

**MODEL KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KEPALA SEKOLAH
DALAM PENGEMBANGAN MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN
(Studi kasus di SMA Negeri 1 Kota Malang)**

Tesis

OLEH

Dedi Firmansyah
NIM: 13711006



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2016

**MODEL KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KEPALA SEKOLAH
DALAM PENGEMBANGAN MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN**

(Studi kasus di SMA Negeri 1 Kota Malang)

Diajukan Kepada Sekolah Pascasarja
Universitas Islam Negeri MaulanaMalik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Beban Studi Pada
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam
Pada Semester Genap tahun Akademik 2015/2016

OLEH

Dedi Firmansyah
NIM: 13711006

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2016**

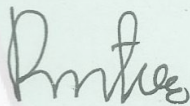
Tesis dengan judul Model Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Lembaga Pendidikan di SMAN 1 Kota Malang ini telah diperiksa dan disetujui oleh Dosen pembimbing:

Pembimbing I



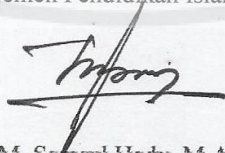
(Dr.H. Munirul Abidin,M.Ag)
NIP.197204202002121003

Pembimbing II



(Dr.H. Rahmat Aziz, M.Si)
NIP.197008132002051001

Mengetahui Ketua Jurusan
Manajemen Pendidikan Islam

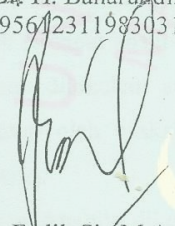


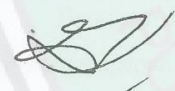
(Dr.H.M. Samsul Hady, M.Ag)
NIP. 196608251994031002

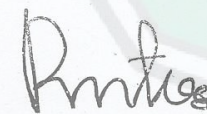
Tesis dengan judul Model Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Lembaga Pendidikan di SMAN 1 Kota Malang ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 9 Juni 2016

Dewan penguji


(Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I) Ketua
NIP. 195612311983031032


(Dr. H. Fadil, Sj., M.Ag) Penguji Utama
NIP. 196512311992031046


(Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag) Anggota
NIP. 197204202002121003


(Dr. H. Rahmat Aziz, M.Si) Anggota
NIP. 197008132002051001

Mengetahui
Direktur Pasca Sarjana


(Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I)
NIP. 195612311983031032

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Dedi Firmansyah
Nim : 13711006
Program : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Penelitian : Model Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dalam
Mengembangkan Mutu Lembaga Pendidikan Di SMAN 1
Kota Malang.

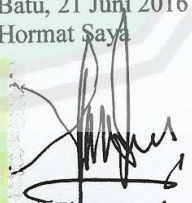
Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali secara tertulis yang dikutip oleh naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan siapapun.

Batu, 21 Juni 2016
Hormat Saya




Dedi Firmansyah
NIM. 13711003

PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan untu:

1. Kedua orang tuaku tercinta yang telah mencurahkan daya dan Upayanya demi piendidikan anak-anaknya tersayang.
2. Nenek yang selalu memberikan dukungannya terhadap penyelesaian tesis ini.
3. Semua guru-guruku yang telah membimbing kejalan yang benar dan diridhoi olehNya
4. Adekku tercinta yang selalu memberikan suportnya.
5. Calon istriku semoga sehat selalu.

KATA PENGANTAR

Bismillahir-rahmaniar-rahiim. Segala puja dan puji syukur penulis haturkan kepada Allah Swt, yang telah memberi hidayah kepada hamba-Nya sehingga mengetahui kebenaran yang sejati akan kehidupan dunia yang sementara dan kehidupan akhirat yang abadi. Dzat yang memberi ilmu kepada hamba-Nya sehingga memperoleh pengetahuan. Dzat yang memberi kesehatan dan kesempatan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul Model Kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam mengembangkan mutu lembaga sekolah di SMAN 1 Kota Malang.

Penyelesaian penulisan tesis ini tidak lepas dari dukungan dan bantuan dari bebero papihak, baik perorangan maupun lembaga, moril dan materiil. Selanjutnya ucapan terimakasih penulis haturkan kepada:

1. Bapak Prof, Dr. H. Mudjia Rahadrjo, M. Siselaku Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Prof Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I selaku Direktur Program Pascasarjana dan seluruh civitas akademika Universitas Islam Negeri Maulana malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag selaku dosen pembimbing I dan Bapak Dr.H. Rahmat Aziz, M.Si, selaku dosen pembimbing II yang selalu memberikan arahan, motivasi dan perhatian kepada penulis untuk memeriksa dan memberikan masukan yang sangat bermanfaat bagi penyelesaian tesis ini.

4. Bapak Dr. H. Fadil, Sj., M.Ag selaku penguji utama untuk mempertanggung jawabkan Tesis yang ditulis oleh penulis, dan membimbing penulis dalam kesempurnaan Tesis ini.
5. Seluruh dosen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan keilmuan yang tidak bias dihitung. Mudah-mudahan Allah Swt senantiasa memberi umur panjang dan rizki yang banyak serta barokah untuk tetap konsisten mengamalkan ilmunya.
6. Seluruh pegawai Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang yang telah memberikan bantuan administrasi selama menempuh pendidikan.
7. Kepala lembaga SMAN 1 Kota Malang, Bapak H. Musoddaqul Umam, S. Pd, M.Si, selaku kepala sekolah, dan para dewan guru, komite sekolah dan karyawan dilingkungan SMAN 1 Kota Malang yang telah memberi izin dan membantu memberikan informasi tentang model kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam mengembangkan mutu lembaga sekolah.
8. Yang tak kalah pentingnya ungkapan terimakasih yang tak terhingga penulis haturkan kepada Ayahanda dan Ibunda tercinta Bpk Sutrisno dan Ibu Surati atas doa dan kasih sayangnya yang tiada henti demi kelangsungan pendidikan buah hatinya. Demikian juga kepada semua keluargaku semoga mereka selalu dalam lindungan Allah SWT.
9. Ungkapan terimakasih yang sedalam dalamnya kami ucapkan kepada Abah dan Umi Kami dan juga guru kami, Abah KH. Masduqi Mahfudz (*alm*) dan Umi Nyai Chasinah Chamzawi (*almarhumah*), berserta keluarga besar

ndalem, semoga Allah selalu menerima amal ibadah beliau, dan ilmunya selalu menular kepada para santri-santrinya.

10. Kepada calon istriku dimanapun tempatnya semoga Allah selalu memberikan perlindungannya dan segera mempertemukan dan menyatukan kami.
 11. Seluruh sahabat Mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang angkatan 2014-2015 yang senantiasa kompak dalam seluruh kegiatan, dan telah memberikan banyak memberikan masukan dan kritikan selama penulisan tesis.
 12. Kepada semua teman-teman seperjuangan di Pondok Pesantren Salafiyah Safi'iyah Nurul Huda Mergosono Malang yang juga telah mensupport penulis untuk segera menyelesaikan tugas akhir ini, mudah-mudahan semuanya juga tetap semangat dalam menuntut ilmu.
- Akhirnya atas segala bantuan yang Bapak/ Ibu dan saudara berikan kepada penulis semoga diterima oleh Allah Swt sebagai amal ibadah. Amin.

Penulis, 2016

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Sampul..	i
Halaman Judul.....	ii
Lembar Pengesahan.....	iii
Lembar Pernyataan.....	iv
Persembahan.....	v
Kata Pengantar... ..	vi
Daftar Isi.....	ix
Motto	xiii
Abstrak	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	10
E. Orisinalitas penelitian	11
F. Definisi istilah.....	16
G. Sistematika pembahasan	17
 BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	 19
A. Landasan teoritik.....	19
1. Mutu lembaga pendidikan	18
a. Pengertian mutu.....	18
b. Pentingnya mutu bagi lembaga pendidikan.....	22
c. Karakteristik lembaga pendidikan yang bermutu.	20
2. Kepemimpinan partisipatif	35
a. pengertian kepemimpinan partisipatif.	36
b. Karakteristik kepemimpinan partisipatif	39
c. Langkah-langkah kepemimpinan partisipatif	43
d. Fungsi-fungsikepemimpinan.....	46

3. Peran kepemimpinan partisipatif kepala sekolah	
dalam mengembangkan mutu lembaga pendidikan.	49
a. kepala sekolah sebagai pendidik.....	49
b. kepala sekolah sebagai manajer.....	51
c. kepala sekolah sebagai administrator	52
d. kepala sekolah sebagai supervisor.....	54
e. kepala sekolah sebagai leader	55
f. kepala sekolah sebagai inovator.....	56
g. kepala sekolah sebagai motivator.....	57
4. Manfaat kepemimpinan partisipatif kepala sekolah	
dalam mengembangkan mutu lembaga pendidikan.....	57
B. Kajian teori dalam perspektif islam	62
C. Kerangka berfikir	67
BAB III METODE PENELITIAN	69
A. Pendekatan dan jenis Penelitian.....	69
B. Kehadiran Peneliti.....	70
C. Lokasi penelitian.....	72
D. Data dan Sumber data Penelitian	73
E. Teknik Pengumpulan Data.....	77
F. Analisis Data	86
G. Keabsahan Data.....	88
BAB VI PAPARAN DATA ANALISIS PENELITIAN	
A. Obyek penelitian	93
1. Profil Kepala SMAN 1 Kota Malang	93
2. Visi dan Misi SMAN 1 Kota Malang	96
3. Tujuan SMAN 1 Kota Malang.....	97
B. Paparan Data	
1. Karakteristik kepemimpinan Partisipatif Kepala sekolah	
dalam mengembangkan mutu lembaga pendidikan di SMAN 1	
Kota Malang.	100

2. Langkah-langkah kepemimpinan partisipatif kepala SMAN 1 Kota Malang.	116
3. Implikasi kepemimpinan partisipatif terhadap pengembangan mutu lembaga..	140
C. Temuan penelitian	
1. Karakteristik kepemimpinan Partisipatif Kepala sekolah dalam mengembangkan mutu lembaga pendidikan di SMAN 1 Kota Malang.	149
a. Melibatkan semua unsur sekolah	149
b. Memberi dukungan terhadap program bawahan	151
c. Positive Thinking.....	151
d. Amar Ma'ruf Nahi Mungkar.....	152
e. Kontroling	152
2. Langkah-langkah kepemimpinan partisipatif kepala SMAN 1 Kota Malang.....	153
a. Memahami masalah lembaga	153
b. Melibatkan bawahan dalam mengatasi masalah.....	158
c. Menjalin komunikasi yang baik.....	159
d. Menampung aspirasi bawahan..	160
e. pembedayaan bawahan..	160
3. Implikasi kepemimpinan partisipatif terhadap pengembangan mutu lembaga..	162
a. Menumbuhkan rasa tanggungjawab.....	162
b. Terciptanya lingkungan sekolah yang kondusif.....	162
c. Menimbulkan semangat kerja bawahan.	163
d. Terciptanya kebersamaan.....	163

BAB V PEMBAHASAN

1. Karakteristik kepemimpinan Partisipatif Kepala sekolah dalam mengembangkan mutu lembaga pendidikan di SMAN 1 Kota Malang.....	165
--	-----

2.	Langkah-langkah kepemimpinan partisipatif kepala SMAN 1 Kota Malang.....	178
3.	Implikasi partisipatif terhadap pengembangan mutu lembaga.....	193
BAB VI PENUTUP..		199
	A. Kesimpulan.	199
	B. Saran.....	203

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN-LAMPIRAN



MOTTO

رَئِيسُ الْقَوْمِ خَادِمُهُمْ

Artinya : Pemimpin suatu kaum adalah pelayan mereka (HR Abu Na'im)

يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ
بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ
يُضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ
الْحِسَابِ

Artinya: Hai Dawud sesungguhnya kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat adzab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan. (QS. Shaad [38]: 26)

ABSTRAK

Dedi Firmansyah, 2016 *Model Kepemimpinan partisipatif Kepala sekolah dalam Mengembangkan Mutu Lembaga Pendidikan di SMAN 1 Kota Malang*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Pembimbing: (I) Dr.H.Munirul Abidin,M.Ag (II) Dr.H.Rahmat Azis, M.Si,

Kata Kunci: Model kepemimpinan, Kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, Pengembangan mutu lembaga pendidikan di SMAN 1 Kota Malang.

Terwujudnya sekolah yang berbudaya mutu merupakan tuntutan yang harus dipenuhi oleh setiap satuan pendidikan untuk meningkatkan prestasi. Keberhasilan sekolah dalam meningkatkan mutu, merupakan usaha yang cukup besar bagi kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin yang dengan kemampuan menejerialnya yang partisipatif dalam mengembangkan mutu sekolah mutu.

Tujuan penelitian ini adalah (1). Untuk mendeskripsikan langkah-langkah kepemimpinan partisipatif kepala sekolah di lingkungan lembaga pendidikan di SMAN 1 Kota Malang, (2) untuk mendeskripsikan karakteristik kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam mengembangkan mutu lembaga pendidikan di SMAN 1 Kota Malang (3) untuk mendeskripsikan implikasi kepemimpinan partisipatif terhadap pengembangan mutu lembaga.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Teknik pengumpulan datanya dilakukan dengan tiga cara, yakni: (1) wawancara mendalam, (2) observasi berperan serta aktif, (3) studi dokumentasi. Pemilihan informan penelitian ini menggunakan teknik *snowball sampling*. Data yang terkumpul dianalisis secara deskriptif, dengan alur (a) reduksi data, (b) penyajian data, (c) penarikan kesimpulan: (1) kredibilitas, (2) transferabilitas, (3) dependabilitas, dan (4) konfirmasi.

Dari hasil paparan data penelitian di lapangan ditemukan sebagai berikut: *Pertama*, (1) memahami permasalahan; (2) melibatkan bawahan dalam mengatasi masalah (3) menjalin komunikasi yang baik (4) menampung aspirasi bawahan. (5) pemberdayaan bawahan. *Kedua*, (1) Melibatkan semua unsur sekolah dalam pengambilan keputusan dan pendelegasian wewenang; (2) memberi dukungan terhadap program-program bawahan; (3) Positif thinking; (4) Amar ma'ruf Nahi Mungkar; (5) kontroling terhadap kinerja para bawahan. *Ketiga*, implikasi kepemimpinan partisipatif terhadap pengembangan mutu lembaga; (1) menumbuhkan rasa tanggung jawab kepada semua warga sekolah; (2) terciptanya lingkungan sekolah yang kondusif, (3) menimbulkan semangat kerja terhadap bawahannya. (4) terciptanya kebersamaan antar warga sekolah.

ABSTRACT

Dedi Firmansyah, 2016. *Model Of Participatory Leadership Principals In Developing Quality Educational Institutions SMAN 1 Malang...* Thesis. Department of Islamic Education Management. Post Graduate Study of Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
Advisor: (I) Dr. H. Munirul Abidin, M. Ag (II) Dr. H. Rahmat Azis, M.Si,

Keywords: Model leadership, participative Leadership principals, Developing quality educational institutions in SMAN 1 Malang.

Materialize the school quality cultured is the requirement that must be met by each unit to improve educational achievement. The school's success in improving the quality, is large enough for the head of a school in the exercise of its role as a leader with the menejerialnya ability in developing participatory quality of school quality.

The purpose of this research is (1). To describe the steps of participatory leadership principals in an environment of the institution in SMAN 1 Malang, (2) to describe the principal characteristics of participatory leadership in developing quality educational institutions in SMAN 1 Malang (3) describes the implications for leadership quality to the development of participatory institutions.

This research used the qualitative approach with this type of case studies. The technique of data collection is carried out by three ways, namely: (1) in-depth interview, (2) active participating observation, (3) the study documentation. The selection of the informant this research uses techniques of snowball sampling. The data collected is analyzed in descriptive, with the flow of data reduction (a), (b) the presentation of the data, (c) the withdrawal of the conclusion: (1) credibility, (2) transferabilitas, (3) dependabilitas, and (4) konfirmabilitas.

From the results of research in the field of data exposure is found as follows: first, the (1) understand the problem; (2) involving subordinates in troubleshooting (3) establish good communication (4) accommodating the aspirations of subordinates. (5) empowerment of subordinates. Second, the (1) Involving all elements in school decision-making and delegation of authority; (2) give support to subordinate programs; (3) Positive thinking; (4) Amar ma'ruf Nahi Great; (5) controlling on performance of the subordinate. Thirdly, the implications of participatory leadership towards the development of the quality of the institution; (1) foster a sense of responsibility to all citizens of the school; (2) the creation of a conducive school environment, (3) raises morale towards his subordinates. (4) the creation of solidarity between the citizens of the school

مستخلص البحث

ديدي فرمان شاه، 2016. نموذج الرئاسة التشاركية في تطوير جودة المؤسسة التعليمية في SMAN 1 مالانج، رسالة الماجستير، قسم إدارة التعليم الإسلامي، كلية الدراسات العليا جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.
المشرف: (1) الدكتور منير العابدين، (2) الدكتور رحمة عزيز.

الكلمات المفتاحية: نموذج الرئاسة، الرئاسة التشاركية لرئيس المدرسة، تطوير جودة المؤسسة التعليمية في SMAN 1 مالانج.

وجود المدرسة الذي له مثقف الجودة هو المطلب الذي يجب على كل أي مؤسسة تعليمية أن يتأدى إليه لترقية الإنجاز. كان نجاح المدرسة في ترقية الجودة جهدا كبيرا لرئيس المدرسة في أداء دوره كالرئيس الذي له قدرة الإداري التشاركي في تطوير الجودة لمدرسة الجودة. ويهدف هذا البحث إلى: (1) وصف خطوات الرئاسة التشاركية لرئيس المدرسة حول المؤسسة التعليمية في SMAN 1 مالانج، (2) وصف خصائص الرئاسة التشاركية لرئيس المدرسة في تطوير جودة المؤسسة التعليمية في SMAN 1 مالانج، (3) وصف آثار الرئاسة التشاركية لتطوير جودة المؤسسة.

يستخدم هذا البحث المنهج الكيفي بنوع دراسة الحالة. وتقنية جمع البيانات في ثلاث طرق، وهي: (1) المقابلة العميقة، (2) ملاحظة تشارك النشاط، (3) دراسة الوثائق. اختيار المخبرين في هذا البحث باستخدام تقنية كرة الثلج. وقد تم تحليل البيانات وصفيًا مع أخذود: (أ) تخفيض البيانات، (ب) عرض البيانات، (ج) الاستنتاج: (1) المصادقية، (2) التحويل، (3) التبعيات، (4) التأكيد.

وُجد في هذا البحث نتائج عرض البيانات في الميدان على النحو التالي: أولاً، (1) فهم المشكلة؛ (2) إشراك المرؤوسين في معالجة المشكلة؛ (3) إقامة التواصل الجيد؛ (4) قبول تطلعات المرؤوس؛ (5) تمكين المرؤوسين. ثانياً، (1) إشراك جميع عناصر المدرسة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة؛ (2) إعطاء الدعم لبرامج المرؤوسين؛ (3) التفكير الإيجابي؛ (4) الأمر بالمعروف والنهي عن الخطأ؛ (5) السيطرة على أداء المرؤوسين. ثالثاً، آثار الرئاسة التشاركية لتطوير جودة المؤسسة؛ (1) تعزيز حس المسؤولية لجميع مجتمع المدرسة؛ (2) جعل بيئة مدرسية مواتية؛ (3) رفع حماسة العمل للمرؤوسين؛ (4) جعل الوحدة بين مجتمع المدرسة.

