini memaparkan tentang strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MI Raudlatussholihin Gemolong dan MIM Ngembatpadas Gemolong. Temuan penelitian dalam tesis ini Kepala MI Raudlatussholihin dan MIM Ngembatpadas telah menjalankan fungsi manajemen yaitu: Perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pembinaan, penilaian dengan baik. Kepala MI Raudlatussholihin dan MIM Ngembatpadas mampu berperan sebagai: educator, manager, supervisor, administrator, motivator dan inovator. Kepala MI Raudlatussholihin Gemolong dan MIM Ngembatpadas telah melaksanakan tahapan-tahapan dalam peningkatan mutu yaitu: evaluasi diri, perumusan visi misi dan tujuan, perencanaan dan pelaksanaan. Mutu pendidikan di MI Raudlatussholihin Gemolong dan MIM Ngembatpadas Gemolong sudah mengalami peningkatan dengan menaikkan kriteria kelulusan dan mengembangkan pendidikan karakter serta pembinaan manusia seutuhnya dengan mengintegrasikan iman, ilmu dan amal.

¹⁰² Musa Hubeis, dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam ...*, h. 129

¹⁰³ M. Sholihul Amri, *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Raudlatussholihin Gemolong dan MIM Ngembatpadas kecamatan Gemolong Kabupaten Sragen tahun Pelajaran 2018/2019*, (Bengkulu: PPs Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2019)

Kesamaan dengan penelitian ini, adalah tentang strategi kepemimpinan kepala madrasah. Sedangkan yang membedakan penelitian di atas dilaksanakan sebelum masa pandemi, sehingga data hasil penelitian jelas berbeda ketika di masa pandemi, selain tempat dan waktu juga membedakannya.

2. Tesis yang ditulis oleh Idhar dengan judul “*Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Pembelajaran di MAN 3 Bima.*”¹⁰⁴

Tesis ini membahas strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru (pendidik) pada pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bima (MAN 3 Bima). Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru sangat efektif, hal itu terlihat pada peran yang sangat penting selaku kepala madrasah, yaitu: 1) sebagai pemimpin madrasah, sebagai administrator, dan sebagai supervisor, 2) langkah yang ditempuh dalam meningkatkan kinerja guru yaitu: (a) menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif di lingkungan kerja, (b) membangun hubungan kerjasama yang harmonis, (c) mendorong semangat guru agar terus mengembangkan kreativitas dalam pembelajaran, (d) meningkatkan kedisiplinan para guru, (e) memberi apresiasi dan penghargaan pada guru yang berkinerja baik serta mampu mendorong peserta didik untuk berprestasi, (f) melakukan seleksi secara ketat terhadap penerimaan tenaga pengajar, (g) memberikan jaminan kesejahteraan bagi guru, dan (h) melakukan evaluasi pada setiap kegiatan yang sudah dilaksanakan.

Persamaan dengan penelitian ini, adalah tentang strategi kepemimpinan kepala madrasah. Sedangkan yang membedakan penelitian di atas dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja guru di madrasah. Sedangkan penelitian yang akan dilaksanakan untuk mempertahankan

¹⁰⁴ Idhar, *Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Pembelajaran di MAN 3 Bima*, (Makasar: PPs UIN Alauddin Makasar, 2019)

mutu pendidika di masa pandemi covid-19, selain tempat dan waktu juga berbeda.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Rina Rahmi (PPs Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta tahun 2019) dengan judul tesisnya, “*Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Guru Di MI Ma’rif Bego’ Yogyakarta.*”¹⁰⁵

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan; (1) Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru; (2) Keberhasilan Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SDIT Khoiru Ummah, yaitu: Pertama, Manajemen Kepala Sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru pendidikan Islam yaitu: (1) Mengikutkan guru dalam diklat, pelatihan dan seminar, (2) Mengedepankan kedisiplinan, (3) Memotivasi guru, motivasi dari kepala sekolah menjadi semangat bagi guru untuk meningkatkan perbaikan dalam inovasi pendidikan sebagai wujud nyata mengembangkan kompetensi, (4) Pelaksanaan Sepervisi. Kedua, penerapan dari manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru sangat berpengaruh kepada kompetensi guru PAI di SDIT Khoiru Ummah Curup, yaitu bahwa para guru sudah menerapkan kelima standar kompetensi dasar yang diatur oleh pemerintah dengan sebaik-baiknya.

