



Sukirah

**KEPEMIMPINAN MUTU  
KEPALA MADRASAH  
DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA GURU**

**KEPEMIMPINAN MUTU  
KEPALA MADRASAH**  
**dalam Meningkatkan Kinerja Guru**

Sanksi pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/ atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/ atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

# KEPEMIMPINAN MUTU KEPALA MADRASAH

dalam Meningkatkan Kinerja Guru

**Sukirah**



**MULTI PUSTAKA UTAMA**

**KEPEMIMPINAN MUTU KEPALA MADRASAH**  
**dalam Meningkatkan Kinerja Guru**

*Hak Cipta dilindungi Undang-undang*

*All Rights Reserved*

Hak Cipta 2022 pada Penulis

Hak penerbitan pada Penerbit Multi Pustaka Utama. Siapa saja yang ingin memperbanyak sebagian isi buku ini dalam bentuk atau cara apa pun harus mendapatkan izin tertulis dari penulis dan penerbit.

**Penulis**

Sukirah

**Editor**

Iis Eka Wulandari

**Layout**

Multi Desain

**Desain Sampul**

Multi Desain

**Cetakan I, Agustus 2022**

**ISBN:**

978-623-88205-6-6

Penerbit:

**CV Multi Pustaka Utama**

Jl. Ori I No. 6 Papringan, Depok, Caturtunggal, Sleman,  
DI Yogyakarta

Telp. 0813-2843-1101

Email: [redaksi.multipustaka@gmail.com](mailto:redaksi.multipustaka@gmail.com)

Web: <http://multipustaka.com/>

## Kata Pengantar



Posisi kepala madrasah dalam institusi pendidikan memiliki peranan penting dalam keberhasilan penerapan kurikulum madrasah. Sebagai manajer pendidikan, beberapa tugas administratif harus dijalankan oleh kepala madrasah sesuai dengan rencana dan fungsi pendidikan. Selain itu terselenggarakannya pendidikan diupayakan dapat memenuhi harapan dari pelanggan pendidikan seperti murid, lulusan, orang tua maupun pemerintah. Demi mencapai pengembangan kualitas pendidikan dalam madrasah, pemimpin pendidikan, misal kepala madrasah dituntut melaksanakan kepemimpinan mutu yang memiliki visi, misi, inspirasi, serta mengerjakan kerja tim, termasuk memotivasi kinerja guru sebagai pendidik.

Buku ini mengkaji tentang bagaimana kepala madrasah melakukan proses perbaikan, menentukan standar mutu, melakukan perubahan kultur serta bagaimana melakukan perubahan organisasi dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah, khususnya di MTs Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara. Buku ini tidak akan terwujud tanpa dukungan dan bimbingan orang lain. Oleh karenanya pada kesempatan ini penulis menghaturkan banyak terima kasih kepada keluarga besar Pascasarjana IAINU Kebumen, khususnya kepada Fikria Najitama MSI dan Dr Sulis Rokhmawanto MSI, serta keluarga penulis. Tak lupa disampaikan terimakasih juga kepada penerbit yang telah membantu proses penerbitannya.

Akhirnya, buku ini tentunya banyak kekurangan dan keterbatasan, dan karenanya kritik dan saran konstruktif tetap penulis nantikan untuk perbaikan dan kemajuan kedepan. Semoga buku ini bermanfaat.

Kebumen, April 2022

Penulis

# Daftar Isi

<b>Kata Pengantar</b> .....	v
<b>Daftar Isi</b> .....	vii
<b>Bab I Pendahuluan</b> .....	1
<b>Bab II Landasan Teori</b> .....	5
<b>A. Kepemimpinan Mutu Kepala Madrasah</b> .....	5
1. Pengertian Kepemimpinan Mutu Kepala Madrasah	5
2. Prinsip Kepemimpinan Mutu Kepala Madrasah .....	15
3. Karakteristik Kepemimpinan Mutu Kepala Madrasah.....	16
4. Model Kepemimpinan Mutu Kepala Madrasah .....	18
5. Pelaksanaan Kepemimpinan Mutu Kepala Madrasah.....	20
<b>B. Kinerja Guru</b> .....	27
1. Pengertian Kinerja .....	27
2. Guru .....	29
3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru.....	30
4. Indikator Kinerja Guru .....	31
<b>B. Kajian Hasil Penelitian yang Relevan</b> .....	32
<b>Bab III Pembahasan</b> .....	37
<b>A. Deskripsi MTs Al Hidayah Purwasaba</b> .....	37
1. Tinjauan Historis .....	37
2. Letak Geografis .....	40

3.	Struktur Organisasi .....	41
4.	Visi, Misi dan Tujuan Madrasah .....	42
5.	Keadaan Guru dan Karyawan. ....	43
6.	Keadaan Siswa.....	44
7.	Keadaan Sarana dan Prasarana .....	45
<b>B.</b>	<b>Hasil Penelitian Kepemimpinan Mutu Kepala Madrasah.....</b>	<b>47</b>
1.	Melakukan Perbaikan Terus Menerus.....	47
2.	Menentukan Standar Mutu.....	57
3.	Melakukan Perubahan Kultur .....	60
4.	Perubahan Organisasi Kepemimpinan Mutu Kepala Madrasah.....	64
<b>C.</b>	<b>Pembahasan Penelitian Kepemimpinan Mutu Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah.....</b>	<b>67</b>
1.	Kepala Madrasah melakukan perbaikan terus menerus dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara.....	67
2.	Kepala Madrasah menentukan standar mutu meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara.....	71
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.....	81
<b>Bab IV</b>	<b>Penutup .....</b>	<b>85</b>
<b>Daftar Pustaka.....</b>		<b>89</b>

# Bab I

## Pendahuluan



**M**adrasah 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 kepemimpinan, 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 sebagai pemimpin. Banyak hasil riset dan pendapat yang dikemukakan oleh para ahli yang menyatakan ada keterkaitan antara peningkatan mutu pendidikan dengan kepemimpinan madrasah, ini menunjukkan begitu pentingnya fungsi kepemimpinan yang dilakukan oleh 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.

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

---

<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

oleh Husaini Usman: Pentingnya keberadaan kepemimpinana mutu untuk melaksanakan peningkatan mutu tidak dapat diabaikan.<sup>3</sup> Tanpa kepemimpinan yang bermutu sulit untuk meningkatkana 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 adalah memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugasnya sebagai manajer di madrasah tempat bertugasnya. Tentunya kemampuan ini dapat dilihat dari semakin berkembangnya madrasah tersebut, baik akademik maupun non akademik. Dari 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 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

---

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

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 Tsnawiyah 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-kendala dalam meningkatkan mutu pendidikan, misalnya sebagian besarguru 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 Tsnawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara.

## Bab II

# Landasan Teori



### A. Kepemimpinan Mutu Kepala Madrasah

#### 1. 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

---

<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 Profesional: 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:

dapat dikatakan sebagai pemimpin, maka seseorang harus mempunyai pengikut. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa, sehingga mau melakukan kehendak pemimpin, meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

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

---

Irwin cGraw Hill, 2012), hlm. 311

<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.

orang lain agar melaksanakan aktivitas tertentu yang di arahkan pada tujuan yang telah ditetapkan. Memimpin adalah mengerjakan niat demi tujuan tertentu, tetapi yang melaksanakan orang lain. Orang yang di pimpin adalah yang diperintah, dipengaruhi, dan di atur oleh ketentuan yang berlaku secara formal maupun nonformal.

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 yang cukup memungkinkan terjadinya kesalahan makin

---

<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. 23

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 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:

---

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

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

---

<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

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

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 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

---

<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 Managemen: Teori dan Praktek Pengelolaan Sekolah/ Madrasah di Indonesia* (Jakarta: Prenadamedia Group. 2016), hal. 382

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

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 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

---

<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

<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

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 hakekatnya adalah seorang guru (pendidik), namun dalam tugasnya mempunyai tugas tambahan yang cukup berat yaitu sebagai pemimpin pada suatu lembaga pendidikan yaitu madrasah.

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:

---

<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

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 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:

---

<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

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

- 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 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>

---

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

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 ditujukan untuk mengidentifikasi pelanggan dan kebutuhannya, mengembangkan metode 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 infrastruktur, 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>

## **2. 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.

---

<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

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

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

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

### **3 Karakteristik Kepemimpinan Mutu Kepala Madrasah**

Seorang kepala madrasah yang melaksanakan kepemimpinan mutu akan berbeda kinerjanya dengan melaksanakan kepemimpinan dengan pola-popa tradisional yang kurang memperhatikan kebutuhan pelanggan. Kepala madrasah yang melaksanakan kepemimpinan mutu akan selalu berusaha bekerja guna memuaskan para pelanggannya,

---

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

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

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 focus 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
- 5) Komunikasi nilai-nilai, melakukan perubahan budaya kearah budaya kualitas
- 6) Organisasi, struktur organisasi yang dimiliki adalah struktur mendatar yang meungkinkan 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.

---

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

- 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 memasyarakatkan pada siswa, orang tua, guru dan staf pendukung
- 6) Rasa kesatuan, irama, keinginan, intensitas dan antusias. Hal tersebut merupakan kualitas personal yang diperlukan oleh pimpinan pendidikan.<sup>39</sup>

#### 4. Model Kepemimpinan Mutu Kepala Madrasah

Dalam manajemen mutu dikenal salah satu pendekatan dalam kepemimpinan mutu, yaitu kepemimpinan transformasional. Menurut Gaspert 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 kepemim-

---

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

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

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

pinan transformasional, kepemimpinan selain memperhatikan kinerja organisasi, juga memperhatikan aspek manusiawi personil yang terlibat, seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan. Pemimpin tranformasional 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 dan sasarannya telah tercapai.<sup>42</sup> Dengan demikian kepemimpinan tranformasional 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. Jerome 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

---

<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

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 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

## 5. 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:

- a) 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>

---

<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*

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 waktu tertentu. Masih menurut Akdon suatu visi agar menjadi realistis, 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 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

---

*untuk Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 280

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

tujuan madrasah menjadi daftar rencana aksi yang ditujukan untuk mencapai suatu program madrasah yang dikehendaki oleh warga madrasah.

b) Menentukan Standar Mutu (*Quality Assurance*)

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

---

<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

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 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>

c) 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

---

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

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

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 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

---

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

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

d) 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

---

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

<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

wali peserta didik terhadap keberhasilan program madrasah dengan prinsip-prinsip berikut ini:

- ♦ Melibatkan para guru dan staf serta wali peserta didik dalam aktivitas penyelesaian masalah dengan menggunakan metode ilmiah, prinsip-prinsip mutu statistik, dan kontrol proses.
- ♦ 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.
- ♦ Menyampaikan sebanyak mungkin informasi manajemen untuk membantu pengembangan dan peningkatan komitmen guru dan staf.
- ♦ 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).
- ♦ Memahami keinginan untuk meningkatkan mutu para guru dan staf.
- ♦ Mengimplementasikan komunikasi yang sistematis dan berlanjut di antara stake holders madrasah.
- ♦ Mengembangkan kemampuan pemecahan masalah serta negosiasi dalam rangka menyelesaikan konflik.
- ♦ Memiliki sikap membantu tanpa harus mengetahui semua jawaban bagi setiap masalah dan memiliki rasa rendah hati.
- ♦ Memberikan teladan yang baik dengan cara memperhatikan karakteristik yang diinginkan guru dan staf wali peserta didik.
- ♦ Belajar untuk berperan sebagai pelatih, bukan sebagai bos.
- ♦ Memberikan otonomi kepada guru dan staf dalam bekerja serta berani dalam mengambil resiko.

- ♦ 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>

## **B. Kinerja Guru**

### **1. 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 tujuan yang 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

---

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

<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. Roudlotusyubban 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

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 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

---

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

<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

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 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.

## 2. 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. Menurut Undang-undang dinyatakan bahwa pendidik (guru) merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan

---

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

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.

