

**KEPEMIMPINAN MUTU KEPALA MADRASAH DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MADRASAH  
TSNAWIYAH AL HIDAYAH PURWASABA  
MANDIRAJA KABUPATEN  
BANJARNEGARA**



**TESIS**

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

**Oleh**

**SUKIRAH  
NIM. 2010797**

**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: Kepemimpinan Mutu Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara

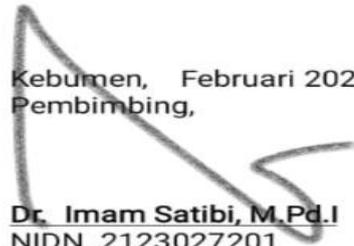
Yang ditulis oleh :

Nama : Sukirah  
NIM. : 2010797  
Program : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Tahun Akademik : 2020/2021

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. Imam Satibi, M.Pd.I  
NIDN. 2123027201

## PENGESAHAN

Tesis yang berjudul: Kepemimpinan Mutu Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, telah dipertahankan di hadapan Sidang Dewan Penguji Tesis pada:

Hari : SABTU  
Tanggal : 12 Maret 2022  
Waktu :

### Oleh:

Nama : SUKIRAH  
NIM : 2010797  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

### Dewan Penguji Tesis

Ketua Sidang	: Benny Kurniawan, M.Pd.I	(  )
Sekretaris Sidang	: Faisol, M.Ag	(  )
Penguji I	: Dr. Muhyidin, M.Pd	(  )
Penguji II	: Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S. I	(  )

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 : Sukirah  
NIM : 2010797  
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,



**Sukirah**  
NIM. 2010797

## **MOTTO**

Gunakanlah waktu luangmu sebaik mungkin sebelum waktu kesulitan datang  
menghampirimu  
**(Imam Syafi'i)**

## **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 Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja  
Kabupaten Banjarnegara
6. Para pembaca yang budiman.

.

## ABSTRAK

**Sukirah**, Kepemimpinan Mutu Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, Tesis, Program Pascasarjana, IAINU Kebumen, 2022.

Tesis ini membahas tentang kepemimpinan mutu kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara dimaksudkan untuk menjawab permasalahan: 1) Bagaimana kepala madrasah melakukan proses perbaikan; 2) Bagaimana kepala madrasah menentukan standar mutu; 3) Bagaimana kepala madrasah melakukan perubahan kultur; 4) Bagaimana kepala madrasah perubahan organisasi dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten 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) Kepala madrasah melakukan perbaikan terus menerus dalam meningkatkan kinerja guru dilaksanakan melalui: a) Peningkatan Mutu Guru, b) Perbaikan Proses Pembelajaran, c) Siswa “sebagai pusat” (*student centered learning*), d) Perbaikan Sarana dan Prasarana; 2) Kepala madrasah menentukan standar mutu dalam meningkatkan kinerja guru dilaksanakan dengan: a) Pengambilan keputusan dengan bijak; b) Pengawasan terhadap kinerja guru; dan c) Kebijakan Standar Mutu; 3) kepala madrasah melakukan perubahan kultur dalam meningkatkan kinerja guru dilaksanakan dengan: a) Pengembangan kualitas SDM terutama guru; b) Pengembangan sarana dan Prasarana; c) Memberikan tugas mandiri; d) Mengkaji kurikulum dan silabus; e) Peningkatan manajemen; f) Meningkatkan sumber dana; dan g) Sangat mengutamakan pelayanan prima; 4) Kepala madrasah melakukan perubahan organisasi dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara dilaksanakan melalui tiga tahap yaitu a) Tahap *unfreezing* adalah tahap dimana pemimpin perubahan mengintensifkan perasaan tidak puas para pengikutnya terhadap situasi ini, b) Tahap *moving*, dapat dimulai, c) Tahap *freezing* yaitu menghentikan proses perubahan untuk menjadikan hasil perubahan itu sebagai kebiasaan baru.

*Kata Kunci: kepemimpinan, mutu, kinerja, guru*

## ***ABSTRACT***

**Sukirah**, Quality Leadership of Madrasah Heads in Improving Teacher Performance at Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Banjarnegara Regency, Thesis, Postgraduate Program, IAINU Kebumen, 2022.

This thesis discusses the quality leadership of madrasah principals in improving teacher performance at Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Banjarnegara Regency access to answer problems: 1) How madrasa principals carry out the improvement process; 2) How the madrasa principal determines the quality standard; 3) How the madrasa principal makes cultural change; 4) How does the head of madrasa organizational change in improving teacher performance at Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Banjarnegara Regency?

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 drawing conclusions.

The results of the study found that: 1) The madrasa principal made continuous improvements in improving teacher performance through: a) Teacher Quality Improvement, b) Improvement of the Learning Process, c) Students "as the center", d) Improvement of Facilities and Infrastructure; 2) Madrasah principals determine quality standards in improving teacher performance by: a) Making decisions wisely; b) Supervision of teacher performance; and c) Quality Standards Policy; 3) madrasa principals make cultural changes in improving teacher performance by: a) developing the quality of human resources, especially teachers; b) Development of facilities and infrastructure; c) Giving independent assignments; d) Reviewing the curriculum and syllabus; e) Improved management; f) increasing sources of funds; and g) Very prioritize excellent service; 4) The madrasa principal makes organizational changes in improving teacher performance at Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Banjarnegara Regency carried out through three stages, namely a) The unfreezing stage is the stage where the change leader intensifies the feelings of dissatisfaction of his followers with the current situation, b) The moving stage, can begins, c) The freezing stage is the cessation of the change process to make the results of the change a new habit.

Keywords: leadership, quality, performance, teacher

## 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	‘	Apostrof
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 ilambangkan 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*), ( *تَيِّبٌ* = *tayyib*).
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 ( *رُؤْيَةُ* = *ru’yah* ), ( *فُقَّهَاءُ* = *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 keserjanaan 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, S.H.I., M.S.I., selaku Rektor IAINU Kebumen.
2. Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I., Direktur Program Pascasarjana IAINU Kebumen
3. Dr. Imam Satibi, M.Pd.I selaku dosen pembimbing tesis ini yang telah memberikan arahan dan bimbingannya sehingga terselesaikannya tesis ini.
4. 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
5. Suami dan anakku, yang selalu menjadi motivasi dalam hidupku.
6. Kepala Madrasah dan seluruh Keluarga Besar Madrasah Tsnawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegarayang telah kooperatif selama proses pelaksanaan penelitian berlangsung
7. 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

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sukirah', written in a cursive style.

**Sukirah**

## 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 .....	xii
DAFTAR ISI .....	xiv
DAFTAR TABEL .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	4
C. Tujuan Penelitian .....	5
D. Manfaat Penelitian .....	6
E. Sistematika Penulisan .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori .....	8
B. Penelitian Terdahulu yang Relevan .....	37
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	47
B. Waktu dan Tempat Penelitian .....	48
C. Subyek Penelitian .....	48
D. Teknik Pengumpulan Penelitian .....	49
E. Keabsahan Data .....	51
F. Teknik Analisis Data .....	52
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Deskripsi Gambaran Umum Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara .....	55
B. Deskripsi Hasil Penelitian .....	65

1. Kepala Madrasah melakukan perbaikan terus menerus dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara.....	65
2. Kepala madrasah menentukan standar mutu dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara.....	73
3. Kepala madrasah melakukan perubahan kultur dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara.....	79
4. Kepala madrasah melakukan perubahan organisasi dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara.....	84
C. Deskripsi Pembahasan Hasil Penelitian.....	85
1. Kepala Madrasah melakukan perbaikan terus menerus dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara.....	87
2. Kepala madrasah menentukan standar mutu dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara.....	90
3. Kepala madrasah melakukan perubahan kultur dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara.....	99
4. Kepala madrasah melakukan perubahan organisasi dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara.....	101

## BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan .....	104
B. Saran .....	105

DAFTAR PUSTAKA .....	106
----------------------	-----

LAMPIRAN .....	110
----------------	-----

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Data Keadaan Guru MTs Al Hidayah Purwasaba .....	61
Tabel 4.2 Keadaam Siswa MTs Al Hidayah Purwasaba.....	62
Tabel 4.3 Data Prasarana MTs Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Banjarnegara .....	64

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Matrik Penelitian .....	106
Lampiran 2 Jadwal Kegiatan Penelitian.....	108
Lampiran 3 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian .....	109
Lampiran 4 Lembar Observasi.....	110
Lampiran 5 Pedoman Wawancara .....	111
Lampiran 6 Pedoman Dokumentasi .....	112
Lampiran 7 Foto-Foto Penelitian .....	113
Lampiran 8 Surat Ijin Penelitian .....	116
Lampiran 9 Surat Keterangan Penelitian .....	117
Lampiran 10 Data Penulis .....	118

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Madrasah merupakan lembaga pendidikan yang bertugas untuk menyelenggarakan pendidikan yang sesuai dengan kebijakan atau peraturan yang telah ditetapkan pemerintah. Sebaik apapun kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah, seperti terkait dengan kurikulum 2013, maka keberhasilan dari implementasi kurikulum tersebut amat tergantung dari kesungguhan madrasah dalam mengimplementasikannya, dan kesungguhan itu akan terwujud tidak bisa dipisahkan dengan peranan kepala madrasah sebagai pimpinan. Dalam pengelolaan madrasah, kepala madrasah sebagai manajer dan pemimpin pendidikan, bertugas untuk melaksanakan tugas-tugas administratif serta memberdayakan sumber daya yang ada di madrasah.

