

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Konsep Dasar Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan merupakan segi penting dalam proses kerjasama diantara manusia untuk mencapai tujuan dan sebagai energi yang memotori setiap usaha bersama. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi.¹¹ Sementara menurut Soepardi (1988) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, melarang dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.

Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan sedikitnya mencakup tiga hal yang saling berhubungan, yaitu adanya pemimpin dan karakteristiknya, adanya pengikut, serta adanya situasi kelompok tempat memimpin dan pengikut berinteraksi. Salah satu hal yang mempengaruhinya adalah gaya atau model kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain

¹¹ Mulyasa, *Mmanajemen Berbasis Sekolah*, Cet. X(Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), h. 107

seperti yang ia lihat.¹² Secara teoritis telah banyak dikenal model kepemimpinan, namun dalam pembahasan kali ini sedikit banyak akan dibahas tentang model kepemimpinan partisipatif.

1. Pengertian Kepemimpinan Partisipatif

Model kepemimpinan merupakan aspek penting bagi seorang pemimpin, karena model kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan anak buah. Kepemimpinan partisipatif didefinisikan seorang pemimpin mengikutsertakan anak buah bersama-sama berperan didalam proses pengambilan keputusan.¹³ Model kepemimpinan seperti ini diterapkan apabila tingkat kematangan anak buah berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi. Mereka mempunyai kemampuan, tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri.

Menurut Burhanuddin dalam bukunya analisis administrasi manajemen dan kepemimpinan pendidikan, mendefinisikan model kepemimpinan partisipatif sama pengertiannya dengan kepemimpinan demokratis, yaitu seorang pemimpin mengadakan konsultasi dengan para bawahannya mengenai tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan yang diusulkan atau dikehendaki oleh pimpinan, serta berusaha memberikan dorongan untuk turut serta aktif melaksanakan semua keputusan dan kegiatan-kegiatan yang telah ditetapkan.

¹² Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Cet. IX (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 1998), h. 265

¹³ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 116

Selain itu telah dipahami juga bahwa kepemimpinan dengan menggunakan gaya atau model partisipatif yaitu seorang pemimpin dan pengikut atau bawahannya saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan.¹⁴ Dalam hal ini komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut atau bawahan. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut atau bawahan memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

Teori kepemimpinan empat faktor menurut Lippman dan Hankom, mencakup empat dimensi kepemimpinan, yaitu kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan struktural, kepemimpinan suportif dan kepemimpinan fasilitatif. Jadi, kepemimpinan partisipatif termasuk teori kepemimpinan empat faktor tersebut. Model kepemimpinan partisipatif merupakan model yang menyediakan peluang seluas dan sebaik mungkin kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan yang menguntungkan kelompok dan individu yang dipimpinnya.¹⁵ Wewenang dari seorang pemimpin yang diberikan kepada bawahan terukur dan sebatas wewenang yang diberikan organisasi dan kedudukannya. Hubungan yang terjalin dan bersifat kekeluargaan antara atasan dengan bawahan dapat dihindari sehingga mereka melaksanakan hubungan kerja sesuai dengan aturan organisasi.

¹⁴ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, h. 2

¹⁵ Moch. Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*(Bandung: CV Alfabeta, 2003), h. 69

Sedangkan menurut Dr. E. Mulyasa, M.Pd dalam bukunya menjadi kepala sekolah profesional mendefinisikan model kepemimpinan partisipatif disebut juga dengan model atau gaya melibatkan karena kepala sekolah sebagai pemimpin dengan tenaga kependidikannya yang lain bersama-sama berperan didalam proses pengambilan keputusan.¹⁶ Dalam hal ini upaya tugas tidak digunakan namun upaya hubungan antar sesama senantiasa ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah dan iklim yang transparan.

Dari berbagai definisi kepemimpinan dan model kepemimpinan partisipatif diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan partisipatif adalah pemimpin yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai ditingkat bawah, yaitu pemimpin menunjukkan keterbukaan dan memberikan kepercayaan yang tinggi pada bawahan. Sehingga dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan target pemimpin selalu melibatkan bawahan. Dalam sistem ini pola komunikasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin adalah komunikasi dua arah dengan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk menyampaikan seluruh ide ataupun permasalahan yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan.

2. Ciri-ciri Perilaku Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif termasuk model kepemimpinan situasi yang muncul karena model kepemimpinan dalam pembahasan sebelumnya

¹⁶ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Cet.VI (Bandung:PT.Remaja Rosdakarya, 2005) h. 117

tidak mampu memberikan jawaban terhadap persoalan-persoalan yang muncul dalam kepemimpinan saat ini. Perilaku kepemimpinan tersebut dapat ditunjukkan dengan tanda-tanda, sebagai berikut:

- a. Pendekatan akan berbagai persoalan dengan pikiran terbuka.
- b. Mau atau bersedia memperbaiki posisi-posisi yang telah terbentuk.
- c. Mencari masukan dan nasehat yang menentukan.
- d. Membantu perkembangan kepemimpinan yang posisional dan kepemimpinan yang sedang tumbuh.
- e. Bekerja secara aktif dengan perseorangan atau kelompok.
- f. Melibatkan orang lain secara tepat dalam pengambilan keputusan.¹⁷

Sedangkan menurut H. Hadari Nawawi dalam bukunya kepemimpinan mengefektifkan organisasi menuliskan bahwa kepemimpinan partisipatif sama pemahamannya dengan kepemimpinan kompromi (*compromiser*) yang menunjukkan karakteristik, sebagai berikut:

- a. Seorang pemimpin dalam gaya ini untuk mempertahankan kekuasaannya tidak berorientasi pada anggota organisasi, tetapi pada pimpinan atasannya yang berpengaruh dan menentukan jabatan kepemimpinannya.
- b. Mengikutsertakan bawahan dalam mengambil keputusan, bukan untuk kesempatan menyampaikan gagasan, kreativitas dan lain-lain.

¹⁷¹⁷ Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Cet.1* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada,1999), h. 28-29

- c. Dalam pembuatan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan, pemimpin selalu memperhitungkan untung rugi bagi dirinya bukan bagi bawahan atau organisasinya.
- d. Tidak tertarik pada pengembangan pekerjaan dan organisasi melainkan untuk menjalankan tugas guna mempertahankan kepemimpinannya.
- e. Mampu bekerja sama dengan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan.
- f. Memberikan dorongan (motivasi) secara selektif pada anggota organisasi atau bawahan.¹⁸

Dari beberapa pendapat diatas penulis simpulkan, ada beberapa ciri (karakteristik) dari model kepemimpinan partisipatif, ialah:

- a. Bekerja secara aktif dengan bawahan baik perseorangan maupun kelompok.
- b. Mengikutsertakan bawahan secara tepat dalam pengambilan keputusan.
- c. Mementingkan menjalankan tugas guna untuk mempertahankan kepemimpinan dan kekuasaanya.
- d. Menerima masukan dan nasehat yang bersifat membangun demi perkembangan organisasi.
- e. Memberikan motifasi secara penuh pada anggota organisasi.

¹⁸ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Cet.II (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006) h. 131-133

3. Fungsi-fungsi Kepemimpinan

Usaha kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, harus dilakukan dengan mempergunakan strategi yang bagus untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Untuk menjalankan strategi itu pemimpin harus memiliki kemampuan mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan secara efektif dan efisien agar mendapat dukungan tanpa kehilangan rasa hormat, rasa segan dan kepatuhan dari semua anggota organisasi. Sehubungan dengan itu akan dipaparkan beberapa pendapat tentang fungsi-fungsi kepemimpinan.