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini dibahas secara berurutan konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan definisi istilah sebagai berikut:

A. Konteks Penelitian

Indonesia merupakan negara penghutang atau debitor nomor 6, negara terkorup nomor 3, peringkat Sumber Daya manusia (SDM) ke 112 dari 127 negara dengan penduduk yang hidup di bawah garis kemiskinan mencapai 30% dan pengangguran terbuka mencapai 12 juta.¹ Ketika angka pengangguran meningkat, lembaga pendidikan pun selalu menuai badai tuduhan masyarakat dan dunia kerja karena tidak mampu melahirkan lulusan yang bermutu.² Itulah tantangan lembaga pendidikan dalam memasuki *millennium development goal*, yaitu era globalisasi sebagai era persaingan mutu atau kualitas.

Kondisi pendidikan Indonesia masih sangat memprihatinkan, berbagai kebijakan yang ada terlihat masih belum mampu mengurai simpul permasalahan pendidikan di tanah air. Terlebih, model kebijakan pendidikan yang diambil kurang aplikatif. Contoh sederhananya adalah kebijakan pemerintah dalam pengembangan kurikulum. Pada setiap periode pergantian pemerintah, masih saja dimunculkan perubahan atau pengembangan

¹Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Suatu Panduan Praktis*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2009), hlm. 3.

²Danim, Sudarwam, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2008), hlm 10.

Kurikulum. Sehingga kebijakan tersebut justru terabaikan dan tidak berjalan secara optimal.³

Disisi lain, penyebab kegagalan dalam dunia pendidikan, sering diakibatkan oleh prosedur dan aturan yang tidak diikuti atau ditaati, meskipun kegagalan tersebut mungkin juga diakibatkan oleh kegagalan komunikasi atau kesalah pahaman. Kegagalan tersebut bisa juga disebabkan oleh anggota individu staf yang tidak memiliki skil, pengetahuan dan sifat yang dibutuhkan untuk menjadi seorang guru maupun menajer pendidikan. Sebab-sebab kusus masalah mutu bisa mencakup kurangnya pengetahuan, keterampilan anggota, atau masalah yang berkait dengan sarana prasarana.⁴

Sementara itu Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional mengamanatkan penyelenggaraan pendidikan pada umumnya untuk memenuhi standar nasional pendidikan yang merupakan standar mutu minimal. Kecuali itu Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 ini juga mengamanatkan dikembangkannya satuan pendidikan bermutu internasional dan atau berbasis keunggulan lokal.⁵

Secara khusus standar mutu pendidikan di Indonesia didasarkan pada ruang lingkup Standar Nasional Pendidikan sebagaimana tercantum pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal (2) yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidikan dan tenaga

³Baharuddin dan Moh Makin (eds), *Manajemen Pendidikan Islam Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul*, (Malang, UIN Malikipress, 2010), hlm. 2.

⁴Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, terj. Ahmad ali riyadi dan fahrurrozi, (Jogjakarta, IRCiSoD, 2012), hlm. 105.

⁵RENSTRAPendidikan Provinsi Jawa Timur Tahun 2009-2013 (Dinas Pendidikan Provnsi Jawa Timur, 2009), hlm 11.

kependidikan, standar sarana dan sarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian.⁶

Latar belakang munculnya peningkatan mutu adalah menyangkut tiga faktor yaitu: (a) Kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan pendidikan production atau input-output analisis yang tidak dilaksanakan secara konsekuen, (b) penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratik sentralistik sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang mempunyai jalur yang sangat panjang dan kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai kondisi sekolah setempat, (c) peran serta warga sekolah khususnya guru dan peran serta masyarakat khususnya orang tua selama ini sangat minim.

Mutu merupakan suatu permasalahan yang tidak pernah usai di lingkungan pendidikan kita. Banyak sekali sebuah lembaga pendidikan gagal dalam mempertahankan mutu pendidikannya, sehingga banyak para costemer internal ataupun eksternal kecewa dengan lembaga pendidikan yang ada. Permasalahan mutu tidak lain dampak dari seorang pemimpin. Banyak para pemimpin tidak memperhatikan bawahnya, para pemimpin yang ada masih menerapkan manajemen yang masih serba mono. Sehingga bawahan tidak pernah diikut sertakan dalam mengambil sebuah keputusan.

Pada era belakangan ini, kemajuan di bidang teknologi dan komunikasi yang telah membuat perkembangan dunia pendidikan semakin berkembang

⁶ Undang-Undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003 Tentang sisitem Pendidikan Nasional.

pesat. Hal ini bisa dibuktikan dengan banyaknya madrasah/sekolah yang berusaha untuk meningkatkan proses pembelajaran ke arah yang lebih baik. Namun dengan banyaknya madrasah/sekolah yang muncul bukan berarti pendidikan sekarang ini sudah maju dan berkualitas. Mungkin bisa dihitung atau hanya beberapa bagian saja yang bisa dijadikan pilihan untuk dikatakan sebagai lembaga pendidikan yang maju dan berkualitas.

Sedangkan untuk mewujudkan suatu lembaga pendidikan yang maju dan berkualitas tersebut merupakan tugas seorang kepala sekolah sebagai pemimpin. Hal tersebut ditegaskan betapa penting kualitas kepemimpinan kepala sekolah dalam mencapai keberhasilan suatu sekolah terhadap seluruh sekolah yang berhasil, orang akan selalu menunjuk bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kunci keberhasilan. Penguasaan teori pengetahuan tentang kepemimpinan tentu saja merupakan sumbangan besar bagi para kepala sekolah. Studi historis untuk menganalisis kepemimpinan seperti: pendekatan psikologis, pendekatan situasi, pendekatan perilaku dan pendekatan kontingensi perlu ditanamkan pada para kepala sekolah. Sehingga mampu meningkatkan kualitas kepemimpinan kepala sekolah yang dirasakan penting sekali demi berhasilnya sekolah yang dipimpinnya.

Kepala sekolah (pemimpin) sebagai penanggungjawab utama dituntut untuk berpikir dan bertindak untuk meningkatkan mutu. Di samping itu, karakteristik sekolah bermutu tersebut dapat dilihat dari masing-masing anggota organisasi harus berada pada sistem organisasi yang relatif dinamis; guru, siswa, karyawan, dan orang tua relatif dilibatkan secara langsung dalam

pengelolaan sekolah. Organisasinya dikatakan relatif dinamis karena beragam keyakinan, nilai-nilai, dan perilaku berkembang pada masing-masing individu atau kelompok kemudian berdampak pada budaya sekolah. Sehingga untuk memimpin sekolah dibutuhkan peran kepemimpinan kepala sekolah yang mampu untuk peningkatan budaya mutu. .

Pengambilan keputusan erat kaitannya dengan kepemimpinan. Artinya, pemimpinlah yang memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan. Bila dikaitkan dalam kepemimpinan lembaga pendidikan Islam, masih banyak kepala madrasah menjalankan kepemimpinannya dengan kebijakan serba mono, yaitu monomanajemen, monokepemimpinan, monokeputusan, dan lain sebagainya.

Keadaan ini menimbulkan kesan kurang teratur dan otoriter, bila figur kepala madrasah tidak profesional, maka justru menjadi musibah bagi lembaga pendidikan yang akan mendatangkan berbagai kerugian. Misalnya, kemerosotan kualitas, penurunan prestasi, citra buruk, respon negatif dari masyarakat, konflik, dan berbagai fenomena kontraproduktif. Idealnya, kepala madrasah harus lebih tertib, teratur serta melibatkan semua pihak yang terkait sehingga kepemimpinannya mencerminkan kepemimpinan demokratis-partisipatif.

Masalah kepemimpinan adalah suatu hal yang urgen sekali dalam suatu organisasi, khususnya dalam lembaga pendidikan, karena kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, semangat dan kekuatan moral yang mampu mempengaruhi anggota untuk mengubah sikap, tingkah laku kelompok atau

organisasi menjadi searah dengan kemauan dan aspirasi pemimpin oleh interpersonal pemimpin terhadap anak buahnya.⁷

Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu; (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.⁸

Pemimpin merupakan faktor penentu dalam sukses atau gagalnya suatu organisasi, sebab pemimpin yang sukses itu mampu mengelola organisasi, bisa mempengaruhi secara konstruktif orang lain, dan menunjukkan jalan serta perilaku yang benar yang harus dilakukan secara bersama. Dia juga mampu membawa organisasi kepada sasaran dalam jangka waktu yang telah ditetapkan, Sehingga pemimpin mempunyai kesempatan paling banyak untuk mengubah “jerami menjadi emas” atau justru sebaliknya bisa menggantinya “setumpuk uang menjadi abu” jika pemimpin salah langkah.

Dalam Islam seorang pemimpin dituntut untuk dapat bersikap lemah lembut, mau bermusyawarah dengan anggota, bersedia memaafkan kesalahan

⁷ Kartini Kartono, *Pemimpindan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998), hlm. IX.

⁸ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (eds), *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), hlm 2.

anggota agar arahan dan bimbingannya mudah diterima anggota.⁹ Karena itulah dalam rangka memajukan organisasi salah satu upaya yang harus diupayakan oleh kepala sekolah adalah bersedia menampung pendapat-pendapat dari anggotanya sebagai bahan musyawarah dalam rangka memajukan organisasi yang dipimpinnya. Sekiranya pemimpin bersikap kaku tentu anggota organisasi enggan untuk mengemukakan pendapatnya.

Salah satu perubahan yang mendasar dalam organisasi pendidikan adalah sistem manajemen yang sentralistik diganti dengan sistem manajemen desentralistik melalui Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Karakteristik yang melat pada UU tersebut telah membawa implikasi terhadap manajemen pendidikan nasional. Implikasi tersebut diantaranya bahwa, setiap proses manajemen penyelenggaraan pendidikan nasional harus pula berlandaskan *battom up approach*, karena disamping organisasi dan manajemen pendidikan nasional harus *accptable* bagi masyarakatnya, juga harus *accountable* dalam melayani public terhadap kebutuhan pendidikan.¹⁰ Karena itulah secara teoritis, keragaman itu akan memunculkan sinergisme yang didukung oleh keunggulan komparatif dan kompetitif masing-masing daerah, dan bahkan masing-masing satuan pendidikan dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikannya sesuai dengan semangat yang dituangkan pada visi dan misi kelembagaan. Hal ini pulalah

⁹Intisari dari QS. Ali Imran: 159. Depertemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan terjemahnya*, (Bandung, Gema Risalah Press, 1995), hlm. 103.

¹⁰Yoyon Bachtiar Irianto, dan Udin Syaefudin Su'ud, *Desentralisasi Sistem Pendidikan Nasional, dalam Manajemen Pendidikan*, Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, (Bandung: ALFABETA, 2009), hlm. 22.

yang menuntut perubahan berbagai komponen dalam organisasi termasuk kepemimpinan.

Model kepemimpinan partisipatif biasanya dimaknai dengan seorang kepala sekolah sebagai pemimpin yang dalam prosesnya melibatkan partisipasi aktif dari berbagai pihak, baik guru, murid, orang tua murid, masyarakat dan semua yang berhubungan dengan proses pembelajaran di lembaga pendidikan tersebut. Sedangkan kepemimpinan otokratis ditandai seorang pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Pemimpin yang otokratis memandang bawahannya hanya sebagai orang-orang yang harus mengikutinya, mentaatinya, dan menjalankan perintahnya serta tidak boleh membantah ataupun mengajukan saran. Setiap perbedaan pendapat diantara bawahannya dianggap sebagai pembangkangan dan pelanggaran disiplin terhadap perintah yang telah ditetapkan.

Karena Dalam praktik kerja sehari-hari, semangat kerja yang tinggi berpengaruh terhadap capaian kinerja secara individu maupun organisasi. Semangat kerja tinggi yang ditunjukkan oleh pegawai perlu diimbangi dengan penciptaan iklim kerja yang kondusif sehingga dalam jangka panjang dapat membentuk budaya kerja yang mendukung tercapainya kinerja organisasi. Organisasi yang berhasil ditunjukkan oleh capaian kinerja yang dihasilkan oleh para pegawai yang kompeten, berdaya, dan bekerja dalam lingkungan yang kondusif di bawah kendali pemimpin yang kompeten.

Kepemimpinan partisipatif disini diharapkan mampu memberikan sebuah motivasi yang tinggi terhadap bawahannya dalam melaksanakan

sebuah tugasnya, gaya seperti ini dipakai oleh mereka yang percaya bahwa cara untuk memotivasi orang-orang adalah dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini diharapkan mampu menumbuhkan rasa memiliki sasaran dan tujuan bersama.

Berangkat dari uraian diatas penulis termotivasi untuk melakukan penelitian di SMAN 1 Kota Malang yang merupakan salah satu sekolah yang memiliki predikat "Sekolah Mewah" karena segala fasilitas atau media yang digunakan untuk menunjang kegiatan belajar mengajar baik disekolah maupun di masing-masing kelas sudah terbilang lengkap dan modern (ruang ber-AC, laboratorium yang lengkap, dan masih banyak lagi). Dengan kondisi yang serba mencukupi inilah menuntut para tenaga kependidikan tidak terkecuali Kepala Sekolah mencurahkan segala tenaga dan kemampuannya untuk dapat menjadikan lulusan-lulusan SMAN 1 Kota Malang tidak hanya sekedar kaya materi, namun lebih dari itu. Kualitas anak didiknya secara intelektual harus mampu bersaing dengan lulusan-lulusan SMA/MAN lainnya. Serta yang tidak kalah pentingnya lagi adalah akhlakul karimah yang harus senantiasa di jaga dan harus diamalkan dalam kehidupan sehari-hari.

Sebagai langkah pertanggung jawaban penulis dalam Tesis ini akan membuktikan secara empiris melalui penelitian dengan memberi judul yaitu: **"Model Kepemimpinan Partisipatif Dalam Pengembangan Mutu Lembaga pendidikan Di SMAN 1 Kota Malang"**.

B. Fokus Penelitian

Seperti apa yang sudah terpaparkan dalam data yang faktual yang dipaparkan pada latar belakang, peneliti ini difokuskan pada model kepemimpinan partisipatif dalam mengembangkan mutu lembaga pendidikan SMA Negeri 1 Malang. Fokus penelitian ini dijabarkan lebih lanjut sebagai berikut:

1. Bagaimana Karakteristik Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Lembaga Pendidikan di SMAN 1 Malang?
2. Bagaimana Langkah-Langkah Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah SMAN 1 Malang?
3. Bagaimana Implikasi Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Pengembangan Mutu Lembaga?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian diatas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk Mendiskripsikan atau Menganalisis Karakteristik Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Lembaga Pendidikan di SMAN 1 Malang
2. Untuk Mendeskripsikan atau Menganalisis Langkah-Langkah Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Di Lingkungan Lembaga Pendidikan SMAN 1 Malang

3. Untuk Mendeskripsikan atau Menganalisis Implikasi Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Pengembangan Mutu Lembaga.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan berguna bagi perumusan konsep manajemen partisipatif kepala sekolah dalam mengembangkan lembaga pendidikan islam maupun sekolah umum, sehingga dapat dijadikan dasar untuk menyusun hipotesis bagi peneliti-peneliti selanjutnya dalam kajian yang sama yaitu tentang manajemen kepemimpinan partisipatif .

Secara keilmuan hasil penelitian ini dapat memperkaya khazanah ilmu manajemen pendidikan khususnya yang terkait tentang teori kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu lembaga pendidikan islam, yang didasarkan pada sekolah tersebut.

2. Manfaat praktis

1. Untuk membangun kajian keilmuan manajemen pendidikan islam di program pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Memberikan masukan kepada Dinas Pendidikan/Departemen Agama, Yayasan Pendidikan SMA Negeri 1 Malang sendiri tentang pentingnya peran kepemimpinan kepala sekolah dalam dalam mengembangkan mutu lembaga pendidikan.
3. Memberikan masukan kepada Komite Sekolah tentang pentingnya memperhatikan kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya dalam mengembangkan mutu SMA Negeri 1 Malang.

E. Orisinalitas Penelitian

Untuk menjamin orisinalitas penelitian ini, peneliti melakukan penelusuran terhadap peneliti-peneliti terdahulu. Adapun penelusuran yang dilakukan terdapat penelitian yang sejenis dilihat dari disiplin ilmu yang ditempuh oleh peneliti dengan peneliti-peneliti sebelumnya maupun terdapat kemiripan-kemiripan dilihat dari tema-tema yang diangkat oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Namun demikian dalam penelitian ini terdapat perbedaan yang signifikan dari beberapa peneliti tersebut sehingga penelitian ini secara keseluruhan belum pernah dilakukan oleh siapapun.

Agar mudah dipahami, berikut ini adalah transkrip persamaan dan perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sejenis sebelumnya;

1. Penelitian yang dilakukan Sunarta Wuradji (2013), **Kepemimpinan Partisipatif, Budaya Kerja, Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Universitas Negeri Yogyakarta**. Persamaan dengan yang penulis teliti adalah sama-sama mengangkat tentang kepemimpinan partisipatif. Adapun perbedaannya terletak pada :
 - a. Mengangkat permasalahan manajemen kepemimpinan partisipatif, dan pengaruh terhadap kinerja pegawai, sedang pada karya tulis ini mengangkat model kepemimpinan partisipatif kepala sekolah.
 - b. Lebih terfokus pada karakteristik kepemimpinan partisipatif, langkah-langkah kepemimpinan partisipatif dan pola hubungan antara pemimpin dan bawahan dalam kepemimpinan partisipatif dalam mengembangkan mutu lembaga.

c. Lokasi di universitas negeri yogyakarta, sedang lokasi penulis berada di lingkungan SMA Negeri 1 kota Malang.

2. Penelitian yang diangkat oleh Sutarjo pada tahun 2013 **Pengaruh Kemampuan Manajerial, Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah, Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Di Kecamatan Sekampung Udik Kabupaten Lampung Timur**. Persamaan dengan yang penulis teliti adalah sama-sama memfokuskan model kepemimpinan partisipatif kepala sekolah. Adapun perbedaannya terletak pada :

- a. Berfokus pada kemampuan manajerial dalam memotivasi kinerja para guru, sedangkan pada karya tulis ini difokuskan pada langkah-langkah kepemimpinan partisipatif dalam mengembangkan mutu lembaga.
- b. Lokasi di Sekolah Dasar Di Kecamatan Sekampung Udik Kabupaten Lampung Timur, sedang lokasi penulis berada di lingkungan SMA Negeri 1 kota Malang.

3. Laporan penelitian pengembangan program studi dana pnbp tahun anggaran 2014 yang dilakukan oleh Robiyati Podungge, dan Moh. Agussalim Monoarfa (2014), menyebutkan Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan pemimpin untuk dapat meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi sebagai instansi pelayanan publik. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik dalam pengambilan keputusan.

4. Penelitian yang diangkat oleh Ika Wijayaningsih (2009). **Model kepemimpinan partisipatif dalam mengembangkan mutu lembaga di madrasah ibtidiyah nahdlatul ulama KH. Mukmin sidoarjo.**

Adapun perbedaannya terletak pada :

- Berfokus pada bentuk-bentuk pengembangan mutu lembaga sekolah.
- Lokasi penelitian lembaga di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlatul Ulama KH. Mukmin Sidoarjo.

