

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN
MUTU PENDIDIKAN**

(Studi di SMA Al Kautsar dan SMA Al Azhar Kota Bandar Lampung)

DISERTASI

Diajukan Kepada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri
Raden Intan Lampung Untuk Memenuhi Salah Satu
Syarat Guna Memperoleh Gelar Doktor
Ilmu Manajemen Pendidikan Islam



Oleh

Elvy Risdalina

NPM. 1303020036



**PROGRAM DOKTOR PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
2020 M/ 1441 H**

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN
MUTU PENDIDIKAN**

(Studi di SMA Al Kautsar dan SMA Al Azhar Kota Bandar Lampung)

DISERTASI

Diajukan Kepada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri
Raden Intan Lampung Untuk Memenuhi Salah Satu
Syarat Guna Memperoleh Gelar Doktor
Ilmu Manajemen Pendidikan Islam



Oleh

Elvy Risdalina

NPM. 1303020036



TIM PROMOTOR

Promotor : Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd

Co-Promotor 1 : Dr. Zulhannan, M.A.

Co-Promotor 2 : Dr. Hj. Erlina, M.Ag.

**PROGRAM DOKTOR PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
2020 M/ 1441 H**

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Elvy Risdalina
NPM : 1303020036
Jenjang Pendidikan : Program Doktor (S3)
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa desertasi yang berjudul "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan" (Studi di SMA Al Kautsar dan SMA Al Azhar Bandar Lampung) beserta seluruh isinya adalah benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, 5 November 2020

Yang membuat pernyataan



Elvy Risdalina
NPM.1303020036

ABSTRAK

Peran kepala sekolah dalam memimpin lembaga pendidikan menjadi sangat penting terutama dalam menentukan arah dan kebijakan pendidikan yang dibangun. Sebagai pemimpin tunggal, kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu yang dapat mendorong sekolah mewujudkan visi, misi, tujuan dan sarana melalui berbagai program yang dilaksanakan secara terencana demi mewujudkan sekolah yang bermutu. Maka tujuan dari penelitian ini untuk mendeskripsikan dan menganalisis peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu melalui standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, Standar Proses dan Standar Penilaian. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, dengan jenis rancangan studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan tiga cara yaitu : observasi, wawancara dan dokumentasi. Kemudian data dianalisis dengan dua tahap yaitu : analisis data kasus individu dan analisis data lintas kasus. Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah : Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Guru, Komite Sekolah dan Siswa.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : *Pertama*, Standar Kompetensi Lulusan di SMA Al Kautsar lulusannya mampu bersaing pada perguruan tinggi terkemuka baik tingkat negeri maupun swasta, Lulusan dari SMA Al Kautsar Bandar Lampung siswa dituntut menghafal juz 30 bagi siswa kelas khusus dan minimal 1 juz siswa untuk kelas umum, lulusan SMA Al Kautsar diwajibkan menguasai 3 bahasa yaitu bahasa Inggris, bahasa Arab, bahasa Jerman/Prancis. Sedangkan Standar Kompetensi Lulusan di SMA Al Azhar Bandar Lampung SMA Al Azhar memiliki standar akademik yang sangat baik dan memiliki standar Non akademik yang cukup baik juga Lulusan dari SMA Al Azhar Bandar Lampung siswa dituntut menghafal juz 30 atau minimal hafal 1 juz. *Kedua*, hasil analisis Standar Isi di SMA Al Kautsar dan SMA Al Azhar sudah menerapkan Kurikulum 2013 yang diterapkan pada kelas X, XI dan XII. Sementara itu, sekolah ditetapkan sebagai piloting dalam pelaksanaan kurikulum 2013 pada tahun pelajaran 2019/2020. *Ketiga*, Kepala Sekolah SMA Al Kautsar maupun Kepala Sekolah SMA Al Azhar di dalam proses pembelajaran selalu memantau keadaan sekolah ketika sedang pembelajaran mulai berlangsung, untuk memudahkan mengamati siswa dan guru dalam pelaksanaan KBM dengan menggunakan alat teknologi CCTV. *Keempat*, Standar Penilaian di SMA Al-Kautsar menetapkan ketuntasan belajar minimal yang berbeda-beda untuk setiap mata pelajaran dan setiap tingkat kelas. Berbeda dengan SMA Al Azhar standar sistem penilaiannya mengikuti sistem dari pemerintah dan sistem standar penilaian khusus dari yayasan. Serta penilaiannya sudah mengacu pada kurikulum 2013.

Kata Kunci : Peran Kepala Sekolah, Mutu Pendidikan

ABSTRACT

The role of the headmaster in educational institution very important especially in policy of education. As the sole leader, the headmaster is one of the determining factors that can the school to realize its vision, mission, goals and facilities through programs implemented in a planned manner to realize a quality school. The purpose of this research is to describe and analyze the role of the headmaster in improving the quality through Graduate Competency Standards, Content Standards, Process Standards, Assessment standards. This research uses a qualitative descriptive approach, with a type of case study design. Techniq of collection data are by three ways: observation, interview and documentation. Then the data is analyzed with two stages : analysis of individual case data and cross-case data analysis. While the data sources in this research are: Headmaster, Vice of headmaster, Teachers, School Committees and Students.

The results of this research are, *First*, The Standard of Competency of Graduates at Al Kautsar High School graduates are able to compete of successfully accepted at public universities and private universities, Graduates of Al Kautsar High School Bandar Lampung students are must to memorize juz 30 for special class and 1 juz for public classes, Al Kautsar high school graduates are should be able to 3 languages namely English, Arabic, German/French. While the Competency Standard of Graduates at Al Azhar High School Bandar Lampung has excellent academic standards and has good non-academic standards as well. Graduates of Al Azhar High School Bandar Lampung students are must to memorize juz 30 or at least memorize 1 juz. *Second*, The results of the Analysis of Content Standards at Al Kautsar High School and Al Azhar High School have implemented the 2013 Curriculum applied to grades X, XI and XII. Meanwhile, the school as trial in the implementation of the 2013 curriculum inschool year of 2019/2020 . *Third*, the headmaster of Al Kautsar High School and the headmaster of Al Azhar High School in the learning process always monitor of learning, to facilitate the observing of students and teachers in the implementation of learning by using CCTV technology tools. *Fourth*, the assessment standard at Al-Kautsar High School sets different completions the minimum standar of learning. In contrast to Al Azhar High School the assessment standard by system of the government and the special assessment standard system of the foundation. As well as the assessment already refers to the curriculum 2013.

Keywords: Role of HeadMaster, Quality of education

الملاخص

ويصبح دور رئيس المدرسة في اماره المدرسه مهماً جداً، خصوصاً فيسياسة التعليم. رئيس المدرسه هو واحد من العوامل الحاسمة التي يمكن أن تشجع المدرسه على تحقيق رؤيتها ، ورسالتها ، وأهدافها ومن يعمل برامج من أجل تحقيق المدرسه الجيده. ومسئله البحث هي: كيف يكون دور رئيس المدرسه في تحسين الجودة من خلال معايير كفاءه الخريجين، ومعايير المحتوى، ومعايير العمليات ومعايير التقييم؟ (دراسة في مدرسه العاليه الكوتار و مدرسه العاليه الأزهر بندر لامبونج)

وفقاً لمسئله البحث المذكوره ، إن الغرض من هذا البحث هو وصف وتحليل دور رئيس المدرسه في تحسين الجودة من خلال معايير كفاءه الخريجين ومعايير المحتوى ومعايير العمليات ومعايير التقييم. وهكذا هذا البحث يستخدم من خلال البحوث الملاحظه المباشرة والمقابلات بدراسة الحالة. و جمع البيانات من هذا البحث هي: الملاحظه، والمقابله، والتوثيق. ثم يتم تحليل البيانات على تحليل بيانات الحالات الفرديه وتحليل البيانات الحالات المتنوعه. في حين أن مصادر البيانات في هذا البحث هي: رئيس المدرسه ، ونائب المدرسه ، والمعلمين، واللجان المدرسيه، والآباء والطلاب

ونتائج هذه البحوث، أولاً، كان في معايير كفاءه الخريجين بمدرسه العاليه الكوتار يحصل علي متخرجين الذين يقدرون على تحصيلدراسة في الجامعات الحكوميه و الجامعة الاهليه، والمتخرجين المخصوصينمن مدرسه العاليه الكوتار بندر لامبونج يحفظون جزءا ثالثين ومن المتخرجين العام ما لا يقل عن جزء واحد. يجب علي متخرجين مدرسه العاليه الكوتار بندر لامبونج ان يمهر ثلاث لغات وهي الإنجليزيه والعربيه والألمانيه / الفرنسيه. وأما معايير كفاءه الخريجين بمدرسه العاليه الأزهر يحصل علي متخرجين لهم معايير أكاديميه ممتازة ولهم معايير غير أكاديميه جيده أيضاً. وهم يجب ان يحفظ ثلاثون جزئاً أو على الأقل جزئاً واحداً. ثانياً، نفذت نتائج تحليل معايير المحتوى في مدرسه العاليه الكوتار ومدرسه العاليه الأزهر يطبقان المنهج الدراسي لعام 2013 على الصف العاشر والصف الحادي عشر والصفالثاني عشر. كذلك تم تعيين المدرسه كتجربه في تنفيذ المناهج الدراسي لعام 2013 في العام الدراسي 2019/2020. ثالثاً، مدير رئيس مدرسه العاليه الكوتار رئيس مدرسه العاليه الأزهرية يفتشان و يشاهدان في تعليم الاساتيد، و تنفيذالتعليم باستخدام أدوات تكنولوجيا الدوائر التلفزيونية المغلقه. رابعاً، يحدد معيار التقييم في مدرسه العاليه الكوتار تحدد حدا مختلفاً من إتمام التعليم لكل ماده وكل مستوى. وفي مدرسه العاليه الأزهر يتبع نظام التقييم القياسي علي نظام معايير التقييم الحكومه ونظام معايير التقييم المؤسسه. وكذلك يطبق علي تقييم المناهج الدراسي K-13 الكلمات الرئيسييه : دور رئيس المدرسه، تعليم الجيده

Biodata Peneliti



Nama : Elvy Risdalina
Tempat, Tgl Lahir : Bandar Lampung, 25 Oktober 1971
Jenis Kelamin : Perempuan
Kewarganegaraan : Indonesia
Status : Kawin
Alamat Sekarang : Jl.HOS Cokroaminoto No. 102 C Bandar Lampung

RIWAYAT PENDIDIKAN

Tahun 1984 : SDN 2 Rawa Laut Bandar Lampung
Tahun 1987 : SMPN 2 Bandar Lampung
Tahun 1990 : SMAN 2 Bandar Lampung
Tahun 1994 : S1, Fakultas Ekonomi Unila
Tahun 2011 : S2, Magister Manajemen Unila
Tahun 2013 : S3, Manajemen Pendidikan Islam UIN Raden Intan
Lampung

RIWAYAT PEKERJAAN

Tahun 1995 s/d 2002: Bank CIMB Niaga

Tahun 2002 s/d 2004: PNS Perlengkapan TU di BPG Prov. Lampung

Tahun 2004 s/d 2007: Staf Keuangan di Subbag Umum LPMP Prov.Lampung

Tahun 2007 s/d 2015: Bendahara Pengeluaran di Subbag Umum

LPMP Prov. Lampung

Tahun 2015 s/d 2020: Kepala seksi Fasilitas Peningkatan Mutu

Pendidikan di LPMP Prov. Lampung

Tahun 2020 s/d Sekarang : Widyaprada LPMP Provinsi Lampung

RIWAYAT KELUARGA

Nama Ayah Kandung : Hi. Riswansyah Djahri, S.E.MBA

Nama Ibu Kandung : Hj. Paulina

Jumlah Saudara Kandung : Anak Pertama dari Enam Bersaudara

Nama Suami : Friandi Indrawan, BBA

Nama Anak Kandung : M. Ghiffari Andrista

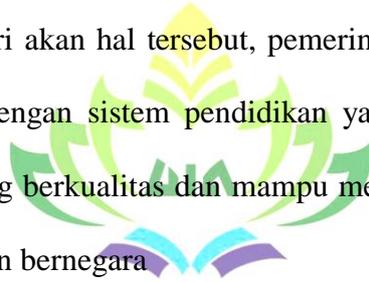
RINGKASAN

A. Pendahuluan

Pendidikan adalah sesuatu yang sangat penting dan mutlak diperlukan oleh umat manusia, karena pendidikan merupakan salah satu upaya meningkatkan kualitas hidup serta harkat dan martabat manusia itu sendiri. Pendidikan bertujuan untuk mempersiapkan peserta didik menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, tangguh, kreatif, mandiri, demokratis serta bertanggungjawab. Untuk mencapai tujuan pendidikan nasional tersebut, diperlukan manajemen pendidikan yang berkualitas dan kepemimpinan kepala sekolah yang kuat dan kredibel. Tanpa manajemen pendidikan yang berkualitas dan kepemimpinan kepala sekolah yang kredibel, upaya untuk menciptakan manusia yang bertakwa, berakhlak mulia, tangguh, kreatif akan sulit terwujud. Kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat dari kinerjanya selama memimpin sekolah

Peningkatan kualitas sumber daya manusia (MSDM) merupakan kebutuhan mendesak yang perlu diprioritaskan oleh pemerintah dalam menghadapi era globalisasi dimana perkembangan teknologi dan informasi yang begitu cepat. Harus diakui bahwa yang menjadi pokok permasalahan pendidikan di Indonesia adalah kinerja manajemen. Kinerja manajemen ini dianggap sebagai salah satu faktor yang memiliki potensi dalam mempengaruhi dunia pendidikan yang meliputi berbagai sumber daya pendidikan yang terkait dengan mutu output yang dihasilkan. Peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara menyeluruh. Berpijak dengan upaya dalam peningkatan mutu

pembelajaran di sekolah maka perlu mempertegas bahwa tuntutan pendidikan yang utama adalah membentuk pribadi siswa sebagai manusia ideal yang sudah terdidik dan memenuhi tuntutan pendidikan yang diharapkan. Pendidikan sangat berperan dalam membentuk baik atau buruknya pribadi manusia menurut ukuran teoritis maupun paradoks. Menyadari akan hal tersebut, pemerintah sangat serius menangani bidang pendidikan, sebab dengan sistem pendidikan yang baik diharapkan muncul generasi penerus bangsa yang berkualitas dan mampu menyesuaikan diri untuk hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara



B. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data deskriptif mengenai kata-kata lisan maupun tertulis, dan tingkah laku yang dapat diamati dari orang-orang yang diteliti. Pendekatan kualitatif diharapkan dapat mengungkap kondisi nilai yang terjadi di masyarakat dan menyingkap fenomena yang tersembunyi (*hidden values*) dari seluruh dinamika masyarakat. Metode kualitatif dalam pendekatannya bersifat mendalam (*in depth*) dan menyeluruh (*holistic*) akan menghasilkan penjelasan yang lebih banyak dan bermanfaat, karena pada dasarnya penelitian ini akan menggambarkan dan melakukan eksplorasi secara mendetail mengenai permasalahan yang diteliti. Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada natural setting (kondisi yang alamiah), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak yaitu 1) observasi non partisipan (*non participant observation*) 2) wawancara mendalam (*in depth interview*) 3) dokumentasi (*documentation*).

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis kualitatif yang bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan pola hubungan tertentu. Menurut Fred M. Kerlinger, analisis data adalah suatu proses kategorisasi, penataan, manipulasi dan peringkasan data untuk memperoleh jawaban bagi pertanyaan penelitian. Analisis data merupakan suatu proses pencarian dan penyusunan yang sistematis terhadap hasil-hasil wawancara, catatan lapangan dan lain-lain yang dikumpulkan agar memudahkan peneliti untuk menjelaskan kepada orang lain mengenai apa yang telah ditemukan. Analisis data ini bertujuan untuk menjadikan data dikomunikasikan kepada orang lain, serta meringkas data menghasilkan kesimpulan

C. Hasil Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian, paparan data, temuan penelitian individu dan analisis lintas kasus, maka hasil penelitian tentang Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi di SMA Al Kautsar dan SMA Al Azhar Bandar Lampung dapat disimpulkan sebagai berikut :

Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu di lihat dari Standar Kompetensi Lulusan di SMA Al Kautsar lulusannya mampu bersaing pada perguruan tinggi terkemuka baik tingkat negeri maupun swasta, Lulusan dari SMA Al Kautsar Bandar Lampung siswa dan dituntut menghafal juz 30 atau minimal hafal 1 juz Siswa di tuntut lulus dari SMA Al Kautsar bisa menguasai 3 Bahasa yaitu bahasa Inggris, Bahasa Arab, bahasa Jerman/Prancis. Sedangkan standar Kompetensi Lulusan di SMA Al Azhar Bandar Lampung SMA Al Azhar memiliki standar akademik yang sangat baik dan memiliki standar Non akademik yang cukup baik juga Lulusan dari SMA Al

Azhar Bandar Lampung siswa dituntut menghafal juz 30 atau minimal hafal 1 juz Siswa di tuntut lulus dari SMA Al Azhar, serta siswa dituntut untuk menguasai 2 Bahasa yaitu Bahasa Inggris dan Bahasa Arab

Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu di lihat dari Hasil analisis Standar Isi di SMA Al Kautsar yaitu analisis Standar Kompetensi (KD) yang dikembangkan dalam indikator. Analisis kebutuhan jam tatap muka masing-masing kompetensi Dasar dengan memperhatikan kompleksitas materi pada masing-masing indikator yang telah tersusun dalam silabus. Silabus yang dikembangkan oleh kelompok mata pelajaran Geografi dan Sejarah dengan memperhatikan kompleksitas masing - masing indikator pada mata pelajaran ternyata membutuhkan waktu yang melebihi jam wajib yang telah ditetapkan dalam kurikulum nasional. Sedangkan Hasil analisis standar isi di SMA Al Azhar Penerapan Kurikulum 2013 diterapkan pada kelas X, XI dan XII. Sementara itu, sekolah ditetapkan sebagai piloting dalam pelaksanaan kurikulum 2013 pada tahun pelajaran 2019/2020. Penerapan K-13 belum maksimal tetapi, selama 3 tahun ke depan diharapkan seluruh perangkat, pedoman, dan petunjuk pelaksanaan/teknis dapat diselesaikan dengan baik. Seluruh warga sekolah berkomitmen untuk melaksanakan kurikulum 2013 dengan baik

Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu di lihat dari Standar Proses pembelajaran di SMA Al Kautsar terlihat peran yang dilakukan Kepala Sekolah selalu memberikan pengawasan yang ketat di dalam proses pembelajaran baik kepada guru dan siswa semua ini dilakukan kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kualitas dan mutu dari pendidikan yang ada di SMA Al Kautsar Bandar Lampung. Kepala Sekolah tidak memberikan toleransi bagi guru yang sudah melanggar peraturan lebih

dari tiga kali, begitu juga sebaliknya bagi guru yang selalu taat peraturan, disiplin dan berprestasi akan mendapatkan reward. Kepala sekolah selalu memantau keadaan sekolah ketika sedang pembelajaran mulai berlangsung, untuk memudahkan mengamati siswa dan guru dalam pelaksanaan KBM dengan menggunakan alat teknologi CCTV. Sedangkan peran Kepala sekolah yang ada di SMA Al Azhar Bandar Lampung terlihat dari Guru sudah menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik sesuai peraturan yang diterapkan di SMA Al Azhar Guru disiplin dan memenuhi aturan tata tertib sekolah yang berlaku. Kepala sekolah selalu memantau keadaan sekolah ketika sedang pembelajaran mulai berlangsung. Kepala sekolah untuk memudahkan mengamati siswa dan guru dalam pelaksanaan KBM dengan menggunakan alat teknologi CCTV

Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu di lihat dari Standar penilaian di SMA Al-Kautsar menetapkan ketuntasan belajar minimal yang berbeda-beda untuk setiap mata pelajaran dan setiap tingkat kelas. Serta Sistem standar penilaiannya mengikuti sistem dari pemerintah dan sistem standar penilaian khusus dari yayasan. Adanya sistem remedia bagi siswa yang tidak mencapai nilai KKM. Bentuk - bentuk pelaksanaan pembelajaran remedial. Sedangkan di SMA Al Azhar Bandar Lampung Penilaiannya. Menilai pembelajaran sesuai dengan kaidah penilaian yang benar. Terhadap tuntutan ini, upaya peningkatan profesional guru terus ditingkatkan. Staf kurikulum terus melakukan inovasi untuk dapat dijadikan pedoman guru dalam melakukan proses penilaian. Sistem standar penilaiannya mengikuti sistem dari pemerintah dan sistem standar penilaian khusus dari yayasan. Serta penilaiannya sudah mengacu pada Kurikulum 2013.

MOTTO

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ

Artinya :Dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangatpedih".

(Al Qur'an Surat Ibrahim Ayat 7)¹

¹Departemen Agama, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, (Bekasi : Cipta Bagus Segara),2011.h.256

PEDOMAN TRANSLITERASI

Pedoman transliterasi yang digunakan dalam penulisan Desertasi ini secara utuh mengacu pada pedoman transliterasi yang ditetapkan dalam pedoman penulisan skripsi, tesis dan disertasi.

Huruf Arab	Huruf Latin	Huruf Arab	Huruf Latin
ا	Tidak dilambangkan	ط	T
ب	B	ظ	Z
ت	T	ع	'
ث	S	غ	G
ج	J	ف	F
ح	H	ق	Q
خ	Kh	ك	K
د	D	ل	L
ذ	z	م	M
ر	R	ن	N
ز	Z	و	W
س	S	ه	H
ش	Sy	ء	'
ص	S	ي	Y
ض	D		

Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda sebagai berikut:

Harkat dan Huruf	Huruf dan tanda
◌̄ - (◌—)	Â
◌̇ - (◌—)	î
◌̈ - (◌—)	û

Pedoman transliterasi ini dimodifikasi dari: Tim Puslitbang Lektur Keagamaan, Pedoman Tranliterasi, Arab-Latin, Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektur Pendidikan Agama, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Departemen Agama RI, Jakarta, 2003.

KATA PENGANTAR

Puji syukur Promovenda panjatkan kehadirat Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, atas limpahan berkah, rahmat dan inayah-Nya sehingga Promovenda dapat menyelesaikan Disertasi yang berjudul *"Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan"(Studi di SMA Al Kautsar dan SMA Al Azhar Bandar Lampung)"* Walaupun pelaksanaan penelitian dan penulisan disertasi ini telah dilakukan secara maksimal, namun Promovenda menyadari kodrati sebagai manusia yang tidak luput dari kesalahan dan kekurangan, maka dengan segala keterbatasan tersebut, Promovenda telah mendapatkan bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Atas segala bantuan, bimbingan dan dukungan yang telah diperoleh Promovenda, maka dalam kesempatan ini Promovenda menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada :

1. Rektor UIN Raden Intan Lampung, Prof. Dr. H. Moh. Mukri, MA yang selalu memberikan arahan, semangat dan dorongan pada Promovenda untuk segera menyelesaikan studi.
2. Prof. Dr. Idham Khalid, M.Ag selaku Direktur Program Pascasarjana beserta seluruh dosen Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung yang telah memfasilitasi Promovenda, memberikan bimbingan serta memberikan berbagai kemudahan sehingga Promovenda dapat mengikuti proses belajar di Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung dalam suasana yang kondusif dan menyenangkan.
3. Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd atas kesediaanya menjadi Promotor. Di tengah kesibukannya, beliau selalu meluangkan waktu dan menyempatkan diri untuk

memberikan bimbingan, motivasi dan masukan-masukan yang berarti sehingga Disertasi ini dapat terselesaikan. Kesempatan yang selalu beliau luangkan untuk diskusi dan berbagai kemudahan yang Promovenda dapatkan dari beliau merupakan pengalaman yang sangat berharga.

4. Dr. Zulhannan, M.A. atas kesediaannya menjadi Co Promotor 1. Beliau dengan bijak serta penuh kesabaran dan kekeluargaan memberikan bimbingan, arahan, saran serta motivasi agar Promovenda menyelesaikan penelitian secepatnya
5. Dr. Hj. Erlina, M.Ag. atas kesediaannya sebagai Co- Promotor 2. Terimakasih atas masukan, arahan dan pemikirannya membuat wawasan Promovenda menjadi bertambah.
6. Kepala Sekolah SMA Al Kautsar dan Kepala Sekolah SMA Al Azhar Bandar Lampung yang telah menjadi responden penelitian, serta banyak membantu dalam memberikan data bagi penulisan Disertasi ini.
7. Kepada Papa dan Mamaku yang telah membesarkan, mendidik, memotivasi serta selalu menanamkan pembelajaran hidup yang penuh makna, tak henti-hentinya mendoakan untuk menyelesaikan studi ini.
8. Suami dan anakku yang dengan tulus ikhlas selalu mendampingi, menguatkan dan memberikan dukungan moril dan materiil.
9. Keluarga Besar LPMP Provinsi Lampung, terimakasih sudah turut membantu bertukar informasi dan memberikan banyak masukan dalam penyelesaian Disertasi ini.
10. Bapak/Ibu dan seluruh mahasiswa prodi Manajemen Pendidikan Islam angkatan kedua, serta rekan-rekan Promovenda di manapun berada yang tidak

bisa Promovenda sebutkan satu persatu. Terimakasih atas kenangan indah dan kebersamaannya.

Akhirnya hanya kepada Allah SWT, Promovenda serahkan, semoga kebaikan Bapak/Ibu sekalian dibalas dengan limpahan berkah dan rahmat-Nya. Amin Ya Robbal Alamin.