Tugas-tugas administratif yang harus dilakukan oleh manajer pendidikan, seperti kepala madrasah, cukup kompleks, mulai dari merencanakan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan-kegiatan madrasah, agar berjalan sesuai dengan rencana dan program yang telah ditetapkan. Madrasah sebagai satuan pendidikan yang berfungsi dalam menyelenggarakan pendidikan dalam kegiatannya tidak sekedar asal berjalan, tetapi harus dapat memenuhi harapan pelanggan atau pemangku kepentingan, baik itu murid, orang tua, pengguna lulusan maupun pemerintah, dengan kata lain aspek kualitas hendaknya menjadi perhatian utama madrasah. Apalagi madrasah dewasa ini diberikan peranan strategis sebagai lembaga yang berfungsi menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas, yaitu yang berkarakter, cerdas, mandiri, dan kompetitif.

Untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas, kepemimpinan pendidikan memegang peranan yang penting, pemimpin hendaknya mampu menyusun rencana dan program yang berkualitas, melaksanakannya secara

konsisten serta melakukan pengawasan dengan baik, karena itu dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya, setiap pemimpin pendidikan seperti kepala madrasah hendaknya melaksanakan kepemimpinan mutu. Yaitu pemimpin yang memiliki visi, misi, memiliki inisiatif, memberikan inspirasi dan menunjukkan komitmennya terhadap kualitas, keterbukaan dalam komunikasi, mengembangkan kerja tim, mengerti kebutuhan dan harapan pelanggan, serta melakukan perbaikan berkelanjutan.

Terwujudnya pendidikan yang berkualitas tidak bisa dipisahkan dengan upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah/madrasah sebagai pemimpin. Banyak hasil riset dan pendapat yang dikemukakan oleh para ahli yang menyatakan ada keterkaitan antara peningkatan mutu pendidikan dengan kepemimpinan madrasah/madrasah, ini menunjukkan begitu pentingnya fungsi kepemimpinan yang dilakukan oleh madrasah/madrasah, dalam literatur profesional tentang administrasi ditekankan bahwa tanggung jawab utama administrator madrasah adalah sebagai pemimpin. Umumnya mereka sependapat bahwa kepemimpinan diperlukan untuk memperbaiki kinerja madrasah/madrasah.

Demikian juga menurut Mulyasa bahwa: Kepemimpinan pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam membangun madrasah efektif.<sup>1</sup> hal yang sama dikemukakan Wahjosumidjo: Kepemimpinan adalah suatu kekuatan penting dalam pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seseorang manajer yang efektif.<sup>2</sup> Pandangan yang sama dikemukakan oleh Husaini Usman: Pentingnya keberadaan kepemimpinannya mutu untuk melaksanakan peningkatan mutu tidak dapat diabaikan.<sup>3</sup> Tanpa kepemimpinan yang bermutu sulit untuk

---

<sup>1</sup> E, Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Anggota IKAPI, 2013), hal. 99-100.

<sup>2</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoretik dan permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hal.100-101

<sup>3</sup> Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2013), hal. 41

meningkatkan mutu. Prasyarat untuk meningkatkan mutu adalah kepemimpinan yang bermutu.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa tugas kepala madrasah baik sebagai tenaga pendidik, maupun sebagai tenaga kependidikan ataupun berkaitan erat dengan lima kompetensi akademik kepala madrasah, memberikan peluang bagi semua guru untuk menjadi kepala madrasah, baik guru yang berlatar belakang pendidikan keguruan mata pelajaran umum maupun guru yang berlatar belakang Pendidikan Agama.

Dari uraian tersebut juga dapat dipahami bahwa yang terpenting bagi guru yang ditugaskan sebagai kepala madrasah/madrasah adalah memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugasnya sebagai manajer di madrasah/madrasah tempat bertugasnya. Tentunya kemampuan ini dapat dilihat dari semakin berkembangnya madrasah tersebut, baik akademik maupun non akademik. Dari segi non akademik diantaranya meningkat sejumlah sarana dan prasarana yang dimiliki oleh madrasah. Sedangkan dari segi akademik diantaranya meningkatnya prestasi kepala madrasah, guru dan siswa, terutama dalam peningkatan kinerja guru.

Guru merupakan salah satu komponen utama dalam pendidikan, maka guru harus memiliki kinerja yang baik dan memang dituntut untuk demikian. Guru inilah yang menjadi kunci suksesnya dalam proses pembelajaran di madrasah. Tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan terlihat dari proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru tersebut. Kinerja guru di madrasah/madrasah selama ini masih menjadi sorotan berbagai kalangan masyarakat, terutama praktisi pendidikan. Banyak masalah ketika kita membicarakan masalah kinerja guru dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Seperti dari kurangnya tanggung jawab terhadap siswa, tidak disiplin dan tidak melaksanakan kewajibannya sebagai guru yang professional.

Kinerja guru bukan hanya hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung

jawab yang diberikan kepadanya selama periode tertentu sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut, tetapi kinerja juga dapat diartikan sebagai *performance*, sumbangan kerja, penampilan kerja dan unjuk kerja. Kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang di dalamnya terdiri dari tiga aspek yaitu: kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi, kejelasan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud.

Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara selalu berusaha sebaik mungkin untuk meningkatkan mutu pendidikannya. Kepala Madrasah sebagai atasan, berusaha sebaik mungkin dan semaksimal mungkin untuk memperbaiki semua mutu yang ada. Meskipun kendala dalam meningkatkan mutu pendidikan, misalnya sebagian besar guru harus melanjutkan studi yang lebih tinggi sehingga harus meninggalkan tugas mengajarnya dan lain-lain. Oleh sebab itu kepemimpinan mutu kepala madrasah juga harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya walaupun tidak semua terlaksana.

Mengingat pentingnya kinerja guru dalam pendidikan, maka sangat diperlukan kepemimpinan yang bermutu, akan mampu mendorong, memberikan semangat dan menjadi inisiator bagi guru-guru yang menjadi bawahannya. Dari latar belakang masalah di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Kepemimpinan Mutu Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara.”

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan judul, belakang masalah dan batasan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana kepala madrasah melakukan proses perbaikan dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara?
2. Bagaimana kepala madrasah menentukan standar mutu dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara?
3. Bagaimana kepala madrasah melakukan perubahan kultur dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara?
4. Bagaimana kepala madrasah melakukan perubahan organisasi dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini pada hakekatnya adalah merupakan jawaban dari rumusan masalah di atas yaitu:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis kepala madrasah melakukan perbaikan dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis kepala madrasah menentukan standar mutu dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis kepala madrasah melakukan perubahan kultur dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis kepala madrasah melakukan perubahan organisasi dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara.

## **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat untuk berbagai pihak, baik secara teoritis maupun praktis di lapangan.

### **1. Secara Teoritis**

Secara teoritis hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan dan pengembangan konsep kepemimpinan, khususnya tentang kepemimpinan mutu kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru serta sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya khususnya yang berminat dalam kajian kepemimpinan.

### **2. Secara Praktis**

#### **a. Bagi Lembaga**

- 1) Sebagai bahan masukan untuk terus mengembangkan madrasah.
- 2) Sebagai upaya perbaikan serta peningkatan mutu pendidikan sehingga menghasilkan out put atau lulusan yang bermutu.
- 3) Sebagai bahan masukan dan pertimbangan untuk mendayagunakan tenaga pendidik dan kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan yang maksimal demi kemajuan lembaga.

#### **b. Bagi Guru**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk pertumbuhan dan peningkatan jabatan fungsionalnya sebagai guru yang professional.

#### **c. Bagi Pascasarjana IAINU Kebumen**

- 1) Memperkaya khazanah keilmuan pendidikan Islam bagi kalangan civitas akademika Pascasarjana IAINU Kebumen.
- 2) Menjadi bahan kajian dan penelitian lebih lanjut di masa-masa mendatang, khususnya berkaitan dengan kepemimpinan.

#### **d. Bagi Kementerian Agama maupun Kementerian Pendidikan**

- 1) Menjadi bahan masukan bagi upaya peningkatan kepemimpinan pendidikan

- 2) Menjadi bahan kajian berkaitan dengan kepemimpinan yang bermutu dan berkualitas dalam meningkatkan kinerja guru.

#### **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

### LANDASAN TEORI

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Kepemimpinan Mutu Kepala Madrasah

###### a. Pengertian Kepemimpinan Mutu Kepala Madrasah

Istilah kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata ‘*Leader*’ artinya pemimpin atau ‘*to lead*’ artinya memimpin.<sup>4</sup> 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.<sup>5</sup> Sedangkan menurut Stephen P. Robbins kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian.<sup>6</sup>

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.*<sup>7</sup> 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.

---

<sup>4</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara budaya organisasi*, (Malang: Aditya media publishing, 2012), hlm. 37

<sup>5</sup> Jamal Ma'mur Amani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Professional: Panduan Quality Control Bagi Para Pelaku Lembaga Pendidik*, (Yogyakarta: Diva Press, 2015), hlm. 94

<sup>6</sup> Stephen P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior*, (Prentice-Hall. 2013), hlm, 112

<sup>7</sup> Rue, L.W. & Byars, L.L. *Management: Skills and application*. (8<sup>th</sup>ed.). New York: Irwin cGraw Hill, 2012), hlm. 311

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 saling bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sebagaimana menurut Sadler, *the good leader tends to share decision making and share responsibility*.<sup>8</sup> 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.”<sup>9</sup>

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

---

<sup>8</sup> Paul Sadler, *Leadership*. (London: Kogan Page, 2017), hlm. 69

<sup>9</sup> Winston, B.E. & Patterson, K. *An integrative definition of leadership*. International Journal of Leadership Studies, 1, 2, 15.

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.