Selanjutnya sebagaimana terdapat didalam buku kepemimpinan mengefektifkan organisasi, telah dibahas tentang fungsi-fungsi kepemimpinan sebagaimana diuraikan, sebagai berikut:

a. Fungsi pengambilan keputusan

Fungsi pengambilan keputusan sebagai strategi kepemimpinan sangat penting peranannya, karena tanpa kemampuan dan keberanian pemimpin tidak mungkin menggerakkan organisasi.

b. Fungsi instruktif

Fungsi konstruktif sebagai kekuasaan atau wewenang seorang pemimpin untuk memerintahkan anggotanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi.

c. Fungsi Konsultatif.

Fungsi konsultatif berarti anggota organisasi diberi kesempatan menyampaikan kritik, saran, informasi dan pendapat yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi.

d. Fungsi Partisipatif

Fungsi partisipatif menyatakan bahwa dalam pengambilan keputusan perlu mengikutsertakan bawahan dengan memberikan kesempatan untuk menyampaikan saran dan pendapatnya.

e. Fungsi Delegatif

Fungsi pendelegasian harus dilaksanakan untuk mewujudkan organisasi yang dinamis dalam mengikuti perkembangan IPTEK dibidangnya, karena tidak mungkin dilaksanakan sendiri oleh pimpinan puncak.¹⁹

Menurut Kartini Kartono dalam bukunya pemimpin dan kepemimpinan memaparkan beberapa fungsi-fungsi kepemimpinan, sebagai berikut:

- a. Memandu.
- b. Membimbing.
- c. Membangun.
- d. Memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja.
- e. Mengemudikan organisasi.

¹⁹ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, h. 46-59

- f. Menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik.
- g. Memberikan supervisi atau pengawasan yang baik.
- h. Dan membawa kesadaran pada pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.²⁰

Selain beberapa pendapat diatas ada dua fungsi utama yang harus dilaksanakan seorang pemimpin agar organisasi berjalan dengan efektif, yaitu:

- a. Fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task-related*) atau pemecahan masalah. Fungsi ini menyangkut pemberian saran penyelesaian informasi dan pendapat.
- b. Fungsi pemeliharaan kelompok (*group-maintenance*) atau sosial. Fungsi ini mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar dan persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, dan sebagainya.²¹

Dari sini penulis dapat menyimpulkan beberapa fungsi kepemimpinan dalam suatu organisasi, antara lain:

- a. Fungsi pendelegasian.
- b. Fungsi pemecahan masalah.
- c. Fungsi sosial.
- d. Fungsi membimbing, membangun dan menjalankan organisasi secara efektif dan efisien.

²⁰ Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, Cet. VII (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1994), h. 81

²¹ Hani Handoko, *Manajemen*, (Jogjakarta:BPFE Jogja, 2000), h. 299

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Model Kepemimpinan

Menurut Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt menguraikan berbagai faktor yang mempengaruhi seorang pemimpin memiliki suatu model atau gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. Kekuatan-kekuatan dalam diri manajer, yang mencakup:
 - 1) Sistem nilai.
 - 2) Kepercayaan terhadap bawahan.
 - 3) Kecenderungan kepemimpinannya sendiri.
 - 4) Perasaan aman dan tidak aman.
- b. Kekuatan-kekuatan dalam diri bawahan, yang mencakup:
 - 1) Kebutuhan mereka akan kebebasan.
 - 2) Kebutuhan mereka akan peningkatan tanggung jawab.
 - 3) Apakah mereka tertarik dalam dan mempunyai keahlian untuk penanganan masalah.
 - 4) Harapan mereka mengenai keterlibatan dalam pembuatan keputusan.
- c. Kekuatan-kekuatan dari situasi, yang mencakup:
 - 1) Tipe organisasi.
 - 2) Efektifitas kelompok.
 - 3) Desakan waktu.
 - 4) Sifat masalah itu sendiri.²²

²² Hani Handoko, *Manajemen*, h. 309

Jadi, dapat penulis simpulkan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi model kepemimpinan, yaitu:

- a. Kualitas dan kemampuan seorang pemimpin.
- b. Kualitas dan kemampuan bawahan.
- c. Situasi yang terdapat di organisasi.

B. Konsep Pengembangan Mutu Lembaga

1. Pengertian pengembangan mutu lembaga

Secara esensial, istilah mutu menunjukkan kepada suatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang (*products*) dan jasa (*services*) tertentu berdasarkan pertimbangan obyektif atas bobot kinerjanya.²³ Dengan demikian mutu adalah jasa atau produk yang menyamai bahkan kalau bisa melebihi harapan pelanggan.

Sebagai suatu konsep mutu seringkali ditafsirkan dengan beragam definisi, bergantung kepada pihak dan sudut pandang mana konsep itu sendiri. Secara substantif, mutu mengandung sifat dan taraf, sifat adalah sesuatu yang menerangkan keadaan sedangkan taraf menunjukkan pada skala.²⁴ Keragaman cara pandang mengenai sifat dan taraf itu memungkinkan perbedaan pendekatan terhadap mutu pendidikan. Pendekatan pertama, mendasarkan diri

²³ Aan Komariyah, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* Cet.III (Jakarta:PT. Bumi Akasra, 2008), h. 9

²⁴ Moch Idhochi Anwar, *Administrasi Dan Manajemen Biaya Pendidikan* Cet.I (Bandung: CV. ALFABET, 2003), h.40

pada deskripsi mengenai relevansi pendidikan dengan dunia kerja atau sering juga disebut pendekatan ekonomi. Pendidikan kedua, disebut pendekatan nilai intrinsik pendidikan yang ditunjukkan dalam ukuran sikap, kepribadian dan kemampuan intelektual yang sesuai dengan harapan dan tujuan pendidikan nasional.

Meskipun hasil riset ini terfokus pada pengendalian mutu pendidikan di SMK, namun pada jenis dan jenjang pendidikan lainnya juga diperlukan pengendalian mutu dengan proses penyesuaian walaupun hanya sedikit. Berdasarkan hasil penelitian bahwa pendidikan memegang peranan kunci dalam pengembangan sumber daya manusia dan insan yang berkualitas. Secara kuantitas, kemajuan pendidikan di Indonesia cukup menggembirakan, namun secara kualitas pengembangan masih belum merata.

Dapat difahami pendidikan yang bermutu dalam arti menghasilkan lulusan yang sesuai dengan harapan masyarakat, baik dalam kualitas pribadi, moral, pengetahuan maupun kompetensi kerja menjadi syarat mutlak dalam kehidupan masyarakat global yang terus berkembang saat ini dan yang akan datang.²⁵ Dalam merealisasikannya dituntut penerapan program mutu yang terfokus pada upaya-upaya penyempurnaan mutu seluruh komponen dan kegiatan pendidikan yang dilaksanakan dalam sebuah lembaga pendidikan.

²⁵ Nana Saodih Sukmadinata, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, Cet.I (Bandung:PT. Refika Aditama, 2006), h.1

Sekolah atau lembaga pendidikan merupakan satu kesatuan serangkaian sistem dan struktur yang terintegrasi untuk mencapai tujuan yang tercantum dalam visi dan misi lembaga masing-masing. Lembaga yang bermutu merupakan alternatif baru dalam pendidikan yang menekankan kepada kemandirian dan kreatif sekolah yang memfokuskan pada perbaikan proses pendidikan. Lembaga yang bermutu dan efektif menggunakan strategi peningkatan budaya mutu, strategi pengembangan kesempatan belajar, strategi memelihara kendali mutu (*quality control*), strategi kekuasaan pengetahuan dan informasi secara efisien.