2020

Bandar Lampung, 5 November

Promovenda

Elvy Risdalina
NPM.1303020036

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah, kupersembahkan Disertasi ini untuk orang-orang yang Promovenda sayangi :

1. Papa H. Riswansyah Djahri, S.E., MBA dan Mama Hj. Paulina yang selalu mendoakan, menyayangi tiada henti serta mengajarkan bahwa hidup pantang menyerah. 
2. Suamiku Friandi Indrawan, BBA dan anakku M. Ghiffari Andrista yang selalu menjadi penyemangat dan ada disaat suka maupun duka serta selalu memberikan dukungan baik moril maupun materil
3. Adik-adikku yang selalu hadir dalam setiap momen baik suka maupun duka : Elsy Anggraini, S.H., Ellita Syafitri, S.H., Eldha Dewi Hartika, S.E., Ella Panca Santika, S.H. dan Ellystia Hexca Widyastuti, S.T.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
SURAT KETERANGAN PENYELARAS	v
HALAMAN PERSETUJUAN	vi
PERNYATAAN ORISINILITAS	vii
ABSTRAK	viii
RINGKASAN	xi
MOTTO	xvi
PEDOMAN TRANSLITERASI	xvii
KATA PENGANTAR	xix
HALAMAN PERSEMBAHAN	xxii
DAFTAR ISI	xxiii
DAFTAR TABEL	xxvi
DAFTAR GAMBAR	xxvii
DAFTAR LAMPIRAN	xxviii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Fokus dan Sub Fokus Masalah.....	26
1. Fokus Masalah.....	26
2. Sub Fokus Masalah.....	26
C. Rumusan Masalah.....	27
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	28
BAB II LANDASAN TEORI	30
A. Peran Kepala Sekolah.....	30
1. Pengertian Peran Kepala Sekolah.....	30
2. Indikator Peran Kepala Sekolah.....	39
B. Peningkatan Mutu Pendidikan.....	71
1. Dimensi-Dimensi Mutu Pendidikan.....	78
2. Kinerja Guru.....	89
C. Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan.....	98

D. Mutu Pendidikan.....	108
1. Standar Kompetensi Lulusan	109
2. Standar Isi	113
3. Standar Proses.....	115
4. Standar Penilaian	118
E. Penelitian Terdahulu yang Relevan	121
F. Kerangka Pikir.	126

BAB III METODE PENELITIAN.....129

A. Pendekatan Penelitian.....	129
B. Sumber Data	131
C. Teknik Pengumpulan Data	133
D. Teknik Analisis Data	138
E. Pengecekan Keabsahan Data	144
F Tahapan Penelitian.....	146

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN152

A. Paparan Data dan Temuan Kasus I di SMA Al Kautsar.....152

1. Profil SMA Al kautsar	152
2. Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMA Al Kautsar Bandar Lampung.....	180
a. Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Standar Kompetensi Lulusan.....	180
b. Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Standar Isi.....	201
c. Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Standar Proses	221
d. Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Standar Penilaian.....	230
e. Temuan penelitian	243

B. Paparan Data dan Temuan Kasus II di SMA Al Azhar 247

1. Profil SMA Al Azhar	247
2. Peran kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu pendidikan Di SMA Al Azhar Bandar Lampung	253
a. Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Standar Kompetensi Lulusan	253
b. Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Standar Isi	264
c. Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Standar Proses.....	273
d. Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Standar Penilaian	284

e. Temuan penelitian	308
C. Perbandingan Temuan Penelitian SMA Al Kautsar dengan SMA Al Azhar Bandar Lampung	312
D. Pembahasan Penelitian	316
BAB V PENUTUP	325
A. Kesimpulan	325
B. Implikasi	328
C. Rekomendasi	330
DAFTAR PUSTAKA	332
LAMPIRAN-LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

		HALAMAN
Daftar tabel 1.1	Jumlah Siswa SMA Al Kautsar	15
Daftar Tabel 1.2	Jumlah Siswa SMA Al Azhar	16
Daftar Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu yang relevan	121
Daftar Tabel 3.1	Data Informan Penelitian	132
Daftar Tabel 3.2	Teknik Pengumpulan Data (Informasi)	134
Daftar Tabel 4.1	Daftar Nama Guru SMA Al Kautsar	161
Daftar Tabel 4.2	Jumlah Guru SMA Al Kautsar	163
Daftar Tabel 4.3	Jumlah Pegawai SMA Al Kautsar	164
Daftar Tabel 4.4	Jenis Tugas TU	165
Daftar Tabel 4.5	Jumlah Siswa SMA Al Kautsar	166
Daftar Tabel 4.6	Jumlah Kelas SMA Al Kautsar	166
Daftar Tabel 4.7	Jumlah siswa Keseluruhan SMA Al Kautsar	166
Daftar Tabel 4.8	Fasilitas Lembaga SMA Al Kautsar	166
Daftar Tabel 4.9	Sarana Ruang Penunjang	169
Daftar Tabel 4.10	Prasarana	171
Daftar Tabel 4.11	Kelompok Mapel	216
Daftar Tabel 4.12	KKM SMA Al Kautsar	234
Daftar Tabel 4.13	Temuan Penelitian SMA Al Kautsar	243
Daftar Tabel 4.14	Dimensi dan Indikator Sebagai Rambu Penilaian KI-1 dan KI-2	292
Daftar Tabel 4.15	Temuan Penelitian SMA Al Azhar Bandar Lampung	308
Daftar Tabel 4.16	Perbandingan Temuan Penelitian Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan(Studi di SMA Al Kautsar dan SMA Al Azhar Kota Bandar Lampung)	312

DAFTAR GAMBAR

		HALAMAN
Gambar 1.1	Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan Mutu Pendidikan	14
Gambar 2.1	Kerangka Pikir	126
Gambar 3.1	Analisis Lintas Situs Penelitian	143
Gambar 3.2	Diagram Alur Penelitian	151



DAFTAR LAMPIRAN

1. Biografi Penulis
2. Surat Ijin Penelitian
3. Surat Keterangan Penelitian
4. Surat Keterangan Bebas Plagiasi
5. Rapor Mutu SMA Al Kautsar
6. Rapor Mutu SMA Al Azhar



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah sesuatu yang sangat penting dan mutlak diperlukan oleh umat manusia, karena pendidikan merupakan salah satu upaya meningkatkan kualitas hidup serta harkat dan martabat manusia itu sendiri. Pendidikan bertujuan untuk mempersiapkan peserta didik menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, tangguh, kreatif, mandiri, demokratis serta bertanggung jawab.² Untuk mencapai kepemimpinan kepala sekolah yang kuat dan kredibel, tanpa manajemen pendidikan yang berkualitas dan kepemimpinan kepala sekolah yang kredibel, upaya untuk menciptakan manusia yang bertakwa, berakhlak mulia, tangguh dan kreatif akan sulit terwujud. Kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat dari kinerjanya selama memimpin sekolah.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kebutuhan mendesak yang perlu diprioritaskan oleh pemerintah dalam menghadapi era globalisasi dimana perkembangan teknologi dan informasi yang begitu cepat. Harus diakui bahwa yang menjadi pokok permasalahan pendidikan di Indonesia adalah kinerja manajemen. Kinerja manajemen ini dianggap sebagai salah satu faktor yang memiliki potensi dalam mempengaruhi dunia pendidikan yang meliputi berbagai sumber daya pendidikan yang terkait dengan mutu

²Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, (Jakarta: Visiimedia, 2007), h. 5

output yang dihasilkan. Peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara menyeluruh. Berpijak dengan upaya dalam peningkatan mutu pembelajaran di sekolah, maka perlu mempertegas bahwa tuntutan pendidikan yang utama adalah pembentukan pribadi siswa sebagai manusia idealnya yang sudah terdidik dan memenuhi tuntutan pendidikan yang diharapkan. Pendidikan sangat berperan dalam membentuk baik atau buruknya pribadi manusia menurut ukuran teoritis maupun paradoks. Menyadari akan hal tersebut, pemerintah sangat serius menangani bidang pendidikan, sebab dengan sistem pendidikan yang baik diharapkan muncul generasi penerus bangsa yang berkualitas dan mampu menyesuaikan diri untuk hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Reformasi pendidikan merupakan respon terhadap perkembangan tuntutan global sebagai upaya mengadaptasikan sistem pendidikan yang mampu mengembangkan sumber daya manusia untuk memenuhi tuntutan zaman yang sedang berkembang. Melalui reformasi pendidikan, maka pendidikan diharapkan dapat memberikan jaminan bagi perwujudan hak-hak asasi manusia untuk mengembangkan seluruh potensi dan prestasinya secara optimal guna kesejahteraan hidup di masa depan atau menjadikan setiap yang terdidik dapat hidup dizamannya. Kemajuan pendidikan secara umum sebagai potret dari peningkatan mutu pembelajaran di setiap sekolah dapat dilihat dari kemampuan dan kemauan dari siswa atau masyarakat untuk menangkap proses informatisasi dan kemajuan teknologi. Proses informatisasi yang cepat sebagai

akibat kemajuan teknologi yang begitu mengglobal dan semakin membuat horizon kehidupan di dunia semakin meluas dan sekaligus semakin mengerut. Hal ini berarti berbagai masalah kehidupan manusia menjadi masalah global atau setidaknya tidak dapat dilepaskan dari pengaruh kejadian di belahan bumi yang lain, baik masalah politik, ekonomi, maupun sosial. Interaksi antar manusia dapat terjadi dalam berbagai segi kehidupan di belahan bumi baik di bidang pendidikan, ekonomi, sosial, politik budaya, dan sebagainya. Interaksi di bidang pendidikan dapat diwujudkan melalui interaksi antar siswa, siswa dengan guru, siswa dengan masyarakat, antar guru, guru dengan masyarakat disekitar lingkungannya. Interaksi yang terjadi dalam pembelajaran di sekolah perlu menjadi sorotan untuk dikembangkan dan ditingkatkan mutunya. Asumsi bahwa siswa benar-benar belajar dan bermakna ketika terjadi interaksi dalam pembelajaran. Proses interaksi siswa yang berkualitas dapat dioptimalkan dan merupakan bagian dari proses pembelajaran.

Peran kepala sekolah dapat dilihat dari kinerjanya. Kinerja atau prestasi kerja (performance) dapat diartikan sebagai pencapaian hasil kerja sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku pada masing-masing organisasi dalam hal ini sekolah. Simamora menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu persyaratan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan, baik yang berupa kuantitas maupun kualitasnya.³ Output yang dihasilkan menurut Simamora dapat berupa fisik maupun nonfisik yang berupa karya, yaitu suatu hasil pekerjaan baik berupa fisik/material maupun

³ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Bagian Penerbitan STTE YKPN, 2000), h. 10

nonfisik/non material. Seorang guru dalam mengerjakan tugasnya dengan baik, seringkali ditentukan oleh penilaian terhadap kinerjanya. Penilaian tidak hanya dilakukan untuk membantu mengawasi sumber daya organisasi namun juga untuk mengukur tingkat efisiensi penggunaan sumber daya yang ada dan mengidentifikasi hal-hal yang perlu diperbaiki. Penilaian terhadap kinerja maupun faktor penting untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja guru, bagian-bagian yang menunjukkan kemampuan guru yang kurang dapat diidentifikasi, sehingga dapat ditentukan strategi dalam meningkatkan kinerjanya.

Ada ayat lain yang menerangkan tentang kepemimpinan sesuai dengan versi Islam manusia diamanahi Allah untuk menjadi khalifah Allah (wakil Allah) dimuka bumi sesuai dengan firman Allah dalam surat Al Baqarah ayat 30⁴:

Artinya: *"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."*⁵

Ayat ini menerangkan tentang tugas dan tanggung jawab manusia di muka bumi ini bahwasannya manusia diberikan amanah Allah sebagai Khalifah atau pemimpin dimuka bumi ini yang mempunyai tugas merealisasikan misi

⁴Departemen Agama, *Al Qur'an dan terjemahannya Surat Al Baqarah Ayat 30*,(Jakarta :Rineka Cipta, 2011)., h.13

⁵*Ibid* h. 213

sucinya sebagai pembawa rahmat bagi alam semesta. Sekaligus sebagai hamba Allah yang senantiasa patuh dan terpanggil untuk mengabdikan dedikasinya di jalan Allah. Kepala sekolah juga merupakan seorang pemimpin di sebuah lembaga pendidikan, tentunya ayat ini sangat relevan. Sesuai sabda Nabi Muhammad SAW :



حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَالِدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya :

Ibn umar r.a berkata : saya telah mendengar rasulullah saw bersabda : setiap orang adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang kepala negara akan diminta pertanggungjawaban perihal rakyat yang dipimpinnya. Seorang suami akan ditanya perihal keluarga yang dipimpinnya. Seorang isteri yang memelihara rumah tangga suaminya akan ditanya perihal tanggungjawab dan tugasnya. Bahkan seorang pembantu/pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara barang milik majikannya juga akan ditanya dari hal yang dipimpinnya. Dan kamu sekalian pemimpin dan akan ditanya (diminta pertanggung jawaban) dari hal hal yang dipimpinnya. (buchary, muslim)⁶

Rendahnya kemampuan manajerial organisasi pendidikan lebih banyak disebabkan karena kurangnya keahlian manajemen pendidikan yang merefleksikan pada kepemimpinan pendidikan dari tingkat konsep maupun praktis. Sedangkan komponen kehidupan di luar organisasi pendidikan telah

⁶Departemen Agama, *Kumpulan Hadits Shahih, Buhori& Muslim*, (Jakarta : Toha Putra,2011), h.312

berkembang pesat dan menuntut sikap responsive, akomodatif dan apresiatif dalam menjawab tantangan zaman dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang dan menganalisis kelemahan serta ancaman sehingga menjadi suatu kekuatan bagi perumusan visi, misi dan tujuan pendidikan nasional.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan perlu memiliki wawasan kedepan. Menurut Soebagio kepemimpinan pendidikan memerlukan perhatian yang utama, karena melalui kepemimpinan yang baik akan lahir tenaga-tenaga berkualitas dalam berbagai bidang sebagai pemikir, pekerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal yang terpenting bahwa melalui pendidikan kita menyiapkan tenaga-tenaga yang terampil, berkualitas dan tenaga yang siap pakai memenuhi kebutuhan masyarakat bisnis dan industri serta masyarakat lainnya.⁷

Kepala sekolah melakukan tiga fungsi sebagai berikut yaitu: membantu para guru memahami, memilih dan merumuskan tujuan pendidikan yang akan dicapai, menggerakkan para guru, para karyawan, para siswa dan anggota masyarakat untuk mensukseskan program-program pendidikan di sekolah, menciptakan sekolah sebagai lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis, nyaman sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan penuh produktivitas dan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi.⁸

Persepektif kebijakan pendidikan nasional menurut Akhmad Sudrajat terdapat tujuh peran kepala sekolah yaitu, sebagai: 1) edukator (pendidik); 2)

⁷ Soebagio Atmadiwiryono, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Ardadirya, 2000), h.161

⁸Kusmintarjo dan Burhanuddin, *Kepemimpinan Pendidikan Bagi Kepala Sekolah*,(Jakarta: Depdikbud, 1997), h.5

manajer; 3) administrator; 4) supervisor; 5) leader (pemimpin); 6) pencipta iklim kerja; 7) wirausahawan.⁹ Pendapat tersebut diatas menunjukkan betapa pentingnya kepala sekolah sebagai sosok khalifah atau penguasa atau pimpinan yang diharapkan dapat mewujudkan harapan bangsa dan mengemban amanah serta dapat mempertanggung jawabkan seluruh kepemimpinannya. Oleh karena itu diperlukan seorang kepala sekolah yang mempunyai wawasan ke depan dan kemampuan yang memadai dalam menggerakkan organisasi sekolah, hal ini senada dengan firman Allah SWT dalam Surat Al-An'am ayat 165 :

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ
لِيَبْلُوكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ



Artinya: Dan Dialah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa (Khalifah) di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaan-Nya, dan sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang (QS. Al-An 'am 65).¹⁰

Makna hakiki kepemimpinan dalam Islam adalah untuk mewujudkan khilafah dimuka bumi, demi terwujudnya kebaikan dan reformasi. Ayat diatas merupakan salah satu landasan mutu pendidikan pada standar isi dan sesuai juga perintah Allah demikian jelas dalam Surat An Nisa' ayat 65 :

⁹ Akhmad Sudrajat, *Kompetensi Guru dan Peran Kepala Sekolah*, (Jakarta :Rineka cipta,2013),h.23

¹⁰Departemen Agama. Op. Cit., h. 291

فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِي مَا شَجَرَ
بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا فِي أَنفُسِهِمْ حَرَجًا مِّمَّا قَضَيْتَ
وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا ﴿٦٥﴾

Artinya: Maka demi Tuhanmu, mereka (pada hakekatnya) tidak beriman hingga mereka menjadikan kamu hakim dalam perkara yang mereka perselisihkan, kemudian mereka tidak merasa keberatan dalam hati mereka terhadap putusan yang kamu berikan, dan mereka menerima dengan sepenuhnya. (QS An-Nisa: 65).¹¹

Kepala sekolah dalam peranannya sebagai seorang pendidik harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan nilai mental, moral, fisik dan artistic kepada para guru atau tenaga fungsional lainnya, tenaga administrasi (staf) dan kelompok para siswa atau peserta didik. Untuk menanamkan peranya ini kepala sekolah harus menunjukkan sikap persuasif dan keteladanan.¹² Sikap persuasif dan keteladanan inilah yang akan mewarnai kepemimpinan termasuk di dalamnya pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru yang ada di sekolah tersebut. Ayat diatas merupakan salah satu landasan standar proses dalam pembelajaran.

Kepala sekolah sebagai edukator, supervisor, motivator, leader dan inovator yang harus melaksanakan pembinaan kepada para karyawan dan para guru di sekolah yang dipimpinnya karena faktor manusia merupakan faktor sentral yang menentukan seluruh gerak aktivitas suatu organisasi, walau

¹¹Ibid., h. 182

¹²Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Madrasa*. (Jakarta : PT Raia Grafindo Persada- 1999) h. 124

secanggih apapun teknologi yang digunakan tetap faktor manusia yang menentukan.

Kepala sekolah dalam fungsinya sebagai penggerak para guru, harus mampu menggerakkan guru agar kinerjanya menjadi meningkat karena guru merupakan ujung tombak untuk mewujudkan manusia yang berkualitas. Guru akan bekerja secara maksimum apabila didukung oleh beberapa faktor diantaranya adalah kepemimpinan kepala sekolah. Bekerja tanpa motivasi akan membosankan, karena tidak adanya unsur pendorong dan yang menjadi ukuran apakah pemimpin dalam hal ini kepala sekolah berhasil atau tidak dan apakah pemimpin tersebut dicintai atau tidak oleh yang dipimpinnya. Pemimpin haruslah siap mempertanggungjawabkan kepemimpinannya.

Maslow¹³ menyusun sebuah hierarki tentang kebutuhan manusia dalam hubungannya dengan motivasi kerja. Hierarki itu dari tingkatannya yang paling bawah hingga pada tingkatannya yang paling atas meliputi kebutuhan fisik (*physiological needs*), kebutuhan keamanan (*security needs*), kebutuhan sosial (*social needs*), kebutuhan ego/kehormatan diri (*ego or self-esteem needs*) dan kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*). Motivasi akan tumbuh dalam diri seseorang tergantung pada keberadaan seseorang dalam sebuah hierarki kebutuhan yang menyerupai anak tangga. Semakin tinggi keberadaan seseorang dalam hierarki tersebut, maka semakin tinggi pula motivasinya untuk melakukan hal-hal besar demi mencapai sebuah sukses dan prestasi.

¹³L. Siegel dan I.M Lane, *Personal and Organizational Psychology* (Homewood, IL; Irwin, 1987), h. 376-377

Peran memiliki makna yaitu seperangkat tingkat yang diharapkan dimiliki oleh yang berkedudukan di masyarakat. Sedangkan peranan adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan.¹⁴Istilah “peran” kerap diucapkan banyak orang. Kita sering mendengar kata peranan dikaitkan dengan posisi atau kedudukan seseorang. Atau “peranan” dikaitkan dengan “apa yang dimainkan” oleh seorang aktor dalam suatu drama. Tidak banyak orang tahu, bahwa kata “peranan”, atau role dalam bahasa Inggrisnya, memang diambil dari dramaturgy atau seni teater. Seorang aktor dalam seni teater diberi peranan yang harus dimainkan sesuai dengan plot-nya, dengan alur ceritanya, dengan lakonnya. Lebih jelasnya kata “peranan” atau “role” dalam kamus oxforddictionary diartikan : *Actor's part; one's task or function* yang berarti actor, tugas seseorang atau fungsi.¹⁵

Peranan merupakan aspek yang dinamis dari kedudukan (status). Apabila seseorang yang melakukan hak dan kewajiban sesuai dengan kedudukannya, maka dia menjalankan suatu peranan.¹⁶Analisis terhadap prilaku peranan dapat dilakukan melalui tiga pendekatan : 1) ketentuan peran, 2) gambaran peran dan 3) harapan peranan. Ketentuan peranan adalah pernyataan formal dan terbuka tentang prilaku yang harus ditampilkan seseorang dalam membawa peranannya. Gambaran peranan adalah suatu gambaran tentang prilaku yang secara aktual ditampilkan seseorang dalam

¹⁴Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Depdiknas, 1992), h. 389

¹⁵ The New Oxford Illustrated Dictionary, (Oxford University Press, 1982), h. 1466

¹⁶ Soerjono Soekanto, *Antropologi Hukum: proses pengembangan ilmu hokum adat*, (Jakarta: Rajawali, 1984), h. 237

membawakan peranannya, sedangkan harapan peranan adalah harapan orang-orang terhadap perilaku yang ditampilkan seseorang dalam membawakan peranannya.¹⁷

Ketika istilah peran digunakan dalam lingkungan pekerjaan, maka seseorang yang diberi (atau mendapatkan) sesuatu posisi, juga diharapkan menjalankan peranannya sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pekerjaan tersebut. Karena itulah ada yang disebut dengan *role expectation*. Harapan mengenai peranan seseorang dalam posisinya, dapat dibedakan atas harapan dari si pemberi tugas dan harapan dari orang yang menerima manfaat dari pekerjaan/posisi tersebut.

Peran kepala sekolah dalam memimpin sekolah menjadi sangat penting terutama dalam menentukan arah dan kebijakan pendidikan yang dibangun. Sebagai pemimpin tunggal, kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu yang dapat mendorong sekolah mewujudkan visi, misi, tujuan dan sarana melalui berbagai program yang dilaksanakan secara terencana. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh, sehingga diharapkan dapat mengambil keputusan secara tepat, di samping memiliki sikap prakarsa yang tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikannya.

Kepala sekolah mempunyai dua peran utama, pertama sebagai pemimpin institusi bagi para guru dan kedua memberikan pimpinan dalam

¹⁷Berio, D. K. *An Empirical of general construct of credibility*. Paper presented at the annual meeting of the speech Association of America, (New York: SAA, 1961), h. 153

manajemen. Untuk mengetahui peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan diantaranya dapat di nilai melalui peranan kepala sekolah sebagai edukator, manajer dan supervisor. Sebagai edukator kepala sekolah harus dapat menjadi teladan dalam hal kemampuan mendidik siswa dari para guru. Kepala sekolah disamping mampu menjadi guru pendidik yang baik bagi siswa, juga harus dapat menjadi pendidik bagi dewan guru, dengan kata lain, kepala sekolah harus mampu meningkatkan kemampuan mengajar para guru yang menjadi staf pengajar dilingkungannya.

Tugas manajer pendidikan adalah merencanakan sesuatu atau mencari strategi yang terbaik, mengorganisasi dan mengkoordinasi sumber-sumber pendidikan yang masih berserakan agar menyatu dalam melaksanakan pendidikan, dan mengadakan kontrol terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan. Kepala sekolah memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan, karena atas perannya sebagai manajer di sekolah dituntut untuk mampu :

- 1) mengadakan prediksi masa depan sekolah, misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat,
- 2) melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan sekolah,
- 3) menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran-pikiran yang inovatif tersebut
- 4) menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional
- 5) menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan
- 6) melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya.

Supervisi merupakan kegiatan membina dan dengan membantu pertumbuhan agar setiap orang mengalami

peningkatan pribadi dan profesinya. Menurut Sahertian, supervisi adalah usaha memberi layanan kepada guru baik secara individual maupun secara berkelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran dengan tujuan memberilayanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang dilakukan guru di kelas.¹⁸



Menurut Wahjosumidjo peranan kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah memiliki tanggung jawab menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan, Wahjosumidjo berpendapat bahwa untuk dapat menjadi pemimpin sekolah yang baik, kepala sekolah harus : 1) adil, 2) mampu memberikan sugesti (suggesting), 3) mendukung tercapainya tujuan (supplying objectives), 4) mampu sebagai katalisator, 5) menciptakan rasa aman (providing security), 6) dapat menjadi wakil organisasi (representing), 7) mampu menjadi sumber inspirasi (inspiring), 8) bersedia menghargai (prising).¹⁹

Kepemimpinan dalam Islam adalah amanat, sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur'an Surat Al-Anfal ayat 27 :

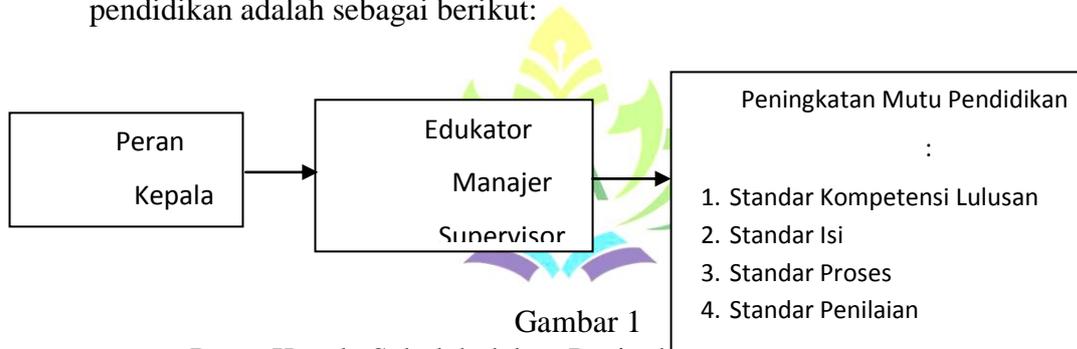
يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمْنَتِكُمْ
وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٢٧﴾

¹⁸Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Membangun Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta: 2000), h. 127

¹⁹Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1987), h.

Artinya : "Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui" (Qur'an Surat Al-Anfal ayat 27).²⁰

Bila digambarkan peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah sebagai berikut:



Gambar 1
Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan.

Dalam penelitian ini peneliti memfokuskan peran kepala sekolah dilihat dari fungsinya sebagai edukator, manajer, dan supervisor dengan alasan yang paling terlihat disekolah tersebut tiga aspek ini yakni kepala sekolah sebagai edukator karena ia adalah pimpinan lembaga pendidikan yang harus juga melaksanakan fungsi-fungsi sebagai pendidik. Kepala sekolah sebagai manajer karena kepala sekolah yang mengatur semua urusan sekolah. Kepala sekolah sebagai supervisor bertugas mengawasi seluruh kegiatan belajar mengajar di sekolah dan memberikan masukan, supervisi dan konseling kepada guru.

Kemudian standar mutu dari 8 standar dilihat hanya 4 standar saja dengan alasan berdasarkan hasil prasurvei bahwa 4 standar tersebut yang paling dominan di dua sekolah tersebut. Peneliti lebih memfokuskan pada 4 standar yang dimaksud.

²⁰Departemen Agama, *Op. Cit.*, h.321

Melihat peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang pertama bisa dilihat pada lulusan sekolah tersebut.