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 madrasah.<sup>10</sup> Sedangkan Nurdin 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.<sup>11</sup>

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

---

<sup>10</sup> Wirawan, *Kepemimpinan teori psikologi, Prilaku organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 2013), hlm. 7

<sup>11</sup> Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 2013), hlm.

yang cukup memungkinkan terjadinya kesalahan makin besar dan kemungkinan berhasil dengan sendirinya akan makin kecil. Menurut Kotter, tujuan utama kepemimpinan adalah menghasilkan perubahan yang perlu, khususnya perubahan yang signifikan.<sup>12</sup>

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 bersama; 4) Kegiatan

---

<sup>12</sup> John Kotter, *What Leaders really Do, Kepemimpinan dan Perubahan*, alih bahasa, Julius A. Mulyadi, (Jakarta: Erlangga, 2011), hlm. 10

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.<sup>13</sup>

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)<sup>14</sup>

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

---

<sup>13</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2014), hlm. 17

<sup>14</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2015), hlm. 5-6

dua pakar yang tidak memiliki kesimpulan yang sama tentang bagaimana cara menciptakan institusi yang baik.<sup>15</sup>

Mutu merupakan sesuatu yang penting. Mutu menjadi suatu kebanggaan. Menurut Sallis, mutu dipandang sebagai sebuah konsep yang absolut sekaligus relatif.<sup>16</sup> 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.<sup>17</sup>

Sudarwan Danim mengemukakan bahwa, mutu sebagai derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang atau jasa.<sup>18</sup> Dalam pendidikan, khususnya dalam proses pembelajaran, mutu sangat menentukan hasil belajar siswa. Mutu ditentukan berdasarkan pada keadaan senyatanya, misalnya hasil tes prestasi belajar siswa.<sup>19</sup>

Mutu atau *quality* sesungguhnya merupakan sebuah konsep yang kontradiktif, sebab disatu sisi mutu dapat diartikan sebagai konsep relative.<sup>20</sup> 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.<sup>21</sup>

Sementara itu pengertian kepala madrasah dalam penelitian ini adalah orang yang memimpin pada lembaga pendidikan formal. Sudarwan Danim mendefinisikan bahwa Kepala Madrasah adalah seorang

---

<sup>15</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management; Management in Education*, (London: Kogan Page, 2014), hal. 29

<sup>16</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management ...*, hal. 51-52

<sup>17</sup> Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (TQM)*. (Jakarta: Ghalia Indonesia. 2010), hal. 15

<sup>18</sup> Sudarwan Danim. *Inovasi pendidikan dalam upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2012), hal. 12

<sup>19</sup> Oemar Hamalik. *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan* (Bandung: Y.P Pemindo, 2019), hal. 33

<sup>20</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management ...*, hal. 22-23

<sup>21</sup> Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education Management: Teori dan Praktek Pengelolaan Sekolah/ Madrasah di Indonesia* (Jakarta: Prenadamedia Group. 2016), hal. 382

guru, yaitu guru yang memperoleh tugas tambahan sebagai Kepala Madrasah. Berdasarkan definisi tersebut, maka tugas Kepala Madrasah sangatlah kompleks dan berat, sehingga memungkinkan lembaga madrasah dapat berjalan kurang baik.<sup>22</sup>

Wahjosumidjo mendefinisikan bahwa Kepala Madrasah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>23</sup>

Lebih lanjut Wahjosumidjo menjelaskan bahwa kepala madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala madrasah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas.<sup>24</sup> Oleh karena itu, kepala madrasah 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 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 Madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan madrasah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan madrasah dapat direalisasikan.<sup>25</sup> Dengan tugas sebagai motor penggerak di atas, maka sangat diharapkan

---

<sup>22</sup> Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 145

<sup>23</sup> Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hal. 63

<sup>24</sup> Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hal. 84-85

<sup>25</sup> Sobri. dkk. *Pengelolaan Pendidikan*. (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009), hal. 110

sebagai Kepala Madrasah harus mampu menjalankan tugasnya secara professional terutama dalam pembinaan dan pengawasan kinerja guru.

Leithwood mengemukakan bahwa, *“leadership has very significant effects on the quality of the school organization and on pupil learning.”*<sup>26</sup> Daryanto juga menjelaskan bahwa [Kepala Madrasah](#) merupakan personel madrasah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan madrasah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan madrasah yang dipimpinnya. Definisi tersebut menjelaskan bahwa Kepala Madrasah adalah pada hakekatnya seorang guru yang mempunyai tugas khusus sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan.<sup>27</sup>

Dengan demikian kepala madrasah 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.”*<sup>28</sup> Kepala madrasah tidak bisa memimpin madrasah tanpa kolaborasi staf. Mereka harus mampu untuk memberdayakan anggota staf untuk membuat keputusan mereka sendiri dan untuk bekerja dengan mereka secara kooperatif dan kolegal.

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

---

<sup>26</sup> Leithwood, K., et al. *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*, (Nottingham: National College for School Leadership, 2006), hal. 14

<sup>27</sup> Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hal. 80

<sup>28</sup> Sanzo, K.L., Sherman, W.H., & Clayton, J., *Leadership Practices of Successful Middle School Principals*. (Journal of Educational Administration. 2010), hal. 41

Sebagaimana dikemukakan di atas, kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu aspek yang penting dan menjadi nilai kunci dalam mewujudkan pendidikan yang kualitas. Tanpa kepemimpinan kepala madrasah, maka proses peningkatan kualitas tidak dapat dilakukan secara rutin, karena untuk meningkatkan mutu perlu adanya komitmen pimpinan terhadap mutu, upaya mempengaruhi dan menggerakkan personil agar bekerja dengan baik serta memberdayakan sumber daya yang ada dimadrasah untuk selalu melakukan perbaikan secara berkelanjutan sehingga para pelanggan puas terhadap layanan yang diberikan madrasah.

Kepemimpinan yang menaruh perhatian utama pada kualitas, disebut kepemimpinan kualitas. Husaini Usman mengemukakan: kepemimpinan mutu ialah kepemimpinan yang selalu ingin sesuatu yang sempurna atau terbaik.<sup>29</sup> Pandangan lain dikemukakan Gaspert bahwa kepemimpinan kualitas pada dasarnya merupakan suatu proses pengaruh untuk perbaikan kualitas, di mana pemimpin mencoba mempengaruhi bawahan untuk melakukan apa yang dipandang penting oleh si pemimpin.<sup>30</sup>

Seorang pemimpin yang melaksanakan kepemimpinan mutu akan berusaha untuk meningkatkan kinerja setiap personil dan sumber daya organisasi lainnya, seperti: alat atau mesin, dana, prosedur kerja sehingga terjadi peningkatan produktivitas kerja individu maupun lembaga. Dengan terwujudnya produktivitas kerja ini dapat melahirkan kebanggaan bagi setiap personil.

Menurut Nanang Fattah dan Mohammad Ali (2007), dalam menjalankan fungsi kepemimpinan mutu, pemimpin pendidikan harus dapat membantu menciptakan iklim sosial yang baik sehingga dapat

---

<sup>29</sup> Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2013), hal. 415

<sup>30</sup> Vincent Gasperst, *Total Quality Management*, (Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, 2015), hal. 125

tercipta suasana persaudaraan serta kerja sama yang penuh rasa kebebasan, seperti (1) membantu kelompok mengorganisasikan diri. (2) membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja dan (3) bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan dengan kelompok.<sup>31</sup>

Kepemimpinan mutu dalam suatu organisasi tidak terwujud dengan begitu saja, tetapi perlu adanya usaha dan komitmen dari pimpinan untuk mewujudkan lembaga yang bermutu serta dukungan yang positif dari semua staf yang terlibat dalam kegiatan tersebut untuk melaksanakan tugas dengan baik, melakukan perbaikan berkelanjutan, bekerja sama dan berupaya meningkatkan kemampuannya. Menurut Oakland dalam Nasution ada 10 elemen proses dalam mewujudkan kepemimpinan kualitas, antara lain:

- 1) Mendemonstrasikan kepemimpinan, yang meliputi tindakan untuk mengambil inisiatif, memberikan contoh yang baik, memimpin para bawahan atau pengikut dan memberikan inspirasi bagi rekan-rekannya, dan menunjukkan komitmennya terhadap kualitas.
- 2) Membangun kesadaran, yang meliputi pendidikan secara mandiri pada proses kepemimpinan kualitas, mendiskusikan kepemimpinan kualitas, dan membantu para pengikut menjadi lebih sadar terhadap kualitas
- 3) Keterbukaan lini komunikasi, yang meliputi komunikasi vertical dan horizontal, komunikasi secara bebas dan terbuka, kepercayaan dan saling menanggapi, mau mendengar, memberikan informasi secara terbuka pada semua orang.
- 4) Menciptakan dorongan untuk mencapai tujuan, yang meliputi pendefinisian visi dan misi, menyusun tujuan dan sasaran yang

---

<sup>31</sup> Nanang Fattah dan Mohammad Ali, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Penerbit UT, 2017), hal. 145

relevan yang disusun oleh seluruh personil, dan menggunakan pandangan jangka panjang.

- 5) Fokus pada pelanggan, mengerti kebutuhan pelanggan, harapan, dan persyaratan pelanggan, mengetahui kepuasan pelanggan, mau mendengarkan pelanggan, dan melibatkan pelanggan dalam perencanaan dan pembuatan keputusan.
- 6) Pengembangan kerja tim
- 7) Memberikan dukungan, pelatihan, dan pendidikan
- 8) Membangun tanggapan dan kepercayaan
- 9) Menciptakan lingkungan yang mempromosikan continuous improvement, yang meliputi memandang masalah sebagai kesempatan, melaksanakan perbaikan, menguji nilai kebijakan, praktek, dan prosedur dan menghilangkan rasa ketakutan.
- 10) Menggunakan tim yang melaksanakan proses.<sup>32</sup>

Jarome S. Arcaro menyatakan: Seorang pemimpin mutu didefinisikan sebagai orang yang mengukur keberhasilannya dengan keberhasilan individu-individu di dalam organisasi. Pemimpin mutu dalam pendidikan ditandai dengan kemampuannya untuk menggambarkan visi lembaga kepada para stafnya yang ada madrasah serta mengilhami para staf untuk mengambil langkah-langkah atau tindakan yang diperlukan guna mewujudkan visi tersebut.<sup>33</sup>

Josep M. Juran dalam Nasution, 2001 menyatakan bahwa kepemimpinan yang mengarah pada kualitas meliputi tiga fungsi manajerial, yaitu perencanaan, pengendalian, dan perbaikan kualitas secara berkesinambungan.<sup>34</sup> Dalam perencanaan ditunjukkan untuk mengidentifikasi pelanggan dan kebutuhannya, mengembangkan metode

---

<sup>32</sup> Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia, 2011), hal. 125-126

<sup>33</sup> Jerome S Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu*, (Edisi Terjemahan), (Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar, 2016), hal. 90

<sup>34</sup> Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu...*, hal. 130

dan proses kerja agar menghasilkan produk yang berkualitas. Pengendalian diarahkan evaluasi kinerja, membandingkan kinerja aktual dengan tujuan dan melakukan tindakan perbaikan, sedangkan perbaikan kualitas, diarahkan upaya perbaikan terhadap insfrasstruktur, personil, metoda atau proses kerja yang dianggap belum baik.