### **3. 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, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu tiap guru, 2) Faktor kepemimpinan, memiliki aspek

---

<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*

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>

#### **4. 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 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

---

<sup>69</sup> Notoatmodjo, Soekijjo, 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

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

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, kerapian, dan ketuntasan; 4) Kehandalan, 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.

## **B. Kajian Hasil Penelitian yang Relevan**

Terdapat beberapa kajian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang di lakukan ini berdasarkan hasil penelusuran melalui media elektronik internet, penulis menemukan beberapa tesis, jurnal dan jenis karya ilmiah lainnya. Tesis yang ditulis oleh Amri Kulsum dengan judul “Kepemimpinan Mutu Kepala Mi Mathlaul Anwar Sinar Laut Bandar Lampung”.<sup>74</sup> Tesis ini bertujuan untuk mengetahui

---

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

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

kepemimpinan mutu yang ada di MI Mathlaul Anwar Sinar Laut Bandar Lampung. Kesimpulan dari penelitian tersebut antara lain, pertama, mendemonstrasikan kepemimpinan, 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 dengan 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 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.

Kajian relevan berikutnya adalah 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

---

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

jawabnya. Setiap 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.

Terakhir 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> Tesis ini diterbitkan oleh 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. Hasil penelitian tersebut menghasilkan tiga poin dalam penemuannya yaitu, manajemen personalia di 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 yang dilakukan oleh pihak yayasan adalah dengan mengadakan pembenahan-pembenahan terhadap system perekrutan tenaga guru, yaitu dengan kualifikasi calon guru minimal strata SI.

Dari beberapa penelitian terdahulu tersebut, terdapat perbedaan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, baik dari segi lokasi, waktu, subjek penelitian, dan permasalahan yang akan diteliti. Penelitian ini

---

<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)

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 Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara yang sebelumnya belum pernah dilaksanakan.



## Bab III

# Pembahasan



### A. Deskripsi MTs Al Hidayah Purwasaba

#### 1. Tinjauan Historis

MTs Al Hidayah Purwasaba merupakan suatu lembaga pendidikan yang didirikan oleh yayasan Al Hidayah pada tanggal 12 Juni 1985 beralamat di desa Purwasaba Kecamatan Mandiraja Kabupaten Banjarnegara.<sup>77</sup> Pada awalnya Yayasan Al Hidayah hanyalah merupakan sebuah pondok pesantren yang berdiri pada bulan Agustus tahun 1968. Kemudian atas tuntutan dan kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat pada pihak yayasan, maka pada tahun 1977 didirikan madrasah tingkat dasar dengan nama MI Al Hidayah dengan kepala madrasah K. Abdul Munir<sup>78</sup> yang sekaligus sebagai pengasuh pondok pesantren Al Hidayah. MTs Al Hidayah didirikan karena adanya antusias masyarakat yang ingin adanya sebuah lembaga pendidikan yang bernuansa Islami. Selain itu juga karena masih kurangnya lembaga atau madrasah lanjutan tingkat pertama yang menjadikan banyak anak-anak tamatan Madrasah Dasar dan Madrasah Ibtidaiyah yang tidak bisa melanjutkan belajar di SLTP (Madrasah Lanjutan Tingkat Pertama), karena letaknya jauh

---

<sup>77</sup> Wawancara dengan Lukman, selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 4 Januari 2022

<sup>78</sup> Wawancara dengan Lukman, selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 4 Januari 2022

dan membutuhkan biaya yang relatif besar untuk bisa melanjutkan ke jenjang pendidikan selanjutnya.

Melihat realitas tersebut maka terpanggilah jiwa para tokoh masyarakat untuk mendirikan Madrasah Tsanawiyah guna menanggulangi anak-anak tamatan Madrasah Dasar dan Madrasah Ibtidaiyah yang tidak bisa melanjutkan ke SLTP sederajat agar bisa melanjutkan serta manambah ilmu pengetahuan. Maka tanggal 12 Juni 1985 secara resmi MTs Al Hidayah didirikan dan membuka pendaftaran pertama kali pada tahun pelajaran 1985/1986.<sup>79</sup>

Diantara tokoh tokoh yang terlibat dalam pendirian MTs Al Hidayah tersebut yaitu:

- a. K. Abdul Munir (pengasuh PP Al Hidayah sekaligus kepala MI Al Hidayah)
- b. Darmo Sumarto (Kepala Desa Purwasaba)
- c. Kudasi Hisyam (Guru MI Al Hidayah Purwasaba)
- d. Habib Sururi (tokoh masyarakat dan guru MI Ma'arif Blimbing)
- e. Saefudin (Guru SMP 1 Kembangan Purbalingga)
- f. Abu Hurairah (Kepala SD N III Purwasaba)
- g. M. Solikhin (Guru MI Al Hidayah Purwasaba)<sup>80</sup>

Pada awal berdirinya MTs Al Hidayah Purwasaba baru didirikan 3 unit gedung baru dan 2 ruang kantor diatas tanah seluas 19615 M<sup>2</sup>, dengan karyawan berjumlah 2 orang yang terdiri dari 1 orang laki-laki dan 1 orang perempuan dengan siswa sebanyak 35 orang, dengan perincian 18 laki laki dan 17 perempuan. Dan tenaga guru masih diampu oleh guru-guru terbang dari madrasah lain sedangkan yang menjadi Kepala Madrasah pertama adalah K. Abdul Munir, sampai

---

<sup>79</sup> Wawancara dengan Lukman, selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 4 Januari 2022

<sup>80</sup> Dokumentasi, catatan sejarah pendirian Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 4 Januari 2022

tahun 1996, dan diteruskan oleh Sadiman S.Pd.I, dari tahun 1996 sampai tahun 2020, kemudian diteruskan oleh Lukman dari tahun 2020 sampai sekarang.<sup>81</sup>

Dari tahun ke tahun MTs Al Hidayah Purwasaba mengalami peningkatan yang cukup pesat serta menghasilkan out put yang memuaskan karena didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai.

Berdirinya sebuah lembaga tentunya ada faktor yang menyebabkan lembaga ini berdiri, baik dari faktor lingkungannya maupun dari faktor-faktor lainnya. Begitu pula halnya dengan MTs Al-Hidayah Purwasaba kecamatan Mandiraja kabupaten Banjarnegara. Latar belakang berdirinya MTs Al-Hidayah Purwasaba adalah sebagai berikut:

- a. Banyaknya anak-anak tamatan SD dan MI yang tidak bisa melanjutkan belajar ke SLTP.
- b. Masih langkanya gedung-gedung madrasah lanjutan tingkat pertama seperti SMP dan SLTP lain yang sederajat.
- c. Adanya batasan nilai tertentu yang dianggap memenuhi syarat untuk diterima sebagai calon siswa baru pada SMP Negeri tertentu, sehingga banyak tamatan SD dan MI yang tidak bisa tertampung.
- d. Para wali murid tamatan SD dan MI di Desa Purwasaba pada umumnya latar belakang ekonominya lemah, sehingga tidak mempunyai himmah untuk menyekolahkan putra-putri ke madrasah-madrasah negeri yang lokasinya jauh dari desanya.<sup>82</sup>

Dengan latar belakang tersebut, maka timbulah gagasan dari Madrasah dan masyarakat setempat untuk mengadakan musyawarah atau rapat pendirian lembaga pendidikan Islam yaitu tepatnya pada

---

<sup>81</sup> Wawancara dengan Lukman, selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 4 Januari 2022

<sup>82</sup> Wawancara dengan Lukman, selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 4 Januari 2022

tanggal 12 Desember 1984 bertempat di Pondok Al Hidayah Purwasaba. Kemudian pada tanggal 12 Juni 1985 diputuskan resminya berdiri lembaga pendidikan Islam dengan nama MTs Al Hidayah, beralamat di Desa Purwasaba, Kecamatan Mandiraja, Kabupaten Banjarnegara. Didirikan oleh Lembaga Pendidikan Ma'rif. Pada tahun 2006 MTs Al Hidayah Purwasaba Banjarnegara mendapatkan status terakreditasi B dengan SK. No.KW.11.4/4PP.03.2/1267/2006 tanggal 16 maret 2006.<sup>83</sup>

## 2. Letak Geografis

MTs Al Hidayah Purwasaba merupakan lembaga pendidikan formal swasta yang berada di bawah naungan Yayasan Al Hidayah, yang terletak di desa Purwasaba Kecamatan Mandiraja Kabupaten Banjarnegara.

MTs Al-Hidayah Purwasaba terletak di Desa Purwasaba Rt 01/Rw 05 Komplek Pondok Al-Hidayah, Kecamatan Mandiraja, Kabupaten Banjarnegara, Propinsi Jawa Tengah. Menempati lahan seluas kurang lebih 1400m<sup>2</sup>.status tanahnya milik yayasan. Dilihat dari segi lingkungan serta letak geografisnya MTs tersebut, dapat dikatakan lokasi pembangunannya sangat baik dan tepat untuk digunakan sebagai sarana tempat belajar mengajar.MTs ini terletak dipinggir jalan raya sehingga mudah dijangkau kendaraan, sebelah barat terhampar area persawahan yang cukup luas, adapun sebelah utara, timur dan selatan adalah kawasan penduduk.<sup>84</sup>

Secara geografis lembaga pendidikan ini berada di wilayah yang strategis karena di daerah tersebut merupakan pusat pendidikan, dimana di sekeliling MTs Al Hidayah Purwasaba terdapat lembaga pendidikan seperti Madrasah Dasar (SD) dan Madrasah Ibtidaiyah (MI). Sehingga di tempat ini siswa lebih mudah beadaptasi dengan lingkungannya juga didukung dengan adanya penataan ruang yang baik yang jauh dari pusat keramaian, sehingga proses belajar

---

<sup>83</sup> Dokumentasi, catatan sejarah pendirian Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 4 Januari 2022

<sup>84</sup> Observasi, kondisi geografis Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 4 Januari 2022

mengajar dapat berjalan dengan baik, karena terbebas dari kebisingan kendaraan.

Selain itu, lokasi MTs Al Hidayah sangat nyaman untuk pelaksanaan KBM karena tempatnya tidak tepat di bibir jalan akan tetapi sedikit masuk dan tertutup oleh beberapa perumahan penduduk sekitar. Adapun batas dari lokasi MTs Al Hidayah adalah sebagai berikut:

- a. Sebelah timur berbatasan dengan perkampungan penduduk.
- b. Sebelah barat berbatasan dengan area persawahan.
- c. Sebelah selatan berbatasan dengan MI Al Hidayah.
- d. Sebelah utara berbatasan dengan Ponpes Al Hidayah<sup>85</sup>

### **3. Struktur Organisasi**

Lembaga pendidikan merupakan suatu organisasi yang memiliki tugas mencetak generasi masa depan yang mampu dan siap menghadapi pesatnya perkembangan zaman. Oleh karena itu dalam lembaga diperlukan adanya sebuah struktur organisasi yang jelas berikut dengan tugas ataupun *job description* dari masing masing posisi yang ada dalam organisasi tersebut.

Adanya organisasi yang jelas dapat mempermudah dalam pembagian *job description* yang tepat sehingga dari masing masing komponen yang ada dalam organisasi dapat bekerja dengan maksimal.

Organisasi adalah suatu wadah atau tempat sebagai sarana penyelenggaraan suatu usaha kerjasama dalam mencapai tujuan tertentu. Dalam suatu organisasi semua komponen dituntut untuk dapat saling bekerja sama dan menerapkan sistem kerja yang terencana secara baik. Fungsi organisasi adalah untuk memberikan koordinasi serta penyusunan personalia untuk mensesuaikan usaha yang diselenggarakan dalam rangka program kegiatan yang telah ditentukan.