Adapun tingkat kelulusan SMA Al Kautsar selama tiga tahun terakhir adalah :Tabel 1.1

Jumlah siswa SMA Al Kautsar Bandar Lampung

Tahun Pelajaran	Jumlah Peserta	Jumlah Lulus	Prosentase Kelulusan	Keterangan
2016/2017	375	375	100%	-
2017/2018	400	400	100%	-
2018/2019	425	425	100%	-

Sumber: Dokumentasi Data Statistik SMA Al Kautsar Bandar Lampung

Jika diperhatikan dari persentase kelulusan Siswa SMA Al Kautsar Bandar Lampung memang didapat hasil yang membanggakan, yaitu 100% lulus, dapat dilihat dari nilai rata-rata siswa per mata pelajaran yang diujikan serta nilai rata-rata keseluruhan mata pelajaran yang diujikan sebagai indikator kelulusan siswa terdapat kenaikan yang signifikan dari tahun ke tahun seperti ditunjukkan pada tabel dibawah ini;

Tabel 1.2

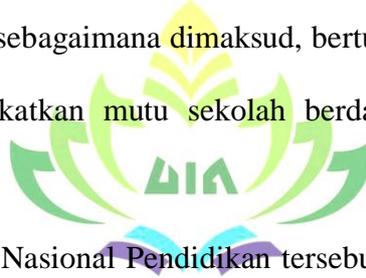
Jumlah siswa SMA Al Azhar Bandar Lampung

Tahun Pelajaran	Jumlah Peserta	Jumlah Lulus	Prosentase Kelulusan	Keterangan
2016/2017	410	410	100%	-
2017/2018	421	421	100%	-
2018/2019	456	456	100%	-

Menurut hasil pra penelitian pendahuluan yang penulis lakukan hal ini tidak terlepas dari peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Al Kautsar dan SMA Al Azhar Kota Bandar Lampung.

Alasan peneliti mengambil judul penelitian tersebut antara lain :

1. Berdasarkan Permendikbud No.6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah pada Bab VI pasal 15 bahwa beban kerja kepala sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan. Beban kerja kepala sekolah sebagaimana dimaksud, bertujuan untuk mengembangkan sekolah dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP).



2. Berdasarkan Standar Nasional Pendidikan tersebut, hanya memfokuskan pada 4 Standar saja, karena rerata capaian SNP pada 2 sekolah tersebut sudah memenuhi katagori capaian SNP di tahun 2019. Katagori capaian SNP SMA Al Kautsar SKL : 6,99, Standar Isi : 6,96, Standar Proses : 6,99 dan Standar Penilaian : 6,99 sedangkan di SMA Al Azhar SKL : 6,99, Standar Isi : 6,95, Standar Proses : 6,98 dan Standar Penilaian : 6,99

Berdasarkan alasan penelitian diatas berikut ini adalah Capaian SNP yang harus dipenuhi oleh dua sekolah tersebut :

1. Standar Kompetensi Lulusan memiliki kompetensi pada dimensi sikap, dengan kategori capaian SNP.

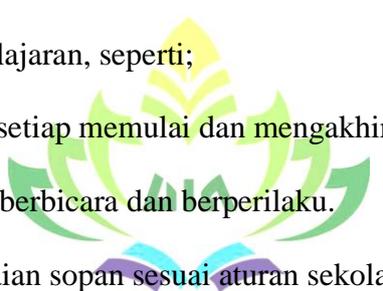
Capaian indikator ini dipengaruhi oleh capaian sub indikator:

a. Memiliki perilaku yang mencerminkan sikap beriman dan bertakwa kepada Tuhan YME, dengan kategori capaian SNP. Kondisi ini dipengaruhi oleh:

1) Keberhasilan sekolah dalam memotivasi dan memfasilitasi siswa di sekolah agar memiliki perilaku dan sikap orang beriman melalui

pembiasaan (budaya sekolah) dan keteladanan dalam menghayati dan mengamalkan sesuai ajaran agama yang dianut.

2) Keberhasilan sekolah dalam mengembangkan sikap beriman dan bertakwa kepada Tuhan YME di sekolah yang dilakukan dalam bentuk kegiatan pembelajaran, seperti;

- 
- Siswa berdoa setiap memulai dan mengakhiri kegiatan.
 - Santun dalam berbicara dan berperilaku.
 - Siswa berpakaian sopan sesuai aturan sekolah.
 - Siswa mengucapkan salam saat masuk kelas.
 - Siswa melaksanakan kegiatan ibadah.
 - Siswa mensyukuri setiap nikmat yang diperoleh.
 - Siswa menumbuhkan sikap saling menolong/berempati dan menghormati perbedaan.
 - Siswa melakukan antri saat bergantian memakai fasilitas sekolah.

b. Memiliki perilaku yang mencerminkan sikap berkarakter, dengan kategori capaian SNP. Kondisi ini dipengaruhi oleh keberhasilan sekolah dalam membangun perilaku dan sikap berkarakter siswa yang ditumbuhkan dengan fasilitasi berbagai kegiatan oleh sekolah, seperti;

- 1) Mengembangkan perilaku dan karakter siswa untuk saling menghargai dan menjaga keragaman dan kekayaan budaya bangsa.
- 2) Mengembangkan perilaku dan karakter rela berkorban.
- 3) Melibatkan siswa dalam kegiatan bakti sosial.
- 4) Menciptakan kerukunan antar siswa/kelompok/sekolah.

- 5) Mengembangkan karakter siswa agar anti kekerasan baik psikis maupun fisik.
- c. Memiliki perilaku yang mencerminkan sikap disiplin, dengan kategori capaian SNP. Kondisi ini dipengaruhi oleh keberhasilan sekolah dalam mengembangkan perilaku dan sikap disiplin siswa yang ditumbuhkan dengan fasilitasi berbagai kegiatan sekolah, seperti;
- 1) Membiasakan siswa untuk disiplin dan taat hukum.
 - 2) Membangun pembiasaan siswa meminta izin jika tidak bisa hadir.
 - 3) Membiasakan siswa datang ke sekolah/kegiatan lainnya tepat waktu.
 - 4) Membiasakan siswa mengerjakan tugas yang diberikan.
 - 5) Membiasakan siswa untuk mematuhi tata tertib sekolah.
2. Capaian Standar Isi, SMA AL Kautsar dan SMA Al Azhar sudah mencapai Kategori SNP yang dipengaruhi oleh capaian 3 (tiga) indikator yang terdiri dari;
- Capaian indikator ini dipengaruhi oleh capaian sub indikator:
- a. Memuat karakteristik kompetensi sikap, dengan kategori capaian SNP. Kondisi ini dipengaruhi oleh:
- 1) Keberhasilan sekolah dalam mengembangkan perangkat pembelajaran yang disusun guru sesuai kompetensi sikap spiritual dan sosial yaitu menghayati dan mengamalkan ajaran agama yang dianutnya, perilaku jujur, disiplin, santun, peduli, bertanggung jawab, percaya diri, sehat jasmani dan rohani dan pembelajar sepanjang hayat.
 - 2) Keberhasilan sekolah dalam mengembangkan perangkat pembelajaran yang meliputi program tahunan, program semester, silabus, RPP, buku

yang digunakan guru dan siswa dalam pembelajaran, lembar tugas terstruktur dan kegiatan mandiri, handout, alat evaluasi dan buku nilai.

- 3) Keberhasilan sekolah dalam melaksanakan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) di KKG/MGMP tentang penguatan pendidikan karakter siswa pada kompetensi sikap.
- 4) Keberhasilan sekolah dalam mengembangkan rancangan dan hasil penilaian sikap berupa jurnal penilaian, dokumen observasi, penilaian diri, dan penilaian antar teman.
- 5) Keberhasilan sekolah dalam mengembangkan program kegiatan ekstrakurikuler.

b. Memuat karakteristik kompetensi pengetahuan, dengan kategori capaian SNP.

Kondisi ini dipengaruhi oleh:

- 1) Keberhasilan sekolah dalam mengembangkan perangkat pembelajaran yang disusun guru sesuai kompetensi pengetahuan yaitu memahami, menerapkan, menganalisis dan mengevaluasi pengetahuan faktual, konseptual, prosedural, dan metakognitif.
- 2) Keberhasilan sekolah dalam mengembangkan perangkat pembelajaran yang meliputi program tahunan, program semester, silabus, RPP, buku yang digunakan guru dan siswa dalam pembelajaran, lembar tugas terstruktur dan kegiatan mandiri, handout, alat evaluasi dan buku nilai.
- 3) Keberhasilan sekolah dalam melaksanakan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) di KKG/MGMP tentang penguatan pendidikan karakter siswa pada kompetensi pengetahuan.

4) Keberhasilan sekolah dalam mengembangkan program kegiatan ekstrakurikuler.

c. Memuat karakteristik kompetensi keterampilan, dengan kategori capaian SNP.

Kondisi ini dipengaruhi oleh:

1) Keberhasilan sekolah dalam mengembangkan perangkat pembelajaran yang disusun guru sesuai kompetensi keterampilan yaitu menunjukkan keterampilan berfikir dan bertindak kreatif, produktif, kritis, mandiri, kolaboratif, komunikatif.

2) Keberhasilan sekolah dalam mengembangkan perangkat pembelajaran yang meliputi program tahunan, program semester, silabus, RPP, buku yang digunakan guru dan siswa dalam pembelajaran, lembar tugas terstruktur dan kegiatan mandiri, handout, alat evaluasi dan buku nilai.

3) Keberhasilan sekolah dalam mengembangkan rancangan dan hasil penilaian keterampilan kinerja, proyek dan portofolio. Keberhasilan sekolah dalam mengembangkan program kegiatan ekstrakurikuler

3. Capaian Standar Nasional Pendidikan (SNP) pada Standar Proses, SMA AL Kautsar dan SMA Al Azhar sudah mencapai Kategori SNP yang dipengaruhi oleh capaian 3 (tiga) indikator yang terdiri dari;

Capaian indikator ini dipengaruhi oleh capaian sub indikator:

a. Mengacu pada silabus yang telah dikembangkan, dengan kategori SNP. Kondisi ini dipengaruhi oleh:

1) Keberhasilan sekolah dalam mengembangkan silabus dengan memuat komponen yang meliputi, identitas mata pelajaran, identitas sekolah,

kompetensi inti, kompetensi dasar, materi pokok, kegiatan pembelajaran, penilaian, alokasi waktu, sumber belajar.

2) Keberhasilan sekolah dalam mengembangkan silabus berdasarkan Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi dan Panduan Penyusunan KTSP.

3) Keberhasilan sekolah dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran yang dikembangkan dari silabus.

b. Mengarah pada pencapaian kompetensi, dengan kategori SNP. Kondisi ini dipengaruhi oleh: Keberhasilan sekolah dalam menyusun

c. Menyusun dokumen rencana dengan lengkap dan sistematis, dengan kategori SNP.

Kondisi ini dipengaruhi oleh:

1) Keberhasilan sekolah dalam menyusun silabus yang dikembangkan berdasarkan Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi sesuai dengan pola pembelajaran pada setiap tahun ajaran tertentu.

2) Keberhasilan sekolah dalam menyusun perencanaan pembelajaran yang memuat;

a) Tujuan pembelajaran yang dirumuskan berdasarkan kompetensi dasar, dengan menggunakan kata kerja operasional yang dapat diamati dan diukur, yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan;

b) Kompetensi Dasar sesuai dengan silabus.

c) Indikator pencapaian kompetensi mencakup pengetahuan, sikap dan keterampilan.

d) Materi dan metode pembelajaran yang menyesuaikan rumusan indikator pencapaian kompetensi

4. Capaian Standar Nasional Pendidikan (SNP) pada Standar Penilaian, SMA AL Kautsar dan SMA Al Azhar sudah mencapai Kategori SNP yang dipengaruhi oleh capaian 3 (tiga) indikator yang terdiri dari;

Capaian indikator ini dipengaruhi oleh capaian sub indikator:

- a. Mencakup ranah sikap, pengetahuan dan keterampilan, dengan kategori SNP.

Kondisi ini dipengaruhi oleh:

- 1) Keberhasilan penilaian sikap dilakukan oleh pendidik untuk memperoleh informasi deskriptif mengenai perilaku siswa.
- 2) Keberhasilan guru melakukan penilaian pengetahuan dilakukan untuk mengukur penguasaan pengetahuan siswa.
- 3) Keberhasilan guru melakukan penilaian keterampilan dilakukan untuk mengukur kemampuan siswa menerapkan pengetahuan dalam melakukan tugas tertentu.
- 4) Keberhasilan guru melakukan penilaian pengetahuan dan keterampilan dilakukan oleh pendidik, satuan pendidikan, dan/atau Pemerintah.

- b. Memiliki bentuk pelaporan sesuai dengan ranah, dengan kategori SNP. Kondisi ini dipengaruhi oleh:

- 1) Keberhasilan guru dalam menggunakan hasil penilaian pencapaian pengetahuan dan keterampilan siswa yang disampaikan dalam bentuk angka dan/atau deskripsi.

- 2) Keberhasilan guru mengelola penilaian aspek sikap dilakukan dengan mendeskripsikan perilaku siswa.
- 3) Keberhasilan guru mengelola penilaian aspek pengetahuan dilakukan dengan melaporkan hasil penilaian dalam bentuk angka dengan skala 0-100 dan deskripsi.
- 4) Keberhasilan guru dalam mengelola penilaian aspek keterampilan dilakukan dengan melaporkan hasil penilaian dalam bentuk angka dengan skala 0-100 dan deskripsi.



Teknik penilaian obyektif dan akuntabel dengan kategori capaian SNP.

Capaian indikator ini dipengaruhi oleh capaian sub indikator:

- a. Menggunakan jenis teknik penilaian yang obyektif dan akuntabel, dengan kategori SNP. Kondisi ini dipengaruhi oleh:
 - 1) Keberhasilan guru melakukan penilaian didasarkan pada prosedur dan kriteria yang jelas dan tidak dipengaruhi subjektivitas penilai.
 - 2) Keberhasilan guru menggunakan prosedur penilaian, kriteria penilaian, dan dasar pengambilan keputusan dapat diketahui oleh pihak yang berkepentingan.
 - 3) Keberhasilan guru menggunakan penilaian yang dapat dipertanggungjawabkan baik dari segi mekanisme, prosedur, teknik, maupun hasilnya.
 - 4) Keberhasilan guru menggunakan perangkat penilaian yang dapat dipertanggungjawabkan dalam bentuk laporan
- b. Memiliki perangkat teknik penilaian lengkap, dengan kategori SNP. Kondisi ini dipengaruhi oleh:

- 1) Keberhasilan guru mengembangkan instrumen penilaian yang digunakan oleh pendidik dalam bentuk penilaian berupa tes, pengamatan, penugasan perseorangan atau kelompok, dan bentuk lain yang sesuai dengan karakteristik kompetensi dan tingkat perkembangan siswa.
- 2) Keberhasilan guru mengembangkan instrumen penilaian yang digunakan oleh satuan pendidikan dalam bentuk penilaian akhir dan/atau ujian sekolah memenuhi persyaratan substansi, konstruksi, dan bahasa, serta memiliki bukti validitas empirik.
- 3) Keberhasilan guru mengembangkan prosedur penilaian, kriteria penilaian, dan dasar pengambilan keputusan yang dapat diketahui oleh pihak yang berkepentingan.

Penilaian pendidikan ditindaklanjuti, dengan kategori capaian SNP.

Capaian indikator ini dipengaruhi oleh capaian sub indikator:

- c. Menindaklanjuti hasil pelaporan penilaian, dengan kategori SNP. Kondisi ini dipengaruhi oleh:
 - 1) Keberhasilan guru menindaklanjuti penilaian untuk memperbaiki proses pembelajaran.
 - 2) Keberhasilan guru menindaklanjuti penilaian untuk melakukan perbaikan dan/atau penjaminan mutu pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.
 - 3) Keberhasilan guru menindaklanjuti penilaian untuk menetapkan kriteria ketuntasan minimal serta kriteria dan/atau kenaikan kelas siswa.

- 4) Keberhasilan guru mengembangkan program penilaian hasil belajar ditinjau secara periodik berdasarkan data kegagalan/kendala pelaksanaan program termasuk temuan penguji eksternal.
- 5) Keberhasilan semua guru mengembalikan hasil kerja siswa yang telah dinilai.

B. Fokus dan Sub Fokus Masalah

1. Fokus



Berdasarkan latar belakang masalah maka fokus penelitian adalah Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

2. Sub Fokus

- a. Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu Kompetensi Lulusan di SMA Al Kautsar dan SMA Al Azhar kota Bandar Lampung
- b. Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu Isi di SMA Al Kautsar dan SMA Al Azhar kota Bandar Lampung
- c. Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu Proses di SMA Al Kautsar dan SMA Al Azhar kota Bandar Lampung
- d. Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu Penilaian di SMA Al Kautsar dan SMA Al Azhar kota Bandar Lampung

C. Rumusan Masalah

1. Bagaimana peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu Kompetensi Lulusan di SMA Al Kautsar dan SMA Al Azhar kota Bandar Lampung ?
2. Bagaimana peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu Isi di SMA Al Kautsar dan SMA Al Azhar kota Bandar Lampung ?

3. Bagaimana peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu Proses di SMA Al Kautsar dan SMA Al Azhar kota Bandar Lampung ?
4. Bagaimana peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu Penilaian di SMA Al Kautsar dan SMA Al Azhar kota Bandar Lampung ?

D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah ;



1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu Kompetensi Lulusandi SMA Al Kautsar dan SMA Al Azhar kota Bandar Lampung
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu Isi di SMA Al Kautsar dan SMA Al Azhar kota Bandar Lampung
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu Proses di SMA Al Kautsar dan SMA Al Azhar kota Bandar Lampung
4. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu Penilaian di SMA Al Kautsar dan SMA Al Azhar kota Bandar Lampung

Kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Memberi kontribusi bagi peningkatan mutu pendidikan yang ada di sekolah melalui kinerja kepala sekolah sebagai orang yang menjadi pemimpin di satuan pendidikan.
2. Menemukan faktor-faktor yang menjadi penghambat kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, terutama yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala sekolah.
3. Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan oleh peneliti berikutnya, sekaligus merupakan paradigma baru untuk melakukan penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah, khususnya dalam pembinaan guru sebagai bawahan dan pelaksana dalam proses kegiatan belajar mengajar.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Peran Kepala Sekolah

1. Pengertian Peran Kepala Sekolah

Peran memiliki makna yaitu seperangkat tingkat diharapkan yang dimiliki oleh yang berkedudukan di masyarakat. Sedangkan peranan adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan.²¹ Penulis memberikan pengertian kepala sekolah sama sebagai kepemimpinan yang baik menurut pandangan Islam, seorang pemimpin harus memiliki sifat *sidiq*, *amanah*, *tablik* dan *fatonah* serta segala perbuatannya sebagai suri tauladan bagi rakyatnya. Sesuai firman Allah dalam Q.S. Al-Ahzab ayat 21 :

*Artinya: "Sesungguhnya Telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah."*²²

Ayat di atas memberikan gambaran bahwa seorang pemimpin harus mempunyai sifat suri tauladan yang baik, supaya pengikutnya atau bawahannya merasa nyaman dan tentram. Seperti yang digambarkan Rosullah SAW senantiasa melakukan terlebih dahulu apa yang ia perintahkan kepada orang lain. Keteladanan ini sangat penting karena sehebat apa pun yang kita katakan, tidak akan berharga kecuali kalau perbuatan kita seimbang dengan kata-kata. Ayat di atas mempunyai kaitannya dengan kepala sekolah. Loyalitas kerja kepala sekolah memanager bawahannya harus memberi keteladanannya dahulu baru mencontohkan kepada bawahannya. Allah

²¹ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Depdiknas, 1992), h. 389

²² Departemen Agama, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta : PT Rineke Cipta, 2010), h. 431

menyukai seseorang pemimpin yang menjaga komitmen dan bertanggung jawab dengan apa yang dikatakan dan diperintahkan, sebaliknya Allah sangat membenci hambanya yang mengatakan atau memerintahkan untuk berbuat baik, akan tetapi dirinya sendiri tidak melakukannya. Sesuai dengan ayat dibawah ini

Artinya : “Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan”..(Q.S. As-Saff :3)²³

Ayat diatas memberikan pengertian bahwa seseorang yang menyuruh untuk melakukan sesuatu perbuatan yang baik tetapi tidak disesuaikan dengan perbuatannya sendiri sehingga Allah sangat membenci hambanya yang tidak mempunyai komitmen dan tanggung jawab. Ayat di atas juga mengkritik seseorang pemimpin jika menyuruh atau memerintah bawahannya seharusnya dirinya mengerjakan terlebih dahulu suatu perbuatan tersebut. Karena seseorang pemimpin yang bertanggung jawab pasti akan di ikuti, dicintai dan dicontoh oleh rakyatnya dan salah satu ciri-ciri seorang pemimpin Islam selalu menjaga perkataan dan perbuatannya. Jika seorang pemimpin yang ingin dicintai rakyatnya ia harus bisa mencintainya dan pemimpin tersebut berjuang dan berkerja penuh rasa ikhlas dan tulus demi kemakmuran rakyatnya. Ada hal lain yang sering terlupakan dalam konsep kepemimpinan yaitu pemimpin yang hendaknya memiliki ilmu pengetahuan agama. Dalam Islam pemimpin bukan saja piawai dalam mengatur negara, tapi juga berpengetahuan luas tentang agama. Sebagaimana yang di contohkan khulafa'al –rasyidin (Abu Bakar, Umar, Usman, Ali) , mereka pemimpin dan juga ulama. Pemimpin negara maupun yang lainnya juga sepatutnya sehat pancaindra, anggota tubuh, punya pemikiran kedepan, (visi dan misi) yang jelas, serta

²³ *Ibid.*, h. 440

berani dan tegas dalam bertindak. Namun begitu ada syarat yang sering terlupakan dalam menjaring para kandidat pemimpin yaitu seorang pemimpin itu harus adil.

Jabir Qamihah dalam bukunya, *Al mu'aradhah fi al Islam*, menjelaskan pemimpin adil ialah, pemimpin yang adil pada dirinya (taqwa), dan adil dalam menjalankan amanah kepemimpinan, sesuai dengan firman Allah dibawah ini :

Artinya : “ Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat.”(Q.S. An-Nisaa : 58)²⁴

Ayat diatas dijelaskan bahwa seorang pemimpin harus melaksanakan amanahnya sebagai seorang kepala sekolah harus memiliki sikap yang bisa di contoh dan mencerminkan sosok yang bisa memberikan ketenangan dan kenyamanan bawahannya. Karena dalam mengemban amanahnya kepala sekolah selalu bersikap memberikan pelayanan yang terbaik bagi bawahannya. Kepala sekolah bukan sekedar menjadi pemimpin di sekolah tetapi juga menjadi pelayan terbaik bagi bawahannya.

Penulis mengambil sampel penelitian di Sekolah Menengah Atas yang bercirikan Islam, seperti kebanyakan lembaga pendidikan, memiliki beberapa karakteristik organisasi formal, sekolah memiliki hirarki, aturan, sistem status dan divisi kerja yang hanya diketahui oleh sekolah yang bersangkutan . Sekolah sebagai bagian sistem lembaga pendidikan merupakan bagian integral dari organisasi formal yang penyelenggaraannya dilakukan oleh pemimpin. Pemimpin senantiasa di fokuskan pada kegiatan perubahan dan proses kelompok.²⁵ Pemimpin memiliki posisi

²⁴ *Ibid.*, h. 69

²⁵ Bass, B.M, *Stogdill's Handbook Of Leadership : A survey of Theory and Research.*(New York: The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co, Inc, 1981), h.7

khusus sebagai agen utama dalam menetapkan struktur, iklim, tujuan, ideologi, kegiatan kelompok dan karakteristik budaya. Perubahan-perubahan organisasi pendidikan terjadi adanya kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kerja bersama-sama yang dilakukan oleh seluruh individu dalam organisasi dalam organisasi yang berbasis system dan mekanisme kerja yang berlaku secara organisasi.

Istilah “peran” kerap diucapkan banyak orang. Sering kita mendengar kata peran dikaitkan dengan posisi atau kedudukan seseorang, atau “peran” dikaitkan dengan “apa yang dimainkan” oleh seorang aktor dalam suatu drama. Mungkin tak banyak orang tahu, bahwa kata ‘peran’, atau *role* dalam bahasa Inggrisnya, memang diambil dari dramaturgy atau seni teater. Seorang aktor dalam seni teater diberi peran yang harus dimainkan sesuai dengan plot-nya, dengan alur ceritanya, dengan lakonnya. Lebih jelasnya kata ‘peran’ atau “*role*” dalam kamus oxford dictionary diartikan : *Actor's part one's task or function*. Yang berarti aktor; tugas seseorang atau fungsi.²⁶

Peran merupakan aspek yang dinamis dari kedudukan (status). Apabila seseorang yang melakukan hak dan kewajiban sesuai dengan kedudukannya, maka dia menjalankan suatu peran.²⁷ Analisis terhadap perilaku peranan dapat dilakukan melalui tiga pendekatan : 1) ketentuan peranan, 2) gambaran peranan, dan 3) harapan peranan. Ketentuan peranan adalah pernyataan formal dan terbuka tentang perilaku yang harus ditampilkan seseorang dalam membawa perannya. Gambaran peranan adalah suatu gambaran tentang perilaku yang secara actual ditampilkan seseorang dalam

²⁶The New Oxford Illustrated Dictionary, (Oxford University Press, 1982), h. 20

²⁷Soerjono Soekanto, *Antropologi Hukum* : proses pengembangan ilmu hukum, (Jakarta : Bajawali, 1984), h. 237

membawakan perannya, sedangkan harapan peranan adalah harapan orang-orang terhadap perilaku yang ditampilkan seseorang dalam membawakan perannya.²⁸

Ketika istilah peran digunakan dalam lingkungan pekerjaan, maka seseorang yang diberi (atau mendapatkan) sesuatu posisi, juga diharapkan menjalankan perannya sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pekerjaan tersebut. Karena itulah ada yang disebut dengan *role expectation*. Harapan mengenai peran seseorang dalam posisinya, dapat dibedakan atas harapan dari si pemberi tugas dan harapan dari orang yang menerima manfaat dari pekerjaan/posisi tersebut.

Peran kepala sekolah dalam memimpin sekolah menjadi sangat penting terutama dalam menentukan arah dan kebijakan pendidikan yang dibangun. Sebagai pemimpin tunggal, kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu yang dapat mendorong sekolah mewujudkan visi, misi, tujuan dan sarana melalui berbagai program yang dilaksanakan secara terencana. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh, sehingga diharapkan dapat mengambil keputusan secara tepat, disamping memiliki sikap prakarsa yang tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikannya.

Untuk kepentingan tersebut kepala sekolah selayaknya mampu memobilisasi atau memberdayakan semua potensi dan sumber daya yang dimiliki, terkait dengan berbagai program, proses, evaluasi, pengembangan kurikulum, pembelajaran di sekolah, pengolahan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pelayanan terhadap siswa, hubungan dengan masyarakat, sampai pada penciptaan iklim sekolah yang kondusif. Semua ini akan terlaksana manakala kepala sekolah memiliki kemampuan untuk

²⁸Berlo, D. K. *An-Empirical of general construct of credibility*. Paper presented at the annual meeting of the speech Association of America, (New York: SAA, 1961), h. 153

mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah, yaitu untuk bekerjasama dalam mewujudkan tujuan sekolah.