Sementara itu Sukmadinata menyebutkan, untuk menerapkan program mutu dalam pendidikan diperlukan kepemimpinan yang berorientasi pada mutu.<sup>35</sup>

b. Prinsip Kepemimpinan Mutu Kepala Madrasah

Kepemimpinan mutu berpegang pada prinsip-prinsip:

- 1) Dalam kepemimpinan mutu, seseorang mengukur keberhasilannya dari keberhasilan orang-orang dalam organisasi.
- 2) Tanggung jawab berbagi
- 3) Perbaikan berkelanjutan.
- 4) Dalam pyramid kepemimpinan mutu, majelis madrasah, pengawas dan administrator harus menyediakan bahan serta alat-alat yang dibutuhkan guru dan staf.
- 5) Peran guru dan staf. Semua orang dalam piramid kepemimpinan mutu adalah pemimpin.
- 6) Sebagai pemimpin mutu, tiap orang bertanggung jawab menghilangkan hambatan yang mencegah performansi yang tinggi.
- 7) Tiap orang ingin menjadi orang yang unggul.<sup>36</sup>

Dalam implementasi kepemimpinan mutu, seorang pemimpin berusaha memperhatikan mutu, mulai dari merencanakan, dimana dalam merencanakan ia berusaha untuk memahami apa yang diharapkan oleh para pelanggannya, melakukan pengendalian dengan cermat dan terus

---

<sup>35</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, Ayi Novi dan Ahman, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, (Jakarta, Penerbit Refika Aditama, 2016), hal. 14

<sup>36</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, Ayi Novi dan Ahman, *Pengendalian Mutu ...*, hal. 21-23

melakukan perbaikan kinerja seiring dengan harapan dan keinginan pelanggan yang selalu berkembang.

Mukhopadhyay telah mengidentifikasi berbagai ciri pimpinan dalam konteks manajemen mutu, yaitu: manajemen yang senantiasa bergerak, fokus pada pelanggan, otonomi, eksperimen, menanggulangi kegagalan, mendukung inovasi dan mengatasi resiko, menciptakan rasa kekeluargaan, rasa kebersamaan di antara orang tua, siswa dan para guru dan staf, sebagai suatu keseluruhan, irama, keinginan, intensitas, dan antusiasme: merupakan kualitas yang esensial dari seorang pimpinan.<sup>37</sup>

c. Karakteristik Kepemimpinan Mutu Kepala Madrasah

Seorang kepala madrasah yang melaksanakan kepemimpinan mutu akan berbeda kinerjanya dengan melaksanakan kepemimpinan dengan pola-pola tradisional yang kurang memperhatikan kebutuhan pelanggan. Kepala madrasah yang melaksanakan kepemimpinan mutu akan selalu berusaha bekerja guna memuaskan para pelanggannya, melalui upaya peningkatan kinerja personil, memberdayakan sumber daya organisasi dan perbaikan berkesinambungan.

Ross Nasution, dalam mengidentifikasi karakteristik kepemimpinan kualitas, antara lain:

- 1) *Visible, Committed, dan Knowledgeable*, kepemimpinan yang fokus pada kualitas dan mengembangkan hubungan yang baik dengan karyawan, pelanggan dan pemasok.
- 2) Semangat misionaris, yaitu mempromosikan aspek kualitas di luar organisasi.
- 3) Target yang agresif, yaitu perbaikan yang bersifat inkremental
- 4) *Strong driver*, yaitu tujuan ditetapkan dengan jelas

---

<sup>37</sup> Marmar Mukhopadhyay, *Total Quality Management in Education*, (Terjemahan), (Jakarta: Gramedia, 2016), hal. 231-232

- 5) Komunikasi nilai-nilai, melakukan perubahan budaya kearah budaya kualitas
- 6) Organisasi, struktur organisasi yang dimiliki adalah struktur mendatar yang memungkinkan adanya wewenang yang lebih besar bagi tingkat yang lebih rendah
- 7) Kontak dengan pelanggan.<sup>38</sup>

Didasarkan pada tugas dan tanggung jawab pemimpin dalam implementasi manajemen mutu, kepemimpinan merupakan hal yang esensial dalam manajemen mutu. Pemimpin harus memiliki visi dan dapat menterjemahkannya kedalam kebijakan dan tujuan khusus dengan dengan jelas. Peter dan Austin dalam Sallis, memberikan pertimbangan spesifik dalam kepemimpinan pendidikan, bahwa pemimpin pendidikan membutuhkan kualifikasi:

- 1) Visi dan symbol. Kepala madrasah harus mengkomunikasikan nilai-nilai lembaga pada stafnya, siswa dan masyarakat luas.
- 2) '*Management by walking about*' merupakan hal yang diperlukan oleh gaya kepemimpinan untuk setiap lembaga.
- 3) '*For the kids*'. Dalam pendidikan konsep tersebut identik dengan "dekat pada pelanggan". Hal ini untuk meyakinkan bahwa lembaga memiliki focus yang jelas pada pelanggan utamanya.
- 4) Otonomi, percobaan, dan dukungan pada kegagalan. Pemimpin pendidikan harus menganjurkan adanya inovasi pada stafnya dan menyiapkan segala sesuatu untuk mengantisipasi kemungkinan yang timbul.
- 5) Ciptakan perasaan "kekeluargaan". Pemimpin perlu menciptakan rasa kekeluargaan dan dan memasyarakatkan pada siswa, orang tua, guru dan staf pendukung

---

<sup>38</sup> Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu...*, hal. 139-141

6) Rasa kesatuan, irama, keinginan, intensitas dan antusias. Hal tersebut merupakan kualitas personal yang diperlukan oleh pimpinan pendidikan.<sup>39</sup>

d. Model Kepemimpinan Mutu Kepala Madrasah

Dalam manajemen mutu dikenal salah satu pendekatan dalam kepemimpinan mutu, yaitu kepemimpinan transformasional. Menurut Gaspart Model kepemimpinan ini sesuai dengan tuntutan manajemen mutu, karena dalam implementasinya menuntut tanggung jawab bersama dan pemberdayaan, hal ini terakomodasi dalam model kepemimpinan transformasional.<sup>40</sup> Menurut Burns dalam Aan dan Cepi, menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai proses yang pada dasarnya” para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ketingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.<sup>41</sup>

Dalam Kepemimpinan transformasional, pemimpin akan berusaha mengubah seluruh organisasi dengan mentransformasikan organisasi menuju pandangan apa yang harus dilakukan organisasi dan bagaimana seharusnya organisasi itu berjalan dalam menuju sasaran kualitas yang telah ditetapkan, karena itu dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin selain memperhatikan kinerja organisasi, juga memperhatikan aspek manusiawi personil yang terlibat, seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan. Pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang memiliki pandangan bukan saja untuk merespon kepentingan saat ini maupun masa yang akan datang.

Menurut Covey dan Peters dalam Aan dan Cepi, seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan

---

<sup>39</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management; Management in Education*. (London: Kogan Page, 2004), hal. 29

<sup>40</sup> Gaspart Vincent, *Total Qualiti ...*, hal. 130

<sup>41</sup> Aan Komarial dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership*, (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2014), hal. 48

dan sasarannya telah tercapai.<sup>42</sup> Dengan demikian kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh yang kuat dalam penyusunan rencana strategis untuk mutu yang di dalamnya mengandung arah dari tujuan perbaikan mutu yang dilakukan terus-menerus, serta membuat keputusan yang efektif berkenaan dengan perbaikan mutu yang dilakukan secara terus-menerus guna meningkatkan kinerja organisasi, sehingga layanan yang diberikan dapat memuaskan pelanggan internal dan eksternal. Jarome S. Arcaro mengembangkan konsep kepemimpinan mutu mengacu pada konsep tanggung jawab bersama antara pimpinan dengan yang dipimpin dan pemberdayaan personil yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah.<sup>43</sup>

Lebih lanjut Arcaro mengemukakan, dalam piramida kepemimpinan mutu ini setiap orang adalah pimpinan. Karena itu ia bertanggung jawab dalam masalah mutu. Pemimpin mutu yang mencerahkan dan mendorong para stafnya untuk mencapai tujuan utama organisasi.<sup>44</sup> Dengan konsep kepemimpinan mutu seperti itu, ini berarti bahwa kekuasaan absolute yang selama ini melekat dan dimiliki dewan madrasah, pengawas dan administrator dalam mengelola lembaga tidak bisa dipertahankan lagi dalam mencapai visi mutu pendidikan. Namun ini tidak berarti dewan madrasah, pengawas dan administrator tidak memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan yang menjadi wewenangnya berdasarkan peraturan yang berlaku, serta merefleksikan kepedulian, pendapat, sikap dan kepentingan seluruh staf dan para pelanggannya.