Pengembangan mutu lembaga atau bisa juga disebut pengembangan mutu suatu organisasi merupakan sebuah pendekatan komprehensif terhadap perubahan yang direncanakan dan yang didesain untuk memperbaiki efektifitas organisasi secara menyeluruh baik strategi-strategi keorganisasian, struktur-struktur serta proses-proses dalam suatu organisasi.

Selain itu pengembangan mutu lembaga atau madrasah merupakan upaya yang harus terus dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan bangsa Indonesia. Karena yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) pada suatu negara diawali dengan meningkatnya mutu lembaga pendidikan di negara tersebut. Untuk membahas masalah tersebut berikut kami kemukakan pendapat beberapa ahli tentang konsep pengembangan, ialah:

- a. Richard Bekhard berpendapat mengenai pengembangan adalah suatu usaha menyeluruh yang memerlukan dukungan dari puncak pimpinan yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi, melalui penggunaan beberapa tehnik intervensi dengan menerapkan pengetahuan yang berasal dari ilmu-ilmu perilaku.²⁶
- b. Miles dan Scmuch berpendapat bahwasannya pengembangan adalah usaha yang terencana dan berkelanjutan untuk menerapkan ilmu perilaku guna pengembangan sistem dengan menggunakan metode-metode refleksi dan analisis diri.²⁷
- c. James L.Gibson mendefinisikan pengembangan adalah proses yang berusaha meningkatkan efektifitas dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan tujuan organisasi, secara khusus proses ini merupakan usaha mengadakan perubahan secara berencana yang meliputi suatu sistem total sepanjang periode tertentu dan usaha-usaha mengadakan perubahan ini berkaitan dengan misi organisasi.²⁸

Jadi, dapat disimpulkan bahwasanya pengembangan mutu lembaga ialah perubahan dan pengembangan yang direncanakan dan didesain untuk mengembangkan lembaga pendidikan melalui beberapa tehnik atau metode

²⁶ Adam I. Wijaya, *Perubahan Dan Pengembangan Organisasi* (Bandung: Sinar Baru, 1989) h. 38

²⁷ Umar Nimron, *Perilaku Organisasi* (Surabaya: Citra Media, 1997), h.109

²⁸ James L.Gibson, *Organisasi Dan Manajemen: Perilaku Dan Proses* (Jakarta: Erlangga, 1999), h. 658

untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi atau lembaga dalam mencapai tujuan, apabila dalam setiap pengembangan lembaga terdapat rencana perubahan menuju pengembangan yang tersusun dengan tehnik dan metode yang komprehensif maka pencapaian efektifitas dan efisiensi lembaga yang sesuai dengan kualifikasi mutu dan standart pendidikan dapat tercapai dengan maksimal.

Perlu diketahui juga oleh masyarakat luas bahwa pengembangan mutu lembaga merupakan hasil akreditasi yang menunjukkan posisi lembaga pendidikan yang bersangkutan dalam menghasilkan produk atau jasa yang bermutu. Peningkatan mutu lembaga atau madrasah bukanlah proses yang mudah dilakukan karena sangat terkait antara berbagai faktor yang mempengaruhinya.

2. Indikator yang menunjukkan lembaga yang bermutu

Lembaga yang bermutu memerlukan upaya pemberdayaan sekolah dalam meningkatkan kegiatannya dalam menyampaikan pelayanan yang bermutu kepada siswa. Untuk itu sekolah yang bermutu dan mutu kinerjanya yang tinggi menempatkan sumber-sumber informasi, pengetahuan dan keterampilan dalam upaya perbaikan sekolah. Penggunaan sumber-sumber informasi, metode belajar mengajar, pada pengambilan keputusan dalam struktur pemerintahan atau birokratis sangat menentukan sekolah yang bermutu. Selain itu sistem akuntabilitas diyakini sebagai faktor utama yang mempengaruhi sekolah unggul dan bermutu.

Beberapa indikator yang menunjukkan sekolah unggul atau lembaga yang bermutu, ialah:²⁹

- a. Sekolah memiliki visi dan misi untuk meraih prestasi atau mutu yang tinggi.
- b. Semua personel sekolah memiliki komitmen yang tinggi untuk berprestasi.
- c. Adanya program pengadaan staf sesuai dengan perkembangan IPTEK.
- d. Adanya kendali mutu yang terus menerus (*quality control*).
- e. Adanya perbaikan mutu yang berkelanjutan (*continuous quality inprovement*).
- f. Adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid dan masyarakat.

Pada tingkat yang lebih tehnik operasional, mutu lembaga atau mutu proses pendidikan dapat ditelaah dengan indikator keberhasilan sekolah sebagaimana dirinci oleh Depdikbud (1997). Adapun indikator keberhasilan sekolah yang dimaksud, sebagai berikut:

- a. Ketercapaian tujuan pendidikan.
- b. Organisasi dan manajemen.
- c. Tenaga kependidikan.
- d. Kegiatan belajar mengajar (KBM).

²⁹ Nanang Fatah , *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah Dan Dewan Sekolah*.Cet.I (Bandung:CV. Puataka Bani Quraisy, 2004), h.111

- e. Lingkungan sekolah.
- f. Pengembangan sarana dan prasarana.
- g. Kesiswaan.
- h. Hubungan kerjasama sekolah.³⁰

Dengan kemampuan untuk melaksanakan perubahan itulah sekolah atau madrasah akan memiliki kemampuan yang cukup untuk menjadi sekolah yang unggul dan bermutu. Djoyonegoro (1998) berpendapat bahwa sekolah atau madrasah yang unggul memiliki indikator-indikator sebagai berikut:

- a. Memiliki prestasi akademik diatas rata-rata sekolah didaerah tersebut.
- b. Sarana dan prasarana serta layanan yang lebih lengkap.
- c. Sistem belajar yang lebih baik dan waktu belajar yang lebih panjang.
- d. Melakukan seleksi yang cukup ketat terhadap pendaftar.
- e. Mendapatkan animo yang besar dari masyarakat yang dibuktikan dengan jumlah pendaftar dibanding kapasitas kerja.
- f. Biaya sekolah atau madrasah lebih tinggi dari sekolah atau madrasah disekitarnya.³¹

Hal sama yang berkaitan dengan sekolah atau lembaga unggul dan bermutu juga ditegaskan Depdikbud (1994), yang meliputi:

³⁰ Moch Idhochi Anwar, *Administrasi Dan Manajemen Biaya Pendidikan*, h. 43

³¹ Sugeng listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*,Cet.I (malang:UIN Malang Press, 2008) h. 64

- a. Masukan (*input*) yaitu siswa yang diselektif secara ketat dengan menggunakan kriteria tertentu dan prosedur yang dapat dipertanggung jawabkan.
- b. Sarana dan prasarana yang menunjang untuk memenuhi kebutuhan belajar siswa dan alat untuk menyalurkan bakat dan minatnya.
- c. Lingkungan belajar yang kondusif.
- d. Guru dan tenaga kependidikan yang menangani harus unggul dan profesional.
- e. Kurikulumnya diperkaya dengan pengembangan dan improvisasi secara maksimal sesuai dengan tuntutan belajar peserta didik.
- f. Kurun waktu belajar lebih lama dibanding sekolah lain.
- g. Proses belajar mengajar harus berkualitas dan hasilnya dapat dipertanggung jawabkan kepada siswa, lembaga dan masyarakat.
- h. Sekolah unggul tidak hanya memberikan manfaat kepada peserta didik sekolah tersebut, tetapi harus memiliki resonansi sosial kepada lingkungan sekitarnya.
- i. Nilai lebih sekolah unggul terletak pada perlakuan tambahan diluar kurikulum nasional.³²

Mencermati beberapa indikator yang dijelaskan diatas maka penulis simpulkan, bahwa lembaga atau madrasah unggul dan bermutu harus mencakup kualitas siswa, sarana prasarana, lingkungan sekolah/madrasah,

³² Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah* h. 64-66

tenaga pendidik, kurikulum, proses belajar mengajar, program-program muatan lokal dan pengembangan diri. Namun demikian harus dibuktikan juga bahwa sekolah atau madrasah yang unggul dan bermutu mampu menarik minat masyarakat luas agar bersedia memasukkan anaknya kemadrasah tersebut.