Selain berperan sebagai pemimpin, kepala sekolah merupakan pejabat formal yang memiliki peran sebagai pendidik. Melihat peran kepala sekolah yang sangat kompleks tersebut, maka peran ini harus dipegang oleh orang yang kompeten dan profesional. Sebagai pendidik, kepala sekolah diharapkan mampu memberikan berbagai contoh keteladanan yang baik kepada guru, yaitu melalui sikap, prilaku, penampilan, kerja maupun penampilan fisik. Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks pendidik, dipandang sebagai sumber inspirasi dan motivasi²⁹ dalam membentuk jiwa profesionalisme guru dan pada akhirnya bermuara pada terwujudnya tujuan pendidikan.

Keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya terletak pada dua hal mendasar, diantaranya: 1) seberapa besar kepala sekolah memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik; 2) seberapa besar tanggungjawabnya sebagai pemimpin sekolah dapat dipahami dan diimplementasikan dengan baik. Kondisi ini yang menuntut kepala sekolah, untuk mampu menciptakan suasana kondusif sehingga terciptanya kenyamanan bekerja, yaitu terlaksananya proses pembelajaran yang menyenangkan baik guru maupun siswa.³⁰

Kelemahan kepala sekolah dalam memimpin sekolah terkadang terjebak dengan situasi formal yang berlebihan, sehingga yang timbul adalah sikap arogansi yang mengarah pada konflik internal berkepanjangan antara kepala sekolah dan guru. Situasi ini menjadikan guru merasa tidak nyaman di tempat kerjanya sehingga tidak

²⁹ Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*. (Jakarta: Gema msani, 2002), h. 198

³⁰ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 1999), h. 81

lagi termotivasi untuk mengajar dengan baik, yang berdampak pada iklim sekolah yang negatif dan pada akhirnya tujuan pendidikan tidak tercapai sebagaimana mestinya. Jika ini terjadi yang menjadi korban sesungguhnya adalah siswa sebagai subjek pembelajaran itu sendiri di sekolah.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, dijelaskan bahwa komitmen adalah perjanjian (keterikatan) untuk melakukan sesuatu. Park (dalam Ahmad dan Rajak, 2007) menjelaskan, komitmen guru merupakan kekuatan batin yang datang dari dalam hati seorang guru dan kekuatan dari luar itu sendiri tentang tugasnya yang dapat memberi pengaruh besar terhadap sikap guru berupa tanggung jawab dan responsive (inovatif) terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa komitmen adalah rasa keterikatan guru terhadap tugasnya yang diwujudkan dalam tanggung jawab dan responsivitas terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Meski hubungan antara gaya kepemimpinan dengan komitmen guru rendah, tetapi ada hubungan yang signifikan dan positif tentang gaya kepemimpinan dan komitmen secara keseluruhan.

Baik gaya kepemimpinan transaksional maupun transformasional memiliki hubungan yang lemah tetapi berkorelasi positif signifikan dengan komitmen afektif, kontinyu, dan normatif. Tetapi kepemimpinan laissez-faire tidak berhubungan dengan komitmen afektif, memiliki hubungan lemah tetapi positif signifikan dengan komitmen kontinyu, dan hubungan lemah serta tidak signifikan dengan komitmen normatif. Semua faktor kepemimpinan transaksional dan transformasional memiliki hubungan yang lemah tetapi positif signifikan dengan tiga dimensi komitmen kecuali *management-by-exception-passive* (faktor kepemimpinan negatif) yang tidak memiliki hubungan dengan komitmen afektif, dan hubungan yang lemah serta tidak signifikan dengan komitmen normatif.

Faktor demografis kepala sekolah (jenis kelamin, usia, kualifikasi akademik, status perkawinan, masa jabatan) tidak secara signifikan mempengaruhi praktik gaya kepemimpinan..³¹ Menurut Wahjosumidjo, apabila seorang kepala sekolah ingin berhasil menggerakkan para guru, staf dan siswa berperilaku dalam mencapai tujuan sekolah, oleh karenanya kepala sekolah harus: 1) Menghindari diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap para guru, staf dan para siswa; 2) Sebaliknya kepala sekolah harus melakukan perbuatan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri terhadap guru, staf dan siswa, dengan cara: a) Meyakinkan (persuade), berusaha agar para guru staf dan siswa percaya bahwa apa yang dilakukan adalah benar; b) Membujuk (induce), berusaha meyakinkan para guru, staf dan siswa bahwa yang dikerjakannya adalah benar.³²

Secara sederhana peran kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai : “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.³³

Berdasarkan teori-teori tentang peran kepala sekolah diatas, memimpin sekolah menjadi sangat penting terutama dalam menentukan arah dan kebijakan pendidikan yang dibangun.

2. **Indikator Peran Kepala Sekolah**

Kepala sekolah terdiri dari dua kata, yakni “kepala” dan “sekolah”. Secara terpisah kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu

³¹Dominic Kwaku Danso Mensah dan Nelson Amponsah, *European Centre for Research Training and Development*, (Journal International dipublikasikan pada Maret 2016) ISSN 2053-2686

³²Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), h.83

³³*Ibid*, h.83

organisasi atau sebuah lembaga.³⁴ Sedangkan kata “sekolah” sendiri dapat diartikan sebagai sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.³⁵ Menurut Wahjosumidjo, secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Sedangkan kata memimpin sendiri, menurutnya mengandung makna luas yaitu suatu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat di dayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan diperlukan upaya optimalisasi terhadap semua komponen, pelaksana dan kegiatan pendidikan. Salah satu yang paling penting yang harus dilakukan adalah melalui optimalisasi peran kepala sekolah. Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Berkembangnya semangat kerja, kerjasama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan, perkembangan mutu profesional diantara para guru banyak ditentukan kualitas kepemimpinan kepala sekolah.

Kepala sekolah pada satuan pendidikan menduduki dua jabatan penting untuk bisa menjamin kelangsungan proses pendidikan sebagaimana yang telah digariskan oleh perundang-undangan. Pertama, kepala sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan. Kedua, kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolahnya. Sebagai pengelola pendidikan, berarti kepala sekolah

³⁴ Depdikbud RI, *Op Cit*, h.420

³⁵ *Ibid*, h. 796

bertanggungjawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya.

Kepala sekolah juga bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu sebagai pengelola, kepala sekolah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personal (terutama para guru) ke arah profesionalisme yang diharapkan. Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah juga bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.³⁶

Tanggungjawab dan amanah merupakan beban yang harus dipikul dan melekat pada seorang kepala sekolah yang harus dipertanggung jawabkan dalam organisasi dan dihadapan yang Maha Kuasa kelak, sekaligus sebagai peluang untuk beribadah kepada Allah SWT serta memberikan manfaat bagi orang lain.

Sebagaimana tercermin dalam firman Allah surat Ali Imran ayat 26 :

قُلِ اللَّهُمَّ مَالِكِ الْمُلْكِ تُؤْتِي الْمُلْكَ مَنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ الْمُلْكَ مِمَّن تَشَاءُ
وَتُعِزُّ مَنْ تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَنْ تَشَاءُ بِإِذْنِ اللَّهِ إِنَّكَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ



Artinya: "Katakanlah: "Wahai Tuhan Yang mempunyai kerajaan, Engkau berikan kekuasaan kepada orang yang Engkau kehendaki dan Engkau cabut kerajaan

³⁶Moch. Idhochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan* (Bandung: CV. Alfabeta, 2003), h. 75.

*dari orang yang Engkau kehendaki. Engkau muliakan orang yang Engkau kehendaki dan Engkau hinakan orang yang Engkau kehendaki. Di tangan Engkaulah segala kebajikan. Sesungguhnya Engkau Maha Kuasa atas segalasesuatu.(Q.S. Ali- Imran: 26)*³⁷

Tanggung jawab juga berkaitan dengan resiko yang dihadapi oleh seorang pemimpin, baik berupa sanksi dari atasan atau pihak lain yang berhubungan dengan perbuatan yang dilakukan, maupun yang dilakukan oleh bawahan, guru, karyawan dan tenaga kependidikan. Tanggungjawab seorang pemimpin harus dibuktikan bahwa kapan saja dia harus siap untuk melaksanakan tugas. Dia harus tetap siaga bila ada perintah dari yang lebih atas. Untuk itu, dia harus seorang pekerja keras (hardworker), berdedikasi (dedicated employer), dan seorang saudagar (memiliki seribu akal).³⁸

Menurut E Mulyasa Berdasarkan persepektif kebijakan pendidikan nasional, terdapat tujuh peran kepala sekolah yaitu, sebagai: 1) edukator (pendidik); 2) manajer; 3) administrator; 4) supervisor; 5) leader (pemimpin); 6) pencipta iklim kerja; 7) wirausahawan.³⁹ Merujuk kepada tujuh peran kepala sekolah sebagaimana disampaikan oleh Depdiknas di atas, dibawah ini akan diuraikan peran kepala sekolah dalam suatu lembaga pendidikan.

1). Kepala Sekolah Sebagai Edukator (Pendidik)

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum

³⁷Departemen Agama RI, *Op Cit.* h. 79.

³⁸Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Departemen Agama RI, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2005), h.54 -55

³⁹Akhmad Sudrajat, *Kompetensi Guru dan Peran Kepala Sekolah*, (Jakarta : Rineka cipta, 2013), h.23

dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

Kepala sekolah sebagai edukator harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya 4 macam nilai, yaitu pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.⁴⁰

Pembinaan mental adalah membina para tenaga pendidik tentang sikap batin dan watak. Pembinaan moral adalah pembinaan tentang perbuatan baik dan buruk, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing. Pembinaan fisik adalah pembinaan jasmani, kesehatan dan penampilan, sedangkan pembinaan artistik adalah pembinaan tentang kepekaan terhadap seni dan keindahan. Sebagaimana dikutip oleh Aprianto mendefinisikan bahwa edukator atau pendidik adalah orang yang bertanggung jawab terhadap upaya perkembangan jasmani dan rohani peserta didik agar mencapai tingkat kedewasaan sehingga ia mampu menunaikan tugas-tugas kemanusiaan (*khalifahfi al- arah*) sesuai dengan nilai-nilai ajaran Islam. Dalam konteks ini Samsul Nizar, pendidik bukan hanya sebatas bertugas di sekolah tetapi

⁴⁰Sondang P. Siagian, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Admmistrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1982), h.22

orang yang terlibat dalam proses pendidikan anak, mulai dari alam rahim(kandungan ibu) sampai meninggal dunia.⁴¹

Edukator bertugas mengarahkan dan mentransformasikan pengetahuan yang dimilikinya kepada peserta didiknya, guna mengarahkannya mencapai sesuatu yang bermakna. Dalam kaitan ini seorang pendidik dituntut untuk memiliki kualifikasi dan kompetensi akademis yang memadai. Dalam Permendiknas Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dalam pasal 28 disebutkan bahwa, pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki tujuan pendidikan.⁴² Lebih lanjut dalam pasal 30 dijelaskan, seorang pendidik harus memiliki kompetensi sebagai agen pembelajaran, kompetensi tersebut meliputi, kompetensi pedagogi, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial.

Selaras dengan itu edukator juga memiliki tanggung jawab yang cukup besar untuk mengetahui sejauh mana anak didiknya bersikap dan berafiliasi dengan teman-teman yang lainnya, dalam hal ini aspek afektif menjadi harga mati dari sebuah proses pendidikan, walaupun tetap harus memperhatikan ranah kognitif dan psikomotoriknya. Walaupun dalam prakteknya sering terjadi antithesis dalam wilayah afektif dan kognitif yang terjadi adalah pendidik seolah-olah menjadi orang yang paling berkuasa dikelasnya, komunikasi timbal balik tidak berjalan sebagaimana mestinya, penekanan aspek verbal menjadi tuntutan pendidik. Sehingga pencapaian assessment hanya dilihat dari aspek skor dan nilai dari peserta didik.

⁴¹Aprianto "Konsep Pendidik dalam Pendidikan Islam ", (Jakarta: Dalam Dimensi-Mutu-Pendidikan, Diakses 2 Nopember 2016), h.43

⁴²Departemen Pendidikan Nasional, *Permendiknas No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*.

Hal tersebut secara tidak langsung akan mematikan kreativitas peserta didik untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya. Perlu untuk digaris bawahi bahwa setiap peserta didik memiliki potensi alamiah yang berbeda-beda yang jika dipaksakan terhadap sesuatu hal akan mengganggu kejiwaannya, artinya adalah memberikan mereka kebebasan untuk berkreatifitas dan menunjukkan kemampuan terbaiknya merupakan urgensi seorang pendidik.

Sejatinya, seorang pendidik mengarahkan peserta didik untuk lebih mengeksplorasi aspek afektifnya. Pembinaan mental dan sikap merupakan peran utama seorang pendidik yang harus benar-benar berfungsi dengan baik. Sehingga peserta didik akan tumbuh menjadi manusia yang sadar nilai dan mampu menempatkan dirinya sebagai makhluk Tuhan Yang Maha Esa tidak berbuat sesuka hati dan menempatkan nilai dan moral diatas segalanya.

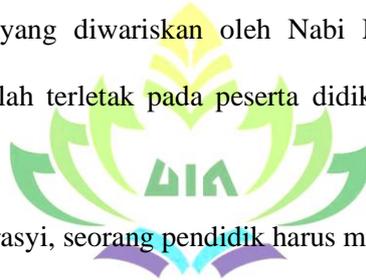
Untuk meningkatkan kinerja sebagai edukator, kepala sekolah harus merencanakan dan melaksanakan program sekolah dengan baik, antarlain:

- a. Mengikutkan tenaga pendidik dalam pelatihan guna menambah wawasan, juga memberi kesempatan kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar kejenjang yang lebih tinggi.
- b. Menggerakkan tim evaluasi hasil belajar untuk memotivasi peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.
- c. Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan menekankan disiplin yang tinggi.

Kepala sekolah hendaknya sering memberikan pengertian akan ciri-ciri seorang tenaga pendidik yang baik sebagaimana yang dikemukakan oleh al-Ghazali, yaitu:

- a. Senantiasa menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT, ke dalam jiwa peserta didik.

- b. Senantiasa memberikan contoh (suri tauladan) yang baik terhadap peserta didik.
- c. Senantiasa mencintai peserta didik layaknya mencintai anak kandungnya sendiri.
- d. Senantiasa memahami minat, bakat dan jiwa peserta didik.
- e. Jangan mengharapkan materi atau upah sebagai tujuan utama mengajar. Karena mengajar adalah tugas yang diwariskan oleh Nabi Muhammad SAW., sedangkan upahnya yang sejati adalah terletak pada peserta didik yang mengamalkan apa yang telah mereka ajarkan.



Menurut M. Athiyah al-Abrasyi, seorang pendidik harus mempunyai sifat:⁴³

- a. Mempunyai sifat zuhud, yaitu tidak mengutamakan untuk mendapatkan materi dalam tugasnya melainkan karena ingin mengamalkan ilmu yang diperolehnya dari Allah dan mengharapkan keridhoan Allah SWT semata.
- b. Mempunyai jiwa yang bersih dari sifat dan akhlak yang buruk.
- c. Ikhlas dalam melaksanakan tugasnya
- d. Pemaaf terhadap peserta didiknya
- e. Harus menempatkan dirinya sebagai seorang bapak/ibu sebelum dia menjadi seorang guru.
- f. Mengetahui bakat, tabiat dan watak peserta didik
- g. Menguasai bidang studi yang diajarkan.

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah, kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolah tentu akan sangat memperhatikan tingkat

⁴³M. Athiyah al-Abrasyi, *At-Tarbryydh al-Islamiyyah wo Falsafatuha* (Mesir: Isa al-Babi al-Halabi, 1975), h.10-132

kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

Kepala sekolah dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya.⁴⁴ Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.

Sebagai edukator kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala sekolah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya pelatihan yang pernah diikutinya.

Upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai edukator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut.⁴⁵

Pertama; mengikutsertakan guru-guru dalam pendidikan dan pelatihan, untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang

⁴⁴Subagio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta :Ardadiry, 2000), h.17

⁴⁵Moch. Idhoci Anwar, *Op.Cit.*, h.32

pendidikan yang lebih tinggi. Misalnya memberikan kesempatan bagi para guru yang belum mencapai jenjang sarjana untuk mengikuti kuliah di universitas terdekat dengan sekolah, yang pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Kepala sekolah harus berusaha untuk mencari biaya peserta didik bagi para guru yang melanjutkan pendidikan, melalui kerja sama dengan masyarakat, dengan dunia usaha atau kerja sama lain yang tidak mengikat.

Kedua; kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.

Ketiga; menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan cara mendorong dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 0296/U/1996. merupakan landasan penilaian kinerja kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai edukator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan nonguru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan mengikuti perkembangan iptek dan memberi contoh mengajar. Kemampuan membimbing guru, terutama dalam hal-hal yang berkaitan dengan perencanaan dan pelaksanaan program pembelajaran dan bimbingan konseling (BK), penilaian hasil belajar peserta didik dan layanan bimbingan konseling, analisis hasil penilaian belajar dan layanan bimbingan konseling, serta pengembangan program melalui kegiatan pengayaan dan perbaikan pembelajaran (*remedial teaching*).⁴⁶ Kemampuan membimbing tenaga kependidikan nonguru dalam

⁴⁶Luthan F, *Organization Behavior*(McGraw-Hill International Edition, 1995), h.120

penyusunan program kerja, dan pelaksanaan tugas sehari-hari, serta mengadakan penilaian dan pengendalian terhadap kinerjanya secara periodik dan berkesinambungan penting dilakukan untuk mencapai peningkatan kualitas kerja secara continue (*continuous quality improvement*).

Kemampuan membimbing peserta didik, terutama berkaitan dengan ekstrakurikuler, partisipasi dalam berbagai perlombaan kesenian, olah raga, dan perlombaan mata pelajaran. Kemampuan membimbing peserta didik ini menjadi sangat penting bila dikaitkan dengan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS). Dalam MPMBS, kepala sekolah tidak hanya dituntut untuk meningkatkan prestasi akademis, tetapi juga harus mampu meningkatkan berbagai prestasi peserta didik dalam kegiatan non akademis, baik di sekolah maupun di masyarakat.⁴⁷

Kemampuan mengembangkan tenaga kependidikan terutama berkaitan dengan pemberian kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan secara teratur; revitalisasi Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Musyawarah Guru Pembimbing (MGP), dan Kelompok Kerja Guru (KKG); diskusi, seminar, lokakarya dan penyediaan sumber belajar. Dalam rangka pengembangan tenaga kependidikan, kepala sekolah juga harus memperhatikan kenaikan pangkat dan jabatannya.

Kemampuan mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan; pertemuan profesi seperti Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS); mengikuti diskusi, seminar, dan lokakarya dalam profesinya; menganalisis dan mengkaji berbagai bahan bacaan; serta menelusuri perkembangan inovasi melalui media elektronika, seperti computer dan internet.

⁴⁷Suparian, *Guru sebagai Supervisi* (Yogyakarta: Hikayat, 2006), h.25

Berdasarkan paparan di atas, maka indikator dari kepala sekolah sebagai edukator melaksanakan hal-hal sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah mampu membimbing guru dalam menyusun program pengajaran, melaksanakan program pengajaran, mengevaluasi hasil belajar siswa.
- b. Kepala sekolah membimbing karyawan dalam menyusun program kerja dan melaksanakan tugas sehari-hari.
- c. Kepala sekolah membimbing guru melaksanakan proses pengayaan.
- d. Kepala sekolah membimbing siswa dalam kegiatan ekstra kurikuler.
- e. Kepala sekolah melakukan pengembangan staf (guru) melalui pendidikan dan pelatihan, pertemuan sejawat dan mengikutkan staf dalam seminar, diskusi, dan sejenisnya.
- f. Kepala sekolah mengusulkan kenaikan pangkat guru dan staf secara periodic sesuai dengan kondisi kepangkatan guru dan karyawan.
- g. Kepala sekolah selalu mengikuti perkembangan IPTEK melalui pendidikan dan pelatihan atau melalui seminar/diskusi atau pertemuan MGMP.

2). Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugasnya adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti : MGMP/MGP tingkat sekolah, in house training, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah,

seperti : kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.⁴⁸

Kepala sekolah sebagai manajer di sekolah adalah merencanakan sesuatu atau mencari strategi yang terbaik, mengorganisasi dan mengkoordinasi sumber-sumber pendidikan yang masih berserakan agar menyatu dalam melaksanakan pendidikan, dan mengadakan kontrol terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan. Kepala Sekolah memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan, karena atas perannya sebagai manajer di sekolah dituntut untuk mampu: 1) mengadakan prediksi masa depan sekolah, misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat, 2) melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan sekolah, 3) menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran-pikiran yang inovatif tersebut, 4) menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional, 5) menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan, 6) melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya.⁴⁹

Kepala sekolah selaku manajer mempunyai peranan penting dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Sebagai manajer harus mempertimbangkan peran penting yang tidak hanya membuat pengaruh tetapi ia membina bawahan agar memiliki kemampuan dalam mengatur kinerjanya baik kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis. Karena itulah, para manajer diuntut untuk memiliki pandangan dan strategi jangka panjang kearah mana organisasi akan di bawah.

⁴⁸*Ibid.*, h.31

⁴⁹Sudarwan Danim. Inovasi Pendidikan : *Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. (Bandung : Pustaka Setia. 2002), h.76

Tugas manajer adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengatur, mengkoordinasikan dan mengendalikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajer adalah orang yang melakukan sesuatu secara benar (*people who do things right*).⁵⁰

Dengan demikian, kepala sekolah harus mampu merencanakan dan mengatur serta mengendalikan semua program yang telah disepakati bersama. Dalam mengelola tenaga pendidikan, salah satu tugas penting yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada guru untuk melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan sekolah, seperti : MGMP/MGP tingkat sekolah, in house training, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan diluar sekolah, seperti: kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

Kepala sekolah memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan, karena atas perannya sebagai manajer di sekolah dituntut untuk mampu : 1) mengadakan prediksi masa depan sekolah misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat, 2) melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan sekolah, 3) menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran-pikiran yang inovatif tersebut, 4) menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional, 5) menemukan sumber-sumber pendidikan

⁵⁰Vincent Gaspersz, *Total Quality Management* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003), h.201

dan menyediakan fasilitas pendidikan, 6) melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya.⁵¹

Sesuai dengan peran dan tugas-tugas diatas, kepala sekolah sebagai manajer sekolah dituntut untuk dapat menciptakan manajemen sekolah yang efektif. Keefektifan manajemen pendidikan ditentukan oleh profesionalisme manajer pendidikan.⁵² Adapun sebagai manajer terdepan kepala sekolah merupakan figure kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya meningkatkan tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan personil, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Kepala sekolah harus pandai memimpin kelompok dan mampu melakukan pendelegasian dan wewenang.

Seorang kepala sekolah, disamping juga harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Konteks MPMBS, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan: 1) menjabarkan sumber daya sekolah untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar, 2) kepala administrasi, 3) sebagai manajer perencanaan dan pemimpin pengajaran, dan 4)

⁵¹<http://pcndidikan.blogspot.com/peran-kepala-sekolah-dalam-pemberdayaan-dewan-guru-htau>. diakses tanggal 2 Nopember 2016

⁵²Willem Mantja, *Manajemen Pendidikan dalam Era Refonnasi*. (Malang : UniversitasNegeri Malang, 2004), h.56

mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisir, dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pendidikan di sekolah.⁵³

Fourteen points of Deming's thought about increasing the quality of the educational management are expected to be implemented in improving educational management quality in Indonesia. It is said that the essence of thing about the Deming's concept is leadership. Penjelasan dari makna ini bahwa Kepala sekolah memiliki tugas sebagai sumber daya sekolah untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar, kepala administrasi, sebagai manajer perencanaan dan pemimpin pengajaran, dan mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisir dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pendidikan⁵⁴

Kehadiran Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam bidang pendidikan telah memberikan angin segar yang menjanjikan, karena pada tataran teoritis, MBS memberikan kewenangan kepada sekolah untuk melahirkan berbagai kebijakan dan keputusan perbaikan menyangkut kepentingan kemajuan sekolah itu sendiri. Setelah ditelusuri, ternyata sekolah belum mampu menempatkan diri sebagai organisasi sosial modern yang berorientasi peningkatan mutu, sehingga pelaksanaan dan pengembangan program terasa tergesa-gesa dan berimplikasi pada kesenjangan pemahaman tentang manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah antara lembaga sekolah dan *policy departement* (inovator). Sebagai contoh, kepala sekolah sebagai pemimpin ternyata belum mampu memahami dan apalagi mentransfer konsep Manajemen Berbasis Sekolah Peningkatan Mutu Pendidikan Terpadu Cara Deming, kepada guru-guru dan karyawan lainnya. Pemahaman dan pelaksanaannya hanya

⁵³Wayan Koster. "Perlunya Paradigma Baru dalam Pemberdayaan Perguruan Tbiggi dalamKonfeks Pembangunan Bangsa" Jurnal Internaional, Universitas Negeri Malang. Vol, 34 nomor 2,2001, h.98

⁵⁴ Willem Mantja, *Op Cit.*, h.59

dilakukan sebatas program yang diajukan dalam proposal. Padahal peran kepemimpinan sangat menentukan maju mundurnya suatu organisasi dalam mencapai manajemen kualitas. Melalui tulisan ini disajikan beberapa pokok pikiran tentang peningkatan mutu pendidikan cara Deming. Konsep Deming ini memang bukan barang baru, namun masih memiliki greget untuk didiskusikan, terutama pada saat masyarakat Indonesia sedang mempertanyakan mengapa mutu pendidikan di Indonesia cenderung menurun.⁵⁵

Fred Luthans mengemukakan lima jenis keterampilan yang dibutuhkan oleh seorang manajer, yang mencakup : 1) *Cultural Flexibility*; 2) *Communication Skills*; 3) *Human Resources Development Skills*; 4) *Creativity*; dan 5) *Self Management of Learning*.⁵⁶ Kelima keterampilan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

Cultural Flexibility merupakan keterampilan yang merujuk kepada kesadaran dan kepekaan budaya, dimana seorang manajer dituntut untuk dapat menghargai nilai keberagaman kultur yang ada di dalam organisasinya. Kepala sekolah selaku manajer di sekolah sangat mungkin akan dihadapkan dengan warga sekolah, dengan latar kultur yang beragam, baik guru, tenaga administrasi maupun siswa. Oleh karenanya kepala sekolah dituntut untuk dapat menghargai keberagaman kultur ini.