Untuk lebih jelasnya, berikut ini disajikan tabelisasi persamaan dan perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sejenis sebelumnya;

Table.1.1
Persamaan dan perbedaan Penelitian terdahulu

N O	Nama Peneliti, Judul & Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1.	SunartaWuradji (2013), berjudul: kepemimpinan partisipatif, budaya kerja, dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di universitas negeri yogyakarta.	Mengangkat tentang kepemimpinan partisipatif.	• Lebih terfokus pada kinerja pegawai. • Lokasi di universitas.	• Fokus pada langkah-langkah kepemimpinan, pola hubungan kepemimpinan dalam mengembangkan mutu lembaga.
2.	Sutarjo, 2013 yang berjudul: pengaruh	Sama-sama menerapkan gaya	• Berfokus pada manajerial	• Fokus pengembangan mutu

	kemampuan manajerial, gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru sekolah dasar.	kepemimpinan partisipatif kepala sekolah	pemimpin dalam memotivasi kinerja guru • Lokasi di sekolah dasar do kecamatan sekampung udik kabupaten lampung timur.	lembaga sekolah.
3.	Robiyati Podugge dan Moh. Agussalim monoarfa, laporan penelitian pengembangan program studi dana PNPB tahun anggaran 2014. Yang berjudul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Pengambilan Keputusan Di Desa Longalo Kecamatan Bulango Utara Kabupaten Bone Bulango	Gaya kepemimpinan partisipatif	Fokus pada Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Pengambilan Keputusan.	• Fokus pengembangan mutu lembaga pendidikan. • Lokasi di SMAN 1 kota Malang.
4	Ika Wijayaningsih, 2009. Yang		Focus pada bentuk-bentuk pengembangan	• Focus pada karakteristik kepemimpinan

	berjudul: Model kepemimpinan partisipatif dalam mengembangkan mutu lembaga di madrasah ibtidiyah Nahdlatul Ulama KH. Mukmin Sidoarjo		n mutu lembaga pendidikan, dan model kepemimpinan partisipatif disekolah	n partisipatif. • Fokus pada pola hubungan antara pemimpin dan bawahannya. • Lokasi di SMAN 1 kota Malang.
--	--	--	--	---

F. Definisi Istilah

Model kepemimpinan merupakan seni atau proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mereka mau berusaha mencapai tujuan yang hendak dicapai oleh kelompok. Sedangkan kepemimpinan partisipatif ialah perilaku kepemimpinan yang menunjukkan tanda-tanda:

1. Pendekatan akan berbagai persoalan dengan pikiran terbuka.
2. Bersedia memperbaiki posisi-posisi yang telah terbentuk.
3. Mencari masukan dan nasehat yang menentukan.
4. Membantu perkembangan kepemimpinan yang posisional dan kepemimpinan yang sedang tumbuh.
5. Bekerja secara aktif dengan perseorangan atau kelompok.
6. Melibatkan orang lain secara tepat dalam pengambilan keputusan.

Hal ini untuk meningkatkan kualitas atau mutu lembaga pendidikan SMAN 1 Kota Malang. Sesungguhnya, mutu pendidikan adalah satu faktor kunci dalam kompetisi antar negara di era globalisasi ini. Mutu produk dan

pelayanan yang dihasilkan berbagai lembaga pendidikan ditentukan oleh kompetensi manajerial, kepemimpinan, visi dan integritas kepribadian para manajer, guru-guru dan pegawai dalam mengelola pendidikan.

G. Sistematika Pembahasan

Tesis ini akan peneliti sajikan dalam enam bab, yang terdiri dari :

BAB I tentang Pendahuluan yang meliputi Konteks Penelitian, Fokus Penelitian, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Orisinalitas Penelitian, Pengertian Istilah dan diakhiri dengan Sistematika Pembahasan .

BAB II, membahas secara jelas tentang Kajian Pustaka yang berlandaskan pada teori-teori yang ada, mengenai model kepemimpinan partisipatif dalam mengembangkan mutu lembaga pendidikan.

BAB III, membahas Metode Penelitian, yang terdiri dari, Pendekatan dan Jenis Penelitian, Kehadiran Peneliti, Latar Penelitian, Data dan Sumber Data Penelitian, Teknik Pengumpulan Data, Teknik Analisis Data dan terakhir Pengecekan Keabsahan Data.

BAB IV, membahas tentang Paparan Data dan Hasil Penelitian, yang terdiri dari ; Paparan Data dan Hasil Penelitian, analisis data.

BAB V, yang berisi Pembahasan, meliputi: Untuk mendeskripsikan karakteristik kepala sekolah partisipatif di lembaga pendidikan SMAN 1 Malang, Untuk mendeskripsikan langkah-langkah kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan di SMAN 1 Malang, Untuk menjelaskan implikasi kepemimpinan partisipatif untuk pengembangan mutu di sekolah.

BAB VI, yang menyajikan Penutup, dibahas di dalamnya mengenai Simpulan, Implikasi dan Saran.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teoritik

1. Mutu Lembaga Pendidikan

a. Pengertian Mutu

Program mutu sebenarnya berasal dari dunia bisnis. Dalam dunia bisnis, baik yang bersifat produksi maupun jasa, program mutu merupakan program utama sebab kelanggengan dan kemajuan usaha sangat ditentukan oleh mutu sesuai dengan permintaan dan tuntutan pengguna. Permintaan dan tuntutan pengguna terhadap produk dan jasa layanan terus berubah dan berkembang.

Sejalan dengan hal itu, mutu produk dan jasa layanan yang diberikan harus selalu ditingkatkan. Hal tersebut dikarenakan dewasa ini mutu bukan hanya menjadi masalah dan kepedulian dalam bidang bisnis melainkan juga dalam bidang-bidang lainnya, seperti layanan sosial, bidang keamanan dan ketertiban, serta pendidikan.¹¹ Secara umum mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan.

Mutu mempunyai arti kualitas, derajat, tingkat.¹² Dalam bahasa Inggris, mutu diistilahkan dengan “*quality*”.¹³ Sedangkan dalam bahasa

¹¹ Sukma Dinata dan Nana Syaodih, dkk, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah menengah: Konsep, Prinsip, dan Instrumen*, (Bandung: Refika Aditama, 2006). hlm, 8

¹² Pius Partanto & Dahlan Albari (eds), *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabaya: Arloka, 2001), hlm, 510.

¹³ Peter Salim, *The Contemporary English Indonesian Dictionary*, (Jakarta: Modern English Press, 1987), hlm. 550.

Arab disebut dengan istilah “*juudah*”.¹⁴ Husaini usman, definisi mutu memiliki konotasi yang bermacam-macam tergantung orang yang memaknainya, mutu berasal dari bahasa Latin, *qualis, what kind of*, mutu menurut deming adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Mutu menurut juran ialah kecocokan dengan produk.¹⁵

Secara terminologi istilah mutu memiliki pengertian yang cukup beragam, mengandung banyak tafsiran dan pertentangan. Hal ini disebabkan karena tidak ada ukuran yang baku tentang mutu itu sendiri. Sehingga sulit kiranya untuk mendapatkan sebuah jawaban yang sama, apakah sesuatu itu bermutu atau tidak. Namun demikian ada kriteria umum yang telah disepakati bahwa sesuatu itu dikatakan bermutu, pasti ketika bernilai baik atau mengandung makna yang baik. Secara esensial istilah mutu menunjukan kepada sesuatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang dan atau kinerjanya.¹⁶ Menurut Suryobroto, konsep mutu mengandung pengertian makna derajat keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang tangible maupun intangible.¹⁷

Mutu adalah kemampuan (*ability*) yang dimiliki oleh suatu produk atau jasa (*services*) yang dapat memenuhi kebutuhan atau harapan, kepuasan

¹⁴ Attabik Ali, *Kamus Inggris-Indonesia-Arab*, (Yogyakarta: Mukti Karya Grafika, 2003), hlm, 1043.

¹⁵ Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik Dan Riset Pendidikan*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2008), hlm, 477.

¹⁶ Aan Komariah dan Cepi Triatna (eds), *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2008), hlm. 9.

¹⁷ Suryobroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rieneka Cipta, 2004), hlm. 210.

(*satisfaction*) pelanggan (*costomers*) yang dalam pendidikan dikelompokkan menjadi dua, yaitu *internal costemer* dan *exsternal*. *Internal costemer* yaitu siswa atau mahasiswa sebagai pelajar (*learners*) dan *exsternal costemer* yaitu masyarakat dan dunia industri. Mutu tidak berdiri sendiri, artinya banyak faktor untuk mencapainya dan untuk memelihara mutu. Dalam kaitan ini peran dan fungsi sistem penjamin mutu (*quality assurance system*) sangat dibutuhkan.¹⁸

Dari beberapa pengertian diatas, mutu mempunyai makna ukuran, kadar, ketentuan dan penilaian tentang kualitas sesuatu barang maupun jasa (produk) yang mempunyai sifat absolut dan relatif. Dalam pengertian yang absolut, mutu merupakan standar yang tinggi dan tidak dapat diungguli. Biasanya disebut dengan istilah baik, unggul, cantik, bagus, mahal, mewah dan sebagainya.¹⁹ Jika dikaitkan dengan konteks pendidikan, maka konsep mutu pendidikan adalah elit, karena hanya sedikit institusi yang dapat memberikan pengalaman pendidikan dengan mutu tinggi kepada anak didik. Dalam pengertian relatif, mutu memiliki dua pengertian. Pertama, menyesuaikan diri dengan spesifikasi. Kedua, memenuhi kebutuhan pelanggan.²⁰ Mutu dalam pandangan seseorang terkadang bertentangan dengan mutu dalam pandangan orang lain, sehingga tidak aneh jika ada

¹⁸Nanang Fattah. *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dalam Konteks Penerapan Mbs*. (Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA, 2012), hlm. 2.

¹⁹Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, terj. Ahmad Ali Riadi & Fahrurrozi, (Yogyakarta: Ircisod, 2012), hlm. 52.

²⁰Edward Sallis, hlm. 54.

pakar yang tidak mempunyai kesimpulan yang sama tentang bagaimana cara menciptakan institusi yang baik.²¹

Mutu dalam dunia pendidikan, adalah agenda utama dan senantiasa menjadi tugas yang paling penting. Walaupun demikian, mutu bagi sebagian orang menganggapnya mutu adalah konsep yang masih teka teki, masih bersifat membingungkan, sulit untuk diukur. Mutu memiliki persepsi yang berbeda-beda, disesuaikan dengan pandangan masing-masing orang. Para pakar pendidikanpun memiliki kesimpulan yang berbeda-beda tentang bagaimana cara menciptakan lembaga yang bermutu dengan baik.

Dengan demikian, pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu memenuhi kebutuhan para pelanggannya, sehingga para pelanggan merasa puas layanan pendidikan tersebut. Pelanggan didalam dunia pendidikan yang dimaksud adalah para peserta didik, dalam artian pendidikan mampu menghasilkan lulusan peserta didik sesuai dengan harapan masyarakatnya, baik dalam kualitas pribadi, moral, pengetahuan maupun kompetensi kerja. Sehingga mampu bersaing dalam dunia global.

b. Pentingnya mutu bagi lembaga pendidikan

Ada tiga aspek utama tersirat tentang mutu, dalam Sisdiknas No. 20. tahun 2003, yaitu *kompetensi*, *akreditasi*, dan *akuntabilitas* yang harus dimiliki suatu sekolah. Kompetensi menyangkut mutu lulusan dipersyaratkan untuk memenuhi kompetensi-kompetensi yang terstandar

²¹Edward Sallis, hlm. 29-30.

nasional. Akreditasi menyangkut kelengkapan sekolah dengan sumber daya pendidikan sehingga ia dapat memenuhi jaminan lulusan bermutu. Sedangkan akuntabilitas terkait dengan kemampuan suatu sekolah yang terakreditasi dan menghasilkan lulusan yang bermutu dapat dipelihara dalam suatu tradisi atau budaya mutu yang berkelanjutan.²²

Perkembangan bisnis internasional dewasa ini menuntut kalangan dunia usaha untuk menerapkan konsep mutu dalam proses produksi barang maupun jasanya. ISO 9000 merupakan suatu sistem manajemen mutu yang komprehensif dan dapat diterapkan secara sistematis dan mudah. Penerapan ISO 9000 oleh perusahaan-perusahaan boleh jadi merupakan tiket atau passport untuk menuju era perdagangan bebas yang penuh persaingan dan dapat menjadi salah satu cara untuk bertahan dan berkembang dalam situasi yang sulit. Menerapkan ISO 9000 berarti menerapkan sistem manajemen mutu yang sama dengan sistem yang digunakan oleh pesaing di negara-negara yang sudah maju.

Peningkatan mutu menjadi semakin penting bagi institusi yang digunakan untuk memperoleh control lebih baik melalui usaha sendiri. Keabasan yang baik harus disesuaikan dengan akuntabilitas yang baik. Semua institusi-institusi harus mendemonstrasikan bahwa mereka mampu memberikan pendidikan yang bermutu bagi anak didiknya.²³

Proses mutu memperkaya perbaikan sekolah dengan memberikan pada profesional pendidikan perangkat dan teknik yang diperlukan untuk

²²Jalal, dan Supriadi, *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. (Jakarta: Adicita. 2001), Hlm. 139-142.

²³Edward Sallis, hlm.45.

mencapai sasaran yang dibutuhkan. Mutu menfokuskan pada penggunaan data untuk mengefektifkan perubahan.²⁴ Dengan melaksanakan sistem manajemen mutu ISO 9000 secara baik dan konsisten, suatu lembaga diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan, baik terhadap pelanggan, pemilik perusahaan, karyawan, maupun masyarakat pada umumnya. Perbaikan secara berkelanjutan terhadap proses-proses sistem manajemen mutu, secara umum dipastikan dapat meningkatkan kesesuaian produk dengan persyaratan dan kegunaannya, yang pada akhirnya juga akan meningkatkan kualitas hidup manusia. Apakah sistem manajemen mutu ISO 9000 merupakan jawaban yang paling tepat untuk mempertahankan keberlangsungan mutu di sebuah lembaga di era pasar bebas. Terdapat manfaat dari penerapan ISO 9001:2000 antara lain:

- 1) Meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan melalui jaminan mutu yang terorganisasi dan sistematis. Proses dokumentasi dalam ISO 9001:2000 menunjukkan bahwa kebijakan, prosedur, dan instruksi yang berkaitan dengan mutu telah direncanakan dengan baik.
- 2) Institusi yang telah bersertifikat ISO 9001:2000 di izinkan untuk mengiklankan pada media masa bahwa sistem manajemen mutu dari institusi tersebut telah diakui secara internasional. Hal ini berarti meningkatkan image institusi serta daya saing dalam memasuki pasar global.

²⁴Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-Prinsip Perumusan Dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2015), hlm. 47.

- 3) Audit sistem manajemen mutu dari sebuah institusi yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 dilakukan secara periodic oleh registrar dari lembaga registrasi, sehingga pelanggan tidak perlu melakukan audit sistem mutu. Jadi, dapat menghemat biaya dan mengurangi duplikasi audit sistem mutu oleh pelanggan.
- 4) Institusi yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 secara otomatis terdaftar pada lembaga registrasi, sehingga apabila pelanggan potensial ingin mencari pemasok bersertifikat ISO 9001:2000, akan menghubungi lembaga registrasi.
- 5) Meningkatkan mutu dan produktivitas dari manajemen melalui kerjasama dan komunikasi yang lebih baik, sistem pengendalian yang konsisten, serta pengurangan dan pencegahan pemborosan karena operasi internal menjadi lebih baik.
- 6) Meningkatkan kesadaran mutu dalam institusi.
- 7) Memberikan training secara sistematis kepada seluruh karyawan dan manajer organisasi melalui prosedur-prosedur dan instruksi-instruksi yang terdefinisi secara baik.
- 8) Terjadi perubahan positif dalam hal kultur mutu dari anggota organisasi/dalam sebuah institusi, karena manajer dan karyawan terdorong untuk mempertahankan sertifikat ISO 9001:2000 yang

umumnya hanya berlaku selama tiga tahun dan tiap tahun sekali diadakan *surveillance* oleh badan sertifikasi.²⁵

Manfaat yang dapat diambil dari penerapan prinsip manajemen ISO 9001:2008 di Lembaga Pendidikan adalah:

- 1) Meningkatkan kepuasan pelanggan baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal.
- 2) Terbangunnya kesadaran pengelola Lembaga Pendidikan dalam melaksanakan pelayanan prima terhadap pelanggan.
- 3) Terdidiknya pengelola lembaga pendidikan dalam menaati sesuatu yang telah di sepakati.
- 4) Tersusunnya manajemen mutu.

Manfaat untuk Sekolah

- 1) Memudahkan menghadapi akreditasi dari BAN-S/M (Badan Akreditasi Nasional – Sekolah/Madrasah)
- 2) Sistem manajemen sekolah menjadi lebih baik dan berkembang, sebab mempunyai:
 - a) Manual Mutu sebagai alat marketing yang berisi *school profile* dan penjelasan tentang penerapan SMM ISO 9001:2008 di sekolah.
 - b) Kebijakan Mutu atau semacam visi-misi sebagai pedoman arah kebijakan sekolah jangka panjang dalam hal perbaikan mutu secara terus menerus.

²⁵Vincent Gaspersz, *ISO 9001: 2000 and Continual Quality Improvement*, (Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama, 2003), hlm. 17.

- c) Sasaran Mutu di setiap aktifitas pekerjaan sebagai pedoman target jangka pendek dalam merealisasikan Kebijakan Mutu.
- d) Prosedur Mutu sebagai pedoman dalam melakukan pekerjaan yang menyangkut pembelajaran sehingga ada prosedur baku yang dipergunakan oleh seluruh jajaran.
- e) Rencana Mutu (Quality Planning) sebagai persyaratan input yang akan menentukan output sehingga keberhasilan pembelajaran terhadap anak-anak didik dapat ditingkatkan²⁶

Sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 tidak mensyaratkan bentuk manajemen tertentu, yang dinilai adalah sistem yang jelas, bertanggung jawab, konsisten, dan dapat dipercaya bagaimana sistem mutu tersebut dikendalikan dan bagaimana komitmen mereka terhadap mutu. Sebuah Organisasi, perusahaan. Lembaga pendidikan yang menerapkan ISO 9001:2000 akan memperoleh sedikitnya 8 manfaat:

- 1) Dokumentasi mutu yang lebih baik.
- 2) Pengendalian mutu secara sistematis.

Menurut pengertian ISO, mutu (*quality*) adalah kadar/tingkat yang dimiliki oleh sekumpulan karakteristik yang melekat (yang menjadi sifat) pada suatu produk atau pelayanan dalam memenuhi persyaratan. Kadar/tingkat tersebut berdasarkan sifatnya dapat dibagi menjadi buruk (poor), baik (*good*) atau baik sekali (*excellent*). Sedangkan yang dimaksud dengan persyaratan (requirement) adalah kebutuhan atau

²⁶WWW.Sertifikasiiso.id/iso-9001,2008. Di akses pada tanggal 22 september 2015, jam 09, 13

harapan (pelanggan) yang ditetapkan, yang secara umum wajib dipenuhi..

3) Koordinasi yang lebih baik.

Adanya kesamaan persepsi untuk menghasilkan output yang memenuhi persyaratan dan kebutuhan akan adanya satu sistem yang mendukung pencapaian hal tersebut, mendorong terjadinya kegiatan koordinasi antar proses dalam sistem tersebut. ISO 9001 merancang suatu sistem manajemen mutu yang mengarahkan proses-proses dalam suatu perusahaan agar melakukan koordinasi yang lebih baik.

4) Deteksi awal ketidaksesuaian.