Persamaan dengan penelitian ini, adalah tentang strategi kepemimpinan kepala madrasah. Sedangkan yang membedakan penelitian di atas dilaksanakan untuk meningkatkan mutu guru di madrasah. Sedangkan penelitian yang akan dilaksanakan untuk mempertahankan mutu pendidika di masa pandemi covid-19, selain tempat dan waktu juga berbeda.

¹⁰⁵ Rina Rahmi, *Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Guru Di Mi Ma’rif Bego’ Yogyakarta*, (Curup: PPs Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2019).

4. Jurnal yang ditulis oleh Cucu Jajat Sudrajat, dengan judul “*Strategi Kepala TK dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada Masa Pandemi Covid 19.*”¹⁰⁶

Jurnal di atas memberikan beberapa kesimpulan yaitu: 1 strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan TK pada masa pandemi Covid 19 sangat baik (85,90%). Process Approach (88,24%) merupakan skor tertinggi, menunjukkan pendekatan proses menjadi prioritas utama dilakukan. Sedangkan tanggung jawab (81,21%) merupakan skor terendah, menunjukkan belum optimalnya pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah masa pandemi covid 19.

Persamaan dengan jurnal ini, adalah tentang strategi kepemimpinan kepala madrasah. Sedangkan yang membedakan penelitian di atas dilaksanakan untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Sedangkan penelitian yang akan dilaksanakan untuk mempertahankan mutu pendidikan di masa pandemi covid-19, selain tempat dan waktu juga berbeda.

5. Jurnal yang ditulis oleh Maryati, dengan judul “*Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Nurul Qur’an Tegalweropucakwangi Pati.*”¹⁰⁷

Jurnal ini adalah untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Qur’an Tegalwero Pucakwangi Pati. Hasil Penelitian ini adalah pola kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, mengelola sarana prasarana, dan manajemen pembiayaan adalah demokratis dan mengutamakan kerja sama dengan guru-guru, komite madrasah dan orang tua siswa.

¹⁰⁶ Cucu Jajat Sudrajat, *Strategi Kepala TK dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada Masa Pandemi Covid 19*, (Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini Universitas Pendidikan Indonesia, Volume 5 Issue 1 (2021), hal. 508-520.

¹⁰⁷ Maryati, *Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Nurul Qur’an Tegalweropucakwangi Pati*, (Jurnal Pendidikan Al Qur’an, Yayasan Perguruan Ilmu Al Quran YPIQ Pati, Vol. 4, No. 1, 2018), hal. 163-181

Persamaan dengan penelitian ini, adalah tentang kepemimpinan kepala madrasah. Sedangkan yang membedakan penelitian di atas dilaksanakan untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Sedangkan penelitian yang akan dilaksanakan untuk mempertahankan mutu pendidikan di masa pandemi covid-19, selain tempat dan waktu juga berbeda.

Berdasarkan persamaan dan perbedaan di atas, maka penelitian ini adalah strategi kepemimpinan kepala sekolah/madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan, dimana penelitian sebelumnya hanya upaya meningkatkan mutu pendidikan. Oleh sebab itu peneliti akan meneliti tentang strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara dalam bentuk tesis.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini deskriptif kualitatif, yaitu penelitian dalam rangka mengungkap fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berjalan dan menyuguhkan apa adanya. Pendekatan kualitatif berusaha memahami dan menafsirkan makna suatu peristiwa interaksi tingkah laku manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif peneliti sendiri. Karena data-data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar-gambar dan bukan angka-angka. Penelitian memberikan gambaran yang terperinci mengenai proses atau urutan-urutan suatu kejadian.¹⁰⁸

Melalui pendekatan kualitatif ini akan dihasilkan data berupa kata-kata yang tertulis atau lisan dari para responden atau informan pelaku yang dapat diamati. Metode penelitian kualitatif ini populer dan meluas ke berbagai disiplin ilmu sosial, diantaranya dalam dunia pendidikan. Metode ini pada hakikatnya adalah mengamati orang dan lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa mereka serta penafsiran mereka terhadap dunia sekitarnya. Penelitian ini menggambarkan suatu kejadian atau penemuan dengan disertai data yang diperoleh di lapangan. Dalam hal ini gambaran tentang strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara.

B. Waktu dan Tempat Penelitian

1. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan waktu sekurang-kurangnya 2 bulan terhitung mulai bulan Desember 2021 sampai dengan bulan Februari tahun 2022.