Communication Skill merupakan keterampilan manajer yang berkenaan dengan kemampuan untuk berkomunikasi, baik dalam bentuk lisan, tulisan maupun non verbal. Keterampilan komunikasi amat penting bagi seorang kepala sekolah, karena hamper sebagian besar tugas dan pekerjaan kepala sekolah senantiasa

⁵⁵Theresia Kristianty Dosen Universitas Negeri Jakarta Jurnal Internasional - No.04/ Th.IV / Juli 2005 107 Peningkatan Mutu Pendidikan Terpadu

⁵⁶Fred Luthans, "*Organizational Behavior, Seventh edition*, (Singapore: McGraw-Hul BookCo, 1995), h.218

melibatkan dan berhubungan dengan orang lain. Komunikasi yang efektif akan sangat membantu terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Human Resources Development Skills merupakan keterampilan manajer yang berkenaan dan pengembangan iklim pembelajaran (*learning climate*), mendesain program pelatihan, pengembangan informasi dan pengalaman kerja, penilaian kerja, penyediaan konseling karier, menciptakan perubahan organisasi, dan penyesuaian bahan-bahan pembelajaran. Dalam perspektif persekolahan, kepala sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan dalam mengembangkan sumber daya manusia yang tersedia di sekolahnya, sehingga mereka benar-benar dapat diberdayakan dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian di sekolah.

Creativity merupakan keterampilan manajer yang tidak hanya berkenaan dengan pengembangan kreativite dirinya sendiri, akan terjadi juga keterampilan untuk menyediakan iklim yang mendorong semua orang untuk menyediakan kreatif. Sehubungan dengan hal ini, seorang kepala sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan dalam menciptakan iklim kreativitas dilingkungan sekolah yang mendorong seluruh warga sekolah untuk mengembangkan berbagai kreativitas dalam melaksanakan tugas dan pekerjaanya.

Self management of learning merupakan keterampilan manajer yang merujuk kepada kebutuhan akan belajar yang berkesinambungan untuk mendapatkan berbagai pengetahuan dan keterampilan baru.

Kepala sekolah dituntut senantiasa berusaha memperbaharui pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya.⁵⁷ Berdasarkan uraian di atas maka selaku manajer sekolah idealnya kepala sekolah, melalukan indikator-indikator sebagai berikut:

⁵⁷Gaspersz Vincent, TQME, *Jurnal Internasional tentang Pendidikan*, Vol.6 no 3, 2 November 2016

- a. Kepala sekolah memiliki program kerja jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek.
- b. Kepala sekolah membuat struktur organisasi/personalia di sekolah
- c. Kepala sekolah membentuk tim/ kepanitiaan dalam kegiatan sekolah
- d. Kepala sekolah memberikan arahan kepada staf/guru
- e. Kepala sekolah melakukan koordinasi dengan staf dalam kegiatan pengajaran
- f. Kepala sekolah mendayagunakan secara maksimal dan adil terhadap semua staf yang ada
- g. Kepala sekolah memanfaatkan sarana dan prasarana milik sekolah dengan optimal dan benar untuk kepentingan sekolah
- h. Kepala sekolah peduli terhadap perawatan sarana/prasarana milik sekolah
- i. Kepala sekolah mendelegasikan sebagian kewenangannya kepada guru atau wakil kepala sekolah
- j. Kepala sekolah dapat bekerjasama dengan para wakil kepala sekolah dan dewan guru.

Beberapa paparan di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan penyelenggara pendidikan, yaitu : 1) menjadi manajer lembaga pendidikan, 2) menjadi pemimpin, 3) sebagai penggerak lembaga pendidikan, 4) sebagai supervisor atau pengawas, 5) sebagai pencipta iklim bekerja dan belajar yang kondusif. Sesuai dengan peran dan tugas-tugas di atas, kepala sekolah sebagai manajer sekolah dituntut untuk dapat menciptakan manajemen sekolah yang efektif.⁵⁸

3). Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar

⁵⁸Sutrisno, *Jurnal International Pendidikan*, Vol.4. edisi 1 tahun 2014

sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.

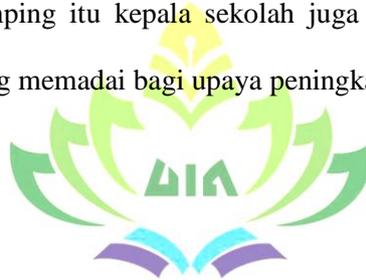
Kepala sekolah sebagai administrator sangat diperlukan karena kegiatan disekolah tidak terlepas dari pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan dan pendokumentasian seluruh program sekolah.⁵⁹ Kepala sekolah dituntut memahami dan mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi sarana dan prasarana dan administrasi kearsipan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif agar administrasi sekolah dapat tertata dan terlaksana dengan baik.

Kemampuan kepala sekolah sebagai administrator harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, bimbingan dan konseling, kegiatan praktikum, kegiatan di perpustakaan, data administrasi peserta didik, guru, pegawai TU, penjaga sekolah, teknisi dan pustakawan, kegiatan ekstrakurikuler, data administrasi hubungan sekolah dengan orang tua murid, data administrasi gedung dan ruang dan surat menyurat.

Kepala sekolah sebagai administrator dalam hal ini juga berkenaan dengan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Masalah keuangan adalah masalah yang peka. Oleh karena itu dalam mengelola bidang ini kepala sekolah harus hati-hati, jujur dan terbuka agar tidak timbul kecurigaan baik dari staf maupun dari masyarakat atau orang tua murid.

⁵⁹Strauss, George, & Sayles, Leonard, *Personnel-The Human Prolem of Management* (New Jersey, USA: Practice-Hall) Penerjemah Ny. Grace M. Hadikusuma & Ny. Rochmulyati Hamzah, (Jakarta : CV. Teruna Grafika, 1996), h.24

Banyak keperluan sekolah yang harus dibiayai, dan semakin banyak pula biaya yang diperlukan. Kepala sekolah dalam hal ini harus memiliki daya kreasi yang tinggi untuk mampu menggali dana dari berbagai sumber, diantaranya dapat diperoleh misalnya dari siswa atau orang tua, masyarakat, pemerintah, yayasan, para dermawan dan sebagainya. Disamping itu kepala sekolah juga harus mampu mengalokasikan dana atau anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan sekolah.⁶⁰



4) Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Supervisi merupakan kegiatan membina dan dengan membantu pertumbuhan agar setiap orang mengalami peningkatan pribadi dan profesinya. Menurut Sahertian supervisi adalah usaha memberi layanan kepada guru-guru baik secara individual maupun secara berkelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran dengan tujuan memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang dilakukan guru di kelas. Supervisi merupakan pengembangan dan perbaikan situasi belajar mengajar yang pada akhirnya perkembangan siswa. Itu perbaikan situasi belajar mengajar bertujuan untuk : 1) menciptakan, memperbaiki, dan memelihara organisasi kelas agar siswa dapat mengembangkan minat, bakat, dan kemampuan secara optimal, 2) menyeleksi fasilitas belajar yang tepat dengan problem dan situasi kelas, 3) mengkoordinasikan kemauan siswa mencapai tujuan pendidikan, 4) meningkatkan moral siswa.⁶¹ Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan

⁶⁰Soewaji Lazaruth, *Kepala Sekolah Dan Tanggung Jawabnya*, (Yogyakarta: Penerbit Kanisius,1993), h.26

⁶¹Piet. A Sahertian *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h.198

kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran.⁶²

Berdasarkan hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran. Supervisi merupakan kegiatan membina dan membantu pertumbuhan agar setiap orang mengalami peningkatan pribadi dan profesinya. Supervisi adalah usaha memberi pelayanan kepada guru-guru baik secara individual maupun secara berkelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran dengan tujuan memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang dilakukan guru di kelas.⁶³

Supervisi merupakan pengembangan dan perbaikan situasi belajar mengajar yang pada akhirnya perkembangan siswa. Perbaikan situasi belajar mengajar bertujuan untuk:

- a. Menciptakan, memperbaiki dan memelihara organisasi kelas agar siswa dapat mengembangkan minat, bakat dan kemampuan secara optimal.
- b. Menyeleksi fasilitas belajar yang tepat dengan problem dan situasi kelas.
- c. Mengkoordinasikan kemauan siswa mencapai tujuan pendidikan.
- d. Meningkatkan moral siswa.

⁶²E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h.28

⁶³Piet A Sahertian. *Op.Cit.*, h.127

Supervisor di dalam tugasnya bukan saja mengandalkan pengalaman sebagai modal utama, tetapi harus diikuti atau diimbangi dengan jenjang pendidikan formal yang memadai. Sebagai supervisor, kepala sekolah berfungsi untuk membimbing, membantu dan mengarahkan tenaga pendidik untuk menghargai dan melaksanakan prosedur-prosedur pendidikan guna menunjang kemajuan pendidikan. Kepala sekolah juga harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Hal ini dilakukan sebagai tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga pendidik tidak melakukan penyimpangan dan lebih hati-hati dalam melaksanakan tugasnya.

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan meliputi kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran. Sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim mengemukakan bahwa “menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah mereka”. Berdasarkan ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala sekolah harus betul-betul menguasai

kurikulum sekolah. Mustahil seorang kepala sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik.⁶⁴

Indikator dari pelaksanaan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan antara lain adalah:

- a) Kepala sekolah memiliki program supervisi kelas, program supervisi kegiatan ekstrakurikuler, program supervisi ujian, kegiatan perpustakaan dan sejenisnya.
- b) Kepala sekolah melakukan kegiatan supervisi kelas, kegiatan supervisi dadakan (SIDAK), supervisi terhadap kegiatan ujian dan kegiatan ekstrakurikuler.
- c) Kepala sekolah memanfaatkan hasil supervisi untuk peningkatan kinerjaguru/karyawan. Sebagai supervisor, kepala sekolah hendaknya menjadikan kegiatan supervisi sebagai upaya pengendalian dan peningkatan mutu pendidikan.

5) Kepala sekolah sebagai leader (pemimpin)

Teori kepemimpinan mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia dalam meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Menurut *John Gage Allee*, "*Leader is a guide; a conductor; a commander.*"⁶⁵(Pemimpin itu adalah penunjuk, pemandu, penuntun dan komandan). Kepribadian kepala sekolah sebagai leader menurut *Ordway Tead* harus menunjukkan sifat-sifat:

- a) Kesadaran akan tujuan dan arah
- b) Antusiasme

⁶⁴Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2002), h.59

⁶⁵John Gage Alice. *Webster's New Standar Dictionary* (New York: Me LougUin Brothers Inc., 1969), h. 214

- c) Keramahan dan kecintaan
- d) Integritas (keutuhan, kejujuran dan ketulusan hati)
- e) Penguasaan teknis
- f) Ketegasan dalam mengambil keputusan
- g) Kecerdasan
- h) Keterampilan mengajar
- i) Kepercayaan



Menurut Lipoto peranan kepemimpinan kepala sekolah adalah sebagai: 1) *figurehead* (symbol); 2) *leader* (memimpin); 3) *liason* (antara); 4) *monitor* (memonitor); 5) *disseminator* (menyebarkan informasi); 6) *spokesmen* (juru bicara); 7) *entrepreneur* (wiraswasta); 8) *disturbance* (menangani gangguan); 9) *resource* (pengumpul dana); 10) *negotiator* (perunding). Sebagai pemimpin, maka kepala sekolah harus mampu menggerakkan orang lain agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan apa yang diharapkan pimpinan dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan kepala sekolah terutama ditujukan kepada para guru karena merekalah yang terlibat secara langsung dalam proses pendidikan. Namun demikian, kepemimpinan kepala sekolah juga ditujukan kepada para tenaga kependidikan lainnya serta siswa.⁶⁶

Hal senada dikatakan Wahjosumidjo, peran kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah memiliki tanggung jawab menggerakkan seluruh sumberdaya yang ada disekolah sehingga melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan. (Wahjosumidjo, 2001) berpendapat bahwa untuk dapat menjadi

⁶⁶M Upoto. *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*. (Jakarta: Bina Aksara.1988.), h. 28

pemimpin sekolah yang baik, kepala sekolah harus : 1) adil, 2) mampu memberikan sugesti (*suggesting*), 3) mendukung tercapainya tujuan (*supplyingobjectives*), 4) mampu sebagai katalisator, 5) menciptakan rasa aman (*providingsecurity*), 6) dapat menjadi wakil organisasi (*representing*), 7) mampu menjadi sumber inspirasi (*inspiring*), 8) bersedia menghargai (*prising*).

Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah, dalam pelaksanaannya (Departemen Pendidikan Nasional), sangat dipengaruhi hal-hal sebagai berikut: 1) Kepribadian yang kuat; kepala sekolah harus mengembangkan pribadi agar percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial. 2) Memahami tujuan pendidikan dengan baik; pemahaman yang baik merupakan bekal utama kepala sekolah agar dapat menjelaskan kepada guru, staf dan pihak lain serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya. 3) Pengetahuan yang luas kepala sekolah harus memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang yang lain yang terkait. 4) Keterampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah, yaitu: (a) keterampilan teknis misalnya: teknis menyusun jadwal pelajaran, memimpin rapat. (b) keterampilan hubungan kemanusiaan, misalnya : bekerjasama dengan orang lain, memotivasi, guru dan staf (c) Keterampilan konseptual, misalnya mengembangkan konsep pengembangan sekolah, menghindari masalah yang akan muncul dan mencari pemecahannya.⁶⁷

Wahjosumidjo berpendapat, bagi kepala sekolah yang ingin berhasil menggerakkan para guru/staf dan para siswa agar berperilaku dalam mencapai tujuan sekolah adalah: 1) menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap guru, staf dan para siswa; 2) harus mampu melakukan perbuatan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh

⁶⁷Departemen Pendidikan Nasional, *Panduan KTSP*. (Jakarta: Depdiknas, 2006), h.29

semangat dan percaya diri terhadap para guru, staf dan siswa, dengan cara meyakinkan dan membujuk. Meyakinkan (persuade) dilakukan dengan berusaha agar para guru, staf dan siswa percaya bahwa apa yang dilakukan adalah benar. Sedangkan membujuk (induce) adalah berusaha meyakinkan para guru, staf dan siswa bahwa apa yang dilakukan adalah benar.⁶⁸

6) Kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut : 1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, 2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, 3) para guru harus selalu diberitahu tentang dari setiap pekerjaannya, 4) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, 5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan.

7) Kepala sekolah sebagai Entrepreneur (wirausahawan)

Kepala sekolah dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, seyogyanya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala sekolah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di sekolahnya, termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan

⁶⁸ Wahjosumidjo. *Op.Cit.*, h.198

proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya. Kepala sekolah sebagai wirausahawan harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan yang inovatif dengan menggunakan strategi yang tepat, sehingga terjalin hubungan yang harmonis antara kepala sekolah, staf, tenaga pendidik dan peserta didik, di samping itu juga agar pendidikan yang ada menjadi semakin baik.

Sejauh mana kepala sekolah dapat mewujudkan peran-peran di atas, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi seluruh komponen pendidikan, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah. *UNESCO* menerbitkan laporan tentang perkembangan pendidikan, baik pendidikan formal dan pendidikan informal, di berbagai belahan dunia. Menurut *UNESCO*, ada dua dimensi yang terkait dengan mutu pendidikan yaitu :⁶⁹

a. Karakteristik pembelajar (*learner characteristics*)

Dimensi ini sering disebut sebagai masukan (*inputs*) atau malah masukan kasar (*raw inputs*) dalam teori fungsi produksi (*production function theory*), yaitu peserta didik atau pelajar dengan berbagai latar belakangnya, seperti pengetahuan (*knowledge*), kemauan dan semangat untuk belajar (*perseverance*), kesiapan untuk bersekolah (*school readiness*), pengetahuan siap sebelum masuk sekolah (*priorknowledge*), dan hambatan untuk pembelajaran (*barriers to learning*) terutama bagi anak luar biasa. Faktor latar belakang peserta didik yang sangat mempengaruhi mutu pendidikan di negeri ini, banyak anak usia sekolah yang tidak didukung oleh kondisi yang kondusif, misalnya peserta didik yang berasal dari keluarga tidak mampu, keluarga pecah (*broken home*), kesehatan lingkungan, pola asuh anak usia

⁶⁹Suparlan, "Dimensi Mutu Pendidikan" dalam dimensi-mutu-pendidikan90.php?=60, diakses 11 November 2016

dini, dan faktor lainnya. Dimensi ini menjadi faktor awal yang mempengaruhi mutu pendidikan.⁷⁰

b. Pengupayaan masukan (*enabling Inputs*)

Ada dua macam masukan yang akan mempengaruhi mutu pendidikan yang dihasilkan, yaitu sumber daya manusia dan sumber daya fisikal.

B. Peningkatan Mutu Pendidikan

Mutu sering disebut kualitas yang dihasilkan atau diperoleh suatu barang ataupun yang lain sebagaimana Allah memberikan gambaran kepada manusia tentang pekerjaan yang baik hasilnya pasti akan baik sebagaimana firmannya :

Artinya: Katakanlah: "Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, Sesungguhnya akupun berbuat (pula). kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini. Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan." (Q.S. Al An'am :135)⁷¹

Berdasarkan ayat diatas telah jelaskan siapapun yang bekerja dengan baik pasti hasilnya akan baik atau bermutu. Kalau sesuatu yang bermutu itu pasti banyak seseorang yang menginginkan dan mencarinya. Selaras dengan ayat lain yang menyatakan sesuatu yang baik itu banyak yang melihat, menilai dan menyukainya sebagaimana firman Allah yang lain menyebutkan :

Artinya : Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang

⁷⁰ *Ibid.*,

⁷¹ Depaartemen Agama, *Op Cit*, h.210

nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan.”(Al Taubah : 105)⁷²

Keterangan dari ayat diatas sesuatu pekerjaan yang baik, dan disertai keikhlasan pasti mutunya baik pula dan akan mendapat balasan yang lebih baik dari apa yang mereka kerjakan. Sesuatu yang baik dan bermutu pasti banyak mendapat simpati dan empati dari segala hal. Dan sesuatu yang bermutu sesuai kompetensi dan kapasitasnya masing-masing Allah telah menyinggung di dalam Al Qur'an tentang mutu suatu pekerjaan sesuai dengan bidangnya. Kalau sesuatu ingin baik hasilnya harus disesuaikan dengan kompetensi seseorang supaya apa yang di kerjakan mendapat hasil sesuai yang di inginkan sebagaimana firman Allah :

Artinya : “Katakanlah: Tiap-tiap orang bekerja menurut keadaannya masing-masing. Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya. (Q.S. Al Isra : 84)⁷³

Keterangan dari ayat diatas memberikan gambaran yang baik untuk umat manusia supaya dalam melakukan sebuah pekerjaan harus di sesuaikan dengan bidangnya masing- masing supaya hasilnya berkualitas dan bermutu. Setiap manusia yang melakukan sebuah pekerjaan yang baik maupun buruk akan selalu mendapat pengawasan Allah sebagaimana firmanNya :

Artinya : “.....Allah itu adalah pengawas segala sesuatu (Q.S. Al Ahzab : 52)

⁷² Ibid. h.299

⁷³ Ibid., 677

Keterangan ayat ini memberikan petunjuk bahwa segala sesuatu pekerjaan akan mendapat pengawasan dari Allah SWT. Dan jika pekerjaan itu baik maka hasil juga baik sebagaimana firman Allah :

Artinya: "Adapun orang-orang yang beriman dan beramal saleh, Maka baginya pahala yang terbaik sebagai balasan." (Q.S.Al Kahfi : 88)⁷⁴

Berdasarkan ayat-ayat diatas sudah jelas bahwa sesuatu yang baik akan mendapatkan balasan yang lebih baik pula, dan setiap pekerjaan yang baik akan mendapat hasil yang berkualitas dan bermutu sesuai dengan pekerjaan masing-masing. Jika bermutu banyak yang melihatnya, menilainya, mencarinya dan memberikan apresiasi. Sedangkan pengertian mutu itu sendiri. Menurut Dan Cianpa, *"Quality is that which meets the customers' expectations"*.⁷⁵ Pendapat tersebut menunjukkan bahwa secara sederhana kualitas adalah apa yang seperti diharapkan oleh konsumen. Menurut Evans, *"Quality is the totality of fatures and characteristics of aproduct or survive that bear on its obility implied needs"*.⁷⁶ Pendapat ini dijelaskan bahwa kualitas adalah produk atau pelayanan yang mampu memberikan kepuasan atau memenuhi kebutuhan.

Sebelum membahas tentang mutu pendidikan terlebih dahulu akan dibahas tentang mutu dan pendidikan. Banyak ahli yang mengemukakan tentang mutu, seperti yang dikemukakan oleh Edward Sallis mutu adalah Sebuah filsosofis dan metodologis yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam

⁷⁴Ibid, h. 458

⁷⁵Dan Cinapa, *Total Quality Management*, (USA: Addison-Wesley, Publising Company, 1992), h. 47

⁷⁶James R. Evans, *Total Quality Management*, 2007 dalah http://www/istclass_comp/Quality-Glosary/ diakses tanggal 20 oktober 2015

menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan.⁷⁷ Menurut Sudarwan Danim mutu mengandung makna derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang dan jasa. Sedangkan dalam dunia pendidikan barang dan jasa itu bermakna dapat dilihat dan tidak dapat dilihat, tetapi dan dapat dirasakan.⁷⁸ Kamus Besar Bahasa Indonesia menyatakan Mutu adalah (ukuran), baik buruk suatu benda taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dsb) kualitas.⁷⁹ Selanjutnya Lalu Sumayang menyatakan *quality* (mutu) adalah tingkat dimana rancangan spesifikasi sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan fungsi dan penggunaannya, disamping itu *quality* adalah tingkat di mana sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan rancangan spesifikasinya.⁸⁰

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa mutu (*quality*) adalah sebuah filosofis dan metodologis, tentang (ukuran) dan tingkat baik buruk suatu benda, yang membantu institusi untuk merencanakan pembahan dan mengatur agenda rancangan spesifikasi sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan fungsi dan penggunaannya agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan.

Pandangan Zamroni dikatakan bahwa peningkatan mutu sekolah adalah suatu proses yang sistematis yang terus menerus meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan faktor-faktor yang berkaitan dengan itu, dengan tujuan agar menjadi target sekolah dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien.⁸¹ Peningkatan mutu berkaitan dengan target yang harus dicapai, proses untuk mencapai dan faktor-faktor

⁷⁷Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, (London: Kongan Page, 1993), h.33

⁷⁸Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*. (Jakarta: Bumi Aksara, .2007), h. 33

⁷⁹Tim Penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia, *Op Cit*, h. 677

⁸⁰Lalu Sumayang, *Manajemen produksi dan Operasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2003), h.322

⁸¹Zamroni, *Meningkatkan Mutu Sekolah*, (Jakarta: PSAP Muhamadiyah, 2007), h.2

yang terkait. Dalam peningkatan mutu ada dua aspek yang perlu mendapat perhatian, yakni aspek kualitas hasil dan aspek proses mencapai hasil tersebut.

Pengertian dan definisi mutu atau kualitas dapat berbeda makna bagi setiap orang, karena mutu memiliki banyak kriteria dan sangat tergantung pada konteksnya. Banyak pakar dibidang mutu yang mencoba mendefinisikan mutu berdasarkan sudut pandangnya masing-masing. Beberapa diantaranya yang paling populer adalah yang dikembangkan oleh tiga pakar mutu tingkat internasional, yaitu *W. Edwards Deming*, *Philip B. Crosby* dan *Joseph M Juran*.⁸² *Deming*, mendefinisikan mutu menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen. *Crosby*, mempersepsikan kualitas sebagai nihil cacat, kesempurnaan dan kesesuaian terhadap persyaratan. Sedangkan *Juran* mendefinisikan mutu sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi.

Garvia dalam Risdianasari membuat definisi mutu yang lebih luas cakupannya, yaitu mutu merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.⁸³ Pendekatan ini menegaskan bahwa mutu bukan hanya menekankan pada aspek hasil akhir, yaitu produk dan jasa tetapi juga menyangkut mutu manusia, mutu proses dan mutu lingkungan.

Menurut Sallis, “ *Quality can be defined as that which best satisfied and exceeds customer needs and wants*”.⁸⁴ Pendapat ini menyatakan bahwa kualitas dapat didefinisikan sebagai kepuasan yang terbaik dan melebihi dari kebutuhan dan keinginan pelanggan.

⁸²MM. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu/ Total Quality Management*, (Jakarta: Ghalia, 2001), h.29

⁸³Niken Novianty Risdianasari, *Pengukuran Persepsi dan Kepuasan Konsumen Terhadap Kualitas Pelayanan Berdasarkan Dimensi Komunikasi*, (Jakarta: Universitas Indonesia, 2003) h.12

⁸⁴Edward Sallis, *Op Cit*, h.24

Menurut *Gaspersz*, kualitas mengacu pada pengertian pokok sebagai berikut:

1) Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan. 2) Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.⁸⁵

Batasan ini menjelaskan bahwa kualitas berfokus pada pelanggan dengan memberikan sesuatu yang terbaik, bebas dari kerusakan atau kekurangan. Mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan. Mutu memiliki peran yang sangat menentukan dalam hubungan antara pemberi layanan dan penerima layanan (pelanggan). Seperti dengan halnya mutu produk yang dihasilkan. Oleh suatu perusahaan, mutu pelayanan dalam bidang pendidikan berupaya untuk memberikan kemudahan akses, keadilan, pemerataan dan tidak adalah pentingnya adalah kepuasan orang tua dan peserta didik tentang layanan pendidikan yang diberikan oleh sekolah, harus memiliki mutu yang baik berdasarkan SNP maka perlu adanya :

1. Dimensi-dimensi Mutu Pendidikan

Pemahaman dan pandangan tentang mutu pendidikan selama ini sangat beragam. Orang tua memandang pendidikan yang bermutu sebagai lembaga pendidikan yang megah, gedung sekolah yang kokoh dengan genting yang merah bata, taman sekolah yang indah, dan seterusnya. Para ilmuwan memandang pendidikan bermutu sebagai sekolah yang siswanya banyak menjadi pemenang dalam berbagai lomba atau olimpiade di tingkat nasional, regional, maupun internasional.

⁸⁵Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003), h.4

Repatriat mempunyai pandangan yang berbeda lagi. Sekolah yang bermutu adalah sekolah yang memberikan mata pelajaran bahasa asing bagi anak-anaknya.

Orang kaya tentu memiliki pandangan yang berbeda pula. Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang diperoleh anaknya dengan membayar uang sekolah yang setinggi langit untuk memperoleh berbagai paket kegiatan ekstrakurikuler. Berbagai predikat lembaga pendidikan sekolah telah lahir, seperti sekolah favorit, sekolah unggulan, sekolah plus, kelas unggulan. Ada pula berbagai predikat lembaga pendidikan yang juga muncul bak jamur di musim penghujan, seperti boarding school, full day school, sekolah nasional berwawasan internasional, sekolah alam dan sekolah berwawasan internasional. Semua sebutan itu tidak lain untuk menunjukkan aspek mutu pendidikan yang akan diraihinya.