3. Faktor-faktor pengembangan mutu lembaga

Pengembangan mutu lembaga atau madrasah merupakan upaya yang harus terus dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan kualitas bangsa Indonesia. Hal ini dikarenakan meningkatnya mutu lembaga atau madrasah tentu akan berpengaruh langsung terhadap peningkatan kualitas pendidikan yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas SDM pada suatu negara. Namun perlu diketahui bahwa peningkatan mutu lembaga atau madrasah bukanlah proses yang mudah dilakukan karena sangat terkait antara berbagai faktor yang mempengaruhinya.

Faktor yang paling penting dalam pengembangan mutu lembaga atau madrasah adalah faktor kepemimpinan. Kemampuan pemimpin dalam melaksanakan perubahan terutama perubahan dalam pola pikir orang-orang yang ada di lembaga atau madrasah akan menjadi titik awal dalam menuju peningkatan mutu lembaga atau madrasah yang kompetitif dan unggul. Perubahan tersebut harus diarahkan menuju terciptanya nilai-nilai unggul di lembaga atau madrasah melalui nilai-nilai tersebut kemudian tercipta budaya organisasi yang kondusif bagi suatu perubahan menuju keunggulan.

Budaya lembaga atau madrasah yang kondusif inilah yang menjadi syarat penting dalam proses peningkatan mutu lembaga atau madrasah.

Berdasarkan asumsi yang sudah dijelaskan diatas maka Dr. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd dalam bukunya manajemen pengembangan mutu sekolah/madrasah memfokuskan pada dua faktor, yaitu:

- a. Faktor-faktor yang masuk dalam wilayah kepemimpinan, yang meliputi:
 - 1) Kepemimpinan dan budaya.
 - 2) Manajemen perubahan.
 - 3) Manajemen resiko.
 - 4) Menumbuhkan sekolah/madrasah organisasi pembelajar.
- b. Faktor-faktor yang masuk dalam wilayah manajemen, yang meliputi:
 - 1) Pemetaan stakeholder.
 - 2) Menetapkan stakeholder potensial.
 - 3) Memformulasikan visi, misi dan tujuan.
 - 4) Merumuskan strategi utama.
 - 5) Mengembangkan rencana program dan rencana kegiatan.
 - 6) Melakukan pengukuran kinerja.³³

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi pengembangan mutu lembaga/madrasah, adalah:

³³ Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*, h.1-9

a. Memenuhi kebijakan Depdiknas dan masyarakat.

Kesadaran tentang pentingnya pendidikan bagi kehidupan manusia akan memberikan harapan dan kemungkinan yang lebih baik. Pada dasarnya pendidikan merupakan salah satu upaya dalam peningkatan kualitas hidup manusia. Proses pendidikan tersebut dapat dilaksanakan disekolah atau madrasah. Sekolah sebagai institusi pendidikan perlu dikelola dan diberdayakan agar sekolah dapat menghasilkan produk atau hasil secara optimal. Karena sekolah merupakan sistem yang memiliki berbagai peringkat dan unsur yang saling berkaitan, yang memerlukan pemberdayaan. Optimalisasi sumber-sumber daya berkenaan dengan pemberdayaan sekolah merupakan alternatif yang paling tepat untuk mewujudkan suatu sekolah yang mandiri dan memiliki keunggulan tinggi.³⁴

b. Perubahan sosial demografis didalam masyarakat

Keadaan sosial dimasyarakat yang berbeda-beda, hal ini yang menyebabkan keadaan sosial dimasyarakat selalu mengalami perubahan. Keadaan sosial yang mengalami perubahan juga menjadi pengaruh dari tingkat pendidikan yang ditempuh dalam lembaga-lembaga pendidikan yang ada.

³⁴ Nanang Fatah, *Konsep manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Dan Dewan Sekolah*, h. 2-3

c. Pengaruh ilmu pengetahuan dan teknologi

Perkembangan IPTEK yang begitu pesat menimbulkan berbagai perubahan disegala aspek kehidupan. Pendidikan merupakan aspek yang sangat penting dalam kehidupan manusia, karena pendidikan merupakan proses aktif dari perubahan. Adapun dampak perkembangan IPTEK yang paling menonjol dibidang ilmu pendidikan adalah dikembangkan berbagai metode mengajar yang lebih sesuai, efektif dan efisien.

4. Proses pengembangan mutu lembaga

Menurut Karl Albrecht dalam bukunya pengembangan organisasi, mendefinisikan bahwa proses pengembangan lembaga atau organisasi dengan proses empat fase dasar pengembangan organisasi yaitu proses empat langkah yang merupakan dasar dari setiap diorganisir untuk menghasilkan peningkatan yang berencana. Pendekatan tersebut akan menjadi energi bagi mereka untuk menjalankan tugas dan akan membantu mereka mengamati seluruh proses ketika berjalan. Proses 4 fase pendekatan sistem terhadap pengembangan organisasi tersebut, adalah:

- a. Fase penilaian, proses dimana para pemimpin organisasi mengadakan analisa yang obyektif dan menyeluruh tentang keadaan dan kejadian-kejadian saat ini.
- b. Fase pemecahan masalah, proses dimana mereka membuat keputusan atas dasar penemuan-penemuan dalam fase penilaian.

- c. Fase pelaksanaan, proses melaksanakan berbagai kegiatan peningkatan dengan seseorang sebagai penanggung jawab dengan hasil dan batas waktu yang ditentukan.
- d. Fase evaluasi, proses pembandingan apa yang sudah diselesaikan dengan apa yang ditargetkan, apabila kurang puas fase pelaksanaan bisa diulangi.³⁵

Sedangkan menurut Dr. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd, dalam pengembangan mutu sekolah/madrasah, terdapat beberapa proses yang dapat mendukung pengembangan mutu sekolah/madrasah menjadi unggul, proses-proses tersebut meliputi:

- a. Tidak elitis artinya menerima dan memajukan semua siswa.
- b. Tidak membatasi kurikulum secara sempit tapi memberikan kurikulum yang fleksibel dan yang sesuai dengan kebutuhan siswa.
- c. Tidak hanya tertuju pada tes namun prestasi karena dilatih dengan proses berfikir tingkat tinggi.
- d. Bekerja atas dasar komitmen dan kreativitas pegawai.
- e. Kepala sekolah/madrasah tidak otoriter tetapi memiliki visi serta memiliki upaya untuk mewujudkan misi tersebut.
- f. Merekrut dan mempekerjakan atas dasar keahlian serta memiliki prosedur untuk mengeluarkan.
- g. Memiliki pengembangan staf yang intensif.