¹⁰⁸ Lexy J, Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019), hal. 4

2. Tempat Penelitian

Tempat penelitian yaitu di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara. Alasan pengambilan tempat penelitian tersebut adalah MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara merupakan lembaga pendidikan berbasis keislaman yang memiliki mutu pendidikan sangat baik karena menjadi rujukan bagi madrasah setingkat khususnya di Kabupaten Banjarnegara. Ditengah-tengah pandemi covid-19 ini, madrasah dituntut untuk mampu mempertahankan mutu pendidikannya. Hal ini menjadi tantangan kepala madrasah untuk dapat mempertahankan mutu pendidikan di masa pendemi. Melalui strategi kepala madrasah dalam menghadapi tantangan ini, maka MTs Riyadus Shalihin Purwareja akan tetap mampu bertahan sehingga akan tetap menjaga kepercayaan masyarakat.

C. Subjek Penelitian

Menurut Suharsimi Arikunto subjek penelitian adalah subjek yang dituju untuk diteliti oleh peneliti.¹⁰⁹ Jika kita bicara tentang subjek penelitian, sebetulnya kita berbicara tentang unit analisis, yaitu subjek yang menjadi pusat perhatian atau sasaran peneliti. Subjek dalam penelitian adalah benda, hal atau orang tempat variabel penelitian melekat. Pada penelitian kualitatif ini, subjek penelitian disebut dengan istilah key informan. yaitu orang memberi informasi tentang data yang diinginkan peneliti berkaitan dengan penelitian yang sedang dilaksanakannya. Adapun subjek penelitian ini yaitu:

1. Drs. A. Mukiban, M.Pd., selaku Kepala Madrasah MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara.
2. Rasimun, S.Ag., Sukirah, S.Ag., Ircham N, S.Pd., Suyanto, M.Pd., Guru dan Karyawan MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara.

¹⁰⁹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010), hal. 145

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Moh. Nazir bahwa pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan.¹¹⁰ Dalam upaya pengumpulan data yang diperlukan, maka perlu adanya teknik pengambilan data yang dapat digunakan secara cepat dan tepat sesuai dengan masalah yang diselidiki dan tujuan penelitian, maka penulis menggunakan beberapa metode yang dapat mempermudah penelitian ini. antara lain:

a. Observasi

Observasi adalah pengumpulan data melalui pengamatan dan pencatatan dengan sistematis atas fenomena yang diteliti baik langsung maupun tidak langsung.¹¹¹ Observasi yang digunakan adalah observasi langsung atau dengan pengamatan langsung. Menurut Nazir observasi langsung adalah cara pengambilan data dengan menggunakan mata tanpa ada pertolongan alat standar lain.¹¹² Observasi yang dilakukan dengan cara peneliti datang langsung ke tempat tujuan observasi dengan menentukan kesepakatan dengan sumber informasi tentang waktu, tempat, dan alat apa saja yang boleh digunakan dalam observasi. Peneliti melaksanakan observasi untuk strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara.

b. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.¹¹³ Wawancara dilakukan untuk menggali

¹¹⁰ Moh. Nazir, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Galia Indonesia, 2013), hal. 211

¹¹¹ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2014), hal. 151

¹¹² Moh. Nazir, *Metodologi ...*, hal. 175

¹¹³ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, hal. 135

strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara. Wawancara juga digunakan untuk memperoleh data lain yang sudah lebih dahulu diperoleh.

Wawancara secara mendalam memerlukan pedoman wawancara. Pedoman wawancara yang digunakan peneliti adalah pedoman wawancara yang tidak terstruktur karena pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan sehingga kreatifitas peneliti sangat diperlukan karena hasil wawancara dengan jenis pedoman ini lebih bergantung dari pewawancara.¹¹⁴

Teknik ini juga digunakan untuk mengetahui secara mendalam tentang berbagai informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Dalam hal ini kepala madrasah dan tenaga pendidik adalah orang yang paling esensial untuk dimintai keterangan atau informasi tentang permasalahan yang akan dikaji, karena terlibat secara langsung dalam proses pendidikan sehingga informasinya lebih akurat dan terpercaya.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu metode untuk memperoleh informasi mengenai barang-barang tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan, notulen, rapat, catatan harian dan sebagainya.¹¹⁵ Adapun dokumen yang dikumpulkan dan dianalisis peneliti dalam penelitian ini adalah dokumen yang berkaitan dengan kondisi lembaga sebagai lokasi penelitian dan dokumen yang berkaitan dengan fokus dan masalah penelitian. Data-data yang dihasilkan peneliti tersebut diharapkan mampu menjawab pertanyaan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara.

¹¹⁴ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian ...*, hal. 22

¹¹⁵ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, hal. 131

E. Keabsahan Data

Dalam penelitian ini uji keabsahan data yang digunakan yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dalam hal ini peneliti mengecek data dari berbagai sumber, untuk mengetahui bagaimana strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, dengan sumber data utamanya adalah Kepala Madrasah, sedangkan sumber data pendukungnya adalah Wakil kepala dan guru.