---

<sup>85</sup> Observasi, kondisi geografis Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 4 Januari 2022

#### 4. **Visi, Misi dan Tujuan Madrasah**

a. Visi:

“Kualitas lulusan yang beriman dan bertakwa, potensial dan kompetitif”<sup>86</sup>

b. Misi:

- 1) Menanamkan Aqidah Islamiyah Ahlussunah Wal Jamaah yang tangguh
- 2) Melatih disiplin beribadah secara tertib
- 3) Melatih olah pikir dan dzikir secara berimbang dengan daya nalar yang kritis, logis dan inovatif.
- 4) Melatih ketrampilan dan disiplin kerja
- 5) Melatih sikap, tindakan dan ucapan yang mulia
- 6) Melatih kepekaan, keteladanan dan penghargaan kepada orang lain
- 7) Cinta lingkungan, kebersihan dan cinta tanah air, siap menghadapi tantangan zaman.<sup>87</sup>

c. Tujuan Madrasah

Tujuan Madrasah adalah sama dengan tujuan pendidikan nasional, berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap kretaif, mandiri, dan menjadi warga-

---

<sup>86</sup> Dokumentasi, profil Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 4 Januari 2022

<sup>87</sup> Dokumentasi, profil Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 4 Januari 2022

negara yang demokratis serta bertanggungjawab.<sup>88</sup>

Adanya tujuan ini menjadikan MTs Al Hidayah harus senantiasa meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat khususnya warga madrasah secara maksimal sehingga diharapkan akan muncul kader kader bangsa yang beriman dan bertaqwa, memiliki kompetensi dan life skill serta memiliki akhlak mulia.

## **5. Keadaan Guru dan Karyawan.**

Guru atau pendidik merupakan komponen pengajaran yang memegang peranan penting dan utama dalam keberhasilan proses belajar mengajar. Keberhasilan guru dalam proses pembelajaran sebagian besar tergantung pada kelancaran interaksi komunikasi antara guru dengan siswa atau anak didiknya.

Dalam rangka melaksanakan proses belajar mengajar, maka diperlukannya tenaga pendidik. Pembelajaran di MTs Al Hidayah purwasaba dipimpin oleh Ketua Yayasan Abdul Munir dan Kepala MTs oleh Pak Lukman M.Pd.I yang dalam pelaksanaan tugasnya dibantu oleh sejumlah guru dan karyawan.<sup>89</sup> Guru merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam penyelenggaraan proses belajar mengajar, khususnya dalam rangka pencapaian tujuan yang hendak dicapai. Sehingga dibutuhkan seorang pendidik yang profesional serta bertanggungjawab dan bekerja sesuai dengan tugas yang diembannya.

Berdasarkan pada data yang ada, di MTs Al Hidayah Purwasaba terdapat 15 guru mata pelajaran,3 Tendik dan 1 pesuruh, adapun perinciannya adalah sebagai berikut:

---

<sup>88</sup> Dokumentasi, profil Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 4 Januari 2022

<sup>89</sup> Wawancara dengan Lukman, selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 4 Januari 2022

**Tabel 4.1** Data Keadaan Guru MTs Al Hidayah Purwasaba<sup>90</sup>

No	NAMA	PENDIDIKAN	JABATAN
1	Lukman, M.Pd.I	SI PAI	Kepala Madrasah
2	Suwartoyo, S.Ag	S1 PBA	Wak Kep Madrasah
3	Unik Riyadi, S.Pd	S1 Olah Raga	Guru
4	Sumarni, S.Ag	S1 PAI	Guru
5	Badrudin Subroto, S.Pd	S1 Geografi	Guru
6	Ma'rifah, S.Ag	S1 PAI	Guru
7	Sadiman, S.Pd.I	S1 PAI	Guru
8	Slamet Rokhiban, S.Pd.I	S1 PBA	Guru
9	Supriyati, SE	S1 Ekonomi	Guru
10	Ayu Putri W S.Pd	S1 Matematika	Guru
11	Yahnun Priyani, S.Pd	S1 Biologi	Guru
12	Dwi Hartati S.Pd	S1 Basa Jawa	Guru
13.	Danang Mardiyanto, S.Pd	S1 Pkn	Guru
14	Kabul Pamuji, S.Pd.I	SI PAI	Guru
15	Basith, S.Pd.I	SI PAI	Guru
16	Anis Nurlaeli	SI Hukum	Ka.Tata Usaha
17	Tika Nurjanah	SMU IPA	Tata Usaha
18	Rizqi Anggi Saputri	SMU	Tata Usaha
19	Subudi Agus Suharsono	SMU	Pesuruh

Tabel di atas menunjukkan bahwa, keadaan guru di MTs Al Hidayah Purwasaba Banjarnegara dapat dikatakan guru yang profesional karena telah memiliki ijazah keesaarjanaan lengkap, sehingga dapat mendukung kegiatan pendidikan di MTs Al Hidayah Purwasaba Banjarnegara.

## 6. Keadaan Siswa

Keadaan siswa dari mulai pendirian MTs Al Hidayah Purwasaba Banjarnegara sampai Tahun pelajaran 2021/2022 belum mengalami kevakuman, bahkan termasuk dalam kategori jumlah siswa yang

<sup>90</sup> Dokumentasi, data guru dan karyawan Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 4 Januari 2022

banyak yaitu dua ratus tiga puluh delapan (238) peserta didik. Berikut ini table data siswa MTs Al Hidayah Purwasaba Banjarnegara Tahun Pelajaran 2021/2022.

**Tabel 4.2.** Keadaam Siswa MTs Al Hidayah Purwasaba<sup>91</sup>

NO	Kelas	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1.	VII	42	44	86
2.	VIII	48	23	71
3.	IX	45	36	81
Jumlah		135	103	238

Tabel di atas menunjukkan bahwa keadaan siswa di MTs Al Hidayah Purwasaba Banjarnegara dapat dikatakan cukup banyak. Hal ini membuktikan bahwa madrasah tersebut telah memperoleh kepercayaan yang besar dari masyarakat.

## 7. Keadaan Sarana dan Prasarana

Proses belajar mengajar di suatu lembaga pendidikan kiranya kurang berhasil dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan tanpa didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai. Karena tanpa sarana dan prasarana akan menghambat jalannya proses belajar mengajar. Secara umum, sarana dan prasarana pendidikan atau fasilitas yang ada di MTs Al Hidayah Purwasaba sudah cukup terpenuhi. Hal ini dapat dilihat dari sarana yang tersedia seperti perpustakaan, halaman madrasah yang sekaligus sebagai tempat olah raga, gedung/ruang belajar yang memadai, kantor dan lain sebagainya.<sup>92</sup>

MTs Al Hidayah Purwasaba berdiri diatas tanah dengan luas 2800 m<sup>2</sup> yang berasal dari tanah hibah dan membeli sendiri. Dari tanah seluas 2800 m<sup>2</sup> yang menjadi hak milik ini sebagian telah dimanfaatkan untuk gedung, halaman dan kebun. Sementara sebagian yang lain masih berupa area persawahan. Sarana dan prasarana penunjang yang

<sup>91</sup> Dokumentasi, data siswa Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 4 Januari 2022

<sup>92</sup> Wawancara dengan Lukman, selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 4 Januari 2022

dimiliki MTs Al Hidayah Purwasaba dalam rangka untuk meningkatkan prestasi belajar para siswanya.

Yang dimaksud dengan sarana pendidikan adalah alat atau barang secara langsung dapat digunakan dalam proses belajar mengajar agar pencapaian tujuan pendidikan dapat berjalan dengan lancar, teratur, efektif, dan efisien. Misalnya: papan tulis, bangku madrasah, dan lain sebagainya. Adapun yang dimaksud dengan prasarana adalah fasilitas madrasah yang secara tidak langsung mempengaruhi proses belajar mengajar, misalnya: bangunan madrasah, jalan ke madrasah, lokasi madrasah, dan lain sebagainya.

Proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik dan lancar apabila terpenuhinya sarana dan prasarana sebagai pendukung proses pembelajaran. Oleh sebab itu, madrasah berupaya melengkapi dan mencukupi segala kekurangan yang belum tercukupi untuk tercapainya suatu tujuan pembelajaran. Berikut ini disajikan data sarana dan prasarana MTs Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Banjarnegara.

**Tabel 4.3.** Data Prasarana MTs AlHidayah Purwasaba Mandiraja Banjarnegara<sup>93</sup>

NO	RUANG	JUMLAH	KONDISI
1	Jumlah Gedung	5	Baik
2	Jumlah R.Kelas	9	Baik
3	Jumlah R. Kantor	1	Baik
4	Ruang Kepala Madrasah	1	Baik
5	Ruang Guru	1	Baik
6	Laboratorium Komputer	1	Baik
7	Ruang UKS	1	Baik
8	Perputakaan	1	Baik
9	Ruang Tata Usaha	1	Baik
10	Koperasi	1	Baik
11	Kantin	1	Baik
12	Ruang Aula	1	Baik

<sup>93</sup> Dokumentasi, data sarpras Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 4 Januari 2022

13	Masjid	1	Baik
14	Rumah Dinas Kamad	1	Baik
15	WC Guru	1	Baik
16	WC Siswa	9	Baik
17	Ruang Ganti	2	Baik
18	Ruang Istirahat	1	Baik

Tabel di atas menunjukkan bahwa keadaan sarana dan prasarana pendidikan MTs Al Hidayah Purwasaba Banjarnegara dapat dikatakan cukup lengkap dan dapat mendukung aktivitas siswa dalam keseluruhan program pendidikan.

## **B. Hasil Penelitian Kepemimpinan Mutu Kepala Madrasah**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan pada Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara melalui kegiatan wawancara, observasi dan studi dokumentasi tentang kepemimpinan mutu kepala madrasah, maka diperoleh data-data sebagai berikut:

### **1. Melakukan Perbaikan Terus Menerus**

Kepala Madrasah melakukan perbaikan terus menerus dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara. Konsep ini mengandung pengertian bahwa pihak pengelola pendidikan (manajemen personalia) senantiasa melakukan berbagai perbaikan dan peningkatan terus menerus untuk menjamin semua komponen penyelenggara pendidikan telah mencapai standar mutu yang telah ditetapkan. Konsep ini juga berarti bahwa antara institusi pendidikan senantiasa memperbaharui proses berdasarkan kebutuhan dan tuntutan pelanggan. Jika tuntutan dan kebutuhan pelanggan berubah, maka pihak pengelola institusi pendidikan dengan sendirinya akan merubah mutu, serta selalu memperbaharui komponen produksi atau komponen-komponen yang ada dalam institusi pendidikan.