³⁵ Karl Albrecht, *Pengembangan Organisasi* (Bandung:Angkasa,1985) h. 142-143

- h. Memiliki tujuan yang jelas dan penilaian yang baik serta dapat memperbaiki kekurangan dan menghindari kesalahan.
- i. Guru dan siswa memiliki rasa tanggung jawab dalam pembelajaran.
- j. Menempatkan kesejahteraan siswa diatas yang lain.
- k. Memiliki struktur dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah secara kelompok.
- l. Memiliki pemimpin yang semangat dan partisipasi aktif dari staf dan pihak luar.
- m. Merayakan keberhasilan dan memberikan penghargaan bagi siswa yang berprestasi.
- n. Fleksibel dalam hal cara dan berpegang teguh pada tujuan.³⁶

Jika dilihat dari proses-proses diatas dapat disimpulkan bahwa untuk mengembangkan mutu lembaga atau madrasah dan untuk menjadi sekolah unggul harus memiliki kemampuan untuk berubah. Karena kemampuan untuk berubah disini sudah mencakup semua aspek yang ada didalam lembaga atau madrasah yang memerlukan proses pengembangan kearah yang lebih baik.

5. Bentuk-bentuk pengembangan mutu lembaga

Pada era globalisasi ini, kemajuan lembaga atau madrasah merupakan esensi dari pengelolaan sekolah melalui pemeliharaan mutu, responsif terhadap tantangan dan antisipatif terhadap perubahan-perubahan yang diakibatkan tuntutan perkembangan zaman. Oleh karena itu efektifitas

³⁶ Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*.h.67-68

lembaga atau madrasah bukan sekedar pencapaian sasaran tetapi erat kaitannya dengan syaratnya komponen-komponen sistem dengan mutu, dengan kata lain ditetapkan pengembangan mutu sekolah atau lembaga pendidikan.

Dalam merealisasikan lembaga pendidikan yang bermutu dituntut penerapan program mutu yang berfokus pada bentuk-bentuk pengembangan mutu lembaga yang mencakup seluruh komponen dalam kegiatan pendidikan. Berikut akan dipaparkan mengenai bentuk-bentuk pengembangan mutu lembaga dari berbagai komponen, yaitu:

a. Pengembangan dalam bidang kurikulum dan program pengajaran

Dengan banyaknya inovasi dan kurikulum, maka kepala sekolah dituntut untuk lebih responsif dan adaptif terhadap perubahan dan perkembangan melalui reorientasi dan restrukturisasi kurikulum terutama dalam silabus dan implementasinya. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional tingkat pusat. Karena itu kepala sekolah bersama semua pihak sekolah atau lembaga yang paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran.

Selain hal diatas sekolah atau lembaga juga bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat. Kurikulum muatan lokal

ini merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang siswa dalam menata hidup dan kehidupannya dengan menerapkan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi dikembangkan untuk memberikan keterampilan dan keahlian bertahan hidup (*life skills*) dalam perubahan, pertentangan dan ketidakpastian.

Saat ini kepala sekolah sebagai pemimpin ditantang untuk mewujudkan inovasi kurikulum melalui peningkatan relevansi kurikulum dengan program *life skills* sebagai salah satu fokus analisis dalam pengembangan kurikulum.³⁷ Dalam implementasinya pengembangan *life skills* meliputi keterampilan hidup yang relevan dipelajari setelah menyelesaikan program pengajaran nasional yang sudah ditentukan oleh pusat.

Selain itu agar proses belajar mengajar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien serta mencapai hasil yang diharapkan, kepala sekolah diadakan kegiatan yang dinamakan manajemen program pengajaran. Oleh karena itu kepala sekolah diharapkan dapat membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum dan program pengajaran serta melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya.

b. Pengembangan dalam bidang tenaga kependidikan

Banyak pihak yang memandang bahwa dunia memperlihatkan perubahan ke arah yang lebih baik: teknologi baru yang telah

³⁷ Aan Komariyah, *Visionarry Leadership Menuju Sekolah Efektif*.h. 56

memperbaiki kondisi kehidupan masyarakat. Kita harus memiliki seperangkat nilai untuk mengembangkan kebaikan masyarakat secara menyeluruh, kebaikan seluruh komunitas manusia. Kita bukan hanya memikirkan tentang cara mendewasakan individu, melainkan juga tentang penempatan individu secara tepat demi tugas mereka mempengaruhi masa depan. Dengan kata lain, pendidikan harus mengembangkan bukan hanya kemampuan manusia melakukan sesuatu secara baik, tetapi juga kemampuan mereka untuk melakukan hal-hal yang lebih baik.

Dalam hubungan itu, guru atau tenaga kependidikan yang lain bertanggung jawab atas semua masalah tersebut. Oleh karena itu, tugas kepala sekolah untuk meningkatkan profesionalisme guru merupakan suatu keharusan. Tarik menarik antara keharusan peningkatan kompetensi profesionalisme guru dengan tidak memadainya kesejahteraan guru, sampai saat ini masih merupakan bahan diskusi yang tidak ada habis-habisnya. Pandangan yang ideal mengenai profesionalisme guru direfleksikan dalam citra guru masa depan sebagaimana dikemukakan oleh Sudarminta (1990) yang dikutip Moch. Idochi Anwar dalam bukunya administrasi pendidikan dan manajemen biaya pendidikan, yaitu guru yang:

- 1) Sadar dan tanggap akan perubahan zaman.
- 2) Berkualifikasi profesional.
- 3) Rasional, demokratis dan berwawasan nasional.

4) Bermoral tinggi dan beriman.³⁸

Kepala sekolah tidak hanya memusatkan diri untuk pembinaan dan pengembangan keahlian personel, tetapi kepuasan kerja personel menjadi pertimbangan pokok dalam menetapkan kebijakan sekolah tentang pembinaan personel. Manajemen keahlian guru diarahkan pada kemampuan profesional guru untuk menyelenggarakan pembelajaran dengan mengikuti program yang dapat mengembangkan keahliannya. Program-program tersebut adalah dengan mengikuti seminar-seminar baik yang dilakukan pihak sekolah maupun diluar sekolah, selain itu bisa juga dengan pelatihan guru-guru semua bidang studi.

Sedangkan manajemen sosialnya lebih diarahkan pada bagaimana guru memiliki kematangan sosial maupun emosional dalam berinteraksi dengan siswa dan personel, yaitu dengan menjalin hubungan dengan para murid dan personel yang lain dengan baik. Bisa melalui proses belajar mengajar dikelas dan dalam acara-acara yang lain yang masih berhubungan dengan kegiatan disekolah.

c. Pengembangan dalam bidang kesiswaan

Lembaga atau madrasah yang bermutu ditinjau dari manajemen kesiswaannya adalah diperolehnya siswa yang siap belajar dan dibuat beberapa rencana strategis dan operasional tentang kesiswaan untuk

³⁸ Moch Idhochi Anwar, *Administrasi Dan Manajemen Biaya Pendidikan*, h. 51

pembelajarannya, serta untuk pengembangan aspek keagamaan, kesehatan, kesenian dan hubungan sosialnya.