Data dari ketiga sumber data tersebut dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan, yang kemudian dideskripsikan serta dikategorisasikan mana pandangan yang sama, pandangan yang berbeda, dari ketiga sumber tersebut. Triangulasi teknik dalam hal ini peneliti mengecek data dari berbagai teknik pengumpulan data yang digunakan, untuk mengetahui bagaimana strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mempertahankan mutu pendidikan pada masa pandemi covid-19 di MTs Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, dengan teknik pengumpulan data wawancara, observasi dan studi dokumentasi.

Data dari ketiga teknik pengumpulan data tersebut dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan, yang kemudian dideskripsikan serta dikategorisasikan ada atau tidaknya data yang diperoleh dari masing-masing teknik tersebut. Hal ini mengacu pada pendapat Sugiyono yang mengartikan triangulasi sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu.¹¹⁶ Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber, sedangkan triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.

¹¹⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2017), hal. 273-274

F. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses urutan data dengan mengorganisasikan data ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Teknik analisis data digunakan dalam penelitian ini menggunakan pola penelitian induktif yang diolah dengan teknik saling terjalin atau interaktif mengalir. Teknik interaksi mengalir yaitu model analisis yang menyatu dengan proses pengumpulan data dalam suatu rangkaian tertentu atau merupakan suatu siklus.

Data penelitian akan dianalisis secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data mengikuti *flow model* yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman dalam Sugiyono yaitu data *reduction*, *data display* dan *conclusion drawing/verification*.¹¹⁷ Model analisis yang digunakan adalah model interaktif *interactive models* yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman dalam Moleong yang dimulai dari reduksi data, display data, pengambilan kesimpulan dan verifikasi yang dilakukan sewaktu penelitian berlangsung,¹¹⁸ yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan bagian yang penting dalam sebuah penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan tiga teknik pengumpulan data yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang ketiga-tiganya saling berhubungan dan saling melengkapi. Pengumpulan data masih akan dilakukan apabila data yang sudah diperoleh kurang memadai. Pengumpulan data akan dihentikan jika data yang diperlukan sudah didapatkan.

2. Reduksi Data

Reduksi data merupakan tahap analisis dimana peneliti akan membuang data-data yang tidak dibutuhkan. Dalam reduksi data, peneliti harus mengkaji secara lebih cermat data atau informasi apa yang kurang.

¹¹⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ...*, hal. 337

¹¹⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, hal. 198

informasi apa yang perlu ditambahkan dan informasi apa yang perlu dihilangkan. Reduksi data akan dilaksanakan secara terus menerus selama kegiatan penelitian berlangsung. Data yang diperoleh dari lapangan ditulis dalam bentuk uraian atau laporan yang terperinci. Laporan tersebut perlu direduksi, dirangkum, dan dipilah-pilah hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting, dicari pola dan temanya. Jadi laporan lapangan sebagai bahan mentah disingkat, direduksi, disusun lebih sistematis.

3. Penyajian Data

Penyajian data merupakan suatu rakitan organisasi informasi, deskripsi dalam bentuk narasi yang memungkinkan terjadinya penarikan kesimpulan. Penyajian data merupakan rakitan kalimat yang disusun secara logis dan sistematis, sehingga bila dibaca akan mudah dipahami berbagai hal yang terjadi dan memungkinkan peneliti untuk berbuat sesuatu pada analisis ataupun tindakan berdasarkan pemahaman tersebut.