Sebagai pemimpin mutu, bertanggung jawab untuk mewujudkan visi dengan melaksanakan tugas sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Dan tiap orang bertanggung jawab menghilangkan kendala pencapaian kinerja yang tinggi. Berkenaan dengan peran guru untuk

---

<sup>42</sup> Aan Komarial dan Cepi Triatna, *Visionary ...*, hal. 48

<sup>43</sup> Jerome S Arcaro, *Pendidikan Berbasis...*, hal. 95

<sup>44</sup> Jerome S Arcaro, *Pendidikan Berbasis...*, hal. 91

mewujudkan visi madrasah, seorang guru sebagai orang yang berhubungan langsung dengan pelanggan utama, yaitu siswa, guru mesti mengajak siswanya untuk memandang dirinya sebagai pemilik visi dan mesti berkeinginan untuk mendengarkan dan bertindak berdasarkan gagasan inovatif dan kreatif siswa dan guru dalam mencapai visi tersebut

e. Pelaksanaan Kepemimpinan Mutu Kepala Madrasah

Langkah-langkah implementasi kepemimpinan mutu menurut teori Vincent Gasperst adalah 1) *continuous improvement* (perbaikan terus menerus), 2) *Quality Assurance* (Menentukan Standar Mutu), 3) *Change of Culture* (Melakukan Perubahan Kultur), 4) *Upside-down Organization* (Merubah Organisasi).<sup>45</sup> Adapun uraian teori tersebut adalah sebagai berikut:

1) Melakukan Perbaikan Secara Terus Menerus (*Continuous Improvement*)

Kepemimpinan mutu merupakan sebuah metode yang digunakan sebagai perbaikan tanpa henti hingga visi, misi dan tujuan madrasah dapat dicapai dengan melibatkan segenap *stake holders* dalam madrasah tersebut.<sup>46</sup> Menurut Akdon menyebutkan bahwa visi merupakan pandangan jauh ke depan, suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan berisikan cita dan cita yang ingin diwujudkan oleh organisasi.<sup>47</sup> Misi adalah sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan oleh organisasi sesuai dengan visi yang telah ditetapkan, agar pencapaian tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik.

Adapun tujuan merupakan penjabaran dari pernyataan misi, tujuan adalah sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka

---

<sup>45</sup> Gasperst Vincent, *Total Quality Management...*, hal. 140-149

<sup>46</sup> Gasperst Vincent, *Total Quality Management...*, hal. 141

<sup>47</sup> Akdon, *Strategic Management For Education Management: Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 280

waktu tertentu. Masih menurut Akdon suatu visi agar menjadi realistik, dapat dipercaya, meyakinkan, serta mengandung daya tarik, maka dalam proses pembuatannya perlu melibatkan stake holders. Selain keterlibatan berbagai pihak, visi perlu secara intensif dikomunikasikan kepada kepada semua anggota organisasi sehingga merasa sebagai pemilik visi tersebut.<sup>48</sup>

Langkah awal dalam melakukan perbaikan secara terus-menerus adalah dengan melibatkan guru, staf, wali peserta didik, masyarakat, dan pejabat terkait dalam perumusan visi, misi, dan tujuan madrasah. Perumusan visi, misi dan tujuan madrasah sendiri merupakan tahap terpenting dalam implementasi TQM di madrasah. Visi, misi dan tujuan madrasah menggambarkan masa depan warga madrasah yang diinginkan. Visi, misi dan tujuan madrasah harus mampu memberikan inspirasi kepada warga madrasah agar warga madrasah termotivasi untuk bekerja dengan penuh semangat dan antusias. Itulah sebabnya perumusan visi, misi dan tujuan madrasah harus melibatkan warga madrasah.

Perumusan visi, misi dan tujuan madrasah yang melibatkan warga madrasah sangat identik dengan perbaikan madrasah. Hal ini dikarenakan visi, misi dan tujuan madrasah menggambarkan cita-cita khusus bagi pribadi atau organisasi madrasah yang kurang puas dengan apa yang sudah ada, alhasil visi, misi dan tujuan madrasah menjadi daftar rencana aksi yang ditujukan untuk mencapai suatu program madrasah yang dikehendaki oleh warga madrasah.

## 2) Menentukan Standar Mutu (*Quality Assurance*)

Konsep manajemen mutu terpatu memandang bahwa lembaga dalam pendidikan merupakan industri jasa yang membicarakan tentang pelanggan yang memiliki kebutuhan dan bagaimana cara

---

<sup>48</sup>Akdon, *Strategic Management ...*, hal. 280

memuaskan pelanggan tersebut. Sehingga Mulyasa dapat dikatakan bahwa manajemen mutu terpadu memandang produk usaha pendidikan sebagai jasa dalam bentuk pelayanan yang diberikan oleh pengelola pendidikan beserta seluruh karyawan kepada para pelanggan sesuai dengan standar mutu tertentu.<sup>49</sup> Pencapaian visi, misi dan tujuan madrasah dilakukan dengan melakukan inovasi pendidikan di madrasah yang diimplementasikan melalui sebuah program madrasah.<sup>50</sup> Arcaro menjelaskan bahwa: Untuk menentukan keberhasilan program madrasah maka ditetapkanlah syarat keberhasilan yang dijadikan sebagai bahan untuk merumuskan standar mutu pada program madrasah tersebut. Kepala madrasah dapat membentuk komite pengarah mutu di tingkat madrasah dalam merumuskan standar mutu pada program madrasah.<sup>51</sup>

Standar mutu pada program madrasah dapat berupa kepemilikan atau akuisisi suatu kemampuan dasar pada masing-masing kegiatan pada program madrasah yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan madrasah. Kemudian pihak komite sebagai pengarah mutu di tingkat madrasah juga menentukan standar mutu evaluasi.

Standar mutu evaluasi harus mampu mengarahkan terlaksananya proses evaluasi yang dapat mengukur tiga bentuk penguasaan peserta didik atas standar kemampuan dasar, yaitu penguasaan materi (*content objectives*), penguasaan metodologis (*methodological objectives*), serta penguasaan keterampilan yang aplikatif dalam kehidupan sehari-hari (*life skill objectives*).<sup>52</sup>

Ketercapaian atau pemenuhan standar mutu pada program madrasah merupakan jaminan mutu program madrasah. Hal itu

---

<sup>49</sup> E. Mulyasa, *Pendidikan Agama Islam Berbasis Kompetensi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015), hal. 226

<sup>50</sup> Gasperst Vincent, *Total Quality Management...*, hal. 143

<sup>51</sup> Jerome S Arcaro, *Pendidikan Berbasis...*, hal. 98

<sup>52</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management; ...*, hal. 9

dikarenakan pada dasarnya jaminan mutu adalah pemenuhan standar mutu secara konsisten sesuai dengan spesifikasi produk yang dihasilkan oleh program madrasah. Penciptaan rangkaian umpan balik secara terus-menerus merupakan elemen penting dalam jaminan mutu. Untuk itu evaluasi program madrasah menjadi proses yang berkelanjutan dan tidak boleh tertinggal sampai program madrasah berakhir. Hasil dari proses evaluasi program madrasah harus dibicarakan dengan peserta didik dan wali peserta didik dengan tujuan untuk melengkapi hasil evaluasi.<sup>53</sup>

### 3) Melakukan Perubahan Kultur (*Change of Culture*)

Kepemimpinan mutu membutuhkan perubahan sikap. Kepala madrasah, guru, dan staf harus dapat memahami tujuan program madrasah dan melaksanakan program madrasah. Untuk itu dalam implementasi manajemen mutu di madrasah, kepala madrasah, guru dan staf merupakan satu tim kerja. Agar tim kerja tersebut dapat bekerja sesuai dengan kewenangannya, maka pembentukan tim kerja pada program madrasah secara resmi harus dilakukan.

Keberhasilan kepala madrasah dalam memotivasi bawahannya menurut Pidarta tergantung pada motivasi yang dimiliki oleh masing-masing guru dan staf, ketepatan persepsi kepala madrasah terhadap kebutuhan para guru dan staf, hubungan antara kepala madrasah dengan guru dan staf, serta efektivitas proses komunikasi antara kepala madrasah, guru, dan staf.<sup>54</sup>

Tetapi perlu disadari oleh kepala madrasah bahwa bagaimanapun juga perubahan kultur tidak hanya berbicara tentang merubah perilaku guru dan staf, tetapi juga memerlukan perubahan metode dalam mengarahkan suatu program madrasah. Perubahan

---

<sup>53</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management; ...*, hal. 88

<sup>54</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hal. 219

metode tersebut ditandai dengan sebuah pemahaman bahwa mereka dapat menghasilkan mutu. Untuk itu, ada dua hal penting yang diperlukan oleh guru dan staf dalam menghasilkan mutu.

Pertama, guru dan staf membutuhkan sebuah lingkungan yang cocok untuk bekerja. Mereka membutuhkan alat-alat keterampilan dan harus bekerja dengan sistem dan prosedur yang sederhana yang dapat membantu pekerjaan mereka. Lingkungan yang mengelilingi guru dan staf mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kemampuan mereka dalam mengerjakan pekerjaannya secara tepat dan efektif.