Ketidaksesuaian (*nonconformity*) adalah ketidakmampuan untuk memenuhi persyaratan, sedangkan cacat (*defect*) adalah ketidaksesuaian yang berhubungan dengan kegunaan yang ditetapkan atau dimaksudkan. Dengan adanya sistem pengendalian mutu yang baik dan didukung oleh koordinasi antar proses, maka setiap ketidaksesuaian akan dapat dideteksi lebih dini. Karena setiap proses selalu melakukan pemeriksaan terhadap output dari proses lain (sebelumnya), maka diharapkan setiap ketidaksesuaian yang terjadi dapat segera dikenali, diperbaiki dan dicegah agar tidak berulang kembali.

5) Konsistensi mutu yang lebih baik.

Jika semua unsur yang membentuk sistem manajemen mutu melakukan upaya terus menerus untuk memperbaiki kinerja dengan berdasar

kepada pedoman dan prosedur yang telah didokumentasikan, maka akan dihasilkan konsistensi pengendalian mutu yang lebih baik.

6) Kepercayaan pelanggan bertambah.

Suatu perusahaan yang menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001 dengan baik, akan memberikan rasa aman terhadap pelanggan produk/pelayanannya, dan pada akhirnya meningkatkan kepercayaan (*reliability*). Kepercayaan tersebut timbul karena pelanggan melihat bahwa kegiatan pemenuhan persyaratan-persyaratannya dikelola secara baik dan memadai. Rasa aman dan kepercayaan ini kemudian akan berkembang menjadi hubungan bisnis yang saling menguntungkan satu sama lain dan berlangsung lama. Sebagai contoh, jika kita ingin membeli suatu produk elektronik (seperti televisi) maka kita tentu lebih memilih untuk membeli produk dari perusahaan yang bisa memberikan jaminan mutu terhadap produk yang dihasilkannya. Jaminan mutu tersebut bisa berupa garansi terhadap produk yang dijual. Perusahaan yang berani memberikan garansi terhadap produk-produk yang dijualnya adalah perusahaan yang yakin bahwa sistem manajemen mutunya telah dikelola dengan baik. Dengan demikian kepercayaan pelanggan terhadap produk-produk yang dijual oleh perusahaan tersebut, akan semakin bertambah.

7) Disiplin dalam pencatatan mutu bertambah.

ISO 9001 mensyaratkan adanya pengelolaan sistem pencatatan mutu yang baik. Setiap catatan harus jelas, mudah dibaca, dapat diidentifikasi

dan diperoleh kembali dengan mudah. Dengan adanya persyaratan tersebut maka perusahaan yang menerapkan ISO 9001 akan membuat suatu prosedur pencatatan mutu termasuk pengendaliannya, yang menciptakan kedisiplinan dalam pencatatan mutu.

8) Lebih banyak kesempatan untuk peningkatan.

Pada akhirnya penerapan ISO 9001 akan memberikan peluang-peluang bagi peningkatan kinerja perusahaan yang diperoleh dari sistem dokumentasi yang baik, pengendalian mutu secara sistematis, koordinasi antar proses dalam sistem dan disiplin dalam pencatatan. Sehingga setiap ketidaksesuaian dapat dideteksi lebih awal untuk diperbaiki dan dicegah agar tidak berulang kembali. Sedangkan potensi-potensi munculnya ketidaksesuaian yang belum terjadi akan dapat dikenali, kemudian dicegah agar tidak terjadi.

c. Karakteristik lembaga pendidikan yang bermutu

Sekolah-sekolah yang memiliki keunggulan atau keberhasilan pendidikan oleh Owens, dinyatakan lebih dipengaruhi dari kinerja individu dan organisasi itu sendiri yang mencakup nilai-nilai (*values*), keyakinan (*beliefs*), budaya, dan norma perilaku yang disebut sebagai *the human side of organization* (sisi/aspek manusia dan organisasi).²⁷ Hal tersebut sesuai apa yang telah dilakukan oleh Frymier dan kawan-kawan (1984) dalam melakukan penelitian *One Hundred Good Schools*, yang dalam

²⁷ Robert G. Owens, *Organizational behavior in education*, Third edition New Jersey Englewood (Cliffs: Prentice-Hall, Inc, 1987), hlm. 81.

penelitiannya mereka menyimpulkan bahwa iklim atau *atmosphere* sekolah, seperti hubungan interpersonal, lingkungan belajar yang kondusif, lingkungan yang menyenangkan, moral dan spirit sekolah berkorelasi secara positif dan signifikan dengan kepribadian dan prestasi akademik lulusan.

Ada tiga aspek utama tersirat tentang mutu, dalam Sisdiknas No. 20. tahun 2003, yaitu kompetensi, akreditasi, dan akuntabilitas yang harus dimiliki suatu sekolah. Kompetensi menyangkut mutu lulusan dipersyaratkan untuk memenuhi kompetensi-kompetensi yang terstandar nasional. Akreditasi menyangkut kelengkapan sekolah dengan sumber daya pendidikan sehingga ia dapat memenuhi jaminan lulusan bermutu. Sedangkan akuntabilitas terkait dengan kemampuan suatu sekolah yang terakreditasi dan menghasilkan lulusan yang bermutu dapat dipelihara dalam suatu tradisi atau budaya mutu yang berkelanjutan.²⁸

Merujuk pada pendapat Edward Sallis (1993) dalam Sudarwan danim, sekolah yang bermutu mencirikan sebagai berikut:²⁹

- 1) Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal. Pada sekolah yang bermutu, totalitas perilaku staf, tenaga akademik, dan pimpinan melakukan tugas pokok dan fungsi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
- 2) Sekolah fokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dalam makna ada komitmen untuk bekerja secara benar dari awal.

²⁸Pokja Bappenas-Depdiknas dlm F. Jalal, dan D. Supriadi (eds), *Reformasi Pendidikan*, hlm, 139-142.

²⁹Sudarwan Danim, *Visi baru manajemen sekolah*, (Jakarta, Bumi aksara, 2006), hlm. 53.

- 3) Sekolah memiliki investasi pada sumber daya manusianya.
- 4) Sekolah mempunyai strategi untuk mencapai kualitas, baik ditingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administrasi.
- 5) Sekolah mengelola sebagian umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrumen untuk berbuat benar pada peristiwa berikutnya.
- 6) Sekolah mempunyai kebijakan dalam perencanaan dalam mencapai kualitas.
- 7) Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya.
- 8) Sekolah mendorong orang yang dipandang memiliki kualitas, kreativitas dan merangsang lainnya agar bekerja secara kualitas.
- 9) Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk penjelasan arah kerja secara vertikal dan horizontal.
- 10) Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.
- 11) Sekolah menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.
- 12) Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.
- 13) Sekolah meningkatkan kualitas secara terus menerus sebagai suatu keharusan.

Hal yang hampir sama berkaitan dengan sekolah unggul, Djoyonegoro (1998) dalam Sugeng Listyo Prabowo berpendapat bahwa sekolah yang unggul memiliki indikator-indikator: 1) memiliki prestasi

akademik dan non akademik diatas rata-rata sekolah di daerah tersebut. 2) sarana dan prasarana serta layanan yang lebih lengkap. 3) sistem belajar yang lebih baik dan waktu belajar yang lebih panjang. 4) melakukan seleksi yang cukup ketat terhadap pendaftar. 5) mendapatkan animo yang besar dari masyarakat, dibuktikan dengan jumlah pendaftar dibanding dengan jumlah kelas, 6) sekolah/madrasah lebih tinggi dari sekolah disekitarnya.³⁰

Berkenaan dengan madrasah/sekolah bermutu, ada beberapa model (*karakteristik*) sekolah bermutu yang dikemukakan oleh Joreme S. Arcaro (2007) diantaranya adalah:³¹

- 1) Focus pada kostumer. Salah satu bentuk lembaga pendidikan yang mefokuskan pada pelanggan adalah lembaga pendidikan yang memberikan pelayanan yang berkualitas. Setiap peningkatan kualitas pendidikan haruslah didasarkan pada sebuah keinginan, kebutuhan, dan harapan penggunaan pendidikan baik internal maupun external. ciri khas pelayanan yang berkualitas adalah pelayanan yang memungkinkan para pelanggan merasa apa yang mereka inginkan terpuaskan.
- 2) Keterlibatan total, setiap orang harus berpartisipasi dalam transformasi mutu. Mutu bukan hanya tanggung jawab dewan sekolah atau pengawas. Mutu merupakan tanggung jawab semua pihak. Mutu menuntut setiap orang memberi kontribusi bagi upaya mutu.

³⁰ Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*, (Malang, UIN Malang Press, 2008), hlm. 64.

³¹Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-Prinsip Perumusan Dan Tata Langkah Penerapan*, (yogyakarta, pustaka pelajar, 2007), hlm. 10-14.

- 3) Pengukuran, pengukuran dilakukan dengan cara evaluasi, evaluasi ini dijadikan acuan dalam peningkatan penyelenggaraan mutu pendidikan. Salah satu yang sering dijadikan instrumen pengukuran adalah nilai prestasi siswa.
- 4) Komitmen. Hal ini yang menyangkut pendidikan bermutu adalah adanya komitmen bersama terhadap budaya mutu utamanya komite madrasah dan pemerintah.
- 5) Memandang pendidikan sebagai sistem, padangan seperti ini akan mengeliminasi pemborsosan dari pendidikan dan dapat memperbaiki mutu setiap proses pendidikan.
- 6) Perbaikan berkelanjutan. Prinsip dasar mutu adalah perbaikan secara terus menerus (berkelanjutan) langkah ini dilakukan secara konsisten menemukan cara menangani masalah dan membuat perbaikan yang diperlukan.

Dengan demikian, budaya sekolah dapat dikatakan bermutu bilamana memungkinkan bertumbuhkembangnya sekolah dalam mencapai suatu keberhasilan pendidikan. Budaya mutu sekolah adalah keseluruhan latar fisik, lingkungan, suasana, rasa, sifat, dan iklim sekolah secara produktif mampu memberikan pengalaman dan bertumbuhkembangnya sekolah untuk mencapai keberhasilan pendidikan berdasarkan spirit dan nilai-nilai yang dianut oleh sekolah. Dalam hal ini, Depdiknas telah merumuskan beberapa elemen budaya mutu sekolah sebagai berikut: (1) informasi kualitas untuk perbaikan, bukan untuk mengontrol, (2)

kewenangan harus sebatas tanggungjawab, (3) hasil diikuti rewards atau punishment, (4) kolaborasi, sinergi, bukan persaingan sebagai dasar kerjasama, (5) warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya, (6) atmosfer keadilan, (7) imbal jasa sepadan dengan nilai pekerjaan, dan (8) warga sekolah merasa memiliki sekolah.

2. Kepemimpinan Partisipatif

Dilingkungan masyarakat, dalam organisasi formal maupun non formal selalu ada orang yang dianggap lebih dari yang lain. Seseorang yang memiliki kemampuan lebih tersebut kemudian diangkat atau ditunjuk sebagai orang yang dipercayakan untuk mengatur orang lainnya. Biasanya orang seperti itu disebut pemimpin atau manajer. Dari kata pemimpin itulah kemudian muncul istilah kepemimpinan (setelah melalui proses yang panjang).³²

Istilah kepemimpinan diartikan bermacam-macam, tergantung sudut pandang dan konteks. James Lippman yang dikutip oleh Hendrayat kepemimpinan adalah *leadership is the initiation of a new structure or procedure for accomplishing an organization's goals and objectives or for changing an organization's goals and objectives* (James Lippman, 1964).³³

³² Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (eds), *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009). hlm. 1.

³³ Hendyat Soetopo, *perilaku organisasi teori dan praktik di bidang pendidikan*, (Bandung PT Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 209.

Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara suka rela/suka cita. Ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang yaitu ancaman, penghargaan, otoritas dan bujukan.³⁴ Kepemimpinan selalu berhubungan secara interaktif dan konstruktif antara semua komponen agar terbentuk iklim yang kondusif di organisasi. Sehingga muara akhir dari sebuah kepemimpinan yaitu untuk terbentuknya budaya organisasi yang kuat; sebagai bentuk keseluruhan organisasi sebagai sistem sosial. Secara teoritis telah banyak dikenal model kepemimpinan, namun dalam pembahasan kali ini sedikit banyak akan dibahas tentang model kepemimpinan partisipatif.

a. Pengertian kepemimpinan partisipatif

Dessler mengatakan bahwa menjadi pemimpin yang partisipatif berarti melibatkan anggota tim dalam pembuatan keputusan.³⁵ Model Kepemimpinan partisipatif didefinisikan seorang pemimpin yang mengikutsertakan anak buah bersama-sama berperan didalam proses pengambilan keputusan.³⁶ Sedangkan Ranupandojo dan Suad Husnan

³⁴Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (eds), *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, hlm.2

³⁵ Dessler, *Manajemen sumber daya manusia*, edisi bahasa Indonesia, jilid 2, (Jakarta: PT. Prenhalindo, 2002), hlm. 27.

³⁶Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Cet. X (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 116.

mendefinisikan Gaya kepemimpinan partisipatif adalah seorang pemimpin yang mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan.³⁷

Gary yukl menjelaskan dalam bukunya, kepemimpinan partisipatif melibatkan usaha-usaha manajer untuk mendorong dan memudahkan partisipasi orang lain dalam pengambilan keputusan yang penting. Masyarakat yang demokratis menjunjung hak manusia untuk mempengaruhi keputusan yang akan mempengaruhi mereka dengan cara-cara yang penting.³⁸

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

Model kepemimpinan partisipatif berasumsi bahwa proses pengambilan keputusan diambil bersama-sama kelompok akan mendapatkan dukungan kelompok dalam mengimplementasikan keputusan tersebut. Partisipasi mengundang kelompok, kelompok yang diundang merasan dihargai dan dilibatkan. Keterlibatan akan menimbulkan sikap

³⁷ Ranupandojo dan Suad Husnan (eds). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: BPFE-UGM. 2000), hlm. 75.

³⁸ Gery Yulk, *Kepemimpinan dalam organisasi*, edisi ke 5. Terj. Budi supriyanto. (Jakarta, PT indeks, 2005). hlm. 98.

demokratis, meningkatkan keefektifan tim dan lembaga, serta rasa tanggung jawab, rasa tanggungjawab dapat menimbulkan rasa memiliki. Rasa memiliki dapat menimbulkan turut memelihara.

Model partisipatif didukung oleh beberapa asumsi, yaitu:

- 1) Partisipasi akan meningkatkan keefektifan organisasi.
- 2) Partisipasi didukung oleh prinsip demokrasi.
- 3) Dalam manajemen berdasarkan wilayah, berpotensi tersedia untuk beberapa *stakeholders* yang sah (Bush, 2008)³⁹

Selain itu telah dipahami juga bahwa kepemimpinan dengan menggunakan gaya atau model partisipatif yaitu seorang pemimpin dan pengikut atau bawahannya saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan.⁴⁰ Dalam hal ini komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut atau bawahan. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut atau bawahan memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

Dari berbagai definisi kepemimpinan dan model kepemimpinan partisipatif diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan partisipatif adalah pemimpin yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai ditingkat bawah, yaitu pemimpin menunjukkan keterbukaan dan

³⁹Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*. (Jakarta, PT Bumi Aksara, 2013), hlm. 422-423.

⁴⁰Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Cet. IX (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 1998), hlm. 265.

memberikan kepercayaan yang tinggi pada bawahan. Sehingga dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan target pemimpin selalu melibatkan bawahan. Dalam sistem ini pola komunikasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin adalah komunikasi dua arah dengan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk menyampaikan seluruh ide ataupun permasalahan yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan.

b. Karakteristik kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan merupakan seni untuk mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok secara sengaja untuk mencapai tujuan organisasi. Dilihat dari sisi ini unsur utama dari kepemimpinan adanya hubungan mempengaruhi bawahannya.⁴¹ Kepemimpinan partisipatif termasuk model kepemimpinan situasi yang muncul karena model kepemimpinan dalam pembahasan sebelumnya tidak mampu memberikan jawaban terhadap persoalan-persoalan yang muncul dalam kepemimpinan saat ini. Perilaku kepemimpinan tersebut dapat ditunjukkan dengan tanda-tanda, sebagai berikut:

- 1) Pendekatan akan berbagai persoalan dengan pikiran terbuka.
- 2) Mau atau bersedia memperbaiki posisi-posisi yang telah terbentuk.
- 3) Mencari masukan dan nasehat yang menentukan.
- 4) Membantu perkembangan kepemimpinan yang posisional dan kepemimpinan yang sedang tumbuh.

⁴¹ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (malang, UIN MALIKI PRESS, 2010), hlm. 8

- 5) Bekerja secara aktif dengan perseorangan atau kelompok.
- 6) Melibatkan orang lain secara tepat dalam pengambilan keputusan.⁴²

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

- 1) Seorang pemimpin dalam gaya ini untuk mempertahankan kekuasaanya tidak berorientasi pada anggota organisasi, tetapi pada pimpinan atasannya yang berpengaruh dan menentukan jabatan kepemimpinannya.
- 2) Mengikutsertakan bawahan dalam mengambil keputusan, bukan untuk kesempatan menyampaikan gagasan, kreativitas dan lain-lain.
- 3) Dalam pembuatan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan, pemimpin selalu memperhitungkan untung rugi bagi dirinya bukan bagi bawahan atau organisasinya.
- 4) Tidak tertarik pada pengembangan pekerjaan dan organisasi melainkan untuk menjalankan tugas guna mempertahankan kepemimpinannya.
- 5) Mampu bekerja sama dengan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan.
- 6) Memberikan dorongan (motivasi) secara selektif pada anggota organisasi atau bawahan.⁴³

⁴²Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Cet.1 (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada,1999), hlm. 28-29.

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

- 1) Bekerja secara aktif dengan bawahan baik perseorangan maupun kelompok.
- 2) Mengikutsertakan bawahan secara tepat dalam pengambilan keputusan.
- 3) Mementingkan menjalankan tugas guna untuk mempertahankan kepemimpinan dan kekuasaanya.
- 4) Menerima masukan dan nasehat yang bersifat membangun demi perkembangan organisasi.
- 5) Memberikan motifasi secara penuh pada anggota organisasi.

Sejalan dengan pandangan yang diatas, karena seorang pemimpin partisipatif adalah menggambarkan model pemimpin yang efektif dalam mengembangkan mutu pendidikan, disini Penelitian Tiong (1997) mengungkapkan karakteristik kepala sekolah yang Efktif:

- 1) Kepala sekolah yang adil dan tegas dalam mengambil keputusan.
- 2) Kepala sekolah yang membagi tugas secara adil kepada guru.
- 3) Kepala sekolah yang menghargai partisipasi staf.
- 4) Kepala sekolah yang memahami perasaan guru.
- 5) Kepala sekolah yang memiliki visi dan berupaya melakukan perubahan.
- 6) Kepala sekolah yang terampil dan tertib.

⁴³ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Cet.II (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006) hlm. 131-133.

- 7) Kepala sekolah yang berkemampuan dan efisien.
- 8) Kepala sekolah yang memiliki dedikasi dan rajin.
- 9) Kepala sekolah yang tulus.
- 10) Kepala sekolah yang percaya diri.⁴⁴

Kepala sekolah dalam membuat kebijakan pengelolaan sekolah diharapkan mampu saling berkonsultasi dengan unsur ketenagaan sekolah secara pedagogis yang dapat mengembangkan potensi guru, staf administrasi dalam melakukan aktifitas untuk meningkatkan kualitas pendidikan pada satuan pendidikan. Dengan kepemimpinan kepala sekolah yang dialogis, komunikatif akan dapat mendukung perubahan perilaku guru dalam perbaikan-perbaikan mutu pendidikan.