Perbaikan terus-menerus ini dilakukan secara menyeluruh meliputi semua unsur-unsur manajemen pendidikan, seperti; manajemen pembelajaran dan kurikulum pendidikan, manajemen personalia di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, perencanaan kebutuhan sumber daya manusia manajemen peserta didik di lembaga pendidikan, dan manajemen hubungan lembaga pendidikan Islam dengan masyarakat.<sup>94</sup> Upaya perbaikan terus menerus, melakukan perbaikan dari sarana prasarana madrasah agar menunjang kegiatan di madrasah antrara lain:

a. Perbaikan visi dan misi pendidikan

Dalam prosesnya, perbaikan visi, misi, dan tujuan pendidikan disusun melalui langkah-langkah berikut yaitu menetapkan visi terlebih dahulu dengan memprediksi masalah dan kondisi madrasah saat ini. Menurut Kepala Madrasah menyebutkan bahwa Visi yang sudah disusun akan dikembangkan di dalam rumusan misi sesuai dengan situasi dan kondisi serta tujuan yang diharapkan. Langkah selanjutnya setelah visi dan misi dirumuskan, maka merumuskan tujuan yang ingin dicapai sebagai penjabaran atau implementasi dari misi. Perumusan visi, misi, dan tujuan dipimpin oleh Kepala Madrasah dengan melibatkan berbagai pihak, yaitu: Guru, dan Komite Madrasah. Pelibatan berbagai unsur *stakeholder* lembaga bertujuan untuk memperoleh hasil yang maksimal dan sesuai dengan harapan semua pihak.<sup>95</sup>

Hal yang sama juga disampaikan salah satu guru bahwa: perbaikan visi, misi dan tujuan pendidikan, kami melaksanakan beberapa tahapan sebelum mengimplementasikannya. Pertama bersama seluruh potensi yang ada kami menganalisis visi, misi dan tujuan yayasan yang telah ditetapkan kemudian melaksanakan analisis internal yayasan untuk menilai kekuatan dan kelemahan juga menganalisis eksternal untuk mengetahui

---

<sup>94</sup> Wawancara dengan Lukman, selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

<sup>95</sup> Wawancara dengan Lukman, selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

peluang dan ancaman yang ada, kemudian kami menyusun dan membuat perencanaan program selanjutnya yang akan kami lakukan bersama, baik yang jangka pendek, menengah dan panjang, Kedua pelaksanaan implementasi strategi yang telah ditetapkan dan setelah itu mengadakan evaluasi atau control program-program yang telah ditetapkan apakah sesuai dengan perencanaan.<sup>96</sup>

Visi merupakan cita-cita puncak yang harus dicapai oleh seluruh lembaga madrasah. Dengan begitu visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan harus selalu dikembangkan. Maka dari itu pentingnya perumusan visi, misi, dan tujuan harus didasarkan pada cita-cita puncak yang ingin dicapai oleh madrasah sehingga dapat mempertahankan mutu pendidikan dengan baik. Adapun perbaikan visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara yaitu:

1) Visi

Visi dari Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara adalah **“Kualitas lulusan yang beriman dan bertakwa, potensial dan kompetitif”**<sup>97</sup>

2) Misi

- a) Menanamkan Aqidah Islamiyah Ahlussunah Wal Jamaah yang tangguh
- b) Melatih disiplin beribadah secara tertib
- c) Melatih olah pikir dan dzikir secara berimbang dengan daya nalar yang kritis, logis dan inovatif.
- d) Melatih ketrampilan dan disiplin kerja
- e) Melatih sikap, tindakan dan ucapan yang mulia

---

<sup>96</sup> Wawancara dengan Sumarni, selaku salah satu guru MTS Riyadus Shalihin Purwareja Klampok Banjarnegara, tanggal 5 Januari 2022

<sup>97</sup> Wawancara dengan Lukman, selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

- f) Melatih kepekaan, keteladanan dan penghargaan kepada orang lain
  - g) Cinta lingkungan, kebersihan dan cinta tanah air, siap menghadapi tantangan zaman.<sup>98</sup>
- 3) Tujuan
- a) Mengembangkan nilai-nilai ajaran agama yang dilandasi pembentukan kepribadian/budi pekerti (*Akhlakul Karimah*) kepada para siswa.
  - b) Pembentukan sikap disiplin dan nilai-nilai patriotisme kepada para siswa
  - c) Mempertahankan kualitas Kegiatan Belajar Mengajar (KBM), bimbingan dan pelatihan sehingga peserta didik dalam bidang akademik dapat berkembang lebih baik.
  - d) Mengembangkan, memupuk, dan menyalurkan bakat minat peserta didik dalam bidang olahraga, seni serta keterampilan lainnya.
  - e) Mengembangkan kemampuan dasar kepada para siswa dalam membaca, menulis, serta berkomunikasi secara sederhana menggunakan bahasa asing (Arab dan Inggris)
  - f) Membentuk sikap keberanian dan percaya diri kepada para siswa dalam menghadapi problem hidup dan kehidupan.
  - g) Membimbing dan membantu siswa dalam mengatasi dan mencari solusi dalam berbagai permasalahan yang sedang dihadapinya.<sup>99</sup>

---

<sup>98</sup> Wawancara dengan Lukman, selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

<sup>99</sup> Wawancara dengan Lukman, selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

b. Peningkatan Mutu Guru

Untuk menciptakan *out put* yang berkualitas faktor terpenting adalah peningkatan kualitas guru. Peningkatan ini diusahakan untuk dapat bertahan menghadapi persaingan yang ada tuntutan mengenai peningkatan guru memang seharusnya dilakukan dengan tujuan mampu mengikuti perkembangan saat ini, yang diharapkan kependidikan guru benar-benar memenuhi standar yang diinginkan pemerintah dan instansi terkait.

Kompetensi guru adalah kemampuan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban secara bertanggungjawab dan layak. Pelatihan atau pengembangan kualitas SDM terutama menyangkut kemampuan guru dalam mengajar adalah bagian terpenting dari usaha peningkatan kualitas pembelajaran. Kualitas guru ini merupakan salah satu pilar dalam mendorong pencapaian mutu. Karena proses pembelajaran menyangkut kemampuan mengajar guru, maka dalam pelaksanaan program ini penekanannya adalah peningkatan kemampuan guru dalam mengajar, baik untuk mata pelajaran umum maupun agama, standar kualitas guru yaitu kegiatan sebelum mengajar, diantaranya adalah membuat *prota*, *promes* dan *satpel*.

Untuk meningkatkan kualitas guru maka kepala madrasah mendorong guru-guru untuk mengikuti program pembinaan pegawai berbagai kegiatan seperti:

- 1) Kerjasama dengan pihak lain dalam penyelenggaraan pelatihan dan kursus, seperti kursus bahasa Inggris untuk guru/karyawan, pelatihan operasional computer dan internet, pelatihan guru atau karyawan dan lain-lain. Dalam hal ini dari 16 guru yang ada di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara telah melaksanakan pelatihan. Karena kepala madrasah disini membuat kebijakan agar seluruh guru yang ada di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara dapat mengikuti pelatihan sebagai

bekal untuk melaksanakan pembelajaran agar lebih bermutu sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

- 2) Studi banding antar madrasah, yaitu dengan menentukan madrasah baik negeri maupun swasta yang lebih maju untuk dijadikan standar agar Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara lebih bermutu, studi banding ini dilakukan bukan terbatas pada madrasah yang ada di Banjarnegara saja akan tetapi pihak madrasah di sini melihat dari kemajuan yang telah diraih oleh madrasah tersebut.
- 3) Diadakan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP). Kegiatan ini antara guru yang satu dengan guru yang lainnya berbeda menurut jenis pelajaran yang diampu oleh guru itu sendiri. Menurut kepala madrasah MGMP itu diserahkan pada bidang masing guru mata pelajaran.
- 4) Kegiatan sosialisasi Kurikulum Nasional di tingkat gugus, pelatihan guru mata pelajaran, seminar-seminar atau *workshop* pendidikan seperti *worskshop* peningkatan kreativitas mengajar seperti PAIKEM merupakan salah satu cara untuk memperkaya pengetahuan guru dalam membuat metodologi dalam mengajar.
- 5) Melakukan penjangingan tenaga *education* sesuai dengan spesifikasi jurusan/kesesuaian pendidikan yang diampu dan diutamakan yang sudah Strata I (SI), sehingga profesionalisme guru dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan konsumen.<sup>100</sup>

c. Perbaikan Proses Pembelajaran

Hasil wawancara bersama kepala Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara beliau mengatakan, dalam meningkatkan hasil kegiatan belajar

---

<sup>100</sup> Wawancara dengan Lukman, selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

mengajar dan meningkatkan sebuah mutu pendidikan maka Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba membuat kurikulum yang berbeda dengan madrasah lain diantaranya; mengadakan jam tambahan 15 menit untuk membaca al-Qur'an, mengadakan jamaah dhuha maupun dhuhur, melaksanakan ibadah zakat, mengadakan kurban, khitobah tilawah dan qiro'ah dan guru dituntut memberikan contoh yang baik kepadapeserta didik.<sup>101</sup>

Agar diperoleh hasil yang memuaskan maka terlebih dahulu madrasah harus melakukan perbaikan yang mendasar terkait dengan kegiatan belajar mengajar, diantaranya yaitu:

1) Kurikulum

Madrasah mempunyai wewenang untuk mengubah dan mengelola sendiri kurikulum yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat. Pelaksanaan isi kurikulum dapat dirombak berdasarkan rapat yang dilakukan oleh pihak madrasah. Dengan adanya guru yang berkualitas serta didukung dengan kurikulum yang dinamis maka mutu pendidikan akan terwujud. Sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan Islam maka kebijakan yang diambil oleh madrasah adalah membuat *hidden curriculum* serta memaksimalkannya, *hidden curriculum* sebagai bentuk perbaikan yang ada di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, yaitu:

- a) Mengadakan jam tambahan selama lima belas menit bagisiswa untuk membaca Al-Qur'an setiap akan memulai pelajaran yang diambil oleh guru pada saat mengajar di kelas/pada saat sebelum pelajaran di mulai.
- b) Memaksimalkan musholla madrasah, yaitu dengan meningkatkan kegiatan keagamaan bagi siswa pada waktu istirahat untuk melaksanakan sholat sunah (dhuha) dan sholat fardhu Dhuhur yang dilakukan

---

<sup>101</sup> Wawancara dengan Lukman, selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

secara berjamaah dan setiap ada materi ibadah sholat siswa mempraktekkan langsung di mushola. Hal ini bertujuan untuk agar siswa menjadi bisa mengingat-ingat materi.

- c) Pelaksanaan ibadah zakat dan qurban di madrasah. Hal ini dilakukan agar siswa tahu bagaimana praktek dan proses zakat dan qurban. Pelaksanaan ibadah ini juga agar siswa peka terhadap lingkungan sekeliling/ rasa solidaritas yang tinggi terhadap sesama yang membutuhkan.
- d) Kegiatan ekstrakurikuler keagamaan, yaitu kegiatan tilawah, ngaji kitab kuning, khitobah dan qiro'ah yang dilakukan diluar jam pelajaran. Pelaksanaannya yaitu pada hari selasa, rabu dan kamis pagi. Dalam kegiatan tersebut dipelajari teknik baca Al-Qur'an dengan lagu, mempelajari tajwid dan sebagainya. Kegiatan ini diperuntukkan bagi semua siswa yang berminat mengikuti kegiatan ini. Pelaksanaan ekstrakurikuler ini telah dibimbing dari para pengajar yang professional.
- e) Guru dituntut untuk memberikan contoh kepada siswa, yaitu tentang pembiasaan bersalaman dan mengucapkan salam apabila bertemu dengan teman, guru, dan karyawan sebelum dan sesudah pelajaran atau ketika bertemu diluar kelas.
- f) Akhlak siswa di lingkungan madrasah. Para siswa harus mempunyai akhlak yang baik, toleransi, disiplin, ramah kepada sesama siswa maupun terhadap guru dan karyawan. Semua guru Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara mempunyai sikap dan perilaku yang baik dan menjadicontoh teladan siswa dari madrasah lain.

- g) Siswa dituntun untuk dapat melaksanakan sholat lima waktu. Disini guru dapat melihat dengan observasi melaluidata harian sholat yang harus diisi oleh setiap siswa.<sup>102</sup>

Kalau dianalisis bahwa kurikulum sebagai ruh dari pada lembaga pendidikan, karena kurikulumlah yang bisa menunjukkan jati diri lembaga pendidikan tersebut mau dibawakemana. Begitu juga dengan Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba kurikulum yang diterapkan menunjukkan penguatan pada aspek Islam dan sains dengan kemasan yang begitu apik dan mampu mendesain sesuai dengan tuntutan pelanggan, sehingga kepuasan pelanggan dapat tercapai.

- 2) Siswa “sebagai pusat” (*student centered learning*).

Siswa adalah sentral pelaksanaan pembelajaran, atau dalam artian pembelajaran terfokus pada siswa secara totallitas. Oleh karena itu guru memberi peluang bagi siswa untuk secara alami mengembangkan diri hingga ketinggian yang lebih tinggi. Kekreatifitasan dan siswa aktif yang sangat diharapkan. Pihak madrasah fokus pada intelektual (*intellectual focus*), dimana madrasah memfokuskan diri untuk membantu anak didiknya mengembangkan kebiasaan menggunakan otak intelektualnya secara baik. Disamping itu juga pengajaran dan pembelajaran harus bersifat dipersonalisasi untuk memaksimalkan potensi anak didik yang telah dimilikinya, sehingga siswa menjadi pembelajar aktif.