Diantara ciri-ciri lingkungan yang membantu tersebut menurut Gasperst adalah: *Pertama*, sistem dan prosedur dalam suatu organisasi madrasah yang dapat memotivasi dan meningkatkan kinerja mereka. Memang prosedur yang baik dan motivatif tidaklah serta merta dalam menghasilkan mutu, tetapi prosedur yang tidak baik dan salah justru akan membuat mutu menjadi sulit untuk dicapai. *Kedua*, untuk melakukan pekerjaan dengan baik maka guru dan staf memerlukan lingkungan yang mendukung dan menghargai kesuksesan serta prestasi yang mereka raih. Mereka memerlukan kepala madrasah yang dapat menghargai prestasi mereka dan mampu membimbing mereka untuk meraih sukses yang lebih besar. Motivasi untuk melakukan pekerjaan yang baik merupakan hasil dari sebuah gaya kepemimpinan dan dari atmosfer lingkungan yang dapat meningkatkan kepercayaan diri serta memberdayakan setiap individu di dalamnya.<sup>55</sup>

Kedua, kepercayaan diri yang dimiliki oleh guru dan staf dapat memunculkan semangat kerja. Semangat kerja tersebut akan memunculkan keinginan untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian semangat kerja merujuk kepada adanya kebersamaan dalam

---

<sup>55</sup> Gasperst Vincent, *Total Quality Management...*, hal. 145

pencapaian tujuan bersama. Pencapaian tujuan bersama tersebut akan semakin mudah tercapai manakala lingkungan madrasah mendukung kinerja para guru dan staf.<sup>56</sup>

#### 4) Merubah Organisasi (*Upside-down Organization*)

Jika visi, misi dan tujuan madrasah sudah berubah atau mengalami perkembangan, maka sangat dimungkinkan terjadinya perubahan organisasi. Perubahan organisasi ini menurut Gasperst bukan berarti perubahan wadah organisasi tetapi perubahan sistem dan struktur organisasi yang melambangkan hubungan-hubungan kerja dan kepengawasan dalam organisasi. Perubahan ini menyangkut perubahan kewenangan, tugas-tugas, dan tanggung jawab.<sup>57</sup>

Tidak ada bentuk organisasi yang baku dalam manajemen mutu meskipun ada beberapa struktur yang lebih tepat diaplikasikan. Struktur yang dipergunakan dalam implementasi manajemen mutu harus tepat dan mampu mempermudah proses manajemen mutu. Bentuk organisasi yang baik dan tepat bagi manajemen mutu adalah bentuk yang sederhana, ramping, dan dibangun di dalam tim kerja yang kuat.

Koordinasi antara kepala madrasah, guru dan staf, dan juga dengan wali peserta didik dapat berjalan secara efektif jika kepala madrasah mau menerima masukan dari guru, staf, dan wali peserta didik terhadap keberhasilan program madrasah dengan prinsip-prinsip berikut ini:

- a) Melibatkan para guru dan staf serta wali peserta didik dalam aktivitas penyelesaian masalah dengan menggunakan metode ilmiah, prinsip-prinsip mutu statistik, dan kontrol proses.

---

<sup>56</sup> M.S. Pangabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2014), hal. 21

<sup>57</sup> Gasperst Vincent, *Total Quality Management...*, hal. 148

- b) Memilih untuk meminta pendapat guru dan staf tentang berbagai hal dan tentang bagaimana cara mereka menjalankan program madrasah dan tidak sekedar menyampaikan bagaimana seharusnya mereka bekerja.
- c) Menyampaikan sebanyak mungkin informasi manajemen untuk membantu pengembangan dan peningkatan komitmen guru dan staf.
- d) Menanyakan pendapat staf tentang sistem dan prosedur mana saja yang menghalangi mereka dalam menyampaikan mutu kepada para pelanggan (peserta didik, orang tua/wali peserta didik, masyarakat, dan partner kerja).
- e) Memahami keinginan untuk meningkatkan mutu para guru dan staf.
- f) Mengimplementasikan komunikasi yang sistematis dan berlanjut di antara stake holders madrasah.
- g) Mengembangkan kemampuan pemecahan masalah serta negosiasi dalam rangka menyelesaikan konflik.
- h) Memiliki sikap membantu tanpa harus mengetahui semua jawaban bagi setiap masalah dan memiliki rasa rendah hati.
- i) Memberikan teladan yang baik dengan cara memperhatikan karakteristik yang diinginkan guru dan staf wali peserta didik.
- j) Belajar untuk berperan sebagai pelatih, bukan sebagai bos.
- k) Memberikan otonomi kepada guru dan staf dalam bekerja serta berani dalam mengambil resiko.
- l) Memberikan perhatian yang berimbang dalam menyediakan mutu bagi para pelanggan eksternal (peserta didik, orang tua/wali peserta didik, dan lainnya) dan kepada para pelanggan internal (guru dan staf).<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Gasperst Vincent, *Total Quality Management...*, hal. 148-149

## 2. Kinerja Guru

### a. Pengertian Kinerja

Menurut Hasibuan dan Mudjiono menjelaskan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang didasarkan atas kecakapan, usaha dan kemampuan.<sup>59</sup>

Kinerja menurut Supardi adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas, dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuanyang telah ditetapkan.<sup>60</sup> Barnawi mengatakan kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan.<sup>61</sup>

Kinerja merupakan kemampuan seorang pegawai yang diukur dari hasil pekerjaan yang dicapai berdasarkan pada target yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja yaitu kegiatan membandingkan antara standar atau target pekerjaan dengan hasil kerja pegawai. Kurang dari target, sama dengan target, ataukah melebihi target yang telah ditetapkan.

Kinerja erat kaitannya dengan prestasi yang dicapai seseorang atau lembaga dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, kinerja ada hubungannya dengan pencapaian tujuan organisasi. Jika tujuan organisasi tercapai dengan baik, maka dapat dikatakan bahwa kinerja dari organisasi tersebut baik, sebaliknya jika tujuan organisasi tidak tercapai dengan baik, maka kinerja organisasi tersebut kurang baik.<sup>62</sup> Dari beberapa pengertian tentang kinerja di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau

---

<sup>59</sup> Hasibuan dan Moejiono, *Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: PT. Rosdakarya, 2002), hlm. 75

<sup>60</sup> Supadi, *Pengaruh Supervisi dan Motivasi Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru MTs. Roudlotusysyubban Tawangrejo Winong Pati*, (Kudus: Pascasarjana STAIN, 2015), hlm. v-vi

<sup>61</sup> Barnawi & Muhammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 12

<sup>62</sup> Kompri, *Manajemen Sekolah Teori dan Praktik*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 162

prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang optimal.<sup>63</sup>

Pengertian kinerja atau performance diartikan unjuk kerja atau pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja, penampilan kerja. Jadi menurut bahasa bisa diartikan sebagai prestasi yang nampak sebagai bentuk keberhasilan kerja pada diri seseorang. Usman berpendapat bahwa pencapaian hasil kinerja dapat dicapai berdasarkan standar-standar dan alat ukur tertentu yang dibutuhkan. Keberhasilan kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang.<sup>64</sup> Sedangkan menurut Samsudin pengertian kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>65</sup>

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja bukan hanya hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya selama periode tertentu sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut, tetapi kinerja juga dapat diartikan sebagai *performance*, sumbangan kerja, penampilan kerja dan unjuk kerja. Kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang di dalamnya terdiri dari tiga aspek yaitu: kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi, kejelasan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud.

Kinerja pegawai perlu dievaluasi untuk memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja pegawai, dan untuk mengetahui

---

<sup>63</sup> Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2013), hlm. 167

<sup>64</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 100

<sup>65</sup> Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya*, (Bandung: Pustaka Setia, 2006), hlm. 54

perencanaan dengan proses pelaksanaan kinerja, sehingga digunakan sebagai bahan informasi rencana tindak lanjut. Penilaian kinerja SDM dapat dilakukan oleh beberapa orang, antara lain: diri sendiri, rekan sekerja, atasan, bawahan, maupun oleh pelanggan. Dengan demikian, berdasarkan evaluasi kinerja tersebut dapat dilakukan rencana tindak lanjut, untuk menentukan langkah-langkah perbaikan dan peningkatan kinerja yang tepat di masa mendatang.

b. Guru

Guru merupakan salah satu komponen utama dalam pendidikan, maka guru harus memiliki kinerja yang baik dan memang dituntut untuk demikian. Guru inilah yang menjadi kunci suksesnya dalam proses pembelajaran di madrasah. Tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan terlihat dari bagaimana proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru tersebut.

Menurut Djamarah, guru dalam bahasa arab disebut dengan *mu'allim* dan dalam bahasa Inggris guru disebut dengan *teacher* yang memiliki arti seseorang yang pekerjaannya mengajar orang lain.<sup>66</sup> Guru adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik. Guru dalam pandangan masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan di tempat tertentu, tidak mesti di lembaga pendidikan formal, tetapi juga bisa di mesjid, rumah, dan sebagainya.

Namun, dalam penelitian ini guru yang dimaksud adalah seorang guru yang mengajar di sebuah lembaga pendidikan, terutama di madrasah/madrasah. Menurut Undang-undang dinyatakan bahwa pendidik (guru) merupakan tenaga profesional yang bertugas

---

<sup>66</sup>Syaiful Bahri Djamarah, 2010, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif Suatu Pendekatan Teoritis, Psikologis*, Jakarta: Rineka Cipta,

merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan.<sup>67</sup>

Dalam Undang-Undang dikatakan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.<sup>68</sup>

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, maka guru merupakan salah satu komponen utama dalam pendidikan, maka guru harus memiliki kinerja yang baik dan memang dituntut untuk demikian. Guru inilah yang menjadi kunci suksesnya dalam proses pembelajaran di madrasah. Tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan terlihat dari proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru tersebut.

#### c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja personil madrasah, antara lain faktor motivasi kerja dan faktor budaya madrasah. Kedua faktor tersebut perlu diperhatikan guna perbaikan kinerja personil madrasah. Terutama bagi kepala madrasah atau para pimpinan madrasah harus memberikan banyak motivasi kepada para personil madrasah. Selanjutnya, faktor budaya madrasah juga harus diperhatikan. Madrasah perlu memiliki budaya yang baik. Budaya madrasah yang baik perlu dibangun oleh semua warga madrasah dengan menjunjung tinggi nilai-nilai karakter kebaikan seperti kedisiplinan, semangat kerjasama, kejujuran, saling menghormati dan menghargai, dan sebagainya.