Komunikasi atau dialogis yang baik dari kepala sekolah dapat dideskripsikan dalam berbagai bidang kegiatan operasional sekolah antara lain: 1) Komunikasi dengan siswa dalam upaya pembinaan siswa 2) Komunikasi dengan orang tua siswa tentang prestasi murid-murid 3) Komunikasi dengan guru dalam waktu tertentu dalam membahas kebijakan baru yang akan diterapkan 4) Komunikasi umum terhadap komite sekolah tentang informasi program perbaikan sekolah 5) Komunikasi dengan mass media dalam mengakses keberhasilan dan hambatan yang dialami sekolah.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa mutu lembaga pendidikan sangat bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah dan tingkat partisipasi guru. Semakin efektif kepemimpinan kepala sekolah dan

⁴⁴Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*, hlm. 323

partisipasi guru, semakin efektif keputusan yang dihasilkan untuk mendapatkan mutu lembaga pendidikan yang diharapkan.

c. Langkah-langkah kepemimpinan partisipatif

Model Kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu sekolah dituntut untuk dapat mengembangkan budaya unggul (*the culture of excellence*) di sekolah. Karena itu, langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah memahami budaya dan komunitas sekolah, memahami nilai-nilai keunggulan, elemen-elemen budaya, kualitas, dan membangun perubahan budaya sesuai tuntutan masyarakat. Dalam kondisi ini, maka kepemimpinan yang dibutuhkan dalam membangun budaya organisasi adalah kepemimpinan yang mencakup kemampuan teknis, manusiawi, dan kependidikan.

Gaya kepemimpinan partisipatif lebih menekankan pada tingginya dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan tetapi sedikit pengarahan. Gaya pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai “partisipatif” karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya partisipatif ini, pemimpin dan bawahan saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan.

Victor dan Vroom dan Philip Yetton dalam usman, juga mengidentifikasikan Dasar pelaksanaan manajemen pemimpin yang partisipatif adalah konsep *shared authority* yang berarti bahwa wewenang

manajer atasan diemban bersama dengan bawahannya, bukan berarti seorang pemimpin melimpahkan semua wewenangnya dan mengurangi wewenangnya dalam pengambilan keputusan, melainkan menyertakan bawahannya dalam membuat keputusan bersama.

Husaini usman menyebutkan langkah-langkah kepemimpinan yang partisipatif sebagai berikut:⁴⁵

- 1) Sasaran tugas dan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan dibuat oleh kelompok.
- 2) Jika pemimpin mengambil keputusan maka keputusan itu diambil setelah memperhatikan pendapat kelompok.
- 3) Motivasi bawahan tidak saja berupa penghargaan ekonomis, tetapi juga berupa suatu upaya agar bawahannya merasa bagaimana pentingnya mereka serta harga dirinya sebagai manusia yang bekerja.
- 4) Hubungan antara pemimpin dan bawahan terbuka, bersahabat dan saling percaya.

Dalam aktivitas menjalankan organisasi, pemimpin yang menerapkan gaya ini cenderung berorientasi kepada bawahan dengan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibandingkan mengawasi mereka dengan ketat. Mereka mendorong para anggota untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta

⁴⁵Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*. (Jakarta, PT Bumi Aksara, 2013), hlm. 352.

hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.

Selain itu gaya ini berupaya untuk meningkatkan kesadaran bawahan terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat perspektif baru. Melalui gaya ini, pemimpin terus merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan, dan bentuk organisasi yang ada. Dengan kata lain, bawahan diberi kesempatan untuk mengekspresikan dan mengembangkan dirinya melalui tugas-tugas yang dihadapinya.

Kepemimpinan partisipatif adalah seorang pemimpin yang mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan.⁴⁶ Adapun aspek-aspek dalam gaya kepemimpinan partisipatif mencakup konsultasi, pengambilan keputusan bersama, membagi kekuasaan, desentralisasi dan manajemen yang demokratis. Indikator langsung dari adanya kepemimpinan partisipatif ini terletak pada perilakupara pengikutnya yang didasarkan pada persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang digunakan.⁴⁷

Sedangkan menurut Pasolong kepemimpinan yang berhubungan dengan kelompok yaitu, (1) Memulai (*iniating*) yaitu usaha agar kelompok mulai kegiatan atau gerakan tertentu. (2) Mengatur (*regulating*) yaitu

⁴⁶ Ranupandojo dan Suad Husnan (eds). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE-UGM. 2000), hlm. 75.

⁴⁷MiftahThoha. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: Rajawali Pers.2004), hlm. 46.

tindakan untuk mengatur arah dan langkah kegiatan, (3) Memberitahu (*informating*) yaitu kegiatan member informasi, data fakta, pendapat para anggota dan meminta mereka informasi yang diperlukan, (4) Mendukung (*supporting*) yaitu usaha untuk menerima gagasan, pendapat dari bawah dan menyempurnakannya dengan menambah atau mengurangi dalam rangka digunakan untuk menyelesaikan tugas bersama, (5) Menilai (*evaluating*) yaitu tindakan untuk menguji gagasan sebagai konsekuensi untung ruginya, (6) Menyimpulkan yaitu kegiatan untuk menyimpulkan pendapat-pendapat sebagai landasan untuk memikirkan lebih lanjut.⁴⁸

Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang tinggi dan perilaku berorientasi tugas yang rendah. Pada gaya kepemimpinan ini, seorang pengikut memungkinkan untuk mengemukakan ide atau gagasan yang dimilikinya sehingga mereka memperoleh kesempatan untuk mewujudkan perannya dalam kelompok, dimana mereka memiliki kemampuan yang setiap saat dapat diberdayakan pemimpin bagi kemajuan kelompok dan organisasi yang diikutinya.

d. Fungsi-fungsi Kepemimpinan

Usaha kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, harus dilakukan dengan mempergunakan strategi yang bagus untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Untuk menjalankan strategi itu pemimpin harus memiliki kemampuan mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan

⁴⁸Harbani Pasolong, *Kepemimpinan Birokrasi*, (Bandung; Alfabeta, 2008), hlm. 21.

secara efektif dan efisien agar mendapat dukungan tanpa kehilangan rasa hormat, rasa segan dan kepatuhan dari semua anggota organisasi. Sehubungan dengan itu akan dipaparkan beberapa pendapat tentang fungsi-fungsi kepemimpinan. Selanjutnya sebagaimana terdapat didalam buku kepemimpinan mengefektifkan organisasi, telah dibahas tentang fungsi-fungsi kepemimpinan sebagaimana diuraikan, sebagai berikut:

- 1) Fungsi pengambilan keputusan Fungsi pengambilan keputusan sebagai strategi kepemimpinan sangat penting peranannya, karena tanpa kemampuan dan keberanian pemimpin tidak mungkin menggerakkan organisasi.
- 2) Fungsi instruktif Fungsi konstruktif sebagai kekuasaan atau wewenang seorang pemimpin untuk memerintahkan anggotanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi.
- 3) Fungsi Konsultatif. Fungsi konsultatif berarti anggota organisasi diberi kesempatan menyampaikan kritik, saran, informasi dan pendapat yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi.
- 4) Fungsi Partisipatif Fungsi partisipatif menyatakan bahwa dalam pengambilan keputusan perlu mengikutsertakan bawahan dengan memberikan kesempatan untuk menyampaikan saran dan pendapatnya.
- 5) Fungsi Delegatif Fungsi pendelegasian harus dilaksanakan untuk mewujudkan organisasi yang dinamis dalam mengikuti

perkembangan IPTEK dibidangnya, karena tidak mungkin dilaksanakan sendiri oleh pimpinan puncak.⁴⁹

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

- 1) Memandu.
- 2) Membimbing.
- 3) Membangun.
- 4) Memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja.
- 5) Mengemudikan organisasi.
- 6) Menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik.
- 7) Memberikan supervisi atau pengawasan yang baik.
- 8) Dan membawa kesadaran pada pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.⁵⁰

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

- 1) Fungsi yang berhubungan dengan tugas (task-related) atau pemecahan masalah. Fungsi ini menyangkut pemberian saran penyelesaian informasi dan pendapat.

⁴⁹ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Cet.II (Yogyakarta: GadjahMada University Press, 2006), hlm. 46-59.

⁵⁰ Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, Cet. VII (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1994), hlm. 81.

2) Fungsi pemeliharaan kelompok (group-maintenance) atau sosial.

Fungsi ini mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar dan persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, dan sebagainya.⁵¹

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

- 1) Fungsi pendelegasian.
- 2) Fungsi pemecahan masalah.
- 3) Fungsi sosial.
- 4) Fungsi membimbing, membangun dan menjalankan organisasi secara efektif dan efisien.

3. Peran Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu lembaga pendidikan

a. Kepala Sekolah sebagai Educator (pendidik)

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 0296/U/1996, merupakan landasan penilaian kinerja kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai educator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan yang non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek dan memberi contoh mengajar.⁵²

Dalam melakukan fungsinya sebagai *educator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme

⁵¹Hani Handoko, *Manajemen*, (Jogjakarta:BPFE Jogja, 2000), hlm. 299.

⁵²E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Kontek Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung:PT Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 101.

tenaga kependidikan di sekolahnya. Pendidik adalah orang yang memberikan motivasi, kooperasi dan kompetensi, korelasi dan integrasi, aplikasi dan transformasi, serta individualities. Kepala sekolah disebut sebagai pendidik karena kepala sekolah dituntut untuk mampu menggunakan prinsip yang dimiliki.

Sumidjo (1999:122) mengemukakan bahwa memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana stratgei pendidikan itu dilaksanakan.⁵³ Acuan pokok konsep pendidikan adalah konsep tentang manusia (hakikat dan tujuan hidup) dan alam, yang kemudian lahir daripadanya konsep hakikat dan tujuan hidup, tujuan pendidikan, kurikulum, metodologi, proses belajar mengajara dan evaluasi.⁵⁴

Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yaitu:

- 1) Pembinaan mental, yaitu pembinaan para tenaga kependidikan tentang hala-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak.
- 2) Pebinaan moral, Yaitu memebina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu

⁵³E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Kontek Menyukkseskan MBS dan KBK*, hlm. 99.

⁵⁴Sanusi Uwes, *Visi dan Pondasi Pendidikan (dalam Perspektif Islam)*, hlm.11.

perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan.

- 3) Pembinaan fisik, yaitu pembinaan para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan atau penampilan mereka secara lahiriyah.
- 4) Pembinaan artistik, yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.⁵⁵

b. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Keberadaan manajer pada suatu organisasi amat diperlukan, hal ini disebabkan organisasi sebagai alat dalam mencapai tujuan yang didalamnya perkembangan dari berbagai macam pengetahuan, dan sebagai usaha dalam mengembangkan mutu lembaga pendidikan. Dengan demikian diperlukan manajer yang dapat atau mampu untuk merencanakan (planing), mengorganisasikan (organizing), memimpin serta mengendalikan organisasi sehingga dapat mencapai tujuan.

Kepala sekolah sebagai seorang manajer harus mampu menjalankan tugasnya minimal 3 hal antara lain:

- 1) Kemampuan menyusun program secara sistematis, periodic, dan kemampuan melaksanakan program yang dibuat secara skala prioritas.

⁵⁵E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Kontek Menyukkseskan MBS danKBK*, hlm. 99-100

- 2) Kemampuan menyusun organisasi personal dengan uraian tugas sesuai dengan standar yang ada.
- 3) Kemampuan menggerakkan stafnya dan segala sumber daya yang ada.⁵⁶

Ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah sebagai manajer. Yaitu

- 1) Proses, adalah suatu cara yang sistemik dalam mengerjakan sesuatu.
- 2) Sumber daya suatu sekolah, meliputi dana, perlengkapan, informasi, maupun sumber daya manusia yang masing-masing berfungsi sebagai pemikir, perencana, pelaku serta pendukung untuk mencapai tujuan. “Setiap sumber daya itu memiliki nilai tersendiri bagi organisasi, yang berfungsi sebagai pendukung terciptanya kondisi yang kondusif bagi organisasi untuk melaksanakan seluruh perencanaan organisasi”⁵⁷
- 3) Mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.⁵⁸

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memperdayakan

⁵⁶ Marno & Triyo Supriyanto, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung, PT Refika aditama: 2008), hlm. 37.

⁵⁷ Amiruddin Dkk, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, (Ciputat; Quantum Teaching, Ciputat Press Group, 2006), Cet-1, hlm. 59.

⁵⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2010), h. 94-95

tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberikan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

c. Kepala Sekolah sebagai Administrator.

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi. Sebagai seorang pemimpin yang dituntut untuk menjadi seorang administrator kepala sekolah harus mempunyai keahlian dibidang administrasi, yaitu mengawasi keseluruhan bagaimana data sekolah, pesipana sekolah tenaga personalia sekolah, serta bagaimana pengelolaan keuangan sekolah.

Secara umum kepala sekolah sebagai administrator adalah mampu mengawasi keseluruhan system yang ada dilembaga, dan harus senantiasa dievaluasi, karena ini sangat erat kaitannya dengan kemajuan dan kemunduran lembaga, apalagi lembaga pendidikan sangat rentan dengan kemajuan dan kemunduran, maka administrasi menjadi pokok utama, kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah antara lain:

- 1) Kemampuan mengelola semua perangkat KBM secara sempurna dengan bukti berupa data administrasi yang akurat.

- 2) Kemampuan mengelola administrasi kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, dan administrasi persuratan dengan baik sesuai ketentuan yang berlaku.⁵⁹

Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. Dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut, kepala sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas sekolah dapat dianalisa berdasarkan beberapa pendekatan, baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku, maupun pendekatan situasional.

d. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.⁶⁰

Menurut Murdick pengawasan merupakan proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya suatu organisasi. Proses dasarnya terdiri dari tiga tahap, yaitu:

- 1) Menetapkan standar pelaksanaan,
- 2) Pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar, dan
- 3) Menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dengan standar an rencana.⁶¹

⁵⁹Marno& triyo Supriyanto, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, hlm. 38.

⁶⁰Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung:PT. Remaja Rosdakarya, 2004). Cet-XIII, hlm. 76.

kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah antara lain:

- 1) Kemampuan menyusun program supervise pendidikan dilembaganya dan dapat melaksanakan dengan baik.
- 2) Kemampuan memanfaatkan hasil supervise untuk meningkatkan kinerja guru dan karyawan.
- 3) Kemampuan memanfaatkan kinerja guru/karyawan untuk mengembangkan dan peningkatan mutu pendidikan.⁶²

Kepala sekolah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan.

e. Kepala sekolah sebagai Leader

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu: (1) mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para staf (guru dan karyawan) dalam melaksanakan tugas masing-masing. (2) Memberikan bimbingan serta mengarahkan kepada para staf (guru dan karyawan) dari kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

⁶¹ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung:PT. Remaja Rosdakarya,2009), hlm. 101.

⁶²Marno& triyo Supriyanto, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, hlm. 38.

Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai berikut, yaitu: jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil dan teladan.⁶³

Kemampuan yang harus diwujutkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Dari beberapa sifat diatas, seorang kepala sekolah sebagai *leader* maka dalam menjalankan roda kepemimpinannya di sekolah, kepala sekolah dapat menggunakan strategi yang tepat, sesuai dengan tingkat kematangan para tenaga kependidikan, dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan.

f. Kepala Sekolah Sebagai Innovator.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan disekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

⁶³Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Kontek Menyukkseskan MBS dan KBK*, hlm. 115.

Kepala sekolah sebagai innivator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.⁶⁴ Kepala sekolah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah.

g. Kepala Sekolah sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus 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, pengaturan suasana kerja, disiplin, dan penyediaan berbagi sumber belajar melalui Pusat Sumber Belajar (PSB).⁶⁵

Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman dengan sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

⁶⁴ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Kontek Menyukkseskan MBS dan KBK*, hlm 118.

⁶⁵ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Kontek Menyukkseskan MBS dan KBK*, hlm 120.

4. Manfaat Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Lembaga Pendidikan

Kepemimpinan partisipatif memberikan beragam manfaat terhadap pengembangan mutu lembaga pendidikan diantaranya empat manfaat yang akan diperoleh dari penerapan kepemimpinan partisipatif tersebut, yaitu, kualitas keputusan yang lebih tinggi, penerimaan keputusan yang lebih tinggi oleh para partisipan, kepuasan lebih atas proses keputusan, dan pengembangan keterampilan pembuatan keputusan.⁶⁶

Melalui kepemimpinan yang partisipatif, diharapkan kondisi organisasional suatu lembaga pendidikan akan menjadi lebih baik. Sehubungan dengan hal ini, bila mekanisme kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dapat mencapai sasarannya, lembaga pendidika Islam dapat memperoleh beberapa manfaat penting diantaranya:

- a. Kualitas keputusan yang diambil menjadi lebih tinggi karena telah melalui proses curah pikir (brain storming) serta adu gagasan. Tentunya, proses tersebut harus dilandasi oleh i'tikad baik, akal sehat, saling percaya, dan kesediaan untuk menerima gagasan baik yang disampaikan oleh pihak lain.
- b. Pendewasaan guru dan karyawan lembaga pendidikan terjadi karena mereka dibiasakan untuk memahami pemikiran dan argumentasi pihak lain serta bersedia menerima kenyataan berupa diterima atau tertolaknya suatu usulan yang disampaikan.

⁶⁶Gery Yukl, *kepemimpinan dalam organisasi*, edisi kelima, (Jakarta, indeks: 2005), Hlm. 101.

- c. Para guru dan karyawan merasa diperlakukan secara terhormat sehingga perasaan ikut memiliki (sense of belonging) terhadap lembaga menjadi lebih kuat tertanam dalam hati mereka.
- d. Para guru dan karyawan menjadi terlatih untuk menganalisis masalah serta memecahkannya dan juga rasa kepercayaan diri mereka menjadi lebih mudah terbangun. Selanjutnya, apabila nantinya dipercaya untuk mengampu jabatan lebih tinggi, mereka menjadi lebih siap.
- e. Memudahkan pendelegasian wewenang.
- f. Beberapa manfaat yang diperoleh dari pendelegasian wewenang yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada guru atau karyawan yang ada di lembaga pendidikan Islam adalah:
- g. Kualitas keputusan yang diambil menjadi lebih baik bila para guru dan karyawan memang memiliki kecakapan terhadap bidang tugasnya dibandingkan dengan atasannya serta ia lebih memahami permasalahan karena mempunyai lebih banyak informasi.
- h. Komitmen para guru dan karyawan untuk menerapkan keputusan secara efektif menjadi lebih tinggi bila pendelegasian wewenang itu memang benar-benar dilaksanakan karena pertimbangan kecakapan bawahan dan bawahan yakin dirinya mampu. Bukan karena ia hendak dijebak oleh atasannya untuk menangani masalah yang tidak dikuasainya guna dipermalukan nantinya.
- 1) Bagi para guru dan karyawan, pendelegasian wewenang dapat menjadikan pekerjaan yang dilakukannya menantang dan

memiliki arti. Bagi para guru dan karyawan yang cakap, pekerjaan yang menantang merupakan salah satu hal yang membuatnya betah bekerja dan membuatnya siap memikul tanggung jawab lebih tinggi.

- 2) Bila kepala sekolah mendapatkan beban kerja berlebih, pendelegasian wewenang kepada para guru dan karyawan merupakan cara untuk mengurangnya sehingga ia dapat memfokuskan perhatiannya pada pekerjaan yang dinilai lebih penting untuk dikerjakan segera.
- 3) Manajemen organisasi lembaga pendidikan Islam dapat dikembangkan menjadi lebih baik karena pendelegasian wewenang merupakan wujud upaya penguatan kemampuan manajerial seseorang bawahan. Pada saat ia dipromosikan menuju posisi lebih tinggi, ia telah siap untuk mengembannya.