Perbaikan mutu pendidikan pada Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara dengan proses monitoring dari guru. Jadi disiniguru tidak hanya bertugas menyampaikan pengajaran tetapi mereka

---

<sup>102</sup> Dokumentasi, perbaikan kurikulum di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, dikutip tanggal 10 Januari 2022

juga dituntut untuk mengetahui secara lebih mendalam tentang peserta didiknya. Ketika guru mengetahui bahwa siswanya mengalami permasalahan dengan pelajaran maka secepatnya guru mengatasinya dengan melaksanakan jam tambahan sesuai pelajaran. Selain itu untuk membangun kesiapan pada siswa dari BK selalu siap untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang dialami siswa baik berasal dari pribadi, keluarga maupun lingkungan sekitarnya. Sehingga siswa diharapkan akan lebih mudah dan nyaman dalam menerima pelajaran yang diberikan oleh pendidik.

Dengan adanya kerjasama yang baik dari seluruh komponen yang ada di madrasah, terutama terkait dengan kebebasan yang diberikan oleh siswa untuk mengembangkan diri sesuai dengan kreatifitas yang dimiliki, maka mutu dapat dilihat dari perkembangan jumlah murid dan jumlah kelas dari tahun ke tahun yang semakin bertambah.

Wakil Kesiswaan mengatakan bahwa, Buktinya mutu pendidikan madrasah kami semakin baik salah satunya adalah setiap tahunnya jumlah peserta didik (input) yang masuk di madrasah kami dari tahun ketahun semakin bertambah.<sup>103</sup>

### 3) Perbaikan Sarana dan Prasarana

Prasarana pendidikan adalah bangunan madrasah, dan alat perabot madrasah. Prasarana pendidikan ini juga berperan dalam proses belajar mengajar walaupun secara tidak langsung sarana dan prasarana yang ada digunakan sebagai perantara dalam proses belajar mengajar, untuk lebih mempertinggi efektifitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan pendidikan.

Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba sudah memiliki sarana dan prasarana yang memadai dan

---

<sup>103</sup> Wawancara dengan Suwartoyo, selaku Waka Kurikulum Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

digunakan seoptimal mungkin demi tercapainya tujuan akhir pendidikan yang diharapkan. Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba memiliki sarana Prasarana untuk menunjang tercapainya kegiatan belajar mengajar yang cukup memadai.<sup>104</sup>

Wakil Urusan sarana dan prasarana menjelaskan bahwa, sarana dan prasarana madrasah yang kami miliki sebagai penunjang tercapainya mutu pendidikan diantaranya adalah satu ruang laboratorium yang mana di dalam ruangan tersebut terdapat kurang lebih ada 20 komputer, memiliki proyektor, LCD, Hotport area, mesin jahit.<sup>105</sup>

Dilihat dari berbagai kesiapan-kesiapan yang digunakan oleh Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba guna memberikan pelayanan yang terbaik untuk siswa dan kenyamanan dalam proses belajar mengajar merupakan proses guna menghasilkan mutu madrasah yang baik. Dari segi manajemen yang sudah tertata dengan baik serta proses belajar mengajar dengan nyaman, sarana yang mendukung dan lingkungan yang dinamis, merupakan proses dalam menghasilkan mutu yang jauh lebih baik.<sup>106</sup>

## 2. Menentukan Standar Mutu

Kepala madrasah menentukan standar mutu dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, antara lain:

### a. Pengambilan keputusan dengan bijak

Dapat dipahami bahwa pengambilan keputusan ialah proses pemecahan masalah dengan menentukan pilihan dari beberapa

---

<sup>104</sup> Wawancara dengan Unik Riyadi, selaku Waka sarpras Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

<sup>105</sup> Wawancara dengan Suwartoyo, selaku Waka Kurikulum Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

<sup>106</sup> Observasi, proses perbaikan di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

alternatif untuk menetapkan suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Keputusan ada yang bersifat terstruktur dan ada yang bersifat tidak terstruktur. Keputusan terstruktur dapat diambil manakala informasi, data, dan fakta tersedia secara lengkap untuk memecahkan masalah sesuai prosedur. Sedangkan putusan tidak berstruktur adalah putusan yang diambil manakala data dan informasi tidak tersedia untuk pengambilan keputusan.

Setelah perencanaan kebijakan ditetapkan maka tahap selanjutnya adalah pengambilan keputusan atau menentukan mengenai kebijakan yang telah direncanakan. Setelah disepakati bersama kepala madrasah Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara menyerahkan sepenuhnya pada setiap masing-masing guru mata pelajaran. Jadi setelah kebijakan dirumuskan maka setiap guru memiliki wewenang untuk mengatur pembelajaran yang sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Karena kepala madrasah disini hanya sebagai pengarah dan pengawas terhadap kinerja yang dilakukan oleh guru.<sup>107</sup>

b. Pengawasan terhadap kinerja guru

Proses pembelajaran memerlukan pengawasan, karena bagaimanapun juga, proses pembelajaran memerlukan pengendalian yang dilakukan dengan tujuan apakah proses pembelajaran serta kualitas peserta didik itu lebih baik (meningkat) atau kualitasnya semakin rendah/menurun. Oleh karena itu diadakanya rapat rutin guna membahas masalah-masalah yang ada selama tahun ajaran dan juga langkah-langkah apa yang hendak dilakukan selanjutnya.

Dengan adanya pengawasan maka akan terlihat bahwa pelaksanaan pembelajaran berjalan dengan lancar/tidak. Pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan melakukan absensi terhadap guru dan karyawan. Absensi sangat

---

<sup>107</sup> Wawancara dengan Lukman, selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

berpengaruh terhadap kinerja guru, karena jika guru absen, maka akan menghambat materi yang ditargetkan mengingat jumlah jamnya yang hanya 2 jam.

Dalam melakukan pengawasan kepala madrasah melibatkan gurusenior karena dirasa guru senior memiliki pengalaman yang lebih dalam pembelajaran maka mereka harus mengawasi guru junior, sedangkan guru senior disini dipantau langsung oleh kepala madrasah. Selain itu, pengawasan juga dilaksanakan dari pihak luar, baik komite madrasah, daerah maupun pusat. Hal ini untuk memberikan masukan bagi peningkatan mutu pembelajaran, karena pihak luar terutama masyarakatlah yang akan menjadi lingkungan yang nyata danevaluator bagi para peserta didik. Pengawasan dilakukan guna meningkatkan mutu yang lebih baik dimasa mendatang.<sup>108</sup>

Paham ini digunakan untuk menetapkan standar-standar mutu darisemua komponen yang bekerja dalam proses produksi atau transformasi lulusan institusi pendidikan Islam. Standar mutu pendidikan Islam misalnya, dapat berupa kepemilikan, kemampuan dasar pada masing-masing pembelajaran dan sesuai dengan jenjang pendidikan yang ditempuh. Selain itu, pihak manajemen juga harus menentukan standar mutu materi kurikulum dan standar evaluasi yang akan dijadikansebagai alat untuk mencapai standar kemampuan dasar.

c. Kebijakan Standar Mutu

Standar mutu proses pembelajaran harus pula ditetapkan, dalam arti bahwa pihak manajemen pendidikan perlu menetapkan standar mutu proses pembelajaran yang diharapkan dapat berdayaguna untuk mengoptimalkan proses produksi dan untuk melahirkan produk yangsesuai, yaitu yang menguasai standar mutu pendidikan berupa penguasaan standar kemampuan dasar. Pembelajaran yang dimaksud sekurang-kurangnya memenuhi

---

<sup>108</sup> Wawancara dengan Lukman, selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

karakteristik: menggunakan pendekatan pembelajaran aktif, pembelajaran kooperatif dan kolaboratif, pembelajaran konstruktif, dan pembelajaran tuntas.

Begitu pula pada akhirnya, pihak pengelola pendidikan menentukan standar mutu evaluasi pembelajaran. Standar mutu evaluasi yaitu, bahwa evaluasi harus dapat mengukur tiga bentuk penguasaan peserta didik atas dasar standar kemampuan dasar, yaitu penguasaan materi, penguasaan metodologi, dan penguasaan keterampilan yang aplikatif dalam kehidupan sehari-hari. Dengan kata lain penilaian diarahkan pada dua aspek hasil pembelajaran, yaitu *instructionaleffects* dan *nurturant effects*. *instructional effects* adalah hasil-hasil yang kasat mata dari proses hasil pembelajaran, sedangkan *nurturanteffects* adalah hasil-hasil laten proses pembelajaran, seperti kebiasaan membaca dan kebiasaan memecahkan masalah.<sup>109</sup>

Bagi pendidikan, mutu yang mengacu kepada *output* harus menghasilkan minimal dua ranah yaitu, *pertama* terciptanya manusia yang dapat mengakomodasi seluruh fenomena kehidupannya sesuai dengan ajaran atau dasar al-Qur'an dan as-Sunnah, *kedua* terbentuknya manusia yang mempunyai *skill* kompetitif di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi (ITC) sesuai dengan perkembangan zaman.

### **3. Melakukan Perubahan Kultur**

Kepala Madrasah melakukan perubahan kultur dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara. Membangun komunitas belajar yang produktif dan memotivasi siswa agar terlibat dalam kegiatan yang bermakna adalah tujuan utama pengajaran. Sebaliknya guru-guru yang efektif menerapkan berbagai strategi secara independen sehingga motivasi menjadi sebuah aspek permanen kelasnya yang kebutuhan

---

<sup>109</sup> Wawancara dengan Lukman, selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

psikologis siswa-siswanya terpuji bahwa mereka menemukan kegiatan belajar yang menarik dan bermakna serta mereka yakin akan berhasil.

Penjelasan dari kepala Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, beliau mengatakan, agar dapat meningkatkan mutu dan bisa bersaing di dunia pendidikan maka kepala madrasah membuat dan menerapkan beberapa perubahan kultur dalam kebijakannya diantaranya:

- 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<sup>110</sup>

Untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan madrasah secara efektif, efisien dan optimal, maka ada beberapa strategi pokok yang harus dilakukan oleh madrasah, di antara strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk mengantisipasi keadaan masa depan agar dapat terus meningkatkan mutu serta tetap survive ditengah persaingan dunia pendidikan yang serba ketat, maka Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba memberlakukan beberapa kebijakan perubahan-perubahan kultur madrasah, diantaranya adalah:

- a. Pengembangan atau peningkatan kualitas SDM terutama guru.

Peningkatan kualitas SDM dapat direalisasikan dengan cara sebagai berikut:

- 1) Mengikutsertakan mereka dalam pelatihan, penataran, lokakarya, seminar, dan sejenisnya yang mengarah kepada

---

<sup>110</sup> Wawancara dengan Lukman, selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

penguasaan materi, penguasaan, alat pembelajaran mutakhir, penguasaan metodologi dan strategi. Pembelajaran, manajemen pengelolaan madrasah dan lain sebagainya.

- 2) Kajian dan pembinaan setiap pekan, koordinasi rutin pekanan, pemerataan tugas kepanitiaan dan lain-lain.
- 3) Pengembangan fasilitas belajar yang mutakhir. Melakukan pengadaan dan penyempurnaan alat pembelajaran terbaru dan lebih canggih, sehingga siswa lebih termotivasi dan didekatkan dengan teknologi mutakhir sebagai bentuk kepeloporan penguasaan iptek.
- 4) Menyediakan sarana kerja dan tugas-tugas mandiri. Siswa diberikan sarana kerja untuk menumbuhkan jiwa wiraswasta dan meningkatkan budaya kinerja. Kantin, toko buku atau perpustakaan dapat dijadikan laboratorium kerja siswa, selain kegiatan pramuka/kepanitiaan, UPKS dan lain-lain.<sup>111</sup>

b. Kurikulum dan silabus.

Perlu mengkaji dan mengembangkan kurikulum dan silabus sesuai dengan kebijakan pemerintah (depertemen pendidikan nasional) disamping itu juga perlu mengembangkan kurikulum dan menyusun Silabus pendidikan agama untuk memahamkan siswa terhadap agamanya secara murni dan konsekwen, mengingat banyaknya pelanggaran syari'at, undang-undang dan tata tertib oleh kebanyakan orang pada akhir-akhir ini.

c. Peningkatan manajemen.