Lalu, bagaimana sesungguhnya pendidikan yang bermutu tersebut? Uraian tentang dimensi mutu pendidikan itu tertuang dalam buku EFA Global Monitoring Report 2005 atau Laporan Pemantauan Global Pendidikan Untuk Semua. Setiap kepala sekolah, pengawas, dan tenaga kependidikan lain menjadi sumber daya manusia (human resources) yang akan mempengaruhi mutu hasil belajar siswa (outcomes). Proses belajar mengajar tidak dapat berlangsung dengan nyaman dan aman jika fasilitas belajar, seperti gedung sekolah, ruang kelas, buku dan bahan ajar lainnya (learning materials), media dan alat peraga yang dapat diupayakan oleh sekolah, termasuk perpustakaan dan laboratorium, bahkan juga kantin sekolah, dan fasilitas pendidikan lainnya. seperti buku pelajaran dan kurikulum yang digunakan disekolah. Semua itu dikenal sebagai infrastruktur fisik (physical infrastructure atau facilities). Singkat kata, mutu SDM yang tersedia di sekolah dan mutu fasilitas sekolah merupakan dua macam masukan yang sangat berpengaruh terhadap mutu pendidikan.

a. Proses belajar-mengajar (teaching and learning)

Dimensi ketiga ini sering disebut sebagai kotak hitam (black box) masalah pendidikan dalam kotak hitam, dimana terdapat tiga komponen utama pendidikan yang saling berinteraksi satu dengan yang lain, yaitu peserta didik, pendidik, dan kurikulum. Tanpa peserta didik, siapa yang akan diajar? Tanpa pendidik, siapa yang akan mengajar, dan tanpa kurikulum, bahan apa yang akan diajarkan? Oleh karena itu mutu proses belajar mengajar, atau mutu interaksi edukatif yang terjadi di ruang kelas, menjadi faktor yang amat berpengaruh terhadap mutu pendidikan. Efektivitas proses belajar-mengajar dipengaruhi oleh: 1) lama waktu belajar, 2) metode mengajar yang digunakan, 3) penilaian, umpan balik, bentuk penghargaan bagi peserta didik, dan 4) jumlah peserta didik dalam satu kelas. Ruang kelas di Indonesia sangat kering dengan media dan alat peraga. Pakar pendidikan. Dr. Arif Rahman, M.Pd. sering menyebutkan bahwa ruang kelas ibarat menjadi penjara bagi anak-anak. Jika diumumkan ada rapat dewan pendidik, dalam arti tidak ada kelas, maka bersoraklah para siswa, ibarat keluar dari pintu penjara tersebut. Sesungguhnya, di sinilah kelemahan terbesar pendidikan di negeri ini. Proses belajar mengajar di ruang kelas sangat kering dari penggunaan teknik penguatan (*reinforcement*), kering dari penggunaan media dan alat peraga yang menyenangkan. Dampaknya, dapat diterka, yaitu hasil belajar yang belum memenuhi standar mutu yang ditentukan. Sentral permasalahan lemahnya proses belajar mengajar di dalam kelas ini, sebenarnya sudah diketahui, yakni kualifikasi dan kompetensi guru. Setengah guru Indonesia belum memenuhi standar kualifikasi, apalagi dengan standar kompetensinya sehingga timbulah istilah 'guru tak layak', belum lagi dengan masalah kesejahteraannya. Ada pendapat yang menyatakan bahwa semua masalah bersumber dari masalah kesejahteraan. Memang, kesejahteraan guru menjadi salah satu syarat agar guru dapat

disebut sebagai profesi, selain 1) memerlukan keahlian, 2) keahlian itu diperoleh dari proses pendidikan dan pelatihan, 3) keahlian itu diperlukan masyarakat, 4) punya organisasi profesi, 5) keahlian yang dimiliki dibayar dengan gaji yang memadai.⁸⁶

b. Hasil Belajar (outcomes)

Hasil belajar adalah sasaran yang diharapkan oleh semua pihak. Di sini memang terjadi perbedaan harapan dari pihak-pihak tersebut. Pihak dunia usaha dan industri (DUDI) mengharapkan lulusan yang siap pakai. Pendidikan kejuruan dipacu agar dapat memenuhi harapan ini. Sedang pihak praktisi pendidikan pada umumnya cukup berharap lulusan yang siap latih. Alasannya, agar DUDI dapat memberikan peran lebih besar lagi dalam memberikan pelatihan. Setidaknya, semua jalur, jenjang dan jenis pendidikan menghasilkan lulusan yang dapat membaca dan menulis (*literacy*), berhitung (*numeracy*), dan kecakapan hidup (*life skills*). Selain itu, peserta didik harus memiliki kecerdasan emosional dan sosial (*emotional dan social intelligences*), nilai-nilai lain yang diperlukan masyarakat. Terkait dengan berbagai macam kecerdasan, Howard Gardner menegaskan bahwa "satu-satunya sumbangan paling penting untuk perkembangan anak adalah membantunya untuk menemukan bidang yang paling cocok dengan bakatnya".⁸⁷

Hasil belajar yang akan dicapai sesungguhnya yang sesuai dengan potensinya sesuai dengan bakat dan kemampuannya, serta sesuai dengan tipe kecerdasannya, disamping juga nilai-nilai kehidupan (*values*) yang diperlukan untuk memelihara dan menransformasikan budaya dan kepribadian bangsa, dalam perspektif psikologi pendidikan dikenal sebagai ranah kognitif, afektif, dan psikomotorik, dalam perspektif sosial dikenal dengan istilah 3H (*head, heart, hand*). Tokoh pendidikan dari Minang

⁸⁶Suparian, *Op.Cit*, h. 45

⁸⁷ Daniel Goleman, *Emotional Intelligence*, (Jakarta:Gramedia, 2002), h. 34

mengingatkan bahwa “Dari pohon rambutan jangan diminta berbuah mangga, tapi jadikanlah setiap pohon mangga itu menghasilkan buah mangga yang manis” (Muhammad Sjafei, INS). Semua itu pada dasarnya untuk mencapai tujuan pendidikan nasional”.... berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.⁸⁸



c. Konteks (contexts) atau lingkungan (environments)

Lingkungan sangat berpengaruh terhadap hasil pendidikan siswa, karena mereka hidup dalam konteks lingkungan sekitarnya, baik lingkungan sekolah atau keluarga, atau lingkungan pergaulan siswa.

Keempat dimensi yang telah dijelaskan tersebut saling mempengaruhi dengan konteks (contexts) atau lingkungan (environments) yang meliputi berbagai aspek alam, sosial, ekonomi, dan budaya, sebagai berikut :⁸⁹

- a) *Economics and labour 'market conditions in the community* atau kondisi pasar ekonomi dan pasar dalam masyarakat.
- b) *Socio-cultural and religious factors* atau faktor religius dan sosio-kultural.
- c) *Educational knowledge and support infrastructure* atau pengetahuan dan infrastruktur yang mendukung dunia pendidikan.
- d) *Public Resources Available For Education* atau ketersediaan sumber-sumber masyarakat untuk pendidikan.
- e) *Competitiveness of the teaching profession on the labour market* atau daya saing profesi mengajar pada pasar tenaga kerja.

⁸⁸ Pasal 3 UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

⁸⁹ Suparlan, *Op. Cit*, h.211

- f) *National governance and management strategies* atau strategi manajemen dan tatakelola pemerintahan.
- g) *Philosophical standpoint of teacher and learner* atau pandangan filosofis guru dan peserta didik.
- h) *Peer effects* atau pengaruh teman sebaya.
- i) *Parental Support* atau dukungan orangtua atau keluarga.
- j) *Time available for schooling and home-works* atau ketersediaan waktu untuk sekolah dan PR.
- k) *National standards* atau standar-standar nasional.
- l) *Public Expectations* atau harapan masyarakat.
- m) *Labour market demands* permintaan pasar tenaga kerja.
- n) *Globalization* atau globalisasi.

Pada awalnya, peran orangtua (rumah) dan keluarga belum dipandang sebagai dimensi yang benar-benar berpengaruh terhadap mutu pendidikan. Sekarang dukungan orangtua menjadi salah satu faktor yang berpengaruh terhadap hasil belajar peserta didik. Dalam kajian tentang sekolah efektif (*effective school*), dukungan orangtua siswa dan masyarakat menjadi salah satu faktor dalam sekolah efektif.

d. Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan

Berbicara mengenai mutu, maka mutu pendidikan akan dipersalahkan bila tidak sesuai dengan yang diharapkan. Mutu pendidikan merupakan hal tentang dua sisi yang sangat penting yaitu proses dan hasil. Mutu dalam proses pendidikan melibatkan berbagai input seperti; bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana dan prasarana lembaga pendidikan, dukungan administrasi, berbagai sumber daya dan upaya penciptaan suasana yang fair

dan nyaman untuk belajar. Mutu dalam konteks “hasil pendidikan” mengacu pada prestasi yang dicapai oleh lembaga pendidikan pada setiap kurun waktu tertentu.

Upaya peningkatan mutu pendidikan adalah usaha-usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Upaya peningkatan mutu ini menjadi penting dalam rangka menjawab berbagai tantangan terutama globalisasi, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta pergerakan tenaga ahli (ekspatriat) yang sangat masif. Maka persaingan antar bangsa pun berlangsung sengit dan intensif sehingga menuntut lembaga pendidikan untuk mampu melahirkan output pendidikan yang berkualitas, memiliki keahlian dan kompetensi profesional yang siap menghadapi kompetisi global.⁹⁰

Upaya-upaya yang sedang dilakukan pada saat ini adalah dengan melalui

a. **Sertifikasi**

Sertifikasi guru adalah proses pemberian sertifikat pendidik kepada guru. Sertifikat pendidik diberikan kepada guru yang telah memenuhi standar profesional guru. Guru profesional merupakan syarat mutlak untuk menciptakan sistem dan praktik pendidikan yang berkualitas. Sertifikat pendidik adalah sebuah sertifikat yang ditandatangani oleh perguruan tinggi penyelenggara sertifikasi sebagai bukti formal pengakuan profesionalitas guru yang diberikan kepada guru sebagai tenaga profesional. Dalam Undang-undang Guru dan Dosen disebut sertifikat pendidik. Pendidik yang dimaksud di sini adalah guru dan dosen. Proses pemberian sertifikat

⁹⁰Gaspersz, Vincent. Penerapan Total Management In Education (TQME) Pada Perguruan Tmggi di Indonesia, Jumal Internasional, Jilid 6, No. 3 (<http://www.ut.ac.id> diakses 2 Nopember 2016

pendidik untuk guru disebut sertifikasi guru dan untuk dosen disebut sertifikasi dosen.⁹¹

Sertifikasi merupakan sarana atau instrumen untuk mencapai suatu tujuan, bukan tujuan itu sendiri. Perlu ada kesadaran dan pemahaman dari semua pihak bahwa sertifikasi adalah sarana untuk menuju kualitas. Kesadaran dan pemahaman ini akan melahirkan aktivitas yang benar, bahwa apapun yang dilakukan adalah untuk mencapai kualitas. Jika seorang guru kembali masuk kampus untuk meningkatkan kualifikasinya, maka belajar kembali ini bertujuan untuk mendapatkan tambahan ilmu pengetahuan dan keterampilan, sehingga mendapatkan ijazah S-1. Ijazah S-1 bukan tujuan yang harus dicapai dengan segala cara, termasuk cara yang tidak benar melainkan konsekuensi dari telah belajar dan telah mendapatkan tambahan ilmu dan ketrampilan baru.⁹²

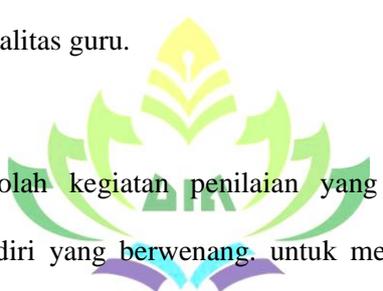
Demikian pula jika guru mengikuti sertifikasi, tujuan utama bukan untuk mendapatkan tunjangan profesi, melainkan untuk dapat menunjukkan bahwa yang bersangkutan telah memiliki kompetensi sebagaimana disyaratkan dalam standar kompetensi guru. Tunjangan profesi adalah konsekuensi logis yang menyertai adanya kemampuan yang dimaksud. Dengan menyadari hal ini maka guru tidak akan mencari jalan lain guna memperoleh sertifikat profesi kecuali mempersiapkan diri dengan belajar yang benar untuk menghadapi sertifikasi. Berdasarkan hal tersebut, maka sertifikasi akan membawa dampak positif, yaitu meningkatnya kualitas guru, tujuan sertifikasi adalah untuk:

⁹¹HAR Tilaar, *Sistem Pendidikan Nasional yang Konduktif Bagi Pembangunan Masyarakat Industri Modern Berdasarkan Pancasila*, (Jakarta:Gramedia 1991), h.376

⁹² H. Fuad Disan, *Dasar.Dasar Kependidikan*. (Jakarta, Rineka Cipta, 1997), h.187

1. Menentukan kelayakan guru dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
2. Meningkatkan proses dan mutu hasil pendidikan
3. Meningkatkan martabat guru
4. Meningkatkan profesionalitas guru.

b. Akreditasi



Akreditasi sekolah kegiatan penilaian yang dilakukan oleh pemerintah dan/atau lembaga mandiri yang berwenang, untuk menentukan kelayakan program dan/atau satuan pendidikan pada jalur pendidikan formal dan non-formal pada setiap jenjang dan jenis pendidikan., berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, sebagai bentuk akuntabilitas publik yang dilakukan dilakukan secara obyektif, adil, transparan dan komprehensif dengan menggunakan instrumen dan kriteria yang mengacu kepada Standar Nasional Pendidikan.

Alasan kebijakan akreditasi sekolah di Indonesia adalah bahwa setiap warganegara berhak memperoleh pendidikan yang bermutu. Untuk dapat menyelenggarakan pendidikan yang bermutu, maka setiap satuan/program pendidikan harus memenuhi atau melampaui standar yang dilakukan melalui kegiatan akreditasi terhadap kelayakan setiap satuan/program pendidikan Akreditasi sekolah bertujuan untuk:

1. Memberikan informasi tentang kelayakan Sekolah/Madrasah atau program yang dilaksanakannya berdasarkan Standar Nasional Pendidikan.
2. Memberikan pengakuan peringkat kelayakan.
3. Memberikan rekomendasi tentang penjaminan mutu pendidikan kepada program dan/atau satuan pendidikan yang diakreditasi dan pihak'terkait.

c. **Standarisasi**

Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Standar Nasional Pendidikan terdiri dari :

- 1) Standar Kompetensi Lulusan
- 2) Standar Isi
- 3) Standar Proses
- 4) Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan
- 5) Standar Sarana dan Prasarana
- 6) Standar Pengelolaan
- 7) Standar Pembiayaan Pendidikan
- 8) Standar Penilaian Pendidikan



Fungsi dan Tujuan standar :

- a. Standar Nasional Pendidikan berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu
- b. Standar Nasional Pendidikan Bertujuan menjamin mutu Pendidikan Nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat.
- c. Standar Nasional Pendidikan disempurnakan secara terencana, terarah, dan berkelanjutan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global.⁹³

⁹³ Moh. Iwan Apriyadi, 2012 *Manajemen Peningkatan Mutu*, (Artikel dipublikasikan diinternet, diakses 27 Nopember 2016)

Upaya peningkatan mutu pendidikan yang sedang dilakukan pemerintah melalui sertifikasi, akreditasi dan standarisasi harus disambut dengan baik oleh semua kalangan yang terkait dengan pendidikan. Walaupun terkadang Undang-Undang, peraturan dan kebijakan pemerintah tentang pendidikan menimbulkan pro dan kontra. Mereka yang kontra atau tidak setuju biasanya diwujudkan dalam beberapa bentuk, misal tulisan, demonstrasi, dan bahkan melakukan jalur hukum ke pengadilan.

Dengan adanya pro kontra tentang kebijakan yang dibuat oleh pemerintah sebenarnya menjadi indikator bahwa masyarakat saat ini cenderung lebih dinamis karena lebih terbuka menerima perbedaan. Selain itu juga hal ini mengindikasikan bahwa sebenarnya pendidikan banyak mengalami problematika yang harus di cari jawabannya secara proposional sehingga tidak akan menimbulkan masalah – masalah baru.

2. Kinerja Guru

Faktor utama kenapa manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktivitas dalam kerja mengandung unsur suatu kegiatan sosial yang menghasilkan sesuatu dan pada akhirnya bertujuan memenuhi kebutuhan dan untuk memenuhi kebutuhan dan untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik. Dalam pencapaian taraf hidup yang lebih baik dan sukses dalam bekerja tidak lepas dari motivasi kerja, dan kuat lemahnya motivasi keqa seseorang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja.

Kinerja dalam bahasa inggris disebut dengan istilah *performance*, misalnya "*work performance*" yang artinya prestasi kerja, sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan sikap. keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan bekerja. Prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai

sesuatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung tercermin dari output yang dihasilkan baik kuantitas maupun kualitas.

Berdasarkan kamus psikologi, Daliguno memberikan batasan bahwa; prestasi kerja (performance) adalah setiap kegiatan yang menghasilkan suatu akibat pelaksanaan, bagaimana seseorang bereaksi dalam menjalankan tugas yang diberikan.⁹⁴ Definisi lain mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja (performance) adalah proyeksi dan struktur kognitif dan efektif dari seseorang.⁹⁵ Definisi lain sejalan dengan pendapat McClelland yang mendefinisikan kinerja sebagai cerminan dari keseluruhan cara seseorang dalam menetapkan tujuan prestasinya.⁹⁶

Mitrani mendefinisikan kinerja sebagai pernyataan sebagaimana seseorang telah memainkan perannya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran-sasaran khusus yang berhubungan dengan peranan perseorangan, dan atau dengan memperlihatkan kompetensi-kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi apakah dalam suatu peranan tertentu, atau secara lebih umum.⁹⁷ Pada faktor individu jika seseorang melihat kinerja yang tinggi merupakan jalur untuk memenuhi kebutuhannya, maka ia akan mengikuti jalur tersebut.

Meningkatkan kinerja adalah salah satu tujuan utama penilaian kinerja untuk itu perlu dipahami definisi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Cukup banyak ahli yang memberikan definisi dan meneliti faktor-faktor yang mempengaruhinya. Kinerja atau prestasi kerja adalah perilaku yang tampak atau terwujud dalam pelaksanaan tugas, baik tugas maupun di luar kantor yang bersifat kedinasan.

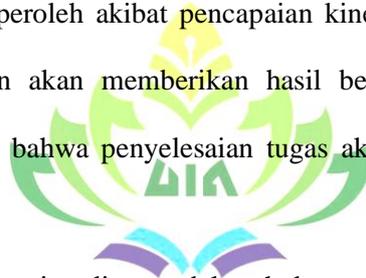
⁹⁴Daliguno, *Kamus Psikologi*, (Bandung: Tonis, 1982), h.208

⁹⁵Asri Budiningsih, *Laporan Penelitian: Penampilan Guru yang Ideal antara Harapan dan Kenyataan*,(Yogyakarta: FIP FKIP Yogyakarta, 1987), h.1

⁹⁶D.C Winter McClelland, *Motivation Economic Achifment*, (New York: The Free Press. 1971), h.47

⁹⁷N.H Anderson, *"Performance-Motivation-Ability; An Integration Theoretical Analysis"*, (Dalam Journal of personality and social Phichology,1998), h.598

Kinerja merupakan fungsi dari usaha dan kompetensi sehingga pentinglah bagi individu untuk merasa yakin bahwa mereka mampu berkinerja pada tingkat yang diinginkan.⁹⁸ Walker selanjutnya mengatakan bahwa usaha (*effort*) dipengaruhi oleh: perasaan positif atau negatif seseorang tentang outcome atau penghargaan (*reward*) yang akan diperoleh akibat pencapaian kinerja, pengharapan bahwa usaha (*effort*) yang dilakukan akan memberikan hasil berupa penyelesaian tugas yang ditetapkan, pengharapan bahwa penyelesaian tugas akan memberikan suatu *outcome* atau *reward*.⁹⁹



Berangkat dari uraian di atas, dalam hubungannya dengan dunia pendidikan, maka kinerja guru dapat didefinisikan sebagai sejauh mana seorang guru bekerja secara maksimal sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dalam upaya mencapai tujuan institusional. Kemampuan seorang guru akan terlihat saat mengajar yang dapat diukur dari kompetensi mengajarnya. Sehubungan dengan hal tersebut, *Kootz dan O'Donel* mengatakan bahwa konsep penampilan guru dalam mengajar dapat terwujud sebagai seluruh kemampuan guru dalam melaksanakan tugas sehari-hari.¹⁰⁰ Sehingga dapat dikatakan bahwa seorang guru yang baik bekerja dengan perencanaan-perencanaan yang matang sehingga tujuan yang direncanakan dapat tercapai.

Lebih lanjut dikatakjan bahwa kinerja (*performance*) guru tersebut bukanlah suatu fenomena yang berdiri sendiri, akan tetapi banyak dipengaruhi oleh variabel

⁹⁸James Walker, *Performance Management*, (London, Institute of Personel and Development, 1980, h.259

⁹⁹*Ibid*, h.260

¹⁰⁰Lambertus Sasube, *Jurnal Penelitian IKIP Manado*, (Manado: IKIP Manado, 1992),

lainnya, seperti: (1) variabel personal; (2) situasional; (3) tujuan instruksional; (4) bahan dan sumber belajar; dan (5) kondisi fisik yang ada.¹⁰¹

Sehubungan penampilan guru tersebut dikatakan bahwa dalam menjalankan tugasnya mengajar di depan kelas seorang guru dituntut untuk berpenampilan baik, karena performance/penampilan guru pada waktu mengajar di depan kelas akan mempengaruhi minat belajar peserta didik. Kesiapan guru dalam mengajar dapat dilihat dari performance.¹⁰² Artinya performance/penampilan guru dalam mengajar hanya dapat diamati melalui perilaku mereka dalam mengajar atau tahap melakukan persiapan mengajar yang nampak keluar dalam indikator-indikator.

Hugest dalam hal ini menyarankan bahwa dalam melaksanakan tugas mengajar guru hendaknya dapat menjadi pengawas atau pengontrol yang baik, karena pengawasan yang baik, maka maka pengajaran akan berjalan dengan lancar.¹⁰³ Sedangkan Sunaryo menyatakan bahwa guru dapat berperan sebagai pembimbing, stimulator, dan fasilitator yang berhadapan dengan siswa guna membantu siswa mengidentifikasi pertanyaan dan masalah serta membimbing melakukan penelitian-penelitian.¹⁰⁴

Seorang guru haruslah dapat menciptakan suasana sedemikian sehingga siswa mempunyai kesadaran untuk belajar, guru tersebut harus dapat mengelola kegiatan proses belajar mengajar secara keseluruhan sehingga siswa merasa butuh belajar. Peranan kunci guru di dalam interaksi pendidikan adalah melakukan pengendalian yang pada dasarnya dapat ditinjau dari dua segi, yaitu 1) pembentukan kemandirian

¹⁰¹*Ibid*, h.18

¹⁰²Gunawan Muhammad, *WartaKIP*. (Yogyakarta: No. 2-3,1992), h.16

¹⁰³Saparudin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan*, (Jakarta: Grasindo, 1981), h.93

¹⁰⁴Sunaryo, *Masalah-masalah Ilmu Keguruan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1998), h.52

murid, 2) pemupukan kemampuan murid dengan meningkatkan pengetahuan serta keterampilan yang relevan, 3) penyediaan sistem dukungan yang memungkinkannya melakukan berbagai alternatif bentuk kegiatan mengajar.

Uraian diatas mengindikasikan bahwa pendidikan disebut bermutu jika proses belajar mengajar berlangsung secara efektif, dan peserta didik mengalami proses pembelajaran yang bernakna, ditunjang oleh sumber daya (manusia, dana, sarana, prasarana) yang wajar.¹⁰⁵ Secara logis, proses yang berkualitas akan menghasilkan produk yang berkualitas pula. Hasil pendidikan disebut bermutu atau berkualitas dari segi produk jika mempunyai salah satu atau lebih ciri-ciri berikut ini:

- (1) Peserta didik menunjukkan tingkat penguasaan yang tinggi terhadap tugas-tugas belajar sesuai dengan tujuan pendidikan antara lain dengan NEM (Nilai Ebtanas Murni).
- (2) Hasil pendidikan sesuai dengan kebutuhan peserta didik tidak hanya “mengetahui” tetapi “dapat melakukan sesuatu” yang fungsional dalam kehidupan
- (3) Hasil pendidikan sesuai dan relevan dengan tuntutan lingkungan khususnya dunia kerja.¹⁰⁶

Oleh karena itu, penilaian atas kinerja guru sangat penting karena hal ini menjawab pertanyaan mendasar mereka tentang seberapa baik kualitas pengajaran. Umpan balik penilaian kinerja akan memberikan beberapa hal antara lain : jaminan bahwa guru sedang memberikan kontribusi dan melakukan hal-hal yang tepat, kesadaran akan dampak kinerja pengajaran pada hasil-hasil yang diinginkan (kepuasan siswa dan sebagainya), pengakuan akan arti penting dan nilai kinerja guru.

Salah satu yang mendasari cara organisasi mengelola kinerja adalah asumsi-asumsi tertentu mengenai perilaku karyawan, atau "motivasi". Menurut akal sehat, kinerja pekerjaan jelas dipengaruhi oleh bagaimana orang merespon kondisi-kondisi

¹⁰⁵ Hendyat Soetopo, *Pendidikan dan Pembelajaran Teori, Permasalahan dan Praktek*. (Malang: Penerbit UMM, 2005), h.93

¹⁰⁶ *Ibid*, h.95

yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Kondisi-kondisi ini bisa menjadi hambatan karena ketidakpuasan karyawan yang besar terhadap kerja atau kondisi-kondisi pekerjaan menghambat kinerja. Tanda-tanda ketidakpuasan sebagai bentuk *turnover* perpindahan, ketidakhadiran, sikap-sikap yang terungkap dalam kata-kata sering lebih mudah diamati daripada masalah-masalah kinerja. Kitajuga mengandalkan bahwa kepuasan merupakan faktor kunci dalam motivasi.

Kinerja menghasilkan outcome-produktivitas bagi organisasi dan ganjaran bagi personel dalam bentuk gaji, tunjangan, jaminan pekerjaan, pengakuan dari teman kerja dan atasan, serta kesempatan-kesempatan promosi bagi para karyawan individual. Ini sejalan dengan faktor motivator dan faktor kesehatan. Para karyawan pada umumnya sering mengukur kepuasan pekerjaan dari sudut gambaran ini, yang merupakan hal yang paling baik yang mereka terima dari pekerjaan. Individu bisa mendapatkan kepuasan pekerjaan dari rasa pencapaian personal mereka melalui kerja dan juga feedback mengenai kinerja mereka.