Mengingat kenyataan bahwa kepemimpinan partisipatif memberikan peluang kepada para bawahan untuk terlibat dalam aktivitas lembaga serta proses pengambilan keputusan, efektivitas keputusan dalam pengelolaan lembaga pendidikan tetap harus memperoleh perhatian. Tidak sepantasnya seorang kepala sekolah menimpakan kesalahan pada terlibatnya para guru dan karyawan bila ia tidak dapat mengambil suatu keputusan secara efektif.

Demikian pula, karena konsep partisipasi yang ada di lembaga pendidikan, ini berarti dapat memberikan kesempatan bagi semua untuk

menampilkan pendapat dan pilihan sebelum keputusan akhir ditentukan, para guru dan karyawan merasa diperlakukan secara terhormat. Kemudian, rasa keadilan prosedural akan mereka rasakan. Satu hal lagi yang tidak kalah pentingnya, apabila para guru dan karyawan telah terbiasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan, mereka akan mempunyai bekal pengalaman yang berguna serta rasa percaya diri yang kuat sehingga apabila suatu saat nanti tanggung jawab lebih tinggi dibebankan, mereka telah relatif siap secara mental.

- 1) Melalui kepemimpinan yang partisipatif, diharapkan kondisi organisasional suatu lembaga menjadi lebih baik. Sehubungan dengan hal ini, bila mekanisme kepemimpinan partisipatif mencapai sasarannya, lembaga dapat memperoleh beberapa manfaat penting diantaranya
- 2) Kualitas keputusan yang diambil menjadi lebih tinggi karena telah melalui proses curah pikir (brain storming) serta adu gagasan. Tentunya, proses tersebut harus dilandasi oleh itikad baik, akal sehat, saling percaya, dan kesediaan untuk menerima gagasan baik yang disampaikan oleh pihak lain.
- 3) Pendewasaan anggota lembaga terjadi karena mereka dibiasakan untuk memahami pemikiran dan argumentasi pihak lain serta bersedia menerima kenyataan berupa diterima atau tertolaknya suatu usulan yang disampaikan.

- 4) Para anggota lembaga merasa diperlakukan secara terhormat sehingga perasaan ikut memiliki (sense of belonging) terhadap lembaga menjadi lebih kuat tertanam dalam hati mereka.
- 5) Para anggota lembaga menjadi terlatih untuk menganalisis masalah serta memecahkannya dan juga rasa kepercayaan diri mereka menjadi lebih mudah terbangun. Selanjutnya, apabila nantinya dipercaya untuk mengampu jabatan lebih tinggi, mereka menjadi lebih siap.

B. Kajian Teori Dalam Prespektif Islam

Di dalam Islam kepemimpinan identik dengan istilah *Imam* dan *khalifah*. Dua istilah yang digunakan Al-Qur'an untuk menunjuk "pemimpin". Kata imam terambil dari kata *amma ya'ummu*, yang berarti *menuju, menumpu dan meneladani*. Kata khalifah berakar dari kata *khalafa* yang pada mulanya berarti "di belakang". Dari sini kata khalifah sering kali diartikan dengan "pengganti".⁶⁷ Pemakaian kata khalifah setelah Rasulullah SAW. wafat menyentuh juga maksud yang terkandung di dalam perkataan "*amir*" (yang jamaknya *umara*) atau penguasa. Oleh karena itu, kedua istilah ini dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin formal. Namun jika merujuk kepada firman Allah SWT. Dalam surah Al-Baqarah (2) ayat 30:

⁶⁷M. Quraish Shihab, *Secercah cahaya ilahi, Hidup bersama Al-Quran* (Bandung: Mizan, 2000), 47.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ [البقرة/30]

Artinya: Ingatlah ketika Tuhan-mu 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 menyucikan Engkau dan menyucikan Engkau?” Tuhan berfirman, Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.⁶⁸

Selain kata *khalifah* disebut juga kata *Ulil Amri* yang satu akar dengan kata *amir*. Kata *Ulil Amri* berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam, sebagaimana Firman Allah SWT dalam Surah Al-Nisa’ (4) ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ
[النساء/59]

Artinya: Hai orang-orang yang beriman ta’atilah Allah dan ta’atilah rasul-Nya dan ulil amri diantara kamu (QS Al-Nisa’ (4):59)

Dalam Hadist nabi Muhammad SAW. Istilah pemimpin dijumpai dalam kata *ra’in*, sebagaimana hadist nabi yang diriwayatkan oleh Bukhari dan Muslim:

وقال ابن مَرْدُويه :حدثنا محمد بن أحمد بن إبراهيم، حدثنا إبراهيم بن محمد بن الحسن، حدثنا أبو سعيد الكندي، حدثنا

⁶⁸Departemen Agama RI, *Al-Qur’an dan Terjemahnya* (Jakarta: Bumi Restu, 1993), 35.

المحاربي، عن أبيه، عن نافع، عن ابن عمر رضي الله عنهما
 قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم “كلكم راع وكلكم
 مسئول عن رعيته”، فالإمام يُسأل عن الرجل⁶⁹

Artinya: Setiap orang diantara kamu adalah pemimpin dan setiap pemimpin bertanggung jawab atas kepemimpinannya.

Berdasarkan ayat Al-Qur'an dan Hadis Rasulullah Sallallahu 'Alaihi Wasallam tersebut dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan Islam itu adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridlai Allah Subhanahu Wata'ala.⁷⁰

Dalam Islam dasar konseptual kepemimpinan secara normative bersumber pada Al-Quran dan Al-Hadist Nabi yang terbagi atas empat prinsip pokok, yaitu:

1. Prinsip tanggung jawab dalam organisasi.

Sebab esensi dari kepemimpinan adalah tanggung jawab. Karena itu kriteria pemimpin harus Amanah.

2. Prinsip etika tauhid.

Persyaratan utama seorang pemimpin adalah beriman, senantiasa berbuat kemaslahatan, dan perhatian terhadap kesusahan yang menimpa ummatnya. Sebagaimana Firman Allah dalam QS. Ali 'Imran (3) ayat 118:

⁶⁹Al-Maktabah Syamilah, تفسير ابن كثير (388 / ج3) -

⁷⁰Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009). 1.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا بِطَانَةً مِنْ دُونِكُمْ لَا يَأْلُونَكُمْ خَبَالًا
وَدُّوا مَا عَنِتُّمْ قَدْ بَدَتِ الْبَغْضَاءُ مِنْ أَفْوَاهِهِمْ وَمَا تُخْفِي
صُدُورُهُمْ أَكْبَرُ قَدْ بَيَّنَّا لَكُمْ الْآيَاتِ إِنْ كُنْتُمْ تَعْقِلُونَ[آل
عمران]118/

Artinya : Hai orang yang beriman, janganlah kamu ambil menjadi teman kepercayaanmu orang-orang yang di luar kalanganmu (karena) mereka tidak henti-hentinya (menimbulkan) kemadlaratan bagimu. Mereka menyukai apa yang menyusahkan kamu. Telah nyata kebencian dari mulut mereka dan apa yang disembunyikan oleh hati mereka lebih besar lagi. Sungguh telah kami terangkan kepadamu ayat-ayat (kami) jika kamu memahaminya.

3. Prinsip keadilan.

Untuk menjaga keseimbangan kepentingan, maka azas keadilan harus benar-benar dijaga agar tidak muncul stigma-stigma ketidakadilan seperti kelompok marjinal dan lain-lain. Firman Allah SWT. Dalam (QS. Shaad [38]: 26)

يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ
وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ
سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ]ص[26/

Artinya: Hai Dawud sesungguhnya kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat adzab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.

4. Prinsip kesederhanaan

Rasulullah Sallallahu ‘Alaihi Wasallam menegaskan bahwa seorang pemimpin itu harus melayani dan bukan meminta untuk dilayani. Sebagaimana sabdanya:

رئيسُ القَوْمِ خَادِمُهُمْ

Artinya : *Pemimpin suatu kaum adalah pelayan mereka* (HR Abu Na'im)

Kepemimpinan Rasulullah merupakan sikap kepemimpinan yang menjadi tauladan bagi kita, karena beliau telah menjadi pemimpin yang berhasil dalam mengembangkan dan memajukan agama Islam di seluruh penjuru dunia. begitu juga dalam membangun budaya organisasi maka sangat diperlukan kriteria-kriteria kepemimpinan dalam Islam sebagaimana yang dilakukan oleh Rasulullah, yaitu beliau selalu menjadi teladan dan senang membantu bawahan yang tidak mampu mengerjakan tugas dan menjadi pemuka yang selalu berada di garda depan dalam melaksanakan tugas-tugas kerasulannya.

Dari beberapa konsep di atas maka dapat diambil benang merah bahwa konsep kepemimpinan dalam Islam selalu dikaitkan dengan pemberian tugas yang berupa kekuasaan dan kepercayaan Allah kepada manusia untuk mengatur kehidupan di dunia karena manusia diciptakan sebagai makhluk yang memiliki kemuliaan dengan diberi berbagai kapabilitas untuk mengembangkan sifat-sifat Allah, Sehingga seseorang pemimpin dalam Islam harus memenuhi syarat-syarat atau criteria pemimpin.

Berikut ini adalah beberapa contoh fungsi kepemimpinan yang cocok dengan visi kepemimpinan dengan berbagai rasa, yaitu menciptakan visi dan rasa komunikasi, membantu membangun komitmen daripada sekedar memenuhinya, menginspirasi kepercayaan, mengintegrasikan pandangan yang berlainan, mendukung pembicaraan yang cakap melalui dialog. Kepemimpinan melalui berbagai rasa, memfasilitasi, memberi semangat kepada yang lain, menompang time, bertindak sebagai model.

Dimensi sosial budaya dalam kepemimpinan. Dimana dalam kepemimpinan berlangsung interaksi individual atau kelompok (siswa, guru, kepala sekolah, orangtua, masyarakat, dan karyawan). Dan muara besar (*the grand ending*) dari interaksi ini yaitu terbentuknya budaya organisasi sekolah yang kuat sehingga pendidikan dapat berlangsung dengan efektif dan efisien. Itulah sebabnya kepemimpinan kepala sekolah sangat penting artinya bagi terwujudnya organisasi sekolah yang efektif menuju terwujudnya budaya mutu.

C. Kerangka Berfikir

Lembaga pendidikan pada dasarnya adalah tempat belajar seorang siswa yang sangat terorganisasi dengan baik, yang di backup oleh suatu manajemen yang baik pula. Sehingga lembaga pendidikan harus mampu menjalankan prinsip-prinsip Standar Nasional Pendidikan sebagaimana tercantum pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal (2) yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidikan

dan tenaga kependidikan, standar sarana dan sarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian.

Lembaga yang bermutu tidak didapatkan dengan secara instan, tetapi harus melalui proses yang panjang. Kepala sekolah sebagai penanggungjawab utama dituntut untuk berpikir dan bertindak untuk meningkatkan mutu. Di samping itu, karakteristik sekolah bermutu tersebut dapat dilihat dari masing-masing anggota organisasi harus berada pada sistem organisasi yang relatif dinamis; guru, siswa, karyawan, dan orang tua relatif dilibatkan secara langsung dalam pengelolaan sekolah.

Pemimpin partisipatif harus mampu mengoprasikan Organisasi lembaganya. Agar mendapat dukungan dari berbagai pihak, guru, karyawan, masyarakat. Organisasi dikatakan relatif dinamis karena beragam keyakinan, nilai-nilai, dan perilaku berkembang pada masing-masing individu atau kelompok kemudian berdampak pada budaya sekolah. Sehingga untuk memimpin sekolah dibutuhkan peran kepemimpinan kepala sekolah yang mampu untuk peningkatan budaya mutu, baik mutu internal dan external.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan jenis penelitian

Sesuai dengan sifat dan karakter permasalahan dalam penelitian ini, maka penelitian yang akan digunakan adalah menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif dilaksanakan sebagai upaya memahami situasi tertentu secara intensif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu.⁷¹ Penelitian kualitatif, menurut Muhajir setidaknya mengakui empat kebenaran, yaitu: kebenaran *empiric sensual*, *empiric logic* atau *teoritik*, dan *empiric etik*, dan *kebenaran transedental*.

Kemampuan penghayatan dan pemaknaan manusia atas indikasi empiric manusia menjadi mampu mengenal keempat kebenaran tersebut.⁷² Data-data empirik yang telah diperoleh melalui teknik pengumpulan data yang dipilih sesuai dengan fokus penelitian, akan dipahami sebagai fakta ilmiah yang diberi pemaknaan berdasarkan argumentasi logis atau teori tertentu.

Penelitian kualitatif sebagai metode ilmiah sering digunakan oleh kelompok peneliti dalam bidang social, seperti: sosiologi, antropologi, dan sejumlah penelitian perilaku lainnya, termasuk dalam ilmu pendidikan. Ciri-ciri penelitian kualitatif menurut Sudjana dan Ibrahim adalah sebagai berikut:

⁷¹Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek* (Edisi Revisi IV), (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm131.

⁷²Noeng Muhajir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Raka Sarasin, 1989), hlm 40.

(1) penelitian kualitatif menggunakan lingkungan alamiah sebagai sumber data langsung; (2) penelitian kualitatif sifatnya diskriptik analitik, seperti: hasil pengamatan, hasil pemotretan, cuplikan tertulis dokumen dan catatan lapangan; (3) penekanan penelitian kualitatif ada pada proses bukan pada hasil; (4) penelitian kualitatif sifatnya induktif, dimulai dari lapangan, yakni fakta empiris atau induktif, penelitian kualitatif mengutamakan makna, mengutamakan bagaimana orang mengutamakan hidup.⁷³

Menurut Bodgan adalah suatu strategi penelitian yang mengkaji secara rinci suatu latar atau subyek atau suatu tempat penyimpanan dokumen atau suatu peristiwa tertentu merupakan salah satu metode yang potensial. Dijelaskan pula oleh Bodgan bahwa penelitian dengan studi kasus adalah metode yang ilmiah, menjelaskan kasus, dan berguna untuk menyempurnakan teori dan merekomendasikan aspek-aspek tertentu untuk penelitian berikutnya serta merupakan refleksi pengalaman manusia.

B. Kehadiran Peneliti

Peneliti berperan sebagai instrumen kunci dalam pengumpulan data kepada informan utama yang jujur agar menghasilkan suatu data yang pasti dan akurat sehingga kehadiran peneliti di lapangan adalah hal yang sangat penting. Kehadiran peneliti di SMAN 1 Kota Malang adalah sebagai pengamat penuh sejak awal hingga akhir penelitian karena penelitian lapangan adalah instrumen kunci. Peneliti harus bersikap kritis, rendah hati

⁷³Noeng Muhajir, hlm. 207.

dan sungguh-sungguh di lapangan karena sekaligus sebagai perencana, pelaksana, pengumpul, penganalisis, penafsir data dan akhirnya dapat melaporkan hasilnya secara transparansi dan akurat.⁷⁴

Sehubungan dengan itu, peneliti menempuh langkah-langkah sebagai berikut (a) sebelum memasuki lapangan, peneliti lebih dahulu meminta surat izin kepada Pascasarjana UIN Maliki Malang. Selanjutnya Pascasarjana UIN Maliki Malang mengeluarkan surat izin penelitian kepada DINAS Pendidikan Kota Malang, dari DINAS Kota Malang mengeluarkan Surat izin dan proses selanjutnya peneliti memberikan surat izin penelitian kepada pihak SMAN 1 Malang sebagai lokasi penelitian; (b) peneliti bertemu dengan Kepala sekolah SMAN 1 dan menyerahkan surat izin penelitian, dan menyampaikan maksud dan tujuan kehadiran peneliti; (c) secara formal meminta Perkenan pada warga sekolah melalui pertemuan yang diselenggarakan oleh pihak sekolah baik formal maupun semi formal; (d) mengadakan observasi di lapangan untuk memahami latar penelitian yang sebenarnya; (e) membuat jadwal kegiatan berdasarkan kesepakatan antara peneliti dengan subjek penelitian; dan (f) melaksanakan kunjungan untuk mengumpulkan data sesuai jadwal yang telah disepakati.

Penelitian kualitatif mengharuskan peneliti sebagai instrumen kunci, konsekuensi psikologis bagi peneliti untuk memasuki latar yang memiliki norma, nilai, aturan, dan budaya harus dipahami dan dipelajari oleh peneliti. Interaksi antara peneliti dan subjek penelitian memiliki peluang timbulnya

⁷⁴Lexy J. Moleong, *Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Rosdakarya, 2002), hlm. 18.

interes dan konflik minat yang tidak diharapkan sebelumnya. Untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan tersebut, peneliti harus memperhatikan etika dalam penelitian

Prinsip etika penelitian yang harus diperhatikan adalah (1) memerhatikan, menghargai, dan menjunjung tinggi hak-hak dan kepentingan informan; (2) mengomunikasikan maksud penelitian kepada informan; (3) tidak melanggar kebebasan dan tetap menjaga privasi informan; (4) tidak mengeksploitasi informan; (5) mengomunikasikan hasil laporan (hasil) penelitian kepada informan atau pihak terkait secara langsung dalam penelitian, jika diperlukan; (6) memerhatikan dan menghargai pandangan informan; (7) nama lokasi dan informan tidak disamarkan karena melihat sisi positifnya; dan (8) penelitian dilakukan secara cermat sehingga tidak mengganggu aktivitas subjek sehari-hari.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di SMAN 1 Kota Malang terletak Jl. Tugu Utara No. 1 Kota Malang, Provinsi Jawa Timur. Pemilihan lokasi ini didasarkan bahwa SMAN 1 Kota Malang, sampai sekarang merupakan sekolah terfavorit dan terbaik di kota Malang. Banyak prestasi akademik dan non akademik yang pernah dicapai sejak berdirinya sampai sekarang. Hal ini tidak lepas dari mutu lembaga yang telah diletakkan oleh para pendiri dan kepala sekolah dalam meningkatkan apresiasi semua komponen sekolah untuk berkerja sama meningkatkan mutu sekolah dari generasi ke generasi. Prestasi akademik dapat dilihat dari tingginya kelulusan dari tahun ke tahun dan

sebagian besar alumni siswanya diterima di perguruan Tinggi yang terbaik pula.

Beberapa alasan peneliti mengadakan penelitian di SMAN 1 Kota Malang berdasar atas pertimbangan baik kemenarikan, keunikan, dan kenyataan:

1. SMAN 1 Kota Malang merupakan salah satu sekolah yang berkembang pesat dan maju sehingga sekolah ini memiliki kematangan dalam hal manajemen kepengimpinannya, sumber daya guru, dan program-program peningkatan ilmu pengetahuan dan iman dan Taqwa yang diterapkan dilembaga sekolah.
2. SMAN 1 Kota Malang merupakan salah satu sekolah yang sangat diminati, sehingga peserta didik yang mendaftar melebihi jumlah kuota yang sudah ditentukan oleh pihak sekolah.
3. SMAN 1 Kota Malang merupakan sekolah yang memiliki fasilitas yang memadai untuk menunjang proses belajar mengajar.
4. Kepala sekolah dan seluruh warga sekolah ikut aktif dan berpartisipasi dalam setiap kegiatan sekolah.