Manajemen madrasah perlu terus dikembangkan, kepala madrasah perlu dibekali manajemen yang cukup bukan sekedar kemampuan pendidikan.

---

<sup>111</sup> Wawancara dengan Lukman, selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

d. Peningkatan sumber dana.

Madrasah lebih difokuskan kepada masalah pendidikan, sedang pendanaan lebih menjadi tugas para staf yang telah dipilih dan dipercaya oleh madrasah<sup>112</sup>. Dengan meningkatnya posisi madrasah maka kebutuhan operasional meningkat. Perlu dikembangkan dialog secara intensif antara orang tua, murid, pemerintah dan donator.

e. Sangat mengutamakan pelayanan prima.

Untuk mencapai kualitas lembaga ditengah persaingan yang semakin ketat. Pihak madrasah berupaya memberikan pelayanan yang baik kepada stakeholder, karena dengan pelayanan yang baik maka akan lebih mudah untuk mewujudkan kerjasama dengan masyarakat sekitar. Oleh karena itu apabila ada keluhan dari pelanggan pendidikan maka Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba secepat mungkin untuk segera menyelesaikannya, langkah ini ditempuh agar kepuasan pelanggan dapat tercapai.<sup>113</sup>

Konsep ini bertujuan membentuk budaya organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi semua komponen organisasi. Jika manajemen ini diterapkan di institusi pendidikan Islam maka pihak pimpinan harus berusaha membangun kesadaran para anggotanya, mulai dari pemimpin sendiri, staff, guru, pelajar, dan berbagai unsur terkait seperti yayasan, orang tua dan para pengguna lulusan pendidikan Islam akan pentingnya mempertahankan dan meningkatkan mutu pembelajaran baik mutu hasil maupun proses pembelajaran.

Disinilah letak penting dikembangkannya faktor rekayasa dan faktor motivasi agar secara bertahap dan pasti adanya perubahan kultur kultur pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba itu akan berkembang di dalam organisasi institusi pendidikan Islam.

---

<sup>112</sup> Wawancara dengan Lukman, selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

<sup>113</sup> Wawancara dengan Lukman, selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

Perubahan kultur ke arah kultur mutu ini antara lain dilakukan dengan menempuh cara-cara rumusan keyakinan bersama, intervensi nilai-nilai keagamaan Islam, yang dilanjutkan dengan perumusan visi-misi organisasi pendidikan Islam sesuai dengan ajaran sumber ajaran Islam.

Perubahan kultur yang dilakukan Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba terhadap peningkatan kinerja guru telah membuktikan Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba mempunyai mutu yang baik di kabupaten Banjarnegara dan di luar kabupaten Banjarnegara. Lingkungan pembelajaran dan sarana-prasarana yang ada di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba sangat kondusif, adanya perpustakaan sangat mendukung bagi guru, karyawan dan peserta didik untuk mengembangkan pengetahuan baik akademik dan non akademik.

#### **4. Perubahan Organisasi Kepemimpinan Mutu Kepala Madrasah**

Perubahan organisasi kepemimpinan mutu kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara. Jika visi-misi serta tujuan organisasi sudah berubah atau mengalami perkembangan, maka sangat dimungkinkan terjadinya perubahan organisasi. Perubahan organisasi ini bukan berarti perubahan wadah organisasi, melainkan sistem atau struktur organisasi yang melambangkan hubungan-hubungan kerja struktur organisasi yang melambangkan hubungan-hubungan kerja dan pengawasan dalam organisasi. Perubahan ini menyangkut perubahan kewenangan, tugas-tugas dan tanggungjawab. Misalnya, dalam kerangka manajemen berbasis madrasah struktur organisasi dapat berubah terbalik dibandingkan dengan struktur konvensional. Berdirinya yayasan merubah pola kepemimpinan manajemen organisasi di pesantren maupun madrasah.

Menurut kepala madrasah, 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.<sup>114</sup>

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. 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).

Perubahan organisasi di madrasah berpengaruh terhadap peningkatan mutu dan utamanya kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara dengan pergantian kepala madrasah menerapkan program-program mutu yang mampu meningkatkan mutu dimadrasah serta prestasi-prestasi yang diraih membuktikan perubahan organisasi berpengaruh terhadap peningkatan mutu.<sup>115</sup>

Menurut Kepala madrasah, dijelaskan bahwa, era global telah mendorong sebuah perubahan yang ditandai dengan arus informasi yang cepat, persaingan yang sangat ketat, dan perdagangan bebas. Dampaknya yang ditimbulkan adalah adanya kompetisi ide-ide baru dan bersamaan dengan itu, timbulnya praktik-praktik baru pun telah memunculkan dengan wajah kultur yang berbeda dibanding dengan era sebelumnya. Fenomena ini mempengaruhi hampir setiap individu dan organisasi di muka bumi ini dalam berbagai macam bidang yaitu: sosial, politik, ekonomi, ilmu pengetahuan, dan teknologi. Madrasah atau sekolah adalah agen perubahan. Madrasah tidak hanya

---

<sup>114</sup> Wawancara dengan Lukman, selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

<sup>115</sup> Wawancara dengan Lukman, selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

bertanggung jawab untuk menyiapkan siswanya untuk mengikuti perubahan sosial yang terjadi, tetapi juga menyiapkan pemimpin-pemimpin perubahan itu sendiri.<sup>116</sup>

Dengan demikian madrasah merupakan lembaga yang mempersiapkan peserta didik dengan memberikan berbagai macam kompetensi dan ketrampilan hidup (*life skill*) yang dibutuhkan dalam bentuk model-model dan proses bagi pencapaian kecerdasan global (*global agility*). Agar perubahan yang diusung itu berjalan secara efektif dan efisien dalam berorganisasi khususnya di madrasah, maka perlu memperhatikan beberapa hal yaitu:

- a. perubahan paradigma dalam kepemimpinan di madrasah dalam bentuk kepemimpinan fasilitatif dalam perspektif pemberdayaan, dan kepemimpinan madrasah dalam perspektif manajemen berbasis sekolah (MBS),
- b. profesionalisme guru dalam manajemen perubahan dalam yang perlu diperhatikan yaitu: (a) guru merupakan agen perubahan (*agent of change*), (b) guru hendaknya memiliki jiwa kewirausahaan, (c) guru harus memiliki kompetensi, (d) guru harus mampu memperbaharui dan menyesuaikan diri dengan perubahan, (e) guru harus mengalami transformasi diri menjadi guru sejati, dan
- c. budaya organisasi dalam manajemen perubahan dalam bentuk mensinergikan budaya organisasi yang ada dengan rencana strategis yang akan dikembangkan.<sup>117</sup>

Ada tiga tahapan perubahan yang perlu dilakukan yaitu: tahap *unfreezing* adalah tahap dimana pemimpin perubahan mengintensifkan perasaan tidak puas para pengikutnya terhadap situasi ini, tahap *moving*, yakni *moving* (perubahan), dapat dimulai. Perubahan dalam hal ini adalah berpindah dari keadaan yang tidak memuaskan menuju

---

<sup>116</sup> Wawancara dengan Lukman, selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

<sup>117</sup> Wawancara dengan Lukman, selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

situasi baru yang diinginkan, dan tahap *freezing* yaitu menghentikan proses perubahan untuk menjadikan hasil perubahan itu sebagai kebiasaan baru. Setelah pola baru ditemukan, perlu pematapan pola tersebut sehingga menjadi pola baru untuk dianut. Siklus baru perubahan dapat dimulai setelah pola baru menjadi mantap (*well established*).<sup>118</sup>

Perubahan organisasi di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara bersifat terbuka. Namun demikian perubahan yang terjadi di madrasah tersebut dilakukan secara berkala, tergantung kebutuhan dari pendidikan. Jika memang diperlukan adanya perubahan dalam organisasi, maka kepala madrasah akan melakukan perubahan tersebut secara bertahap.

### **C. Pembahasan Penelitian Kepemimpinan Mutu Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah**

Berdasarkan hasil penelitian seperti yang telah diuraikan di atas tentang kepemimpinan mutu dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, maka dapat peneliti analisis sebagai berikut:

#### **1. Kepala Madrasah melakukan perbaikan terus menerus dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara**

Upaya peningkatan manajemen mutu untuk meningkatkan mutu pendidikan Islam di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, baik mengenai peningkatan kurikulum, peningkatan profesionalisme guru, pemenuhan kebutuhan, sarana dan prasarana serta pemberdayaan pendidikan, telah, sedang dan akan dilaksanakan secara terus menerus. Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara harus mengembangkan visi yang menurut peneliti perlu mendapat perhatian

---

<sup>118</sup> Wawancara dengan Lukman, selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

yaitu: pertama, populis yakni madrasah yang selalu dicintai oleh masyarakat karena madrasah tumbuh di masyarakat dan berkembang oleh masyarakat. Kedua, pembentukan pribadi siswa yang baik, yaitu madrasah yang mampu menciptakan bangsa yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT, berahlak mulia. ketiga, berkualitas yaitu madrasah yang mampu mencetak anak-anak bangsa yang memiliki kemampuan dan ketrampilan yang cukup dan sanggup menghadapi tantangan sertaperubahan zaman.

Kepemimpinan mutu kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegarasesua komponen yang ada pada madrasah semuanya harus terlibat. Diantara komponen yang terbidat adalah: guru, karyawan, sertakepa madrasah dalam mencapai keuntungan yang kompetitif merekasesua harus diberdayakan untuk meningkatkan kualitas lulusan secarabersama-sama untuk memecahkan masalah. Meningkatkan proses pendidikan dan memuaskan pelanggan.

Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara harus memimpin madrasah dengan contoh-contoh yang relevan. Misal penggunaan alat-alat, bahasa, data dan merekomendasikan konsep manajemen mutupembelajaran. Peran kepala madrasah sebagai penasehat, infrastruktur, dan pemimpin tidak boleh diabaikan. Artinya, ia harus memahami danmemanajemen secara terus menerus untuk mencapai peningkatankualitas pendidikan yang diharapkan.

Pemimpin merupakan penentu keberhasilan organisasi dalam mewujudkan tujuan dapat dijadikan teladan serta mampu memberikan inspirasi pada seluruh komponen Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara. Dari hal inilah perlunya seorang pemimpin yang bisa membawa Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara untuk lebih maju mengedepankan padamutu dan kualitas *out put*-nya sehingga mampu bertahan ditengahtengah persaingan dunia pendidikan pada saat ini.

a. Peningkatan kualitas guru.

Ada beberapa penunjang untuk peningkatan kualitas guru dan karyawan Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara antara lain:

- 1) Pelatihan MGMP untuk meningkatkan kualitas mengajar guru.
- 2) Training manajemen dan kepemimpinan tenaga pendidik.
- 3) Workshop peningkatan kualitas mengajar.
- 4) Mengadakan diskusi rutin dewan guru setiap satu bulan sekali.
- 5) Mendorong guru untuk melanjutkan studi kejenjang yang lebih tinggi yang belum (SI).

Beberapa kegiatan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas guru dan karyawan dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan pendidikan yaitu: masyarakat dengan mengadakan perbaikan internal maka diharapkan semua pelanggan merasa puas dengan hasil yang diperolehnya. Sehingga percaya terhadap civitas Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara tetap terjaga karena kualitas yang dihasilkan oleh Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara.

b. Kurikulum

Kurikulum dapat dimaknai sebagai alat untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan demikian kurikulum merupakan alat penting dalam proses pendidikan. Dan di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara menetapkan *hidden curriculum* sebagai penunjang kurikulum Pendidikan diantaranya yaitu:

- 1) Mengadakan jam tambahan selama sepuluh menit untuk membaca Al Qur'an memulai pelajaran.