Kepala sekolah memulai manajemen kesiswaan ini dengan baik saat siswa masuk sekolah melalui seleksi yang adil dan jujur dengan membentuk panitia penerimaan siswa baru, rekrutmen dan pembinaan terhadap siswa, serta melaksanakan layanan bimbingan konseling bagi pemecahan masalah dan perkembangan karier siswa. Indikator bahwa kepala sekolah berhasil *me-manaj* dengan baik manajemen kesiswaannya adalah diperolehnya siswa yang memiliki *grade* yang cukup bahkan lebih dari cukup, siswa aktif mengikuti kegiatan disekolah, prestasi akademik maupun ekstrakurikulernya baik, tidak bolos, tidak tinggal kelas dan tidak *drop out*.

d. Pengembangan dalam bidang proses belajar mengajar

Proses belajar mengajar termasuk proses penyelenggaraan sekolah yang merupakan kiat manajemen sekolah dalam mengelola masukan-masukan agar tercapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses berlangsungnya sekolah intinya adalah berlangsungnya pembelajaran, yaitu terjadinya interaksi antara siswa dengan guru yang didukung perangkat lain sebagai bagian keberhasilan proses pembelajaran. Adapun daya dukung tersebut adalah satu kesatuan aksi yang menciptakan sinergi proses belajar mengajar, yaitu:

- 1) Proses kepemimpinan yang menghasilkan keputusan-keputusan kelembagaan, pemotivasian staf dan penyebaran inovasi
- 2) Proses manajemen yang menghasilkan aturan-aturan penyelenggaraan pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, pengkoordinasian kegiatan, memonitoring dan evaluasi.³⁹

Tugas kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu melaksanakan dan mengembangkan proses belajar mengajar yang secara langsung dilaksanakan oleh para guru dengan metode dan media yang dapat mendorong sikap kemandirian, inovasi dan kreasi siswa dalam suasana yang kondusif. Meskipun dengan menggunakan hal-hal baru dan yang sedang berkembang saat ini.

e. Pengembangan dalam bidang sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana juga mempunyai peranan yang cukup signifikan dalam pengembangan mutu lembaga atau madrasah. Agar murid dapat belajar dengan baik maka, perlu adanya sarana dan prasarana yang memadai misalnya: kondisi gedung atau ruangan yang harus memenuhi syarat kesehatan, seperti:

- 1) Ruangan yang berfentilasi yang cukup.
- 2) Dinding yang bersih dan tidak kotor.
- 3) Lantai tidak becek, licin dan kotor.

³⁹ Aan Komariyah, *Visionarry Leadership Menuju Sekolah Efektif*, h. 5

- 4) Keadaan gedung yang jauh dari keramaian (pasar, bengkel dan pabrik).⁴⁰

Dari syarat-syarat tersebut, diharapkan anak didik mudah konsentrasi dan fokus dalam kegiatan belajar mengajar disekolah. Sekolah yang sarana dan prasarannya kurang mendapatkan perhatian maka, akan berakibat kurang baik bagi kegiatan belajar yang sedang belajar, namun sebaliknya apabila sarana dan prasarannya mendapatkan perhatian yang sangat baik maka akan menampilkan sebuah ruangan dan suasana yang sangat nyaman, indah dan menyenangkan. Sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai dan terealisasikan dengan baik.

- f. Pengembangan dalam bidang penilaian atau evaluasi

Peran sekolah dan guru-guru yang pokok adalah menyediakan dan memberikan fasilitas untuk memudahkan dan melancarkan cara belajar siswa. Guru harus dapat membangkitkan kegiatan-kegiatan yang membantu siswa meningkatkan cara dan hasil belajarnya. Namun, disamping itu kadang-kadang guru merasa bahwa evaluasi itu merupakan sesuatu yang bertentangan dengan pengajaran. Hal ini dikarenakan evaluasi sangat merisaukan dan menurunkan semangat belajar siswa, padahal bukan seperti itu kenyataanya.

⁴⁰ Abu Ahmadi, Psikologi Belajar, (Jakarta: Rineka Cipta, 1990), h. 109

Program evaluasi ini sangat penting dan perlu bagi sekolah. Program evaluasi adalah suatu program yang berisi ketentuan dan cara-cara tentang penyelenggaraan atau pelaksanaan evaluasi pendidikan di suatu sekolah dan merupakan pegangan atau pedoman bagi guru-guru yang mengajar di sekolah tersebut.

Sistem kerja sama seperti ini memang baik jika:

- 1) Setiap guru menyadari dan memahami tujuan bersama yang hendak dicapai dengan seluruh kegiatan evaluasi yang dilakukan di sekolah itu, yakni mengevaluasi pertumbuhan dan perkembangan siswa dalam proses kegiatan belajar, untuk mencapai tujuan seperti tercantum di dalam kurikulum sekolah.
- 2) Setiap guru mengetahui apa dan bagaimana melakukan evaluasi untuk mencapai tujuan bersama seperti tercantum di dalam kurikulum itu. Dengan kata lain, setiap guru memiliki kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kegiatan evaluasi.⁴¹

Untuk memenuhi syarat-syarat diatas, setiap sekolah perlu menyusun suatu program yang dapat dijadikan pegangan atau pedoman bagi guru-guru dalam mempersiapkan dan melaksanakan evaluasi hasil pendidikan dan pengajaran yang telah diberikan kepada murid-muridnya.

⁴¹ M. Ngalim Purwanto, *Prinsip-Prinsip Dan Teknik Evaluasi Pengajaran* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya), h. 16

C. Konsep Model Kepemimpinan Partisipatif Dalam Pengembangan Mutu Lembaga

Dalam pengembangan mutu lembaga pendidikan kepala sekolah sebagai pemimpin mempunyai kontribusi yang sangat besar karena mempunyai peranan penting demi terwujudnya tujuan sekolah. Salah satu peranan penting kepala sekolah adalah sebagai pemimpin tunggal disekolah, ia memiliki tanggung jawab untuk mengajar dan mempengaruhi semua yang terlibat dalam kegiatan pendidikan disekolah, untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan sekolah.

Ukuran keberhasilan kepala sekolah tersebut adalah dengan mengukur kemampuannya didalam menciptakan "iklim belajar mengajar" dengan mempengaruhi, mengajak dan mendorong guru, murid dan staf lainnya untuk menjalankan tugas masing-masing dengan baik.⁴² Selain itu usaha kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi harus dilakukan dengan menggunakan strategi yang paling tinggi jaminan kemampuannya untuk dapat mencapai tujuan. Strategi tersebut menuntut kemampuan pemimpin mengimplementasikan fungsi kepemimpinan secara efektif dan efisien.

Salah satu fungsi tersebut adalah fungsi partisipatif. Fungsi partisipatif ini dikatakan pisau bermata dua.⁴³ Mata pisau yang pertama adalah kemampuan pemimpin mengikutsertakan anggota organisasi sesuai posisi dan kewenangannya agar berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan yang relevan. Mata pisau yang

⁴²Nanang Fatah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Dan Dewan Sekolah*.h. 122

⁴³Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, h. 54

kedua adalah kesediaan pucuk pimpinan dan pimpinan dibawahnya untuk berpartisipasi dalam membantu anggota organisasi melaksanakan pekerjaan atau menyelesaikan masalah, dengan cara memberikan petunjuk pengarahan dan berdiskusi.