D. Data Penelitian dan Sumber Data

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Menurut Bogdan dan Biklen data penelitian kualitatif adalah data

yang banyak menggunakan kata-kata subyek, baik lisan maupun tulisan.⁷⁵

Dalam penelitian ini akan diambil data yang berkaitan dengan fokus penelitian

Data dalam penelitian tentang model kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam mengembangkan mutu lembaga pendidikan (studi kasus di SMAN 1 Kota Malang) ini terdiri dari orang-orang yang menguasai berbagai informasi sekolah yang meliputi kepala sekolah, para waka sekolah dan para guru/karyawan.

Alasan ditetapkannya informan tersebut, pertama mereka sebagai pelaku yang terlibat langsung dalam setiap kegiatan di SMAN 1 Kota Malang. Kedua, mereka lebih menguasai berbagai informasi secara akurat berkenaan dengan kepemimpinan kepala sekolah.

Untuk memilih dan menentukan informan dalam penelitian ini, digunakan teknik *snowball sampling*. Teknik *snowball sampling* ini diibaratkan sebagai bola salju yang menggelinding, semakin lama semakin besar. Proses penelitian ini baru berhenti setelah informasi yang diperoleh di antara informan satu sama informan yang lainnya mempunyai kesamaan, sehingga dianggap tidak ada data yang baru lagi.

Sumber data penelitian adalah manusia dan non manusia, sumber data manusia berfungsi sebagai subyek atau informan kunci (*key informant*) sumber data diambil secara purposif, dan tidak dilakukan secara acak. Teknik sampling purposif digunakan untuk mengarahkan pengumpulan data sesuai dengan kebutuhan melalui penyeleksian dan pemilihan informan yang benar-

⁷⁵R. C. Bogdan & Biklen, Knopp S. 1998. *Qualitative Research For Education; an Introduction to Theory and Methods*. (Boston: Allyn and Bacon, 1998), hlm. 37.

benar menguasai informasi dan permasalahan secara mendalam serta dapat dipercaya untuk menjadi sumber data.

Penentuan informan dalam penelitian ini didasarkan pada kriteria (1) subjek cukup lama dan intensif menyatu dengan medan aktivitas yang menjadi sasaran penelitian, (2) subjek yang masih aktif terlibat di lingkungan aktivitas menjadi sasaran penelitian, (3) subjek yang masih mempunyai banyak waktu untuk dimintai keterangan atau informasi, (4) subjek yang tidak mengemas informasi, tetapi relatif memberikan informasi yang sebenarnya dan akurat, dan (5) subjek yang tergolong asing bagi peneliti.

Dengan teknik purposif akhirnya ditetapkan sampel yang menjadi sumber data adalah: (1) kepala sekolah; (2) Pejabat struktural sekolah; (3) guru; (4). Kepala sekolah sebagai instrumen kunci, dari informan kunci tersebut selanjutnya dikembangkan untuk mencari informan lainnya dengan teknik bola salju (*snowball sampling*). yang dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel. 3.1

Data Informan SMAN 1 Kota Malang

Informan	Nama	Kode	Keterangan pemilihannya
Kepala Sekolah	H. Musoddaqul Umam,S.Pd. M.Si	KS	Sebagai informan kunci karena memiliki pengetahuan khusus, informatif (memiliki banyak informasi tentang sekolah yang dipimpinnya) dan dekat dengan fokus penelitian.
Unit	Drs. Munash Fauzi A.	UPM	

Penjaminan Mutu	MM		Disarankan oleh informan sebelum nya, dianggap cukup memiliki banyak informasi yang terkait dengan fokus penelitian tentang mutu.
WAKA Kuikulum	Zakaria, M.Pd	WKK	Disarankan oleh informan sebelum nya, dianggap cukup memiliki banyak informasi yang terkait dengan fokus penelitian tentang mutu.
WAKA Kesiswaan	Dra. Ruliyati	WKKS	Disarankan oleh informan sebelum nya, dianggap cukup memiliki banyak informasi yang terkait dengan fokus penelitian karena sudah cukup lama menjabat tentang Kurikulum
WAKA Sarana Prasarana	Rochmad Priyanto, S.Pd	WKSP	Disarankan oleh informan sebelum nya, karena dianggap cukup memiliki banyak informasi yang terkait langsung dengan kesiswaan.
WAKA Humas	Drs. Moch. Sholeh, S.Sn.	WKH	Disarankan oleh informan sebelum nya, karena dianggap cukup memiliki banyak informasi yang terkait langsung dengan sarana prasarana sekolah.
Guru	1. Moch. Zulham efendi,	WG	Disarankan oleh informan

	2.AchmadKhumaini		sebelum nya, karena cukup memiliki banyak informasi yang terkait langsung pengelolaan Hubungan Masyarakat. Disarankan oleh informan sebelum nya, karena cukup memiliki banyak informasi yang terkait langsung dengan pengambilan keputusan.
--	------------------	--	---

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data secara holistik dan integratif di lapangan serta memperhatikan relevansi data, fokus, dan tujuan, dalam pengumpulan data digunakan tiga teknik, yaitu (1) wawancara mendalam, (*in depth interview*); (2) observasi partisipasi (*participant observation*); dan studi dokumentasi (*study of documents*). Tiga Teknik tersebut merupakan teknik dasar dalam penelitian kualitatif.⁷⁶ Tiga teknik yang dianjurkan itu adalah sebagai berikut.

1. Wawancara mendalam (*Interview*)

Untuk menggali data penelitian tentang Implementasi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam peningkatan budaya mutu ini, peneliti menggunakan metode wawancara dan menempatkan

⁷⁶ KH.A. Sonhadji, *Teknik Pengumpulan Data dan Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif*. Dalam Arifin, I. *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu Sosial dan Keagamaan*, (Malang: Kalimasada Press., 1996), 57.

informan sebagai sejawat peneliti. Wawancara merupakan teknik utama dalam metodologi kualitatif, yang dilakukan oleh dua belah pihak yaitu pewawancara dan yang diwawancarai. Metode ini merupakan cara utama dalam pengumpulan data, sebab dengan wawancara peneliti dapat menggali tidak saja apa yang diketahui atau dialami oleh seseorang atau informan, tetapi juga jauh apa yang tersembunyi dalam diri informan (*explicit knowledge* maupun *tacit knowledge*). Selain itu wawancara dapat mencakup hal-hal yang bersifat lintas waktu yang berkaitan dengan masa lampau, sekarang dan akan datang.

Dalam tahap *pertama* peneliti menentukan siapa orang yang diwawancarai sebagai informan kunci. Informan kunci adalah orang-orang yang terlibat langsung dalam kegiatan wawancara, seperti tabel 3.1 diatas

Tahap *kedua* peneliti mempersiapkan wawancara dengan daftar pertanyaan sementara yang memuat hal-hal pokok yang akan disampaikan lewat wawancara berdasarkan fokus penelitian.

Pada tahap *ketiga*, melakukan wawancara dan tetap memelihara suasana yang kondusif dan produktif. Pada tahap ini peneliti mengajukan berbagai pertanyaan yang bersifat *grand tour*, yaitu pertanyaan yang bersifat umum dan dalam suasana santai, di samping memberikan informasi yang akurat, responden diberi kesempatan secara bebas dan terbuka untuk mengorganisasi jalan pikiran sendiri, dan selanjutnya pertanyaan tersebut difokuskan pada hal-hal yang diungkap sesuai fokus

penelitian dengan berpedoman pada beberapa pertanyaan yang telah disiapkan.

Tahap *keempat*, menghentikan wawancara sementara setelah peneliti banyak mendapatkan informasi dan responden kelihatan lelah. Pada akhir percakapan peneliti akan merangkum kembali dan mengecek kembali apakah yang disampaikan responden sudah benar atau belum.

Metode ini peneliti gunakan karena hasil atau temuan penelitian itu bergantung pada data/informasi yang peneliti peroleh. Karenanya andil pemberi informasi merupakan pemegang posisi kunci, dengan kata lain pewawancara atau peneliti menempatkan informan sebagai *co-research*. Dengan teknik ini, peneliti sejak awal berterus terang memaparkan maksud dan tujuan penelitiannya, mengemukakan apa yang menjadi harapan peneliti, sehingga penelitian ini akan menjadi *issue* milik bersama. Dengan demikian peneliti dapat mengungkapkan dan mengumpulkan data tentang Implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam peningkatan budaya mutu.

Metode wawancara yang peneliti gunakan dilengkapi dengan alat perekam suara (*mobile phone*) dan buku catatan kecil. Namun demikian alat utama wancara ini adalah buku kecil yang setiap saat dibawa peneliti.

Pertanyaan yang dilakukan peneliti sesuai dengan perkembangan wawancara. Selanjutnya wawancara yang tidak terstandar ini dikembangkan dalam tiga teknik yaitu: (1) wawancara tidak terstruktur (*unstructured interview*); (2) wawancara agak terstruktur (*some what*

structured interview); dan (3) wawancara sambil lalu (*casual interview*).

Wawancara tidak terstruktur digunakan karena didasarkan atas beberapa pertimbangan, yang memungkinkan bagi peneliti untuk dapat: (1) melakukan percakapan dialogis secara lebih personal dengan informan sehingga dapat diperoleh informasi sebanyak mungkin; (2) melakukan perekaman atau pencatatan atas respon afektif yang terlihat saat berlangsung wawancara; (3) mengidentifikasi pendapat dan pandangan pribadi informan yang dapat mempengaruhi hasil wawancara; (4) mengetahui berbagai informasi mengenai perilaku, cara hidup, pilihan bahasa yang di gunakan, pola pikir dan budaya mereka. Secara psikologis wawancara ini lebih bebas dan dapat bersifat obrolan sehingga tidak melelehkan dan menjemukan informan.

Setelah wawancara dengan kepala sekolah dianggap cukup peneliti meminta untuk ditunjukan informan berikutnya yang dianggap memiliki informasi yang dibutuhkan, relevan dan memadai dari informan yang ditunjuk tersebut. Dilakukan wawancara secukupnya serta pada akhir wawancara di minta pula kepala sekolah untuk menunjuk informan lain. Yang bisa diwawancarai oleh peneliti. Demikian seterusnya, sehingga informasi yang diperoleh semakin besar seperti bola salju dan sesuai tujuan yang terdapat dalam fokus penelitian ini.

Melalui wawancara peneliti berusaha untuk memperoleh informasi secara langsung melalui tatap muka dengan responden, dimana percakapan mempunyai tujuan tertentu dalam usaha untuk memperoleh konstruksi.

Wawancara dilakukan secara manual dengan menggunakan alat tulis menulis, dan dibantu *haenphone* merek *Sony experia SP* untuk merekam pembicaraan dalam wawancara. Dan pengambilan gambar dengan menggunakan kamera Handphone Merek Sony Experia M2. Namun dari segi etikanya, sebelum merekam wawancara terlebih dahulu peneliti menyampaikan dan memohon ijin kepada yang diwawancarai bahwa wawancara tersebut akan direkam. Hal ini dimaksudkan agar wawancara dapat berlangsung dengan lancar dan informan dapat memberi informasi secara akurat, terbuka dan menyeluruh tanpa keraguan terhadap peneliti.

Untuk lebih jelas, misalnya, pada tabel berikut ini dapat dilihat tentang frekwensi wawancara dengan para informan sebagai berikut.

Tabel 3. 2 :
Jumlah Informan dan Frekwensi Wawancara

No	INFORMAN	FREKWENSI	KET
1	Kepala sekolah	8x	Pemilihan informan didasarkan sebagai informan, subyek dan atau pelaku di sekolah.
2	Waka humas	1x	
3	Waka sarana prasarana	2x	
4	Waka kurikulum	2x	
5	Waka kesiswaan	1x	
6	Guru	2x	

2. Observasi Partisipan

Observasi dimaksudkan untuk melihat langsung data yang dibutuhkan. Dalam menggunakan teknik ini seorang peneliti harus terlibat langsung di dalamnya dan menenggelamkan diri dalam kelompok tersebut baik secara formal maupun nonformal, secara ilmiah atau buatan.⁷⁷ Kegiatan pengamatan dilakukan dengan mengacu pada pengamatan murni (artinya pengamatan dilakukan dengan sengaja pada obyek yang diteliti). Bahwa proses di mana peneliti memasuki latar atau suasana tertentu dengan tujuan melakukan pengamatan tentang bagaimana peristiwa atau kejadian dalam latar itu memiliki hubungan dan peneliti dianggap berhasil apabila ia mampu mengintegrasikan kerangka acuan subyek yang diteliti.

Dalam tahapan ini peneliti menempuh langkah-langkah berikut:

- a. Seleksi setting yaitu mengenal secara umum situasi dan kondisi subyek penelitian. Langkah ini merupakan upaya memahami bahasa dan budaya subyek penelitian sehingga peneliti dapat menentukan tipe suasana atau perilaku tertentu dari subyek.
- b. Memfokuskan pengamatan yaitu membedakan ciri-ciri dari suasana setting tersebut. Pada langkah ini peneliti memfokuskan perhatian pada orang-orang yang terlibat didalamnya.
- c. Seleksi pengamatan. Pada langkah ini, peneliti membangun dan menyaring karakteristik-

⁷⁷ Arief Furchan, *Pengantar Metode Penelitian Kualitatif, Suatu Pendekatan Fenomenologis terhadap Ilmu-ilmu Sosial*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1992), 93

karakteristik serta hubungan-hubungan antar elemen yang sebelumnya telah dipilih sebagai obyek penelitian.

Tujuan melakukan pengamatan berperan serta yaitu untuk memahami peranan peneliti dalam melakukan partisipasi dilapangan. Teknik ini digunakan sejak awal penelitian yaitu mulai dari studi orientasi pertama sampai studi secara terfokus. Penggunaan teknik ini didasarkan atas pertimbangan bahwa didalam penggunaan teknik wawancara mendalam ada beberapa kelemahan, dimana salah satunya adalah informasi yang dikemukakan oleh informan dalam setiap wawancara tentu sangat terbatas, sebagaimana yang dikemukakan oleh Patton dalam Sonhadji betapapun banyaknya informasi tersebut peneliti tetap tidak akan mampu menggambarkan segala macam situasi, sehingga untuk mengatasi kekurangan tersebut didalam penelitian ini juga digunakan teknik pengumpulan data observasi peranserta.

3. Studi Dokumentasi

Dokumentasi sudah lama digunakan dalam penelitian sebagai sumber data, karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, dan bahkan untuk meramalkan.⁷⁸

Tehnik penunjang ini dimaksudkan untuk memperkuat data yang digali dari wawancara dan observasi. Secara harfiah dokumentasi berarti catatan/rekaman (skunder), surat, atau bukti lainnya seperti memo, pidato-

⁷⁸Lexy J. Moleong, Metodologi, hlm, 217.

pidato, buku harian, kliping, berita koran, hasil penelitian, agenda kegiatan,dll.⁷⁹

Data yang diperoleh dari dokumentasi terdiri atas berbagai tulisan dan rekaman data, seperti profil sekolah, data akademis dan nonakademis, data keadaan siswa dan data keadaan guru, struktur organisasi sekolah, catatan harian, daftar nilai ujian akhir dan data lain yang berhubungan dengan fokus penelitian. Lincoln dan Guba mengartikan rekaman sebagai setiap tulisan atau persiapan yang disiapkan oleh individu atau organisasi untuk membuktikan suatu peristiwa atau kasus. Penggunaan teknik dokumentasi didasarkan pada beberapa alasan antara lain (1) selalu tersedia dan murah ditinjau dari segi waktu, (2) merupakan informasi yang stabil, (3) merefleksi situasi yang terjadi di masa lampau, (4) dapat dianalisis kembali, dan (5) sebagai bukti telah terjadinya suatu peristiwa.

Adapun dokumen-dokumen sekolah yang akan dibutuhkan dalam penelitian ini, yaitu;

⁷⁹Faisal, *Penelitian kualitatif*, hlm. 81.

Tabel 3.3

Jenis Dokumen yang Diperlukan dalam Penelitian

No	Jenis Dokumen	Keterangan
1.	Manajemen: - Rumusan Visi dan Misi sekolah - Program kerja Kepala sekolah - Kalender pendidikan 2015 / 2016 - Program pengembangan sekolah - RABS sekolah tahun 2015/2016 - Kebijakan sekolah; dokumen peraturan sekolah, pembagian tugas jabatan kepala sekolah, buku tata tertib sekolah.	Direkam dan menjadi bahan penelitian
2.	Data Siswa - Jumlah kelas dan jumlah siswa - Data prestasi akademik dan non akademik	Direkam dan menjadi bahan penelitian
2.	Data Ketenagaan - Kepala sekolah dan biodatanya - Guru dan karyawan (tingkat pendidikan, pengalaman dan masa tugas)	Direkam dan menjadi bahan penelitian
3.	Sarana Prasarana: - Gedung dan ruangan yang ada - Sarana pendidikan lainnya - Rekapitulasi inventarisasi sekolah	Direkam dan menjadi bahan penelitian
4.	Data Organisasi - Struktur Organisasi SMAN 1 Kota Malang. - Struktur Organisasi Komite Sekolah	Direkam dan menjadi bahan penelitian

5.	Sejarah Sekolah a. Catatan sejarah perkembangan sekolah b. Foto / rekaman kegiatan sekolah	Direkam dan menjadi bahan penelitian
6.	Proses belajar-mengajar a. Jadwal pelajaran b. Kurikulum	Direkam dan menjadi bahan penelitian

F. Analisis Data

Analisis data menurut Michael Quinn Patton sebagaimana dikutip oleh Lexy J Moleong adalah proses pengaturan urutan data, mengorganisasikannya kedalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar.⁸⁰

Dengan menulis analisis data, menurut Hamidi pada dasarnya peneliti mengungkapkan bagaimana langkah-langkah dalam menyederhanakan data yang dikumpulkan yang semakin menumpuk itu. Menyederhanakan data berarti mengubah tampilan data sehingga mudah dipahami. Analisis data juga bisa berarti prosedur memilah atau mengelompokkan data yang sejenis baik menurut penelitiannya maupun bagian-bagiannya.

Sesuai dengan data yang diperoleh tentang model kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam mengembangkan mutu lembaga, maka peneliti ini menggunakan teknik analisis data kualitatif diskriptif, yaitu analisis data berpedoman pada metode berfikir induksi dan deduksi. Analisis data ini untuk menjawab pertanyaan yang dirumuskan dalam penelitian, yaitu mengapa dan bagaimana.

Dalam penelitian kualitatif, analisa data dalam prakteknya tidak dapat

⁸⁰Lexy J Moleong, Metode Kualitatif (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), Hlm. 103

dipisahkan dengan proses pengumpulan data. Kedua kegiatan ini berjalan secara serempak, artinya analisa data dikerjakan bersamaan dengan pengumpulan data dan dilanjutkan setelah pengumpulan data selesai. Dengan demikian secara teoritik analisa dan pengumpulan data dilaksanakan secara berulang-ulang guna menemukan pemecahan masalah yang tepat. Dalam analisis data dalam studi ini akan dilakukan dalam dua tahapan, yaitu analisis data selama dilapangan, baik pada saat melakukan observasi, interview maupun ketika memperoleh data dari dokumentasi. Sedangkan tahap yang kedua dilakukan setelah data yang diperoleh terkumpul.

Pengumpulam data pada tahap pertama dimaksud agar setiap data agar tidak mudah terlupakan, dan seandainya ada data yang terlupakan, maka dapat dikomfirmasi pada subyek penelitian. Tahap kedua setelah data terkumpul, dilanjutkan dengan mengorganisasikan dan mempelajari kembali semua analisis data yang sudah dilakukan pada analisis tahap pertama. Kegiatan utama pada tahap ini adalah memperbaiki, mempertajam analisis dan menarik kesimpulan sementara. Semua kegiatan dalam analisis data ini selalu berpedoman pada tujuan penelitian.