- 2) Memaksimalkan musholla madrasah, yaitu dengan meningkatkan kegiatan keagamaan seperti shalat dhuha, shalat jama'ah zuhur bersama
- 3) Pelaksanaan ibadah zakat dan qurban di madrasah.
- 4) Kegiatan ekstrakurikuler keagamaan, yaitu kegiatan tilawah dan qiro'ah yang dilakukan diluar jam pelajaran.
- 5) Pembiasaan bersalaman apabila bertemu dengan teman, guru, dan karyawan sebelum dan sesudah pelajaran atau ketika bertemudiluar kelas.<sup>119</sup>

Desain kurikulum yang diterapkan di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegarinilah yang menjadi ciri khusus dan menjadikan Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara mampu bersaing ditengah-tengah persaingan pada saatini. Tidak adakurikulum yang dikatakan paling tepat dan bagus yangsesuai, karena kurikulum itu sendiri harus menyesuaikan pada perubahan dan perkembangan serta tuntutan masyarakat. Selain faktor-faktor penunjang yang telah memadai, demi tercapainya kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegarajuga harus mempersiapkan diriterhadap perubahan-perubahan yang sewaktu-waktu mengalami pergeseran.

c. Sarana dan prasarana.

Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara sudah memiliki sarana dan prasarana yang memadai dan digunakan seoptimal mungkin demi tercapainya tujuan akhir pendidikan yang diharapkan. Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara juga memberikan pelayanan yang terbaik untuk siswa dan kenyamanan dalam proses belajar mengajar merupakan proses guna menghasilkan

---

<sup>119</sup> Dokumentasi, data Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

mutu madrasah yang baik. Fasilitas yang dipakai maupun tenaga pendidikan yang dimiliki Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara diharapkan mampu mencetak out put yang berkualitas baik dibidang Islammaupun sains dan memberikan kepuasan pada pelanggan pendidikan.

## **2. Kepala Madrasah menentukan standar mutu meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara**

Paham ini digunakan untuk menetapkan standar-standar mutu darisemua komponen yang bekerja dalam proses produksi atau transformasi lulusan institusi pendidikan Islam. Standar mutu pendidikan misalnya, dapat berupa kepemilikan, kemampuan dasar pada masing-masing pembelajaran dan sesuai dengan jenjang pendidikan yang ditempuh. Selain itu, pihak manajemen juga harus menentukan standarmutu materi kurikulum dan standar evaluasi yang akan dijadikan sebagai alat untuk mencapai standar kemampuan dasar.

Standar mutu proses pembelajaran harus pula ditetapkan, dalam arti bahwa pihak manajemen pendidikan Islam perlu menetapkan standar mutu proses pembelajaran yang diharapkan dapat berdayaguna untuk mengoptimalkan proses produksi dan untuk melahirkan produk yangsesuai, yaitu yang menguasai standar mutu pendidikan berupa penguasaan standar kemampuan dasar. Pembelajaran yang dimaksud sekurang-kurangnya memenuhi karakteristik: menggunakan pendekatan pembelajaran aktif, pembelajaran kooperatif dan kolaboratif, pembelajaran konstruktif, dan pembelajaran tuntas.

Begitu pula pada akhirnya, pihak pengelola pendidikan Islam menentukan standar mutu evaluasi pembelajaran. Standar mutu evaluasi yaitu, bahwa evaluasi harus dapat mengukur tiga bentuk penguasaan peserta didik atas dasar standar kemampuan dasar, yaitu penguasaan materi, penguasaan metodologi, dan penguasaan

keterampilan yang aplikatif dalam kehidupan sehari-hari. Dengan kata lain penilaian diarahkan pada dua aspek hasil pembelajaran, yaitu *instructional effects* dan *nurturant effects*. *instructional effects* adalah hasil-hasil yang kasat mata dari proses hasil pembelajaran, sedangkan *nurturant effects* adalah hasil-hasil laten proses pembelajaran, seperti kebiasaan membaca dan kebiasaan memecahkan masalah.

Ada beberapa cara dalam menentukan standar dalam mutu dalam kepemimpinan mutu kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara yang tepat dan sudah dijalankan di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara dan itu semua itu dibuat oleh para stakeholder untuk meningkatkan kinerja guru dalam pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara dan itu terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta evaluasi.

a. Perencanaan mutu pembelajaran.

Perencanaan ini berkaitan dengan kegiatan yang hendak dicapai pada masa depan. Dalam kegiatan perencanaan mengatur berbagai sumber daya, agar hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Disini pendidik harus memiliki kreatifitas dalam mengembangkan materi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh peserta didik dan perkembangan lingkungan sekitar.

Proses pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara dilakukan dengan cara merealisasikan rancangan yang telah disusun dalam silabus, program semesteran, program tahunan, program rencana pembelajaran, dan kalender pendidikan. Dalam melakukan perencanaan pembelajaran ini pendidik senantiasa memberikan yang terbaik bagi peserta didik untuk meningkatkan mutu yang ada di madrasah agar out put yang dihasilkan menjadi lebih berkualitas.

Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara sebagai lembaga pendidikan telah melaksanakan perencanaan dengan baik dalam manajemennya, terutama

pada bidang pembelajaran. Perencanaan pembelajaran tersebut telah dikatakan baik melihat indikator-indikatornya yaitu: pada tiap awal tahun pelajaran baru pihak Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara mengadakan rapat rutin guna mengevaluasi seluruh bentuk kegiatan selama setahun yang telah dilakukan, serta membahas program-program untuk tahun yang akan datang.

b. Pengorganisasian pembelajaran.

Dalam pengorganisasian pembelajaran pendidik di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara harus mampu memotifasi peserta didik serta menciptakan suasana kelas yang kondusif agar dapat mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan. Dalam proses pembelajaran hubungan antara pendidik dan peserta didik dapat berjalan baik, hal ini disebabkan karena pendidik di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara mampu memerankan dirinya sebagai :

- 1) Fasilitator, pendidik memfasilitasi setiap kebutuhan siswa, khususnya yang berhubungan dengan proses pembelajaran.
- 2) Manajer, pendidik disini berposisi sebagai pengelola proses pembelajaran sehingga arah dan tujuan dapat dicapai.
- 3) Motivator, pendidik adalah orang yang memberikan pelajaran kepada peserta didik, untuk itu pendidik harus memberikan motivasi kepada siswa untuk meraih masa depan yang lebih baik.
- 4) Evaluator, proses pembelajaran yang dilaksanakan bertujuan untuk memberikan pengetahuan, penguasaan materi yang telah diajarkan dan mengubah sikap peserta didik agar menjadi lebih baik. Penguasaan materi pembelajaran diukur dengan evaluasi.

Dengan kegiatan pengorganisasian yang dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja

Kabupaten Banjarnegara tersebut, menurut peneliti sudah sesuai dengan kerangka teori. Kegiatan proses pembelajaran yang ada di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara terlihat lancar dan suasana yang kondusif.

Pengorganisasian pengajaran di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara juga telah dilakukan dengan baik hal ini terbukti dengan adanya antusias pesertadidik dalam mengikuti pembelajaran karena didukung oleh kelas yang efektif, menarik, nyaman, bersih dan menyenangkan bagi perkembangan potensi peserta didik sehingga memotivasi mereka untuk lebih giat belajar.

c. Pelaksanaan pembelajaran.

Pelaksanaan pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara dilakukan dengan beberapa langkah sebagai berikut:

- 1) Pelaksanaan pembelajaran didasarkan pada potensi perkembangan dan kondisi peserta didik untuk menguasai pelajaran.
- 2) Pembelajaran dilakukan dengan suasana yang kondusif sehingga hubungan antara pendidik dan peserta didik saling menghargai.
- 3) Pendekatan dilakukan dengan pendekatan multi strategi dan multi media, sumber belajar dan teknologi yang memadai serta pemanfaatan lingkungan sekitar sebagai sumber belajar.
- 4) Pembelajaran yang dilakukan memungkinkan peserta didik mendapatkan pelayanan yang bersifat perbaikan, pengayaan, sesuai dengan potensi, perkembangan dan kondisi peserta didik.

Dalam kegiatan pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara metode yang digunakan sangat variatif yakni, metode ceramah, Tanya jawab, demonstrasi dan diskusi. Metode-metode ini sangat membantu dalam menyampaikan materi kepada peserta didik sehingga mereka lebih mudah dalam mencerna pelajaran yang telah disampaikan sehingga proses belajar mengajar dapat berjalan dengan efektif. Hal itu ditunjukkan dari prestasi yang diraih oleh siswa baik bidang akademik maupun nonakademik. Sudah sepatutnya Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara berupaya untuk lebih baik serta mempertahankan apa yang telah dimiliki agar dapat bersaing dengan lembaga lain.

d. Evaluasi pembelajaran

Pelaksanaan pembelajaran dikatakan berhasil dilihat dengan adanya evaluasi. Hal yang perlu diperhatikan dalam penilaian adalah prinsip kontinuitas, yaitu pendidik secara terus menerus mengikuti pertumbuhan, perkembangan, dan perubahan peserta didik. Dari hasil evaluasi dapat dijadikan sebagai acuan untuk memperbaiki program pembelajaran, meningkatkan tingkat penguasaan peserta didik dan memantau keberhasilan pembelajaran yang telah diterapkan.

Dalam pelaksanaan evaluasi pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, masyarakat sekitar diberi informasi tentang bagaimana hasil yang telah dicapai oleh siswa yang belajar di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara, hal tersebut sebagai bentuk kerjasama madrasah dengan masyarakat sekitar. Hal ini telah dilakukan dengan baik yakni dengan melaksanakan penilaian terhadap kinerja peserta didik. Adapun penilaian tersebut meliputi penilaian hasil dan penilaian proses yang terdiri dari tiga ranah yaitu: kognitif, psikomotorik dan efektif.

e. Motivasi pembelajaran.

Prestasi yang dicapai tidak akan sesuai dengan yang diharapkan tanpa adanya sebuah motivasi dan dorongan dari semua pihak baik kepala madrasah, guru, maupun karyawan. Dalam kegiatan belajar mengajar kepala madrasah selalu memotivasi guru sehingga keseluruhan daya penggerak di dalam diri guru yang menimbulkan kegiatan pembelajaran yang menjamin kelangsungan dari kegiatan pembelajaran dapat mencapai tujuan yang dikehendaki dan dapat memperoleh hasil yang optimal.

f. Fasilitas pembelajaran.

Sejauh ini fasilitas yang ada di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara yang dilihat oleh peneliti bisa dikatakan telah memenuhi syarat dimana di setiap ruang kelas sudah dilengkapi dengan LCD, TV. Selain itu juga terdapat, laboratorium computer yang dapat digunakan untuk internet dan juga area hot spot yang bisa dimanfaatkan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan, serta perpustakaan yang bisa dimanfaatkan siswa sebagai tempat untuk memperoleh dan menambah pengetahuan.

Dari penelitian yang penulis lakukan fasilitas yang ada di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara sudah dimanfaatkan secara optimal. Dengan didukung fasilitas yang lengkap maka proses belajar mengajar diharapkan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara diharapkan dapat terus mengembangkan fasilitas agar kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi dan mereka merasa puas terhadap pelayanan yang telah diberikan.

g. Pemberdayaan.

Kepala Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara sudah melakukan pemberdayaan terhadap guru maupun karyawan, yang disini bisa dilihat dari

peran kepala madrasah agar setiap guru melakukan pelatihan/ worksop terkait dengan peningkatan mutu pembelajaran seperti MGMP, sosialisasi KTSP, pelatihan computer serta peningkatan kreatifitas mengajar. Dengan adanya guru dan pegawai yang professional maka proses belajar mengajar dapat berjalan dengan efektif, efisien dan terarah.