4. Menarik Kesimpulan atau Verifikasi

Sejak awal pengumpulan data, peneliti sudah harus memahami apa arti dari berbagai hal yang ditemui. Simpulan perlu diverifikasi agar cukup mantap dan benar-benar bisa dipertanggungjawabkan. Verifikasi juga dapat berupa kegiatan yang dilakukan untuk mengembangkan ketelitian dan juga dapat dilakukan dengan usaha yang lebih luas yaitu dengan replikasi dalam satuan data yang lain. Ketiga aktivitas tersebut berinteraksi dengan proses pengumpulan data sebagai suatu siklus.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchori, *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, Bandung: Alfabeta, 2017.
- Asmani, Jamal Ma'mur, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Professional: Panduan Quality Control Bagi Para Pelaku Lembaga Pendidik*, Yogyakarta: Diva Press. 2009.
- Armstrong, *Armstrong's handbook of management and leadership: A guide to managing for result*. (2nded), London and Philadelphia: Kogan Page, 2009.
- Aunurrahman, *Belajar dan Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Asti, Aslini Midar, *Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kompetensi Guru dan Kualitas Pembelajaran pada Mata Pelajaran Pendidikan Agama* Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010.
- Atmodiwiro, Soebagio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Ardadizya Zaya, 2012.
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011.
- Danim, Sudarwan, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Dirawat, dkk, 1983, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 2003.
- Djamarah, Syaiful Bahri dan Aswan Zain, *Strategi Belajar Mengajar*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Fathurrohman, Muhammad & Sulistyorini, *Belajar dan Pembelajaran*, Yogyakarta: Teras, 2012.
- Gintings, Abdorrakhman, *Esensi Praktis: Belajar dan Pembelajaran*, Bandung: Humaniora, 2018.
- Gomes, Faustino Cordoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset, 2013.
- Hasan, Ali, *Marketing dan Kasus-Kasus Pilihan*, Yogyakarta: CAPS, 2013.
- Hubeis, Musa, dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2014.

- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research*, Yogyakarta: Andi Offset, 2005.
- Idhar, *Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mempertahankan Kinerja Guru Pada Pembelajaran di MAN 3 Bima*, Makasar: PPs UIN Alauddin Makasar, 2019.
- Kotter, Jhon, *What Leaders really Do, Kepemimpinan dan Perubahan*, alih bahasa, Julius A. Mulyadi, Jakarta: Erlangga, 2001.
- Leithwood, K., et al. *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*, Nottingham: National College for School Leadership, 2006.
- Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara budaya organisasi*, Malang: Aditya media publishing, 2012.
- Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019.
- Mukhtar, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Mempertahankan Kinerja Guru Pada SMP Negeri Di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar*, Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Universitas Syiah Kuala, Volume 3, No. 3, Agustus 2019.
- Mulyasana, Dedy, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya 2011.
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005.
- Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.
- Nata, Abuddin, *Perspektif Islam Tentang Strategi Pembelajaran*, Jakarta: Prenata Media Group, 2016.
- Nazir, Moh., *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Galia Indonesia, 2003.
- Pidarta, Made, *Cara belajar di Universiti Negara Maju: Suatu Studi Kasus*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Pidarta, Made, *Landasan Kependidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Purwanto, M Ngalim, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2018.

- Rahmanisa, *Manajemen Kepala Sekolah dalam Mempertahankan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam di SDIT Khoiru Ummah Curup*, Curup: PPs STAIN Curup, 2019.
- Robbins, Stephen P., *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, 1983.
- Rohani, Ahmad dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 1991.
- Rue, L.W. & Byars, L.L., *Management: Skills and Application*. (8thed.), New York: Irwin McGraw Hill, 2000.
- Sadler, P., *Leadership*, London: Kogan Page, 1997.
- Sagala, Syaiful, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- _____, *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta 2015.
- _____, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2017.
- Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*, Jogjakarta: Ircisod, 2012.
- Sanzo, K.L., Sherman, W.H., & Clayton, J., *Leadership Practices of Successful Middle School Principals*, Journal of Educational Administration. 2010.
- Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, Bandung: PT Refika Aditama, 2014.
- Soebagio, Atmodiwiryo, *Manajemen Pengawasan dan Supervisi Sekolah*, Jakarta: PT. Ardadizya Jaya, 2011.
- Solihin, Ismail, *Manajemen Strategik*, Bandung: Erlangga, 2012.
- Sobri. dkk. *Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009.
- Sagala, Syaeful, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2017.
- _____, *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta 2015.
- Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, Bandung: PT Refika Aditama, 2014.

- Solihin, Ismail, *Manajemen Strategik*, Bandung: Erlangga, 2012.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Suryosubroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Bina Aksara, 1998.
- Steiner, George A. dan John B Miner, *Kebijakan Dan Strategi Manajemen*, terj, Ticoalu dan Agus Dharma, Jakarta: Erlangga, 2018.
- Wirawan, 2013, *Kepemimpinan teori psikologi, Prilaku organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2007.
- Wikipedia, *Strategi*, dalam: <http://id.wikipedia.org/wiki/Strategi>, 2011, diakses tanggal 10 Oktober 2021
- Winston, B.E. & Patterson, K. *An Integrative Definition of Leadership*, International Journal of Leadership Studies, 1, 2, 15. 2006.
- Thobroni, Muhammad, *Belajar dan Pembelajaran*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.
- Tumaggor, Rusmin, *Ilmu Sosial dan Budaya Dasar*, Jakarta: Balai Pustaka, 2015.