Jika kinerja merupakan fungsi dari usaha dan kompetensi, pentinglah kiranya bagi individu untuk merasa yakin bahwa mereka mampu berkinerja pada tingkat yang diinginkan.¹⁰⁷ Usaha ini tergantung pada perasaan-perasaan positif atau negatif mengenai outcome atau ganjaran yang terkait dengan kinerja. Harapan bahwa usaha akan menghasilkan penyelesaian tugas-tugas yang sudah ditetapkan. Harapan bahwa penyelesaian tersebut akan menghasilkan outcomes atau ganjaran. Teori ekspektasi mengenai kinerja ini mengatakan bahwa persepsi karyawan dan nilai-nilai merupakan determinan yang penting dari usaha yang akan mereka berikan.

Penilaian harus menciptakan gambaran yang akurat mengenai kinerja pekerjaan khas dari individu. Ini berarti deskripsi tugas khususnya dalam fungsi

¹⁰⁷James Walker, *Op. Cit*, h.262

pengajaran dan standar (kualitatif maupun kuantitatif) pengajaran adalah hal mutlak. Penilaian tidak dilakukan hanya untuk mengungkapkan kinerja yang buruk. Hasil-hasil yang bisa diterima dan bagus harus diidentifikasi sehingga mereka bisa diperkuat. Untuk mencapai tujuan ini, sistem penilaian harus berkaitan dengan pekerjaan (job related) dan praktis, mencakup standar-standar, dan menggunakan ukuran-ukuran yang handal. Terkait dengan pekerjaan (job related) berarti bahwa sistem tersebut mengevaluasi perilaku-perilaku penting yang menentukan keberhasilan pekerjaan (job analysis). Jika evaluasi tidak terkait dengan pekerjaan, ia tidak valid. Dalam konteks ini penilaian kinerja guru oleh siswa secara teoritis sudah cukup memadai.

Suatu sistem bersifat praktis bila dipahami baik oleh evaluator maupun karyawan. Suatu pendekatan yang rumit dan tidak praktis bisa menyebabkan kemarahan, kebingungan dan kelesuan. Sebuah sistem yang standar dalam organisasi sangat bermanfaat karena hal ini memungkinkan penciptaan praktek-praktek yang seragam. Suatu sistem yang standar sering memiliki standar dan ukuran kinerja yang sudah dipikirkan dengan masak-masak dan seksama.

Penilaian kinerja dianggap lebih efektif ketika bersifat obyektif, menggunakan teknik yang tepat, secara aktif melibatkan karyawan, dipahami dengan baik, dan merupakan tanggung jawab manajemen yang diterima. Idealnya, evaluasi kinerja didasarkan pada kinerja yang terdokumentasi yang diukur sepanjang waktu penilaian untuk masing-masing standar yang sudah ditetapkan atau tujuan yang terkait dengan strategi untuk pekerjaan tersebut. Tetapi studi-studi menunjukkan bahwa evaluasi kinerja biasanya sangat subyektif, meskipun sistem formal digunakan. Penilaian mungkin tidak memiliki semua fakta yang terkait berkenaan dengan ketentuan-

ketentuan pekerjaan, kualitas-kualitas aktual dari perilaku individu dan standar-standar relatif di antara penilai.¹⁰⁸

Untuk bisa terkait dengan pekerjaan atau terbebas dari bias, evaluasi kinerja perlu didasarkan pada ketentuan-ketentuan kerja khusus dan ditetapkan secara empiris. Dalam banyak perusahaan, job deskriptor yang disiapkan untuk tujuan administrasi gaji berfungsi sebagai pijakan bagi evaluasi kinerja. Sering juga berfungsi sebagai penentu, dan penilai dibiarkan “menemukan” standar-standar kinerja yang bisa diterapkan dalam mengevaluasi kinerja individu.

Ketentuan-ketentuan kinerja lebih obyektif ketika didasarkan pada semacam analisis empiris - pemeriksaan aktivitas-aktivitas aktual dan tuntutan-tuntutan pekerjaan. Wawancara, kuesioner, observasi, atau teknik analisis kerja lainnya bisa digunakan untuk menyediakan bukti empiris atau standar-standar kinerja yang terkait dengan pekerjaan. Hasilnya tidak harus berupa job deskriptor yang panjang dan detail, tetapi aspek-aspek yang relevan dari kinerja perlu didefinisikan secara akurat.

Objektivitas juga menuntut penilaian yang independen dari penilai, menggunakan indikator-indikator dan ukuran-ukuran yang tersedia mengenai kinerja aktual. Sementara subyektivitas bisa mempengaruhi penilaian. Menjadi tanggung jawab atasan untuk memeriksa bukti kinerja dan membuat evaluasi yang jujur dan adil. Penilaian berhasil baik diidentifikasi dan yang bisa dicapai, seperti satuan acara perkuliahan yang diselesaikan dan tingkat kepuasan siswa. Penetapan tujuan tidak efektif ketika tujuan terlalu "mudah", ketika tujuan tidak merupakan pekerjaan keseluruhan, ketika pencapaian tujuan sulit untuk atau diukur, dan ketika kinerja merupakan hasil dari usaha tim. Kinerja pengajaran guru berkaitan erat dengan hal ini

¹⁰⁸ *Ibid*, h.275

karena evaluasi kinerjanya dikaitkan dengan kinerja guru lain dalam satu koordinasi mata pelajaran dan guru lain di lain koordinasi yang berbeda.

Proses kunci kegiatan pendidikan tinggi adalah pengajaran dan pembelajaran (*teaching and learning*). Guru dan siswa yang terlibat dalam pengajaran dan pembelajaran tersebut meskipun sudah melalui suatu proses rekrutmen guru dan tes penerimaan siswa baru, pada dasarnya adalah manusia biasa. Orang-orang dalam sebuah organisasi biasanya bukanlah orang yang luar biasa.

Dalam sebuah organisasi yang dinamis dan fleksibel terhadap perubahan seperti bidang pendidikan tinggi, dimana tujuan, lingkungan, struktur organisasional, staf dan aktivitas selalu berubah. Manajemen memainkan peran yang sangat penting dalam membantu guru memahami apa yang diharapkan dari mereka (menetapkan tujuan-tujuan kinerja) membantu mereka memenuhi harapan-harapan ini dengan berhasil mengevaluasi kinerja dan menyediakan umpan balik (*feedback*), dan menunjukkan pengakuan serta menyediakan ganjaran. Kelemahan pada salah satu faktor ini bisa menyebabkan kinerja organisasi yang tidak optimal. Jadi dapat disimpulkan, yang dimaksud dengan kinerja guru adalah sejauh mana seorang guru bekerja sesuai dengan prosedur yang ada dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan.

C. Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

Manajemen sekolah saat ini memiliki kecenderungan ke arah *school based management*. Dalam konteks *school based management*, sekolah harus meningkatkan keikutsertaan masyarakat lokal dalam pengelolaannya untuk meningkatkan kualitas dan efisiensinya. Meskipun demikian otonomi pendidikan dalam konteks *schoolbased management* harus dilakukan dengan selalu mengacu pada

accountability (pertanggung jawaban kualitas) terhadap masyarakat, orangtua, siswa, maupun pemerintah pusat dan daerah.

Agar desentralisasi dan otonomi pendidikan berhasil dengan baik, kepemimpinan kepala sekolah perlu diberdayakan. Pemberdayaan berarti peningkatan kemampuan secara fungsional sehingga kepala sekolah mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya. Dengan proses dan program pemberdayaan, mereka akhirnya harus memiliki kinerja yang profesional dan fungsional. Kepala sekolah harus bertindak sebagai manajer dan pemimpin yang efektif. Sebagai manajer yang baik, kepala sekolah harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah. Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik yang meliputi: 1) perencanaan; 2) pengorganisasian; 3) pengarahan; dan 4) pengawasan.

Kepemimpinan seorang kepala sekolah mungkin perlu mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional agar semua potensi yang ada di sekolah dapat berfungsi secara optimal. Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur sehingga semua unsur yang ada di sekolah (guru, siswa, pegawai, orangtua siswa, masyarakat, dsb.) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah. Ciri seorang yang telah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan transformasional¹⁰⁹ adalah sebagai berikut: 1) mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan (pembaruan); 2) memiliki sifat

¹⁰⁹Luthans, F., 1995. *Organizational Behavior, 7th Ed.*, (McGraw-Hill International Edition.1995) h. 35

pemberani; 3) mempercayai orang lain; 4) bertindak atas dasar sistem nilai, (bukan atas dasar kepentingan individu, atau atas dasar kepentingan dan desakan kroninya); 5) meningkatkan kemampuannya secara terus-menerus sepanjang hayat; 6) memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas, dan tidak menentu; 7) memiliki visi ke depan.

Dalam era desentralisasi, kepala sekolah tidak layak lagi untuk takut mengambil inisiatif dalam memimpim sekolahnya. Pengalaman kepemimpinan yang bersifat top down seharusnya segera ditinggalkan. Pengalaman kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat instruktif dan *top down* memang telah lama dipraktikkan disebagian besar sekolah kita ketika era sentralistik masih berlangsung.

Beberapa fenomena pendidikan persekolahan sebagai hasil dari model kepemimpinan yang instruktif dan top down dapat kita sebutkan antara lain: sistem target pencapaian kurikulum, target jumlah kelulusan, formula kelulusan siswa, dan adanya desain suatu proyek peningkatan kualitas sekolah yang harus dikaitkan dengan peningkatan nilai UAN secara instruktif. Keadaan ini berakibat pada terbelenggunya seorang kepala sekolah dengan juklak dan juknis. Dampak negatifnya ialah tertutupnya sekolah pada proses pembaruan dan inovasi. Keadaan ini pernah dialami oleh penulis ketika harus melakukan diseminasi *classroom action research* di sekolah-sekolah.

Kepala sekolah yang mengadopsi kepemiminan *instruktifotoritarian* tidak selalu bisa memberi peluang kepada penulis untuk mengajak para guru melakukan *classroom action research* di kelasnya, dengan alasan kegiatan penelitian kelas itu akan mengganggu pencapaian target kurikulum yang telah dicanangkan oleh pusat. Di sisi guru sebenarnya mereka sangat mendambakan untuk selalu meningkatkan profesionalisme secara berkelanjutan melalui *classroom action research*. Sebab

mereka sebenarnya mengerti, dengan melakukan penelitian itu para guru akan mampu melakukan refleksi terhadap praktik pembelajaran yang selama ini dilakukannya. Para guru telah dilatih, sehari-hari mengenai cara-cara melakukan *classroom action research*. Tetapi gara-gara ada kepala sekolah tidak reseptif terhadap inovasi, akhirnya guru harus puas dengan praktik yang bertahun-tahun dilakukan dan dianggap telah baik tanpa ada sistem feedback yang diperolehnya dari penelitian tindakan kelas.

Kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan partisipatif transformasional memiliki kecenderungan untuk menghargai ide-ide baru, cara baru, praktik-praktik baru dalam proses belajar mengajar di sekolahnya, dan dengan demikian sangat senang jika guru melaksanakan *classroom action research*; Sebab dengan penelitian kelas itu sebenarnya guru akan mampu menutup gap antara wacana konseptual dan realitas dunia praktik profesional. Akibat positifnya ialah dapat ditemukannya solusi bagi persoalan keseharian yang dihadapi guru dalam proses belajar mengajar di kelas. Jika hal ini terjadi, berarti guru akan mampu memecahkan sendiri persoalan yang muncul dari praktik profesionalnya, dan oleh karena itu mereka dapat selalu meningkatkan profesionalismenya secara berkelanjutan.

Proses inovasi di sekolah dapat berjalan dengan baik, kepala sekolah perlu dan bertindak sebagai pemimpin (leader), dan bukannya bertindak sebagai boss. Ada perbedaan di antara keduanya. William Glasser¹¹⁰ dalam bukunya *The Quality School: Managing Students Without Coercion* berhasil mengemukakan metafora yang membedakan antara leader dan boss. Perbedaan tersebut dapat kita pahami dari ungkapan-ungkapan metafora berikut:

- 1) *A boss drives. A leader leads;*
- 2) *A boss relies on authority. A leader relies on co-operation;*
- 3) *A boss says "I". A leader says "We";*
- 4) *A boss creates fear. A leader*

¹¹⁰William Glaser, *The Quality School* (2nd Edition). (New York: Harper Collins. 1992), h.238

creates confidence; (5) A boss knows how. A leader shows how: (6) A boss creates resentment. A leader breeds enthusiasm; (7) A boss fixes blame. A leader fixes mistakes; (8) A boss makes work drudgery. A leader makes work interesting.

Memahami metafora tersebut, seyogyanya kepemimpinan kepala sekolah harus menghindari terciptanya pola hubungan yang hanya mengandalkan kekuasaan, sebaliknya perlu mengedepankan kerja sama fungsional menghindarkan diri dari *one man show*, sebaliknya harus menekankan pada kerjasama kesejawatan; menghindari terciptanya suasana kerja yang serba menakutkan, sebaliknya perlu menciptakan keadaan yang membuat semua guru percaya diri; menghindarkan diri dari wacana retorika, sebaliknya perlu membuktikan memiliki kemampuan unjuk kerja profesional; menghindarkan diri dari sifat dengki dan kebencian, sebaliknya harus menumbuhkan kebanggaan antusiasme kerja para guru; menghindarkan diri dari suka menyalahkan, tetapi harus mampu membetulkan(mengoreksi) kesalahan guru; dan menghindarkan diri agar tidak menyebabkan pekerjaan guru menjadi membosankan, tetapi sebaliknya justru harus mampu membuat suasana kerja yang membuat guru tertarik dan betah melakukan pekerjaannya, selain itu kepala sekolah juga harus memiliki peran penting lainnya sebagai berikut :

1. Peran Kepala Sekolah Dalam Memotivasi Guru dan Karyawan

Kepala Sekolah sebagai motivator, memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar.

Dorongan dan penghargaan merupakan dua sumber motivasi yang efektif diterapkan oleh kepala sekolah. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh

berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah keefektifan (*effectiveness*) kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Sebagai motivator, kepala sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

Terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya. Prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut :

- a) Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan.
- b) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para pendidik dan tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuannya bekerja. Para tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- c) Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
- d) Pemberian hadiah lebih baik dari pada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman dapat juga diperlukan.
- e) Usaha memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dapat dilakukan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman dan nyaman, menunjukkan

sikap bahwa kepala sekolah memperhatikannya, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan .

2. Peran Kepala Sekolah Dalam Membina Guru dan Karyawan

Kepala Sekolah adalah orang yang sangat menentukan dalam berjalannya suatu kegiatan organisasi sekolah sesuai dengan rel yang diharapkan peran dan tanggung jawabnya sangatlah berat, untuk itu diperlukan kerjasama dengan *stakeholder-stakeholder* yang terlibat dalam dunia pendidikan agar mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Dalam menjalankan tugasnya sebagai pimpinan sekolah, hendaknya kepala sekolah memiliki visi dan misi yang menjadi pedoman dan arah dalam berpijak. Kepala sekolah juga harus memiliki kompetensi dalam melakukan pembinaan terhadap semua guru yang dipimpin di madrasahnyanya.

Pembinaan kinerja guru adalah upaya membantu pendidik yang belum matang menjadi matang, yang tidak mampu mengelola sendiri menjadi mampu mengelola sendiri, yang belum memenuhi kualifikasi, belum terakreditasi menjadi terakreditasi. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai pemimpin hendaknya selalu memperhatikan bawahannya baik secara material maupun non material. Dengan perhatian kepada bawahannya, diharapkan kinerja guru akan meningkat. Kepala sekolah juga perlu mengadakan berbagai macam kegiatan dan pelatihan untuk membina para guru dalam agar memiliki kinerja yang baik.

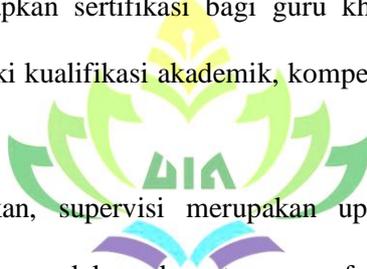
Upaya yang dilakukan Kepala sekolah yang berorientasi pada pembinaan kinerja guru dilakukan dengan berbagai cara yaitu sebagai berikut :

- a) Pendidikan dan pelatihan, diberikan kepada guru yang dipandang perlu meningkatkan keterampilan atau pengetahuan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang pendidikan. Upaya Kepala madrasah dalam hal ini yakni mengikutsertakan guru-guru melalui seminar dan

pelatihan yang diadakan Kemendikbud atau di luar Kemendikbud. Hal ini dilakukan dalam upaya pembinaan kinerja guru dalam membenahi materi dan metodologi pembelajaran

- 
- b) Tugas belajar/ studi lanjut, merupakan pendidikan lanjutan bagi guru ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi agar kualifikasi akademiknya bertambah meningkat dan sesuai dengan standar/undang-undang yang ditetapkan oleh pemerintah. Dalam melaksanakan pembinaan profesional guru, kepala sekolah bisa menyusun program penyetaraan bagi guru-guru yang memiliki kualifikasi DIII agar mengikuti penyetaraan S1 atau akta IV, sehingga mereka dapat menambah wawasan keilmuan dan pengetahuan yang menunjang tugasnya
- c) Revitalisasi organisasi profesi kependidikan, organisasi kependidikan seperti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Kelompok Kerja Guru (KKG), dan kelompok kerja sekolah merupakan wadah yang sangat bermanfaat dalam membina kinerja guru di sekolah.⁷⁴ Melalui MGMP dan KKG semua kesulitan dan permasalahan yang dihadapi guru dalam kegiatan pendidikan dan pengajaran dapat dipecahkan dan para guru diarahkan untuk mencari berbagai pengalaman mengenai metodologi pembelajaran dan bahan ajar yang dapat diterapkan di dalam kelas demi meningkatkan kinerja guru dan mutu pendidikan
- d) Meningkatkan kesejahteraan guru tidak bisa diabaikan, karena merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan kinerja. Peningkatan kesejahteraan guru dapat dilakukan antara lain dengan pemberian insentif di luar gaji, imbalan dan penghargaan, serta tunjangan yang dapat meningkatkan kinerja guru
- e) Sertifikasi guru, guru memegang peranan yang sangat penting dan strategis dalam upaya membentuk watak bangsa dan mengembangkan potensial siswa

dalam kerangka pembangunan pendidikan di Indonesia. Oleh sebab itu diperlukan guru yang memiliki kemampuan yang maksimal untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional dan diharapkan secara berkesinambungan mereka dapat meningkatkan kompetensinya. Untuk menguji kompetensi tersebut pemerintah menerapkan sertifikasi bagi guru khususnya guru dalam jabatan. Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani



- f) Supervisi pendidikan, supervisi merupakan upaya bantuan yang diberikan kepada guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya agar guru mampu membantu siswa dalam belajar untuk menjadi lebih baik
- g) Penyediaan fasilitas menunjang, terutama fasilitas pembelajaran seperti perpustakaan, sambungan internet untuk memberikan kemampuan belajar kepada peserta didik, dan kemudahan bagi guru untuk memperkaya wawasan dan disiplin ilmu sesuai dengan bidang studi masing-masing

D. Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan seperti yang dikemukakan oleh *Edward Sallis*, mutu adalah Sebuah filsosofis dan metodologis yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan.¹¹¹ *Sudarwan Danim* mutu mengandung makna derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang dan jasa. Sedangkan dalam dunia pendidikan barang dan jasa itu bermkna dapat dilihat dan tidak dapat dilihat, tetapi dan dapat dirasakan.¹¹² Sedangkan Kamus Besar Bahasa Indonesia menyatakan Mutu

¹¹¹ Edward Sallis, *Total Quality Management In Education* (alft Bahasa Ahmad Ali Riyadi). (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), h. 33

¹¹² Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*. (Jakarta: Bumi Aksara, .2007), h.

adalah (ukuran), baik buruk suatu benda; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dsb) kualitas.¹¹³ Selanjutnya *lalu Sumayang* menyatakan *quality* (mutu) adalah tingkat dimana rancangan spesifikasi sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan fungsi dan penggunaannya, disamping itu *quality* adalah tingkat di mana sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan rancangan spesifikasinya.¹¹⁴

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa mutu (*quality*) adalah sebuah filsospis dan metodologis, tentang (ukuran) dan tingkat baik buruk suatu benda, yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda rancangan spesifikasi sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan fungsi dan penggunaannya agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan. Peningkatan Mutu berdasarkan 8 standar yang paling dominan pada satuan pendidikan :

1. Standar Kompetensi Lulusan

Standar Kompetensi Lulusan berfungsi sebagai kriteria dalam menentukan kelulusan peserta didik pada setiap satuan pendidikan, rujukan untuk penyusunan standar-standar pendidikan lain, dan merupakan arah peningkatan kualitas pendidikan secara mendasar dan holistik pada jenjang pendidikan dasar dan menengah, serta merupakan pedoman penilaian dalam menentukan kelulusan peserta didik yang meliputi kompetensi untuk seluruh mata pelajaran, serta mencakup aspek sikap, pengetahuan dan keterampilan.

Secara rinci standar kompetensi lulusan, dijabarkan dalam tabel berikut.

¹¹³Tim Penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1991), h.677

¹¹⁴ Lalu Sumayang, *Op Cit*, h.322

Tabel 1. Standar Kompetensi Lulusan.

Pernyataan Standar	Indikator
Berhikmah kepada Tuhan Yang Maha Esa	Beribadah sebelum dan sesudah melakukan suatu kegiatan
Memiliki moral, etika, dan kepribadian yang baik sesuai dengan nilai-nilai Pancasila	Menunjukkan sikap ramah, sopan santun dalam masyarakat
Berperan sebagai warga negara yang bangga dan cinta tanah air serta mendukung perdamaian dunia	Menggunakan produksi dalam negeri dan hidup harmonis di masyarakat
Menghargai keanekaragaman budaya, pandangan, kepercayaan, dan agama serta pendapat/temuan original orang lain	Menunjukkan toleransi yang tinggi dalam kehidupan bermasyarakat
Menguasai teks berbahasa Inggris untuk keperluan akademis dan pembelajaran	Mampu memahami teks berbahasa Inggris untuk keperluan akademis dan pembelajaran
Menguasai bahasa Indonesia yang baik dan benar dalam ragam lisan dan tulisan	Mampu berbahasa Indonesia yang baik, benar, dan santun dalam ragam lisan dan tulisan
Memiliki semangat untuk penegakan hukum dan mendahulukan kepentingan bangsa serta masyarakat luas	Menjunjung tinggi penegakan hukum serta memiliki semangat untuk mendahulukan kepentingan bangsa serta masyarakat luas
Mampu bekerja sama, memiliki kepekaan sosial, dan kepedulian yang tinggi terhadap masyarakat dan lingkungan	Menunjukkan kehidupan yang harmonis di masyarakat
Memiliki kemampuan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi	Mampu menggunakan teknologi informasi dengan baik
Memiliki wawasan dan pengetahuan yang luas dan mendalam dalam bidang yang ditekuni	Menunjukkan penguasaan bidang keilmuan dengan baik
Mampu mengembangkan potensi diri secara mandiri	Menunjukkan kreativitas dan pemikiran inovatif dalam kehidupan bermasyarakat
Menguasai metodologi penelitian	Mampu melakukan penelitian dengan prosedur yang benar
Mampu mengembangkan kompetensi dirinya secara berkelanjutan	Menunjukkan usaha kerja keras dalam menjalankan kehidupan di masyarakat
Memiliki sikap ilmiah dan menerapkan dalam kehidupan	Menunjukkan perilaku yang logis dalam kehidupan bermasyarakat
Bertanggung jawab pada pekerjaan sendiri dan tugas-tugas yang dibebankan	Menunjukkan etos kerja yang tinggi
Memiliki wawasan dan jiwa kewirausahaan	Mampu menciptakan usaha sendiri

Sumber : pedoman Panduan Standar Mutu Pendidikan

Menyusun kurikulum, terlebih dahulu dilakukan analisis kompetensi yang dibutuhkan untuk bisa melaksanakan tugas-tugas tertentu. Hasil analisis tersebut pada gilirannya menghasilkan Standar Kompetensi Lulusan. Kompetensi adalah kemampuan berfikir, bersikap dan bertindak secara konsisten sebagai perwujudan dari pengetahuan, sikap dan keterampilan yang dimiliki peserta didik. Sedangkan Standar Kompetensi adalah ukuran kompetensi minimal yang harus dicapai peserta didik setelah mengikuti suatu proses pembelajaran pada suatu pendidikan tertentu. Standar Kompetensi Lulusan adalah seperangkat kompetensi lulusan yang dibakukan dan diwujudkan dengan hasil belajar peserta didik.

Adapun tujuan dari Standar Kompetensi Lulusan adalah sebagai berikut:

- 1) Mewujudkan Standar Nasional dan Institusional kompetensi lulusan
- 2) Memberikan acuan dalam merumuskan kriteria, kerangka dasar pengendalian dan *quality assurance* (jaminan mutu) lulusan
- 3) Memperkuat profesionalisme melalui standarisasi lulusan secara nasional dengan tetap memperhatikan tuntutan institusioanal, yaitu visi, misi suatu sekolah¹¹⁵

Sedangkan Mulyasa dalam bukunya menyatakan bahwa Standar Kompetensi Lulusan pada jenjang pendidikan dasar bertujuan untuk meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Standar Kompetensi Lulusan pada jenjang pendidikan menengah umum bertujuan untuk meningkatkan dasar kecerdasan,

¹¹⁵Muhaimin, *Pengembangan Kurikuulm PAI di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, (Jakarta:RajaGrafindoPersada, 2005), h. 230

pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Standar Kompetensi Lulusan pada jenjang pendidikan menengah umum bertujuan untuk meningkatkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut sesuai dengan kejuruannya. Standar Kompetensi Lulusan pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan non formal dikembangkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) dan ditetapkan dengan peraturan menteri¹¹⁶ Standar Kompetensi Lulusan sebagaimana tertuang dalam Permendiknas No.23 Tahun 2006 dipandang sudah cukup ideal, sehingga masing-masing SMA cukup mengacu pada Permendiknas tersebut.

Permendiknas No.23 Tahun 2006, terdiri dari 3 komponen Standar Kompetensi Lulusan (SKL), yang meliputi Standar Kompetensi Lulusan-Satuan Pendidikan (SKL-SP), Standar Kompetensi Kelompok Mata Pelajaran (SK-KMP), serta Standar Kompetensi Lulusan Mata Pelajaran.

2. Standar Isi

Menurut Permendikbud Nomor 64 Tahun 2013, Standar Isi adalah kriteria mengenai ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Ruang lingkup materi dirumuskan berdasarkan kriteria muatan wajib yang ditetapkan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan, konsep keilmuan, dan karakteristik satuan pendidikan dan program pendidikan. Selanjutnya, tingkat kompetensi dirumuskan berdasarkan kriteria

¹¹⁶Afnil Guza, *Standar Kompetensi Lulusan (Jakarta : Rineke Cipta, 2010).*,h. 127-132

tingkat perkembangan peserta didik, kualifikasi kompetensi Indonesia, dan penguasaan kompetensi yang berjenjang.