Dalam hal ini menyatakan dalam pengambilan keputusan perlu mengikutsertakan bawahan dengan memberikan kesempatan menyampaikan saran dan pendapatnya. Dengan cara ini para bawahan akan merasakan bahwa keputusan tersebut adalah keputusannya juga, yang harus didukung pelaksanaannya secara bertanggung jawab. Begitu juga dalam upaya pengembangan mutu lembaga atau madrasah harus melibatkan semua pihak yang berhubungan langsung dengan sekolah dalam pengambilan keputusan.

Namun perlu difahami juga bahwa faktor yang paling penting dalam pengembangan mutu lembaga atau madrasah adalah faktor kepemimpinan. Jadi jelas seorang kepala sekolah sebagai pemimpin dalam proses pengambilan keputusan harus melibatkan semua pihak yang berhubungan dengan sekolah secara aktif untuk menentukan dan melaksanakan tugas demi tercapainya lembaga atau madrasah yang bermutu. Yang meliputi beberapa aspek dalam pengembangan mutu lembaga atau madrasah, sebagai berikut:

1. Kurikulum dan program pengajaran

Lembaga atau madrasah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum, baik kurikulum nasional maupun muatan lokal yang diwujudkan melalui proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan nasional,

institusional, kurikuler dan instruksional. Agar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien serta mencapai hasil yang diharapkan. Diperlukan kegiatan manajemen program pengajaran, yaitu proses penyelenggaraan kegiatan dibidang pengajaran terlaksana secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus bertanggung jawab, membimbing dan mengarahkan kurikulum dan program pengajaran serta melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya. Dalam hal ini kepala sekolah tidak membatasi diri pada pendidikan dalam arti sempit harus dihubungkan dengan program-program sekolah dengan seluruh kehidupan peserta didik dan kebutuhan lingkungan. Dalam perbaikan program pengajaran ada 4 langkah yang harus dilakukan yaitu menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan murid, meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program serta menilai perubahan program.⁴⁴

Seperti yang telah diuraikan juga oleh Prof. Dr. Nana Saodih Sukmadinata dalam bukunya pengendalian mutu pendidikan sekolah menengah bahwa minimal ada tiga tahap kegiatan atau pengembangan kurikulum, yaitu penyusunan kurikulum, implementasi kurikulum, evaluasi dan penyempurnaan kurikulum.⁴⁵ Tiga tahap ini dapat dilakukan oleh guru-

⁴⁴ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 41

⁴⁵ Nana Saodih Sukmadinata, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, h. 19

guru disekolah ataupun beberapa sekolah secara bersama-sama tentunya dalam pengawasan dan peran serta aktif dari kepala sekolah masing-masing.

Sedangkan dalam UU No. 20 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan PP No. 19 tentang Standar Nasional Pendidikan, kurikulum termasuk standar isi yang harus mengembangkan dan mengimplementasikan kurikulum tingkat satuan pendidikan yang dirumuskan bersama stakeholder yang antara lain mencakup penguasaan dan pemahaman pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dibutuhkan lulusan, mengembangkan muatan-muatan lokal dan pengembangan diri yang merujuk pada penguasaan nilai-nilai islam dan mengembangkan kurikulum yang dijiwai oleh nilai-nilai islam yang harus diintegrasikan dalam keseluruhan bahan belajar yang digunakan oleh guru.

2. Tenaga Kependidikan

Keberhasilan suatu lembaga atau madrasah sangat ditentukan oleh keberhasilan pimpinannya dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia disekolah. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku manusia ditempat kerjanya.

Menurut Mulyasa dalam bukunya Manajemen Berbasis Sekolah, menyebutkan dengan manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan (guru dan personil) yang mencakup:

- a. Perencanaan pegawai.
- b. Pengadaan pegawai.
- c. Pembinaan dan pengembangan pegawai.

- d. Promosi dan mutasi.
- e. Pemberhentian pegawai.
- f. Kompensasi, dan
- g. Penilaian pegawai.⁴⁶

Sehubungan dengan hal itu yang harus dilaksanakan kepala sekolah sebagai pemimpin adalah menarik, mengembangkan, menggaji dan memotivasi personil guna mencapai tujuan sistem, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier tenaga kependidikan serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.

Sedangkan dalam PP No.19 tentang standar pendidik dan tenaga kependidikan yaitu memenuhi kebutuhan SDM terutama tenaga guru untuk dapat menyelenggarakan pendidikan yang islami dengan kualitas yang unggul dan mendorong guru untuk selalu meningkatkan kemantapan dzikir, fikir, amal saleh dan kompetensinya baik dalam penguasaan materi atau substansi bidang studi maupun metode pengajarannya, serta mampu melakukan berbagai inovasi yang dapat menjamin tercapainya kompetensi siswa untuk setiap mata pelajaran yang diampunya.

Jadi, tugas kepala sekolah sebagai pemimpin dalam kaitanya dengan ini bukanlah pekerjaan yang mudah karena tidak hanya mengusahakan tercapainya tujuan sekolah, tetapi juga tujuan tenaga kependidikan (guru dan pegawai) secara pribadi. Karena itu kepala sekolah dituntut untuk

⁴⁶ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 42

mengerjakan instrumen pengelolaan tenaga kependidikan demi tercapainya lembaga atau madrasah yang bermutu.

3. Kesiswaan

Sekolah atau madrasah merupakan organisasi sosial yang menyediakan layanan pembelajaran bagi masyarakat. Sebagai organisasi sekolah merupakan sistem terbuka karena mempunyai hubungan-hubungan (relasi) dengan lingkungan. Maka dari itu untuk menghasilkan manusia seutuhnya diperlukan manusia yang memiliki potensi untuk dididik, dilatih, dibimbing dan dikembangkan menjadi manusia seutuhnya.⁴⁷

Menurut Mulyasa dalam bukunya manajemen berbasis sekolah menyebutnya dengan manajemen kesiswaan yang berarti penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai dari proses masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah. Hal ini bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kegiatan pembelajaran disekolah berjalan lancar dan mencapai tujuan pendidikan sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mengetahui tiga tugas utama yang harus diperhatikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemauan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin. Penerimaan siswa baru harus dikelola dengan baik. Dalam hal ini kepala sekolah membentuk panitia atau menunjuk beberapa

⁴⁷ Aan Komariyah, *Visionarry Leadership Menuju Sekolah Efektif*. h. 3

guru dijadikan panitia penerimaan siswa baru (PSB). Setelah itu dikelompokkan secara fisik dan mental untuk mengikuti pendidikan disekolah.

Keberhasilan dan kemajuan prestasi belajar siswa memerlukan data otentik dan dapat dipercaya. Data inilah yang sangat penting karena untuk mengetahui dan mengontrol keberhasilan kepala sekolah sebagai pemimpin disekolahnya. Selain itu, tujuan pendidikan tidak hanya untuk mengembangkan pengetahuan anak, tetapi juga sikap kepribadian, serta aspek sosial emosionalnya.

4. Proses Belajar Mengajar

Sekolah atau madrasah sebagai organisasi pembelajar merupakan kumpulan dari individu-individu pembelajar yang ada dalam sekolah atau madrasah. Sekolah atau madrasah dapat dikatakan sebagai organisasi pembelajar jika memiliki ciri-ciri, sebagai berikut:

- a. Sekolah atau madrasah memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu yang ada dalam sekolah atau madrasah tersebut untuk terus belajar dan memperluas kapasitas dirinya.
- b. Sekolah atau madrasah tersebut merupakan organisasi yang siap menghadapi perubahan dengan mengelola perubahan itu sendiri.