Selanjutnya, Menurut Yamin dalam Notoatmojo, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain sebagai berikut :1) Faktor personal atau individual, meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan,

---

<sup>67</sup> Lihat ayat 1, Pasal 39, BAB XI Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*

<sup>68</sup> Lihat Pasal 1 BAB I, Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen*

kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu tiap guru, 2) Faktor kepemimpinan, memiliki aspek kualitas manajer dan tim leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada guru, 3) Faktor tim meliputi dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim, 4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan madrasah, proses organisasi (madrasah) dan kultur kerja dalam organisasi (madrasah), 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal (sertifikasi guru) dan internal (motivasi kerja guru) Kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti: *ability, capacity, held, incentive, environment* dan *validity*.<sup>69</sup>

Menurut Henry Simamora dalam Mangkunegara, faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: a) Persepsi b) *Attitude* c) *Personality* d) Pembelajaran e) Motivasi.<sup>70</sup> Menurut Mangkunegara, faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).<sup>71</sup>

#### d. Indikator Kinerja Guru

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran tolak ukur dalam menilai kinerja. Menurut John Miner dalam Sudarmanto mengemukakan empat dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja secara umum: 1) Kualitas, yaitu; tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan, 2) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan, 3) Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat

---

<sup>69</sup>Notoatmodjo, Soekijo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT, Rineka Cipta, 1992), hlm. 45

<sup>70</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT, Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 14

<sup>71</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya ...*, hlm. 67

ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang 4) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.<sup>72</sup>

Kinerja SDM pendidikan didefinisikan sebagai pelaksanaan dan hasil kerja yang ditampilkan oleh seseorang pegawai dari pelaksanaan tugas dan jabatannya. Menurut Desier, Kinerja SDM pendidikan dapat diamati/dilihat/diukur/diklasifikasikan melalui beberapa hal, yaitu:1) Produktivitas, yaitu bandingan antara SDM dengan *output* yang dihasilkan; 2) Kuantitas kerja, yakni jumlah pekerjaan / tugas yang dapat diselesaikan dalam periode waktu tertentu dibandingkan dengan banyaknya beban tugas / pekerjaan yang ditetapkan; 3) Kualitas kerja, yakni tingkat kesesuaian dari kerja yang dihasilkan menurut standar kesesuaian yang ditetapkan, seperti ketelitian, kerapihan, dan ketuntasan; 4) Keandalan, yakni kemampuan untuk melaksanakan/ menyelesaikan tugas-tugas ataupun dalam menyelesaikan persoalan yang timbul dalam pelaksanaan kerja/tugas; 5) Kecekatan, yakni kecepatan dan atau ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan; 6) Kehadiran, yakni tingkat absensi pegawai dalam bekerja; 7) Kemampuan kerjasama, kemampuan pegawai dalam berkerja bersama orang lain; 8) Kedisiplinan, ketelitian, dan keuletan; 9) Efektivitas dan efisiensi biaya, tenaga, pengaruh, reaksi, dan sebagainya.”<sup>73</sup>

Dari indikator kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa ada dua hal terkait dengan aspek keluaran atau hasil pekerjaan yaitu kualitas hasil, kuantitas keluaran dan dua hal terkait aspek perilaku individu yaitu penggunaan waktu dalam bekerja (tingkat kepatuhan terhadap jam kerja, disiplin) dan kerja sama sehingga keempat indikator di atas mengukur kinerja pada level individu.

---

<sup>72</sup>Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi)*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), hlm. 11

<sup>73</sup>Gary Desier, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT, Indo Jaya Multitama, 1998), hlm. 56

## B. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berdasarkan hasil penelusuran melalui media elektronik melalui internet, penulis menemukan beberapa tesis, jurnal dan jenis karya ilmiah lainnya yang relevan dengan penelitian yang di lakukan ini, dimaksudkan untuk menghindari adanya kesamaan tema ataupun masalah yang dikaji, maka penulis melakukan telaah pustaka pada penelitian-penelitian sebelumnya, antara lain:

1. Tesis yang ditulis oleh Amri Kulsum dengan judul “Kepemimpinan Mutu Kepala Mi Mathlaul Anwar Sinar Laut Bandar Lampung”,<sup>74</sup>

Tesis yang ditulis oleh Amri Kulsum tersebut bertujuan untuk mengetahui kepemimpinan mutu yang ada di MI Mathlaul Anwar Sinar Laut Bandar Lampung. Kesimpulan yang peroleh yaitu Pertama Mendemonstrasikan kepemimpinan, Yang meliputi tindakan untuk mengambil inisiatif, memberikan contoh yang baik, memimpin para bawahan atau pengikut dan memberikan inspirasi bagi rekan-rekannya, dan menunjukkan komitmennya terhadap kualitas. Kedua Membangun kesadaran, meliputi pendidikan secara mandiri pada proses kepemimpinan kualitas, mendiskusikan kepemimpinan kualitas, dan membantu para pengikut menjadi lebih sadar terhadap kualitas. Juga membuat tata tertib madrasah juga bias memberikan kesadaran akan adanya hak dan kewajiban yang mesti di taati. Ketiga Menciptakan dorongan untuk mencapai tujuan, Keempat Fokus pada pelanggan, yaitu mengerti kebutuhan pelanggan, harapan, dan persyaratan pelanggan, mengetahui kepuasan pelanggan, mau mendengarkan pelanggan, dan melibatkan pelanggan dalam perencanaan dan pembuatan keputusan. Kelima Pengembangan kerja tim yaitu pembagian kerja yang logis, keenam Memberikan dukungan, pelatihan, dan pendidikan .Kegiatan tersebut dilaksanakan dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran. Ketujuh Membangun tanggapan dan kepercayaan yaitu proses aktif pertukaran pesan

---

<sup>74</sup> Amri Kulsum, *Kepemimpinan Mutu Kepala Mi Mathlaul Anwar Sinar Laut Bandar Lampung*, (Lampung, Tesis PPs Universitas Raden Intan Lampung, tahun 2019)

dari satu pihak kepada pihak lain. Kedelapan Menciptakan lingkungan yang mempromosikan *continuous improvement* Kesembilan Menciptakan lingkungan yang mempromosikan *continuous improvement*, yang meliputi memandang masalah sebagai kesempatan, melaksanakan perbaikan, menguji nilai kebijakan, praktek, dan prosedur dan menghilangkan rasa ketakutan Kesepuluh Menggunakan tim yang melaksanakan proses.

2. Jurnal yang ditulis oleh Endang Herawan yang berjudul “Kepemimpinan Mutu Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan”.<sup>75</sup>

Kesimpulan yang diperoleh adalah sebagai pemimpin mutu, bertanggung jawab untuk mewujudkan visi dengan melaksanakan tugas sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Dan tiap orang bertanggung jawab menghilangkan kendala pencapaian kinerja yang tinggi. Berkenaan dengan peran guru untuk mewujudkan visi madrasah, seorang guru sebagai orang yang berhubungan langsung dengan pelanggan utama, yaitu siswa, guru mesti mengajak siswanya untuk memandang dirinya sebagai pemilik visi dan mesti berkeinginan untuk mendengarkan dan bertindak berdasarkan gagasan inovatif dan kreatif siswa dan guru dalam mencapai visi tersebut.

3. Tesis yang ditulis oleh Ipa Suparoh berjudul “*Manajemen Personalia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah Diniyah As-Syarifiyah Kecamatan Cibadok Kabupaten Sukabumi*,”<sup>76</sup> Mahasiswa Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta tahun 2008.

Penelitian tersebut menggambarkan perihal bagaimana pengadaan personalia madrasah yang meliputi Kepala Madrasah, guru dan pegawai tata usaha, serta persoalan Kepala Madrasah merekrut dan mengangkat calon personalia yang tidak sesuai dengan ahlinya, adapun hasil penelitian dalam menghasilkan tiga poin dalam penemuannya yaitu, manajemen personalia di

---

<sup>75</sup> Endang Herawan, *Kepemimpinan Mutu Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Surakarta: Tesis PPs UMS Tahun 2018)

<sup>76</sup> Ipa Saparoh, *Manajemen Personalia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah Diniyah As-Syarifiyah Kecamatan Cibadok Kabupaten Sukabumi*, (Yogyakarta: Tesis PPs UIN Sunan Kalijaga, 2017)

Madrasah Diniyah As-Syarifiyah memiliki standar rekrutmen yang telah di susun oleh kepala madrasah sebagai manajer yang memiliki wewenang untuk mengangkat, menempatkan dan memperhentikan tenaga personil, upaya yang dilakukan Madrasah Diniyah As-Syarifiyah dalam meningkatkan mutu pendidikan yaitu melalui berbagai macam kegiatan diantaranya: dengan mengikut sertakan personilnya untuk kursus-kursus, penataran, seminar-seminar, kemudian yangng dilakukan oleh pihak yayasan adalah dengan mengadakan pembenahan-pembenahan terhadap system perekrutan tenaga guru, yaitu dengan kualifikasi calon guru minimal strata SI.

Dengan adanya hasil penelitian terdahulu tersebut, yang penulis lakukan berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya, baik dari segi lokasi, waktu, subjek penelitian, dan permasalahan yang akan diteliti. Penelitian ini jelas berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya dan menjadi daya tarik tersendiri untuk dijadikan pembahasan. Oleh karena itu, peneliti ingin mengkaji lebih dalam mengenai Kepemimpinan Mutu Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsnawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara yang sebelumnya belum pernah dilaksanakan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan 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.<sup>1</sup>

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 kepemimpinan mutu kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara.

Sedangkan jenis penelitian yang digunakan peneliti lapangan adalah Studi Kasus yaitu uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi (komunitas), suatu program atau suatu situasi sosial. Peneliti studi kasus berupaya menelaah sebanyak mungkin data mengenai subjek yang diteliti.<sup>2</sup> Jenis penelitian studi kasus ini digunakan karena peneliti dapat meneliti dan mengetahui langsung kepemimpinan mutu kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara.

---

<sup>1</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019), hal. 4

<sup>2</sup> Deddy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), hal. 201

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

### 1. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan waktu sekurang-kurangnya 3 bulan terhitung mulai bulan Desember 2021 sampai Februari 2022

### 2. Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara dengan pertimbangan sebagai berikut:

- a. Madrasah tersebut telah menerapkan kepemimpinan dengan pendekatan mutu.
- b. Lembaga pendidikan tersebut sudah cukup dikenal dengan di kalangan masyarakat khususnya di wilayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara.