Kepemimpinan mutu kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara merupakan salah satu komponen penting dalam lembaga pendidikan yang nantinya dapat merealisasikan tujuan pembelajaran, kompetensi dan professional guru merupakan faktor pendorong tercapainya kualitas anak didik. Berhasil atau tidaknya mutu pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara dapat diukur dari tinggi rendahnya prestasi akademik maupun non akademik yang telah dihasilkan oleh peserta didik, madrasah disini berkewajiban untuk mengantarkan peserta didik menuju tujuan yang diharapkan.

Dalam meningkatkan mutu madrasah, kebijakan yang diberlakukan oleh kepala madrasah dalam rangka untuk mengantisipasi masa depan agar mampu bersaing dan bertahan dalam menghadapi persaingan dunia pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Peningkatan terus menerus, tujuan dan Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara adalah peningkatan mutu secara terus menerus baik dari segi pelayanan, pengelolaan, kegiatan belajar mengajar, maka langkah dan kebijakan yang diambil harus berorientasi pada peningkatan mutu dan daya saing pada madrasah lainnya.
- b. Komunikasi yang baik dari segala aspek dan melakukan kerjasama dengan siapa saja. Sistem komunikasi yang baik diharapkan mampu menampung semua aspirasi dari semua pihak, baik dari wali murid, dewan guru, karyawan, masyarakat serta anak didik. Kalau sistem ini bisa dioptimalisasi maka manajemen madrasah

bisa dijalankan dengan baik karena semua ide dan aspirasi mereka bisa diakomodir dan dilaksanakan secara bersama-sama.

- c. Perkembangan di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara dibidang berbeda dengan lembaga pendidikan lain, hal ini bisa dilihat dari aktifitas gurudan karyawan yang ada dilembaga tersebut. Setiap guru selalu melakukan proses kegiatan belajar mengajar dengan baik, agar penjiwaan materi yang disampaikan lebih efektif agar siswa tidak jenuh dan bosan. Guru selalu mendampingi siswa dalam belajar hal ini bertujuan agar anak dapat dikondisikan dan mampu mengikuti pelajaran yang disampaikan oleh guru sehingga proses KBM lebih optimal.
- d. Fasilitator pendukung kelancaran kepemimpinan Mutu di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara diantaranya adalah sebagai berikut;
  - 1) Sumber daya manusia yang berkualitas dan professional, sangat mendukung pelaksanaan manajemen mutu pembelajaran.
  - 2) Adanya kemauan dan kesediaan peserta didik untuk belajar dan berminat terhadap pengembangan serta peningkatan kualitas keagamaan.
  - 3) Dukungan dan komitmen yang tinggi dalam pelaksanaan manajemen pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara. Hal itu terlihat dengan adanya usaha madrasah untuk berusaha menciptakan suasana madrasah yang kondusif dan islami yang tertuang dari visi, misi.
  - 4) Adanya dukungan, bantuan, masukan dari komite terhadap proses pembelajaran.

Dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran kepala madrasah mempunyai keinginan selain siswanya mempunyai kemampuan yang lebih dibidang akademis, mereka juga memiliki moral yang baik. Untuk

itu diperlukan kerjasama seluruh komponen yang ada dimadrasah yaitu: kepalamadrasah, guru, siswa, dan karyawan untuk bertanggung jawab dalam rangka mewujudkan apa yang telah direncanakan. disini Kepala Madrasah menghimbau kepada semua Guru dan khususnya guru Pendidikan Islam untuk dapat menanamkan nilai-nilai islam kepada siswa dalam kehidupan sehari-hari.

Bagi pendidikan Islam, mutu yang mengacu kepada output harus menghasilkan minimal dua ranah yaitu, *pertama* terciptanya manusia yang dapat mengakomodasi seluruh fenomena kehidupannya sesuai dengan ajaran al-Qur'an dan as-Sunnah, *kedua* terbentuknya manusia yang mempunyai *skill* kompetitif di bidang ilmu pengetahuan teknologi (ITC) sesuai dengan perkembangan zaman.<sup>120</sup>

### **3. Kepala madrasah melakukan perubahan kultur dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara**

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

Keberhasilan kepala sekolah dalam memotivasi bawahannya menurut Pidarta tergantung pada motivasi yang dimiliki oleh masing-masing guru dan staf, ketepatan persepsi kepala sekolah terhadap kebutuhan para guru dan staf, hubungan antara kepala sekolah dengan guru dan staf, serta efektivitas proses komunikasi antara kepala sekolah, guru, dan staf.<sup>121</sup>

Tetapi perlu disadari oleh kepala sekolah bahwa bagaimanapun juga perubahan kultur tidak hanya berbicara tentang merubah

---

<sup>120</sup> Muhammad Eliyas & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta, Aditya MediaPublishing, 2012), hal. 74

<sup>121</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hal. 219

perilaku guru dan staf, tetapi juga memerlukan perubahan metode dalam mengarahkan suatu program sekolah. Perubahan 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 Sallis adalah: *Pertama*, sistem dan prosedur dalam suatu organisasi sekolah 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 sekolah 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 atmosfir lingkungan yang dapat meningkatkan kepercayaan diri serta memberdayakan setiap individu di dalamnya.<sup>122</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 pencapaian tujuan bersama. Pencapaian tujuan bersama tersebut akan semakin mudah tercapai manakala lingkungan sekolah

---

<sup>122</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management; ...*, hal. 79

mendukung kinerja para guru dan staf.<sup>123</sup>

#### **4. Kepala Madrasah melakukan perubahan organisasi dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara**

Jika visi, misi dan tujuan sekolah sudah berubah atau mengalami perkembangan, maka sangat dimungkinkan terjadinya perubahan organisasi. Perubahan organisasi ini menurut Sallis 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>124</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 sekolah, guru dan staf, dan juga dengan wali peserta didik dapat berjalan secara efektif jika kepala sekolah mau menerima masukan dari guru, staf, dan wali peserta didik terhadap keberhasilan program sekolah 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.
- b) Memilih untuk meminta pendapat guru dan staf tentang berbagai hal dan tentang bagaimana cara mereka menjalankan program sekolah dan tidak sekedar menyampaikan bagaimana seharusnya mereka bekerja.

---

<sup>123</sup> M.S. Pangabea, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bogor: GhaliaIndonesia, 2014), hal. 21

<sup>124</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management; ...*, hal. 11

- 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 holderssekolah.
- 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>125</sup>

Proses perbuahan organisasi yang berhasil sebaiknya dilaksanakan melalui beberapa tahapan, ada tiga tahapan yang Lewin perkenalkan yaitu:

- 1) Tahap *unfreezing* adalah tahap dimana pemimpin perubahan mengintensifkan perasaan tidak puas para pengikutnya terhadap

---

<sup>125</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management; ...*, hal. 176-177

situasi ini. Tahap unfreezing yang berhasil diciptakan oleh pemimpin perubahan ditandai dengan tumbuhnya perasaan pengikut yang “*sufficiently dissatisfied with the present state of affairs*” Perubahan-perubahan tersebut dimulai dari perasaan tidak puas yang intens terhadap keadaan yang mereka alami pada jamannya.

- 2) Tahap *moving*, pada tahap ini ketika perasaan tidak puas terhadap situasi ini sudah cukup kuat, tahap berikutnya, yakni *moving* (perubahan), dapat dimulai. Perubahan dalam hal ini adalah berpindah dari keadaan yang tidak memuaskan menuju situasi baru yang diinginkan. Namun, perlu diingat, proses ini mungkin tidak sesederhana yang dituliskan dalam teori.

Hal ini disebabkan oleh karena perubahan menyangkut individu anggota organisasi, tentu perubahan organisatoris tidak pernah bisa lepas dari problem perubahan individu. Perubahan pada tingkat organisasi menjadi lebih sulit karena berkaitan dengan kebiasaan, sistem nilai, budaya dan pola hidup pada organisasi telah membentuk denyut-denyut konservatif yang anti perubahan. Kekuatan konservatif anti perubahan tidak terlihat di tempat lain secara lebih jelas ketimbang pada apa yang disebut dengan budaya.

Untuk mengatasi kesulitan itu diperlukan kemauan dan energi yang besar untuk berubah, semakin tidak puas subyek perubahan terhadap kebiasaan, pola hidup, nilai dan budaya yang dijalani, semakin besar pula kemauan dan energi untuk berubah, tetapi, kita tidak dapat terlalu berharap bahwa anggota organisasi—misalnya guru-guru atau pegawai TU di sekolah atau madrasah— pada suasana normal, memiliki cukup rasa tidak puas terhadap situasi ini sehingga mampu memberi tenaga yang cukup besar kepada mereka untuk melakukan perubahan sendirian, jika ini yang terjadi, yang diperlukan adalah pemimpin-pemimpin perubahan.

- 3) Tahap *freezing* yaitu menghentikan proses perubahan untuk menjadikan hasil perubahan itu sebagai kebiasaan baru. Hasil perubahan “*needs to be anchored in the company’s culture*”, perlu dijangkarkan pada budaya organisasi. Jika proses tidak dihentikan, yang akan terjadi adalah perubahan sepanjang masa. Perubahan sepanjang masa akan menimbulkan absennya pola hidup yang cukup stabil untuk ditransfer menjadi pola pikir pada otak manusia.

Pola pikir itu esensial bagi manusia karena hidup manusia baru akan menemukan maknanya setelah mereka menemukan pola itu. Sambil menghentikan proses perubahan dan penjangkaran pola baru pada budaya organisasi, saya berpendapat, pemimpin perubahan perlu menghargai keberhasilan upaya bersama untuk memperkuat perasaan keberhasilan dengan memberikan pujian kepada guru, staf dan siswa yang berprestasi.

## Bab IV

# Penutup



### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah melakukan 4 hal terkait kepemimpinan mutu, antara lain:

1. Kepala madrasah melakukan proses perbaikan dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara dilaksanakan melalui: a) perbaikan visi, misi dan tujuan pendidikan, b) peningkatan mutu guru, c) perbaikan proses pembelajaran, d) siswa “sebagai pusat” (*student centered learning*), e) perbaikan sarana dan prasarana
2. Kepala madrasah menentukan standar mutu dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara dilaksanakan dengan: 1) pengambilan keputusan dengan bijak; 2) pengawasan terhadap kinerja guru; dan 3) kebijakan standar mutu
3. Kepala madrasah melakukan perubahan kultur dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara 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. Hasil

## **B. Saran**

Berdasarkan pemaparan implikasi penelitian ini, maka peneliti memberikan rekomendasi dan saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut:

1. Kepala Madrasah, untuk meningkatkan sistem manajemen mutu yang telah diterapkan, hendaknya kepala madrasah mempunyai inovasi dan kreasi, selalu berkoordinasi dan komunikasi kepada pihak-pihak terkait untuk menganalisa kekuatan dan ancaman yang ada dengan analisa SWOT sehingga dalam menetapkan kebijakan akan mendapat dukungan yang positif dari segala pihak. Para Guru dan Karyawan Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara hendaknya setiap tetap mempertahankan semangat kinerjanya sehingga mutu terjaga dan kepercayaan masyarakat tetap bertahan dan pada akhirnya masyarakat merasa puas dengan pelayanan yang diberikan.
2. Komite dan yayasan Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara Keberadaan madrasah aliyah sebagai lembaga pendidikan atas ditengah-tengah masyarakat adalah sebuah amanat yang besar untuk dikembangkan secara

profesional, dan dibina sesuai dengan tujuan yang utama. Maka dari itu komite serta yayasan hendaknya lebih intensif dalam memantau dan menganalisa perkembangan Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara

3. Siswa Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah Purwasaba Mandiraja Kabupaten Banjarnegara Tingkatkan semangat belajar dalam mencapai prestasi yang optimal. Selalu berbakti kepada orang tua dan guru, perbanyak ibadah dan amal kebaikan, taati tata tertib madrasah semoga menjadi anak yang berhasil dan mendapat ilmu yang bermanfaat. Tetap Istiqomah dijalanNya.



## Daftar Pustaka



- Akdon, *Strategic Management For Education Management: Manajemen Strategik untuk Manajemen 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 Pengelolaan 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.
- Samsudi, 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 Quality Management*, Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, 2015.