Proses ini adalah suatu upaya secara sengaja dari kepala sekolah dan orang-orang didalam lembaga atau madrasah yang memiliki wewenang membuat kebijakan dalam upaya mendorong orang-orang yang ada dalam

organisasi untuk selalu mengalami atau melakukan proses belajar yang dilakukan dari kepala sekolah sampai pekerja paling rendah. Sehingga dengan adanya proses belajar seluruh SDM didalam madrasah akan selalu membaca berbagai fenomena yang terjadi dalam lembaga baik dalam lingkup luas maupun sempit. Serta kondisi inilah yang menyebabkan orang-orang didalam lembaga atau madrasah menjadi bersifat adaptif dalam menghadapi perubahan.

Seperti yang tercantum dalam PP No. 19 tentang Standar Nasional Pendidikan termasuk dalam standar proses yang meliputi:

- a. Melaksanakan dan mengembangkan proses belajar mengajar dengan metode, media, sarana dan prasarana belajar yang dapat mendorong sikap kemandirian, inovasi, kreasi dan dalam suasana yang kondusif serta mendorong terwujudnya interaksi yang bertanggung jawab dan didasarkan pada ajaran dan nilai-nilai islam.
 - b. Mengembangkan proses pembelajaran yang mendorong keaktifan siswa, mendorong keingintahuan siswa mengasah keseluruhan indera, mengasah kemampuan kerja, mengasah intuisi dan imajinasi siswa.
5. Sarana dan prasarana pendidikan

Sarana dan prasarana memiliki arti yang terpisah tetapi dalam pemanfaatan dalam suatu lembaga sangat berkaitan. Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang digunakan secara langsung untuk menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti, gedung, ruang

kelas, serta alat-alat dan media pengajaran yang lainnya. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung dapat menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti, halaman, taman dan lain-lain. Tetapi jika digunakan secara langsung untuk proses pengajaran, seperti halaman atau taman untuk pelajaran biologi dan pemanfaatan yang lainnya.

Sarana dan prasarana pendidikan disuatu lembaga atau madrasah termasuk manajemen kelembagaan sekolah yang perlu penataan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin, walaupun dalam pelaksanaannya semua pihak ikut berpartisipasi aktif demi tercapainya tujuan sekolah. Dalam suatu lembaga atau madrasah yang sarana prasarananya di-*manaj* dengan baik akan menampilkan kenyamanan, keindahan dan kemudahan dalam penggunaanya. Biasanya disebut juga dengan manajemen sarana prasarana.

Seperti yang diungkapkan Mulyasa dalam bukunya manajemen berbasis sekolah, bahwa manajemen sarana prasarana pendidikan yang mengatur dan menjaga sarana dan prasarana agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti dalam jalannya proses pendidikan.⁴⁸ Dalam hal ini sangat diharapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif, dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan untuk proses pendidikan dan pengajaran, baik oleh guru sebagai pengajar maupun murid-murid sebagai pelajar.

⁴⁸ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 49-50

Dalam PP No. 19 tentang Standar Nasional Pendidikan termasuk standar sarana prasarana, meliputi:

- a. Mempercepat pengembangan berbagai sarana dan prasarana yang bertujuan untuk meningkatkan mutu segenap komponen sekolah/madrasah dan lulusan.
- b. Sarana prasarana yang harus ada di sekolah/madrasah meliputi: kelas, laboratorium bahasa dan IPA, masjid sekolah/madrasah, ruang pimpinan, guru dan administrasi, ruang olah raga dan *student centre*, kebun percobaan dan studio seni.
- c. Dalam hal-hal tertentu, sekolah/madrasah dapat melakukan kerja sama dengan pihak lain untuk mengadakan dan atau memanfaatkan sarana dan prasarana lainnya bagi kepentingan pendidikan.⁴⁹

Selain itu manajemen sarana dan prasarana yang harus mendapat penanganan penuh dari kepala sekolah meliputi ketersediaan dan pemanfaatan sumber belajar bagi guru, ketersediaan sumber belajar bagi siswa, pemanfaatan sumber belajar oleh siswa, serta penataan ruangan-ruangan yang dimiliki.

6. Penilaian atau evaluasi pendidikan

Dalam suatu sekolah atau madrasah pasti diperlukan apa yang dinamakan dengan penilaian atau evaluasi hasil pekerjaan. Penilaian atau evaluasi merupakan tindak lanjut untuk mengetahui hasil penelitian lebih

⁴⁹ Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*.h. 205-206

jauh, yaitu untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi situasi pendidikan dan pengajaran yang sudah dilaksanakan sebelumnya. Penilaian lebih dititik beratkan pada aspek-aspek positif yang dapat dikembangkan daripada aspek-aspek negatif.

Dalam arti luas dapat difahami juga oleh Mehrens dan Lehmann, 1978 yang dikutip oleh DRS. M. Ngalim Purwanto, MP dalam bukunya prinsip-prinsip dan tehnik evaluasi pengajaran, evaluasi adalah suatu proses merencanakan, memperoleh dan menyediakan informasi yang sangat diperlukan untuk membuat alternatif keputusan.⁵⁰ Maka dalam setiap kegiatan evaluasi atau penilaian merupakan proses yang sengaja direncanakan untuk memperoleh informasi atau data, berdasarkan data tersebut kemudian membuat suatu keputusan.

Seperti yang tercantum dalam PP No.19 tentang Standar Nasional Pendidikan, bahwa standar penilaian pendidikan, meliputi:

- a. Evaluasi pembelajaran dilakukan dengan mengacu kepada pencapaian kompetensi.
- b. Mengembangkan dan mengimplementasikan secara tepat alat evaluasi yang digunakan untuk mengevaluasi bidang kognitif, afektif, dan psikomotor.

⁵⁰ M. Ngalim Purwanto, *Prinsip-Prinsip Dan Tehnik Evaluasi Pengajaran*, Cet.XIII (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya,2006) h. 3

c. Pemberian grade nilai menggunakan prinsip, bertanggung jawab, evidence, dan akuntabilitas:

- 1) Bertanggung jawab artinya pemberian nilai itu dilakukan dengan hati-hati dengan mempertimbangkan berbagai aspek penilaian.
- 2) Evidence adalah bukti-bukti otentik yang ditunjukkan oleh siswa, baik dalam bentuk tingkah laku, pengetahuan maupun ketrampilan yang telah dikuasai.
- 3) Akuntabilitas adalah pemberian nilai yang terpercaya pada tingkat standar bidang studi sejenis ditingkat sekolah/madrasah yang selevel.⁵¹

Secara lebih rinci terdapat fungsi evaluasi dalam pendidikan dan pengajaran, yaitu:

- a. Untuk mengetahui kemajuan dan perkembangan serta keberhasilan siswa setelah melakukan kegiatan belajar selama jangka waktu tertentu.
- b. Untuk mengetahui tingkat keberhasilan program pengajaran.
- c. Untuk keperluan bimbingan dan konseling (BK).
- d. Untuk keperluan pengembangan dan perbaikan kurikulum sekolah yang bersangkutan.⁵²

Penilaian atau evaluasi ini harus dilakukan oleh kepala sekolah secara langsung. Hal ini sangat berpengaruh terhadap proses pendidikan dan pengajaran di sekolah atau madrasah. Agar dalam proses selanjutnya lebih baik dan dapat bersaing dengan sekolah atau lembaga disekitarnya.

⁵¹ Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*.h. 206-207

⁵² M. Ngalim Purwanto, *Prinsip-Prinsip Dan Tehnik Evaluasi Pengajaran*, h. 5-7