## **C. Subjek Penelitian**

Menurut Suharsimi Arikunto subjek penelitian adalah subjek yang dituju untuk diteliti oleh peneliti. Jika kita bicara tentang subjek penelitian, sebetulnya kita berbicara tentang unit analisis, yaitu subjek yang menjadi pusat perhatian atau sasaran peneliti.<sup>3</sup> Subjek dalam penelitian adalah benda, hal atau orang tempat variabel penelitian melekat. Pada penelitian kualitatif ini, subjek penelitian disebut dengan istilah informan, yaitu orang memberi informasi tentang data yang diinginkan peneliti berkaitan dengan penelitian yang sedang dilaksanakannya. Adapun subjek penelitian ini yaitu:

1. Lukman, M.Pd.I., selaku Kepala Madrasah Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara.
2. Suwartoyo, S.Ag., Badrudin Subroto, S.Pd., Unik Riyadi, S.Pd., selaku Guru Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara

## **D. Teknik Pengumpulan Penelitian**

---

<sup>3</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010), hal. 145

Menurut Moh. Nazir bahwa pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan.<sup>4</sup> 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:

#### 1. Observasi

Observasi adalah pengumpulan data melalui pengamatan dan pencatatan dengan sistematis atas fenomena yang diteliti baik langsung maupun tidak langsung.<sup>5</sup> Observasi yang digunakan adalah observasi langsung atau dengan pengamatan langsung. Menurut Nazir observasi langsung adalah adalah cara pengambilan data dengan menggunakan mata tanpa ada pertolongan alat standar lain.<sup>6</sup> 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 melihat kepemimpinan mutu kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsnowiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara.

#### 2. 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.<sup>7</sup> Wawancara dilakukan untuk menggali kepemimpinan mutu kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsnowiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten 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

---

<sup>4</sup>Moh. Nazir, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Galia Indonesia, 2003), hal. 211

<sup>5</sup> Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2005), hal. 151

<sup>6</sup>Moh. Nazir, *Metodologi Penelitian...*, hal. 175

<sup>7</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, hal. 135

peneliti sangat diperlukan karena hasil wawancara dengan jenis pedoman ini lebih bergantung dari pewawancara.<sup>8</sup>

Teknik ini juga digunakan untuk mengetahui secara mendalam tentang berbagai informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Dalam hal ini kepala madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan adalah orang yang paling esensial untuk dimintai keterangan atau informasi tentang permasalahan yang akan dikaji. Selain itu, informan lebih mengetahui berbagai informasi tentang kepemimpinan mutu kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, karena terlibat secara langsung dalam proses pendidikan sehingga informasinya lebih akurat dan terpercaya.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu metode untuk memperoleh informasi mengenai barang-barang tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya.<sup>9</sup>

Dokumentasi ini digunakan untuk memperoleh data-data berupa berdirinya Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, letak geografis, keadaan guru serta kegiatan-kegiatan yang ada di Mts tersebut. Selain itu metode dokumentasi ini juga bisa peneliti gunakan untuk mendokumentasikan kegiatan yang sedang berlangsung. Hasil pengumpulan data dengan cara teknik dokumentasi ini di catat dalam format transkrip dokumentasi.

## **E. Keabsahan Data**

Keabsahan data merupakan suatu teknik pemeriksaan untuk menguji keakuratan atau validitas data. Data yang berhasil dikumpulkan wajib diusahakan dan kemantapan kebenarannya. Oleh karena itu setiap peneliti harus bisa memilih dan menentukan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan validitas data yang diperolehnya. Cara pengumpulan data

---

<sup>8</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu ...*, hal. 22

<sup>9</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, hal. 131

dengan beragam tekniknya harus benar-benar sesuai dan tepat untuk menggali data yang benar-benar diperlukan bagi penelitiannya.

Ketepatan data tersebut tidak hanya bergantung dari ketepatan memilih sumber data dan teknik pengumpulannya tetapi juga diperlukan teknik pengembangan validitas datanya. Validitas ini merupakan jaminan bagi kemantapan kesimpulan dan tafsir makna sebagai hasil penelitian. Terdapat beberapa cara yang bisa dipilih untuk mengembangkan validitas kesahihan data penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini teknik validitas data yang digunakan adalah triangulasi sumber yaitu mencocokkan data hasil wawancara dengan Kepala Madrasah dan guru. Triangulasi merupakan cara yang paling umum digunakan bagi peningkatan validitas dalam penelitian kualitatif.

Menurut Lexy J. Moleong menyatakan bahwa triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.<sup>10</sup> Triangulasi merupakan teknik yang didasari pola pikir fenomenologi yang bersifat multiperspektif. Artinya untuk menarik kesimpulan yang mantap diperlukan tidak hanya satu cara pandang. Dengan kata lain diperlukan beberapa cara pandang dalam memandang suatu sasaran penelitian. Dari beberapa cara pandang tersebut akan bisa dipertimbangkan beragam fenomena yang muncul dan selanjutnya bisa ditarik kesimpulan yang lebih mantap dan lebih dapat diterima kebenarannya.

Teknik keabsahan data ini digunakan untuk menambah kekuatan, keluasan, dan kedalaman materi. Peneliti berharap akan mendapatkan jawaban yang mendalam terkait kepemimpinan mutu kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara.

## **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

---

<sup>10</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, hal. 178

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*.<sup>77</sup> 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,<sup>78</sup> 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, 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 disingkatkan, direduksi, disusun lebih sistematis.

---

<sup>77</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 337

<sup>78</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, hal. 198

### 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

- Akdon, *Strategic Management For Education Management: Manajemen Strategik untuk Manejemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Arcaro, Jerome S., *Pendidikan Berbasis Mutu*, (Edisi Terjemahan), Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar, 2016.
- Amani, Jamal Ma'mur, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Professional: Panduan Quality Control Bagi Para Pelaku Lembaga Pendidik*. Yogyakarta: Diva Press, 2015.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010.
- Barnawi & Muhammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Danim. Sudarwan, *Inovasi pendidikan dalam upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2002.
- \_\_\_\_\_, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011.
- Desier, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT, Indo Jaya Multitama, 1998.
- Djamarah, Syaiful Bahri, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif Suatu Pendekatan Teoritis, Psikologis*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010
- Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 2013.
- Fattah, Nanang dan Mohammad Ali, *Manajememen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Penerbit UT, 2017.
- Hamalik. Oemar, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*, Bandung: Y.P Pemindo, 2019.
- Hasibuan dan Moejiono, *Proses Belajar Mengajar*, Bandung: PT. Rosdakarya, 2002.
- Herawan, Endang, *Kepemimpinan Mutu Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Surakarta: Tesis PPs UMS Tahun 2018.
- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research*, Yogyakarta: Andi Offset, 2005.
- Kotter, John, *What Leaders really Do, Kepemimpinan dan Perubahan*, alih bahasa, Julius A. Mulyadi, Jakarta: Erlangga, 2011.
- Komariah, Aan dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership*, Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2014.

- Kompri, *Manajemen Madrasah Teori dan Praktik*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- Kulsum, Amri, *Kepemimpinan Mutu Kepala Mi Mathlaul Anwar Sinar Laut Bandar Lampung*, Lampung, Tesis PPs Universitas Raden Intan Lampung, tahun 2019.
- 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: Adityamedia publishing, 2012.
- Machali, Imam dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education Managemen: Teori dan Praktek Penglolaan Madrasah/ Madrasah di Indonesia* (Jakarta: Prenadamedia Group. 2016.
- Mukhopadhyay, Marmar, *Total Quality Management in Education*, (Terjemahan), Jakarta: Gramedia, 2016.
- Mulyasa, E., *Pendidikan Agama Islam Berbasis Kompetensi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015.
- Mangkunegara, Anwar Prabu *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT, Remaja Rosdakarya, 2004.
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019.
- Mulyana, Deddy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2003.
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, Bandung: Anggota IKAPI, 2013.
- Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia, 2011.
- Nazir, Moh., *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Galia Indonesia, 2003.
- Pangabean, M.S., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2014.
- Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011.
- Robbins, Stephen P., *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice-Hall. 2013.
- Rue, L.W. & Byars, L.L. *Management: Skills and application*. (8<sup>th</sup>ed.). New York: Irwin cGraw Hill, 2012.
- Sadler, Paul, *Leadership*, London: Kogan Page, 2017.

- Sallis, Edward, *Total Quality Management; Management in Education*, London: Kogan Page, 2004
- Sanzo, K.L., Sherman, W.H., & Clayton, J., *Leadership Practices of Successful Middle School Principals*. Journal of Educational Administration. 2010.
- Samsudin, Sadili, *Manajemen Sumber Daya*, Bandung: Pustaka Setia, 2006.
- Saparoh, Ipa, *Manajemen Personalia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah Diniyah As-Syarifiyah Kecamatan Cibadok Kabupaten Sukabumi*, Yogyakarta: Tesis PPs UIN Sunan Kalijaga, 2017.
- Sobri. dkk. *Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009.
- Soekijo, Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT, Rineka Cipta, 1992.
- Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi)*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif. Kualitatif. Dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Suharsaputra, Uhar, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: PT Refika Aditama, 2013.
- Sukmadinata, Nana Syaodih Ayi Novi dan Ahman, *Pengendalian Mutu Pendidikan Madrasah Menengah*, Jakarta, Penerbit Refika Aditama, 2016.
- Supadi, *Pengaruh Supervisi dan Motivasi Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru MTs. Roudlotusysyubban Tawangrejo Winong Pati*, Kudus: Pascasarjana STAIN, 2015.
- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, 2015.
- Usman, Husaini, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2013.
- Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*
- Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen*
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2014.
- Winston, B.E. & Patterson, K. *An integrative definition of leadership*. International Journal of Leadership Studies, 1, 2, 2015.
- Wirawan, *Kepemimpinan teori psikologi, Prilaku organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 2013.

Vincent, Gasperst, *Total Qualiti Management*, Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, 2015.