Secara umum, Standar Isi mencakup sasaran (goal) yang mencakup segala sesuatu yang terdiri dari berbagai aspek yang akan dicapai dan menjadi pengalaman belajar peserta didik. Hal ini sejalan dengan *Soulier* bahwa “goals are generally defined as performance objectives, or what learners want to achieve”. Artinya, tujuan digambarkan secara umum sebagai sasaran hasil atau hal yang ingin dicapai siswa. Selain sasaran, menambahkan bahwa “*curriculum purposes typically include the goals, aims, and objectives an educational program*”. Artinya tujuan kurikulum pada dasarnya terdiri dari sasaran, tujuan dan program pendidikan yang objektif. Sasaran pada kurikulum 2013 dituangkan dalam SKL, tujuan dituangkan dalam Standar Isi yang merupakan turunan dari SKL terdiri KI dan KD, dan program pendidikan yang objektif dituangkan dalam Standar Proses dan Standar Penilaian.

Menurut Permendikbud Nomor 64 tahun 2013 tentang Standar Isi, Kompetensi Inti (KI) adalah Kompetensi yang bersifat generik yang selanjutnya digunakan sebagai acuan dalam mengembangkan kompetensi yang bersifat spesifik dan ruang lingkup materi untuk setiap muatan kurikulum. Kompetensi yang bersifat generik mencakup 3 (tiga) ranah yakni sikap, pengetahuan dan keterampilan. Ranah sikap dipilah menjadi sikap spiritual dan sikap sosial. Pemilahan ini diperlukan untuk menekankan pentingnya keseimbangan fungsi sebagai manusia seutuhnya yang mencakup aspek spiritual dan aspek sosial sebagaimana diamanatkan dalam tujuan pendidikan nasional. Kompetensi yang bersifat generik terdiri atas 4 (empat) dimensi yang merepresentasikan: 1) sikap spiritual, 2) sikap sosial, 3) keterampilan, dan 4) pengetahuan. Kompetensi pada tingkat SD, yaitu :

- a. Menerima, menjalankan dan menghargai ajaran agama yang dianutnya.

- b. Menunjukkan perilaku jujur, disiplin, tanggung jawab, santun, peduli, dan percaya diri dalam berinteraksi dengan keluarga, teman, guru, dan tetangganya serta cinta tanah air.
- c. Memahami pengetahuan faktual dengan cara mengamati, dan mencoba menanya berdasarkan rasa ingin tahu tentang dirinya, makhluk ciptaan Tuhan dan kegiatannya, dan benda-benda yang dijumpainya di rumah, di sekolah dan tempat bermain.
- d. Menyajikan pengetahuan faktual dalam bahasa yang jelas, sistematis dan logis, dan kritis dalam karya yang estetis, dalam gerakan yang mencerminkan anak sehat, dan dalam tindakan yang mencerminkan perilaku anak beriman dan berakhlak mulia.

3. Standar Proses

Standar proses pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan (Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 Bab 1 Pasal 1 Pengertian di atas, ada beberapa hal yang perlu digaris bawahi.

Pertama, standar proses pendidikan adalah standar nasional pendidikan, yang berarti standar proses pendidikan dimaksud berlaku untuk setiap lembaga pendidikan formal pada jenjang pendidikan tertentu di mana pun lembaga pendidikan itu berada secara nasional. Dengan demikian, seluruh sekolah seharusnya melaksanakan proses pembelajaran seperti yang dirumuskan dalam standar proses pendidikan ini.

Kedua, standar proses pendidikan berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran, yang berarti dalam standar proses pendidikan berisi tentang bagaimana seharusnya proses pembelajaran berlangsung. Dengan demikian, standar proses pendidikan dimaksud dapat dijadikan pedoman bagi guru dalam pengelolaan pembelajaran.

Ketiga, standar proses pendidikan diarahkan untuk mencapai standar kompetensi lulusan. Dengan demikian, standar kompetensi lulusan merupakan sumber atau rujukan utama dalam menentukan standar proses pendidikan. Sebenarnya standar proses pendidikan bisa dirumuskan dan diterapkan manakala telah tersusun :

a. Fungsi Standar Proses Pendidikan

Secara umum, standar proses pendidikan (SPP) sebagai standar minimal yang harus dilakukan memiliki fungsi sebagai pengendali proses pendidikan untuk memperoleh kualitas hasil dan proses pembelajaran. Proses pendidikan berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan pendidikan, yakni kompetensi yang harus dicapai dalam ikhtiar pendidikan. Bagaimanapun bagus dan idealnya suatu rumusan kompetensi, pada akhirnya keberhasilannya sangat tergantung kepada pelaksanaan yang dilakukan oleh guru. Berkaitan dengan hal itu, SPP berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan pendidikan serta program yang harus dilaksanakan oleh guru dan siswa dalam proses pembelajaran untuk mencapai tujuan-tujuan

Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Terdapat beberapa hal yang perlu dipahami dalam undang-undang tersebut : *Pertama*, pendidikan adalah usaha sadar dan terencana, hal ini berarti proses pendidikan di sekolah adalah proses yang bertujuan sehingga segala sesuatu yang dilakukan oleh siswa dan guru diarahkan pada pencapaian tujuan *Kedua*, proses pendidikan yang terencana itu diarahkan untuk mewujudkan suasana belajar dan

proses pembelajaran, hal ini berarti di sekolah tidak boleh mengesampingkan proses belajar. *Ketiga*, suasana belajar dan pembelajaran itu diarahkan agar peserta didik dapat mengembangkan potensi dirinya, ini berarti proses pendidikan itu harus berorientasi pada siswa (*student active learning*). *Keempat*, akhir dari proses pendidikan adalah kemampuan anak memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Ini berarti proses pendidikan berujung pada pembentukan sikap, pengembangan kecerdasan serta pengembangan ketrampilan anak sesuai dengan kebutuhan. Supaya pelaksanaan pendidikan di Indonesia dapat mencapai tujuan yang dimaksud dalam undang-undang maka diperlukan suatu standar proses dalam pelaksanaannya.

b. Pengertian Standar Proses Pendidikan

Standar proses pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan (Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 Bab I Pasal 1 Ayat 6). Dari pengertian ini dapat digaris bawahi. *Pertama*, Standar proses pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berarti standar ini berlaku di seluruh lembaga pendidikan di Indonesia. *Kedua*, standar proses pendidikan berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran, yang berarti standar ini berisi tentang bagaimana seharusnya proses pembelajaran berlangsung, ini dapat dijadikan pedoman bagi guru

bagaimana proses pembelajaran seharusnya berlangsung. *Ketiga*, standar proses pendidikan diarahkan untuk mencapai standar kompetensi lulusan. Dengan demikian, standar kompetensi lulusan merupakan rujukan utama dalam menentukan standar proses pendidikan. Lemahnya proses pembelajaran yang dikembangkan guru dewasa ini merupakan salah satu masalah yang dihadapi dunia pendidikan kita. Guru seharusnya melaksanakan pengelolaan pembelajaran dengan sungguh-sungguh melalui perencanaan matang dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada dan memperhatikan taraf perkembangan otak anak. Melalui standar proses pembelajaran setiap guru dapat mengembangkan proses pembelajaran sesuai rambu-rambu yang ditentukan.

4. **Standar Penilaian**

Standar Penilaian Pendidikan adalah kriteria mengenai mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik. Penilaian pendidikan sebagai proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik mencakup: penilaian otentik, penilaian diri, penilaian berbasis portofolio, ulangan, ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, ujian tingkat kompetensi, ujian mutu tingkat kompetensi, ujian nasional, dan ujian sekolah, yang diuraikan sebagai berikut :

- a. Penilaian otentik merupakan penilaian yang dilakukan secara komprehensif untuk menilai mulai dari masukan (input), proses, dan keluaran (output) pembelajaran.

- b. Penilaian diri merupakan penilaian yang dilakukan sendiri oleh peserta didik secara reflektif untuk membandingkan posisi relatifnya dengan kriteria yang telah ditetapkan.
- c. Penilaian berbasis portofolio merupakan penilaian yang dilaksanakan untuk menilai keseluruhan entitas proses belajar peserta didik termasuk penugasan perseorangan dan/atau kelompok di dalam dan/atau di luar kelas khususnya pada sikap/perilaku dan keterampilan.
- d. Ulangan merupakan proses yang dilakukan untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta didik secara berkelanjutan dalam proses pembelajaran, untuk memantau kemajuan dan perbaikan hasil belajar peserta didik.
- e. Ulangan harian merupakan kegiatan yang dilakukan secara periodik untuk menilai kompetensi peserta didik setelah menyelesaikan satu Kompetensi Dasar (KD) atau lebih.
- f. Ulangan tengah semester merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pendidik untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta didik setelah melaksanakan 8 – 9 minggu kegiatan pembelajaran. Cakupan ulangan tengah semester meliputi seluruh indikator yang merepresentasikan seluruh KD pada periode tersebut.
- g. Ulangan akhir semester merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pendidik untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta didik di akhir semester. Cakupan ulangan meliputi seluruh indikator yang merepresentasikan semua KD pada semester tersebut.
- h. Ujian Tingkat Kompetensi yang selanjutnya disebut UTK merupakan kegiatan pengukuran yang dilakukan oleh satuan pendidikan untuk mengetahui pencapaian tingkat kompetensi. Cakupan UTK meliputi

sejumlah Kompetensi Dasar yang merepresentasikan Kompetensi Inti pada tingkat kompetensi tersebut.

- i. Ujian Mutu Tingkat Kompetensi yang selanjutnya disebut UMTK merupakan kegiatan pengukuran yang dilakukan oleh pemerintah untuk mengetahui pencapaian tingkat kompetensi. Cakupan UMTK meliputi sejumlah Kompetensi Dasar yang merepresentasikan Kompetensi Inti pada tingkat kompetensi tersebut.
- j. Ujian Nasional yang selanjutnya disebut UN merupakan kegiatan pengukuran kompetensi tertentu yang dicapai peserta didik dalam rangka menilai pencapaian Standar Nasional Pendidikan, yang dilaksanakan secara nasional.
- k. Ujian Sekolah/Madrasah merupakan kegiatan pengukuran pencapaian kompetensi di luar kompetensi yang diujikan pada UN, dilakukan oleh satuan pendidikan.

E. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
Hecksa Manora	Peranan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan	Peranan kepala sekolah <i>pertama</i> , dituntut untuk menampilkan kemampuan membina kerja sama dengan seluruh personel dalam iklim terbuka yang bersifat kemitraan, serta meningkatkan	Sama-sama meneliti tentang kepala sekolah	Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan

		<p>partisipasi aktif dari orang tua murid. Pada pelaksanaan manajemen peningkatan mutu; kepala sekolah harus lebih berperan sebagai pemimpin dibandingkan sebagai manajer, sebagai <i>leader</i>, <i>administrator</i>, dan <i>supervisor</i>. Dan harus memiliki kompetensi yang baik di bidang akademik, manajerial, dan profesional</p>		
HOER APPANDI	Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Agama Islam Melalui Manajemen Berbasis Sekolah Di SMA Muhammadiyah 3 Surakarta Tahun 2012/2013	Hasil dari penelitian ini adalah peran kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan agama Islam melalui manajemen berbasis sekolah, adalah kepala sekolah sebagai pemimpin (<i>leader</i>), motivator, inovator, edukator, dan supervisor. Adapun peran guru PAI dalam	Sama-sama meneliti tentang kepala sekolah	Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan manajemen berbasis sekolah

		<p>peningkatan mutu Pendidikan Agama Islam melalui manajemen berbasis sekolah, adalah dalam penyampaian materi menggunakan metode variasi, mengikuti peningkatan kompetensi guru, mendampingi siswa dalam ekstrakurikuler keagamaan, memberikan bimbingan dan teladan bagi siswa, dan memberikan motivasi bagi siswa</p>		
Anik Muflihah	Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Manajemen Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah	Menjelaskan bahwa kepala sekolah telah melaksanakan berbagai upaya dan telah berperan untuk meningkatkan manajemen mutu pendidikan di MI NU Raudlatul Tholibin. Upaya yang dilakukan meliputi berbagai peran penting dalam hal kepemimpinan dan juga pengelolaan sekolah baik	Sama-sama meneliti tentang kepala sekolah	Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran dengan mutu pendidikan di madrasah Ibtidaiyah

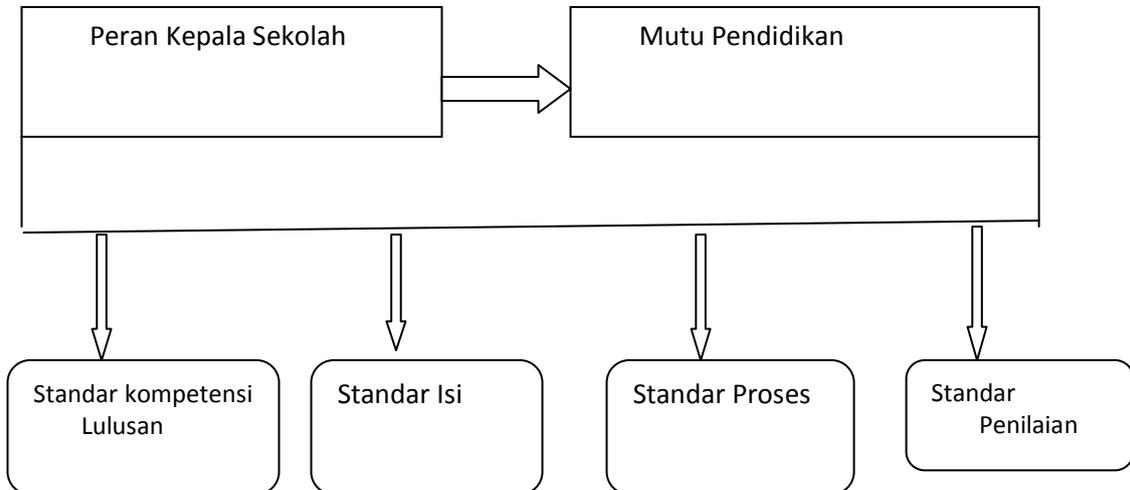
		<p>terhadap guru, siswa, sarana prasarana dan juga pendukung sekolah lainnya.</p> <p>Kesimpulan dalam penelitian ini peran kepala sekolah sangat penting dalam meningkatkan manajemen mutu pendidikan dan peran kepala sekolah telah dilakukan dalam peran sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan juga motivator</p>		
Mohammady, ZM. Abid	<p>Peran Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Budaya Organisasi (Studi Kasus di SDMT Ponorogo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peran kepala sekolah sebagai manajer diantaranya: melakukan analisis internal dan eksternal. Menginternalisasi nilai keislaman. 2. Peran kepala sekolah sebagai educator diantaranya: mengikut sertakan pendidik dalam penataran, workshop atau pelatihan memberikan kesempatan kepada pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke 	Sama-sama meneliti tentang kepala sekolah	Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran dengan mutu budaya organisasi

		<p>jenjang pendidikan yang lebih tinggi, melakukan pengkaderan kepada anggota budaya organisasi. membuat jargon-jargon untuk memotivasi anggota budaya organisasi.</p> <p>3. Dampak peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi diantaranya: iklim budaya organisasi menjadi harmonis, sekolah menjadi lebih berprestasi.</p>		
--	--	---	--	--

<p>Raihani</p>	<p>Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu proses pembelajaran (studi multi kasus di tiga sekolah menengah atas negeri di Yokyakarta)</p>	<p>Hasil penemuanya bahwa kepemimpinan sekolah yang sukses dipengaruhi oleh nilai-nilai dan keyakinanya. Termasuk nilai-nilai religius profesional, hubungan antara manusia dengan budaya jawa. Nilai-nilai ini sangat mendalam dan mempengaruhi seluruh proses dan prosedur sekolah. Nilai-nilai tersebut menjadi panduan dan memberikan standar bagi kepala sekolah dan komunitas sekolah untuk melangkah menuju proses-proses sekolah</p>	<p>Sama-sama meneliti tentang Mutu</p>	<p>Peran kepala sekolah dengan Kepemimpinan</p>
<p>Imron Arifin</p>	<p>Peranan kepala sekolah dalam mengelola MI dn SD Berprestasi (Studi multi kasus MIN Malang, MI Mambaul Ulum, dan SD Ngaglik I Batu).</p>	<p>Hasil penelitian ini menemukan bahwa prestasi lembaga tersebut disebabkan oleh fasilitas, iklim belajar, motivasi guru dan motivasi orang tua sangat tinggi, dan keterlibatan wali</p>	<p>Penelitian sama-sama melihat kualitas dan Mutu pendidikan</p>	<p>Peran kepala sekolah dengan Kepemimpinan kepala sekolah yang berprestasi</p>

		<p>kelas sangat tinggi. Kesemuannya itu tidak lepas dari peran pimpinan melakukan mengorganisasi secara intensif dengan melibatkan semua pihak yang ada dilingkungan pendidikan.</p>		
Asrin	<p>Peranan kepala sekolah pada budaya mutu disekolah menengah (study multi kasus pada SMAN Agung dan SMA 1 Kartini dikota Batu)</p>	<p>Hasil penelitiannya adalah lembaga ini menjelaskan bahwa peran pimpinan dalam mengartikulasikan visi dan misi dalam organisasi sekolah dan penerapan melalui program rencana jangka pendek, menengah, dan panjang nilai kepemimpinan terwujud dalam organisasi seperti kejujuran disiplin, inovasi dan bertanggung jawab. Budaya bermutu</p>	<p>Sama-sama meneliti tentang Mutu</p>	<p>Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu dengan kepemimpinan kepala sekolah pada budaya mutu</p>

F. Kerangka Pikir



Keterangan :

Peran kepala sekolah dalam memimpin sekolah menjadi sangat penting terutama dalam menentukan arah dan kebijakan pendidikan yang dibangun. Sebagai pemimpin tunggal, kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu yang dapat mendorong sekolah mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui berbagai program yang dilaksanakan secara terencana. Untuk meningkatkan mutu pendidikan peran kepala sekolah sangatlah penting, karena mutu pendidikan seperti yang dikemukakan oleh Edward Sallis, mutu adalah Sebuah filsosofis dan metodologis yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan.¹¹⁷ Sudarwan Danim mutu mengandung makna derajat keunggulan suatu poduk atau hasil kerja, baik berupa barang dan jasa. Sedangkan dalam dunia pendidikan barang dan jasa itu bermakha

¹¹⁷ Edward Sallis, *Op Cit*, h.33

dapat dilihat dan tidak dapat dilihat, tetapi dan dapat dirasakan.¹¹⁸ Berdasarkan standar nasional pendidikan dengan fokus penelitian pada 4 SNP yaitu :

Standar Kompetensi Lulusan berfungsi sebagai kriteria dalam menentukan kelulusan peserta didik pada setiap satuan pendidikan, rujukan untuk penyusunan standar-standar pendidikan lain, dan merupakan arah peningkatan kualitas pendidikan secara mendasar dan holistik pada jenjang pendidikan dasar dan menengah, serta merupakan pedoman penilaian dalam menentukan kelulusan peserta didik yang meliputi kompetensi untuk seluruh mata pelajaran, serta mencakup aspek sikap, pengetahuan dan keterampilan.

Standar Isi berdasarkan Permendikbud Nomor 64 Tahun 2013 adalah kriteria mengenai ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Ruang lingkup materi dirumuskan berdasarkan kriteria muatan wajib yang ditetapkan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan, konsep keilmuan, dan karakteristik satuan pendidikan dan program pendidikan. Selanjutnya, tingkat kompetensi dirumuskan berdasarkan kriteria tingkat perkembangan peserta didik, kualifikasi kompetensi Indonesia, dan penguasaan kompetensi yang berjenjang.

Standar proses pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan (Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 Bab 1 Pasal 1). Dari pengertian di atas, ada beberapa hal yang perlu digarisbawahi. Pertama, standar

¹¹⁸Sudarwan Danim, *Op Cit*, h.33

proses pendidikan adalah standar nasional pendidikan, yang berarti standar proses pendidikan dimaksud berlaku untuk setiap lembaga pendidikan formal pada jenjang pendidikan tertentu.

Standar Penilaian Pendidikan adalah kriteria mengenai mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik. Penilaian pendidikan sebagai proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik mencakup: penilaian otentik, penilaian diri, penilaian berbasis portofolio, ulangan, ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, ujian tingkat kompetensi, ujian mutu tingkat kompetensi, ujian nasional, dan ujian sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Abu Bakar, *Lajnah Pentashih Mushaf Al-Qur'an. Al-Qur'an dan Terjemahannya*. (Bandung: Sinar Baru Algensindo Offset)
- BAN-PT. 2011. *Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi, Buku III Pedoman Penyusunan Borang*. Jakarta: BAN-PT
- Berlo, D.K. *An Empirical of general construct of credibility. Paper Presented at the annual meeting of the speech association of America*, (New York: SAA, 1961)
- Goleman Daniel, *Emotional Intelegence*, (Jakarta: Gramedia, 2002)
- Departemen Agama RI. *Al-Qur'an dan terjemahnya*. Bandung: Diponegoro, 2008.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Depdiknas, 1992)
- Depdiknas. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdiknas, 2007.
- Dokumen Kebijakan Pengembangan Kurikulum Universitas Pendidikan Ganesha, 2014. Unit Jaminan Mutu Undiksha
- Doni, Juni, Priansa. *Kinerja dan Profesionalisme Guru*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Dradjat, Zakiah. *Ilmu pendidikan Islam, Departemen Agama*. Jakarta: Bumi Aksara, 1996.
- Mulyasa E. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Departemen Agama RI, Direktorat Jendral Klelebagaan Agama Islam, 2005)
- Engkoswara, (2001), *Paradigma Manajemen Pendidikan*, Yayasan Amal Keluarga, Bandung.
- Faisal, Sanapiah. *Dasar dan Teknik Penelitian Keilmuan Sosial*. Edisi Revisi, Surabaya: Usaha Nasional, 2002.
- Farouk, Muhammad & Djaali. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Restu Agung, 2003.
- Fathoni, Abdurrahmat. *Metodologi Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi*. Jakarta: Rineka Cipta, 2011.

- Luthans Fred, *Organization Behavior Seventh Edition*, (Singapore: McGraw-Hill Book Co, 1995)
- French, Bell, Zawacki,.....*Organization Development and Transformation, Managing Effective Change*, Mc Graw-Hill International Edition. Part 1, page 1-100
- Gasparisz, Vincent. Penerapan Total Management In Education (TQME) Pada Perguruan Tmggi di Indonesia, *Jurnal Pendidikan* (online), Jilid 6, No. 3 (<http://www.ut.ac.id> diakses 2 Nopember 2016)
- Gulo. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Grasindo, Cet. 1, 2002.
- Hadi, Sutrisno. *Metode Rresearch Jilid II*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM, 1984.
- Hadisubroto, Subino. *Pokok-Pokok Pengumpulan Data, Analisis Data, Penafsiran Data dan Rekomendasi dalam Penelitian Kualitatif*, Bandung: IKIP, 1999.
- Alwi Hasan, et.al, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2003.
- Hasibun, Melayu. *Manajemen Dasar, Pengertian Madrasah*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Hendyat, Soetopo dan Wasty. Soemanto, *Kepemimpinan Dalam Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1982.
- Simamora Henry, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN, 2000)
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard *Management of Organization Behaviour: Utilizing Human Resources*. (New Jersey: Englewood Cliffs Prentice Hall. .1988)
- Suprayogo Imam dan Tobrani, *Metodologi Penelitian Sosial Agama*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001)
- John Gage Alle, *Webster's New Standar Dictionary* (New York: Mc Loughlin Brothers Inc, 1969)
- John M. Echols dan Shadily Hasan. *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005.
- Kebijakan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) Universitas Pendidikan Ganesha, 2015/2016-2019/2020
- Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 045/U/2002 Tentang Kurikulum Inti Pendidikan Tinggi

Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 232/U/ 2000 tentang Pedoman Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi dan Penilaian Hasil Belajar Mahasiswa

Kusmintarjo dan Burhannudin, *Kepemimpinan Pendidikan Bagi Kepala Madrasah*, (Jakarta: Depdikbud, 1997)

L.Siegel dan I.M Lane, *personal and Organization Psychology* (Homewood, IL: Irwin, 1987)

Lipoto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988)

Luthans, F., 1995, *Organization Behavior*, 7th Ed., (McGraw-Hill International Edition, 1995)

Al-Abrasyi M. Athiyah, *At-Tarbiyah Al-Islamiyah wa faltuha* (Mesir: Isa al-Baby Al-Halabi, 1975)

Maisah dan Yamin, Martinis. *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: Persada Press, 2010.

Marzuki, *Metodologi Reseach*, (Yogyakarta: Fakultas Ekonomi, UII, 1989)

Moch. Idhoci Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2003)

Muhaimin, Sutiah, Sugeng LS, 2012, *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/ Madrasah*, Kencana, Jakarta.halaman 155-176.

Musnaef dan Mursaleh. *Pedoman Membuat Skripsi*. Jakarta: Gunung Agung, 1978.

Panduan Pengembangan Kurikulum Berbasis Kompetensi Perguruan Tinggi 2008. Direktorat Akademik, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.

Penjaminan Penjaminan Mutu Internal Pendidikan Tinggi. 2010. Direktorat Jenderal Perguruan Tinggi-Departemen Pendidikan Nasional

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 49 Tahun 2014 tentang *Standar Nasional Perguruan Tinggi*

Peraturan Peperintah Republik Indonesia No. 19 tentang Standar nasional Pendidikan dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2013 tentang *Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2012 tentang *Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia*

- Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Membangun Suber daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000)
- Atmodiwiryo Soebagio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadirya, 2000)
- Soebagio Soekanto, *Antropologi Hukum, Press Pengembangan Ilmu Hukum Adat*, (Jakarta; Rajawali, 1982)
- Soewaji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tangung Jawabnya*, (Yogyakarta: Penerbit Kansinus, 1993)
- Sondang P. Siagian, *Organisasi Kepemimpinan dan Prilaku Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1982)
- Subdit KPS. 2008. *Buku Panduan Pengembangan Kurikulum Berbasis Kompetensi Perguruan Tinggi*. Jakarta: Direktorat Akademik-Dirjendikti.
- Denim Sudarwan, *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2002)
- Arikunto Suharismi, *Prosedur Penelitian*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1986)
- Suparlan, *Dimensi Mutu Pendidikan*, dalam-dimensi-Mutu-pendidikan90.php?-60 diakses 11 November 2016
- Suparlan, *Guru Sebagai Profesi*, (Yogyakarta: Hikayat, 2006)
- Hadi Sutrisni *Metodologi Reseach*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1989)
- The New Oxford Illustrated Dictionary, (Oxford University Press, 1982)
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi
Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.