Setelah data dikumpulkan dan dianalisis, maka langkah selanjutnya adalah penyajian data yang merupakan pemaparan data keseluruhan secara sistematis yang memperlihatkan keceratan kaitan alur data hasil penelitian, dan sekaligus menggambarkan apa yang sebenarnya terjadi, sehingga dapat membantu peneliti untuk menarik kesimpulan sesuai dengan data yang diperoleh dilapangan. Langkah terakhir adalah menarik kesimpulan yang

dilakukan sejak tahap pengumpulan data dengan cara mencatat dan memahami fenomena yang menunjukkan keteraturan.

G. Pengecekan Keabsahan Data.

Dalam penelitian kualitatif pengecekan keabsahan data penting agar memperoleh temuan penelitian yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya, pengecekan keabsahan data pada dasarnya sangat penting dan tidak terpisahkan dari penelitian kualitatif. Ada tiga teknik pengujian keabsahan data yaitu:

1. Kredibilitas (*credibility*)

Kredibilitas yaitu kriteria untuk memenuhi nilai kebenaran dari data dan informasi yang dikumpulkan. Artinya, hasil penelitian harus dapat dipercaya oleh semua pembaca secara kritis dan responden sebagai informan. Sebagai instrumen penelitian dalam penelitian kualitatif adalah peneliti sendiri, sehingga sangat dimungkinkan dalam pelaksanaan di lapangan terjadi kecondongan purbasangka (bias) untuk menghindari hal tersebut, data yang diperoleh perlu diuji kredibilitasnya (derajat kepercayaan).

Pengecekan kredibilitas atau derajat kepercayaan data perlu dilakukan untuk membuktikan apakah yang diamati oleh peneliti benar-benar telah sesuai dengan apa yang sesungguhnya terjadi secara wajar di lapangan. Derajat kepercayaan data dalam penelitian kualitatif digunakan untuk memenuhi kriteria (nilai) kebenaran yang bersifat *emic*, baik bagi pembaca

maupun bagi subyek yang diteliti. Lincoln dan Guba menyatakan bahwa untuk memperoleh data yang valid dapat ditempuh teknik pengecekan data melalui: (1) pengamatan yang terus menerus; (2) trianggulasi; (3) pengecekan anggota; (4) diskusi teman sejawat; (5) pengecekan atas kecukupan referensi.⁸¹

Teknik pengamatan yang terus menerus digunakan didalam penelitian ini untuk memahami segala gejala yang terjadi supaya lebih didalami. Hal ini untuk melihat aspek-aspek penting terutama yang berkaitan dengan fokus penelitian. Penelitian ini dilaksanakan di SMAN 1 Kota Malang selama 4 bulan direncanakan mulai bulan Januari sampai April 2016 untuk memperoleh data yang akurat.

Untuk mengecek keabsahan data melalui teknik triangulasi digunakan dua jenis pendekatan yaitu triangulasi sumber data triangulasi metode. Triangulasi sumber data yaitu dimana peneliti berupaya untuk mengecek keabsahan data yang didapatkan dari salah satu sumber dengan sumber yang lain. Misalnya, peneliti menggali data tentang fokus pertama, yaitu Pengembangan Mutu Lembaga Pendidikan di SMAN 1 Malang, H. Musoddaqul Umam, S.Pd., M.Si, Selanjutnya data tersebut dicek keabsahannya kepada waka sekolah atau guru-guru lainnya sampai ditemukan tingkat akurasi data. Demikian juga, dilakukan terhadap sub fokus penelitian lainnya.

⁸¹ YS. Lincoln & EG. Guba, *Naturalistic Inquiry*, (Beverly Hills London New Delhi, Sage Publication, 1979), 301-303

Triangulasi metode merupakan upaya untuk mengecek keabsahan data melalui pengecekan kembali apakah prosedur dan proses pengumpulan data sesuai dengan metode yang absah. Di samping itu, pengecekan data dilakukan secara berulang-ulang melalui beberapa metode pengumpulan data. Misalnya, data yang didapatkan dengan wawancara dengan kepala sekolah tentang sub focus masalah, Selanjutnya data tersebut dapat dicek dengan metode observasi dan mengamati kegiatan kepala sekolah di sekolah. Atau data yang didapatkan melalui dokumentasi dapat dicek keabsahannya dengan mewawancarai seorang informan. Teknik pengecekan seperti ini memberikan tingkat keabsahan data yang optimal.

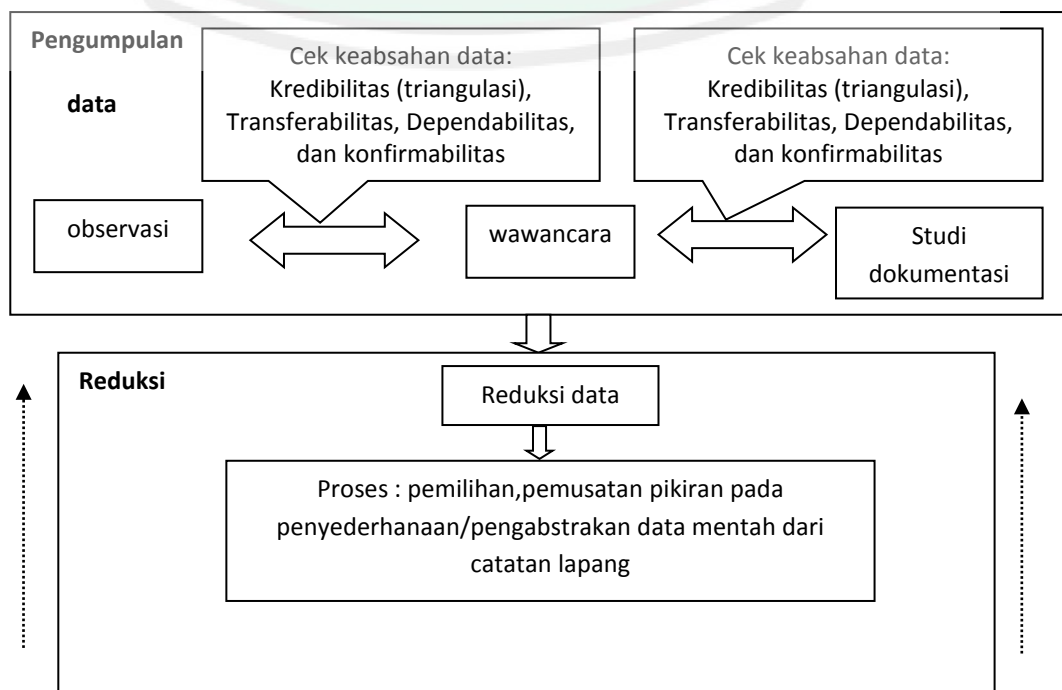
2. Dependabilitas (*dependability*)

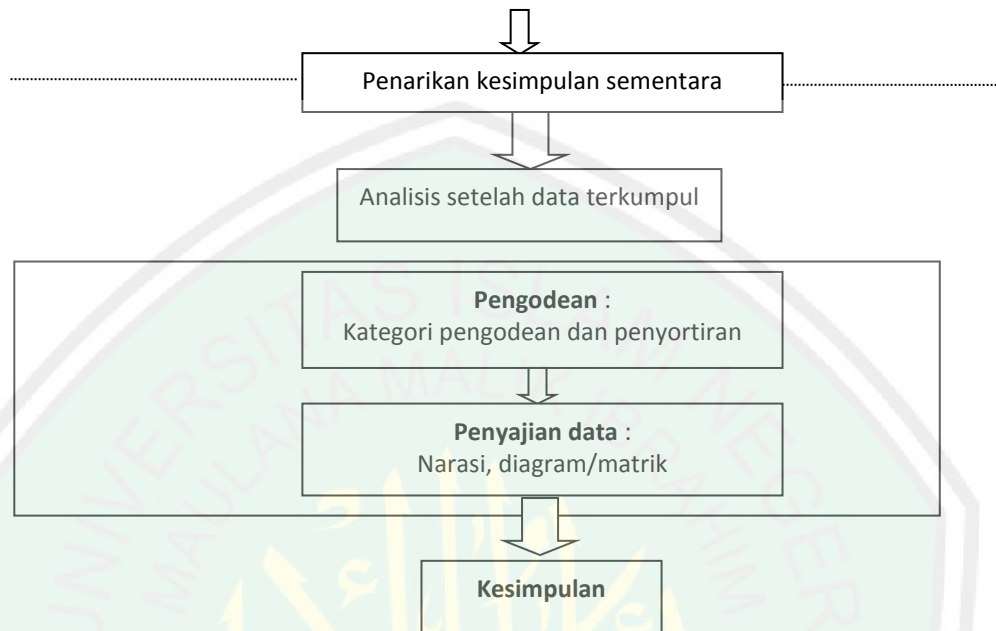
Dependabilitas adalah kriteria ini dapat digunakan untuk menilai apakah proses penelitian kualitatif bermutu atau tidak, dengan mengecek apakah si peneliti sudah cukup hati-hati, apakah membuat kesalahan dalam mengkonseptualisasikan rencana penelitiannya, pengumpulan data, dan penginterprestasiannya. Teknik terbaik yang digunakan adalah *dependability audit* dengan meminta *dependent* dan *independen auditor* untuk mereview aktifitas peneliti. Dependabilitas atau kebergantungan dilakukan untuk menanggulangi kesalahan-kesalahan dalam konseptualisasi rencana penelitian, pengumpulan data, interprestasi temuan, dan pelaporan hasil penelitian. Untuk itu diperlukan *dependen auditor*. Dalam penelitian ini sebagai *dependent auditor* adalah pembimbing I (Bapak Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag) dan pembimbing II (Bapak Dr. H. Rahmat Aziz, M. Si)

3. Konfirmabilitas (*confirmability*)

Konfirmabilitas adalah kriteria untuk menilai mutu tidaknya hasil penelitian. Jika dependabilitas digunakan untuk menilai kualitas dari proses yang ditempuh oleh peneliti, maka konfirmabilitas digunakan untuk menilai kualitas hasil penelitian sendiri, dengan tekanan pertanyaan apakah data dan informasi serta interpretasi dan lainnya didukung oleh materi yang ada dalam *audit trial*. Konfirmabilitas atau kepastian diperlukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh obyektif atau tidak. Hal ini bergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat, dan penemuan seseorang. Jika telah disepakati oleh beberapa atau banyak orang dapat dikatakan obyektif namun penekanannya tetap pada datanya. Misalnya tentang sub fokus nilai-nilai kepemimpinan kepala sekolah akan diaudit balik kepada Waka sekolah atau guru lainnya. Hal seperti ini dilakukan terhadap sub fokus lainnya untuk mendapatkan data yang akurat dan solid.

Alur Proses analisis data dapat dilihat sebagai berikut:





Gambar 3.1 Proses analisis (sumber: diadopsi dari Bogdan & Biklen, 1998 Miles & huberman, 1984)

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

Dengan demikian, maka pada bab ini akan peneliti paparkan secara sistematis data-data yang diperoleh dari lapangan secara berurutan sesuai dengan fokus penelitian.

A. Obyek Penelitian

1. Profil kepala SMAN 1 Kota Malang

Adapun kepala sekolah yang pernah memimpin SMA Negeri 1 malang, sebagai berikut:

1. Bpk. Sardoe Atmodjo, perintis SMA Negeri 1, 1947-1950
2. Bpk. G.B Pasariboe, kepala sekolah ke 1, 1950-1952
3. Bpk. A. Dzaman hasibuan, kepala sekolah ke 2, 1953-1965
4. Bpk. Sikin, kepala sekolah ke 3, 1965-1971
5. Bpk. Drs. Abdul kadir, kepala sekolah ke 4, 1971-1981
6. Bpk. Soewardjo, PLH kepala sekolah, 1981-1984
7. Bpk. Abdul ranchman, kepala sekolah ke 5, 1981-1986
8. Bpk. Drs. H. Moch. Chotib, kepala sekolah ke 6, 1986-1991
9. Bpk. Abdul Syukur, BA, PLH, Kepala sekolah, 1991
10. Bpk. Soenarjadi, BA, kepala sekolah ke 7, 1991-1993
11. Bpk. Munadjad, kepala sekolah ke 8, 1993-1998

12. Bpk. Drs. H. Sagi Siwanto, kepala sekolah ke 9, 1998-2004
13. Bpk. Moch Nor salim, M. Pd, PLH, kepala sekolah 2004
14. Bpk. Drs. H. Tri Suharto, kepala sekolah ke 10, 2004-2005
15. Bpk. Drs. H. Moh. Sulthon, M.Pd, kepala sekolah ke 11, 2005-2011
16. Bpk. Drs. Budi Harsono, kepala sekolah ke 12, 2011-2012
17. Bpk. Drs. Supriyono, M.Si, kepala sekolah ke 13, 2012-2014
18. Bpk. H. Musoddaqul Umam, S.Pd, M.Si, kepala sekolah ke 14, samapi sekarang.⁸²

Dan pada saat ini SMAN 1 malang adalah salah satu sekolah menengah atas terfavorit dikota Malang, telah berdiri di bawah naungan Kepala Sekolah H. Musoddaqul Umam S.Pd M.Si

Profil Kepala Sekolah Negeri Malang secara lengkap dapat dilihat pada table 1. Dibawah ini.

Table 4.1

Profil kepala sekolah SMA Negeri 1 Malang.

Nama	H. Musoddaqul Umam S.Pd M.Si
Orang Tua	KH. Ahmad Masduqi Mahfud Ibu Nyai Hj. Chasinah Chanzawi

⁸²Dokumen: Buku Pedoman SMA Negeri 1 Malang Tahun Pelajaran 2009/2010, hlm. 12-13

Putra	Ke 1 dari 9 bersaudara
Jabatan	Kepala sekolah SMAN 1 Kota Malang Ketua yayasan pondok pesantren Nuruh Huda Mergosono Malang
Nip	195807121981111004
Pendidikan Terakhir	S2
Jurusan	S.Pd, M.Si

Selain menjadian kepala SMAN 1 Kota Malang H. Musoddaqul Umam S.Pd, M.Si merupakan Ketua yayasan pondok pesantren Nurul Huda Mergosono Malang, Putra dari KH Ahmad Masduqi Machfud. Dalam keseharian beliau selalu memprioritaskan hidupnya dalam dunia pendidikan, bahkan dalam setiap malamnya beliau selalu mengisi pengajian dimasjid yang ada dikota Malang.

Sebagai ketua yayasan pondok pesantren beliau merupakan pribadi teladan yang baik yang bisa dijadikan penutan oleh para santrinya. Setiap dini hari jam 03,00 beliau selalu datang dari Sawojajar (dari kediaman beliau) kepesantren guna meramut (mendidik) para santri dan santri wati.

Dalam setiap harinya beliau selalu memimpin kegiatan para santri untuk membaca sholawat bersama, membaca wirit bersama dan tidak bosan bosannya beliau keliling kamar-kamar santri guna membangunkan santri untuk diajak sholat subuh berjamaah. karena beliau berkeyakinan dengan sholat berjamaah dan memperbanyak membaca sholawat hidup ini akan tentram, ayem dan sejahtera di dunia dan di akhirat.

Bukan hanya dipondok pesantren saja. Beliau selaku pimpinan di SMAN 1 Kota Malang juga menerapkan sistem tentang keagamaan yang kuat dalam mengembangkan mutu lembaga pendidikan di SMAN 1 Kota Malang. Beliau bahkan mewajibkan kepada seluruh karyawannya untuk selalu menunaikan sholat berjamaah dengan para murid-murid dengan tepat waktu. Selain itu beliau H Mushoddaqul Umam selalu mengajak kepada bawahannya untuk selalu menunaikan sholat sunah dhuha walaupun hanya dua rakaat saja.

2. VISI dan MISI SMAN 1 Kota Malang

a. Visi

MENCIPTAKAN GENERASI UNGGUL DALAM PRESTASI DAN SENI, BERAKHLAK, TERAMPIL, DAN MANDIRI.

b. Misi

- 1) Menumbuhkan penghayatan dan pengalaman agama sehingga peserta didik menjadi tekun beribadah, jujur, disiplin, sportif,

tanggung jawab, berkarakter, percaya diri hormat kepada orang tua, dan guru serta menyayangi sesama.

- 2) Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh warga sekolah.
- 3) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif sehingga setiap peserta didik berkembang secara optimal, unggul dalam keterampilan sebagai bekal yang dimiliki.
- 4) Melaksanakan pendampingan secara efektif sehingga setiap peserta didik dapat berkembang secara optimal, unggul dalam keterampilan sebagai bekal hidup dimasyarakat.
- 5) Membina kemandirian peserta didik melalui kegiatan ekstrakurikuler untuk memperoleh prestasi sesuai bakat minat.
- 6) Menumbuhkan sikap gemar membaca serta rasa ingin tahu yang tinggi secara mandiri.⁸³

c. Tujuan SMA Negeri 1 Malang

Tujuan SMA Negeri 1 Malang terurai sebagai berikut:

- 1) Mewujudkan warga sekolah yang beriman, taat beragama, sejahtera, saling menghargai dan menghormati dalam kehidupan bermasyarakat.
- 2) Mewujudkan budaya jujur, ikhlas, salam, sapa, senyum, dan santun.
- 3) Mewujudkan kesejahteraan lahir batin, sehat jasmani, rohani warga sekolah.

⁸³Dokumen: Buku panduan peserta didik SMA Negeri 1 Malang, tahun pelajaran 2015/2016, hlm, 1.

- 4) Mewujudkan hubungan yang harmonis antara warga sekolah yang berjiwa MITREKA SATATA.
- 5) Mewujudkan apresiasi budaya nusantara dan budaya asing.
- 6) Mewujudkan tatakrama warga sekolah.
- 7) Mewujudkan budaya disiplin, demokratis dan tanggung jawab.
- 8) Memiliki kepekaan sosial yang tinggi terhadap lingkungan, selalu mengembangkan diri menjadi pribadi yang cakap, utuh, dan mandiri, sehingga mampu membangun masyarakat madani.
- 9) Mewujudkan sister school anatar sekolah unggul baik dalam maupun luar negeri.
- 10) Mewujudkan warga sekolah yang cerdas, berkualitas dalam ilmu pengetahuan dan teknologi.
- 11) Mewujudkan proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, menyenangkan, menantang dan bermakna.
- 12) Meningkatkan pemahaman kurikulum 2013 dengan sks oleh segenap civitas academica SMAN 1 Malang
- 13) Meningkatkan layanan pendidikan dengan sks untuk memberi peluang pada peserta didik yang cerdas dapat menyelesaikan pendidikan 4 semester atau 2 Tahun.
- 14) Mewujudkan peningkatan rata-rata nilai tiap semester minimal 3,40 (B+)
- 15) Mewujudkan peningkat perolehan rata-rata nilai ujian nasional 3,40 (B+) dan ujian sekolah 3,44 (B+)

- 16) Mewujudkan peningkatan lulusan yang *cumlaude* dan diterima diperguruan tinggi dalam dan luar negeri yang berkualitas.
- 17) Meningkatkan kreativitas dan kualitas peserta didik dalam bidang penelitian ilmiah remaja, olimpiade mapel, seni, olahraga, sosial dan agama.
- 18) Mewujudkan peningkatan keterampilan menggunakan media teknologi informasi dan komunikasi (TIK).
- 19) Meningkatkan pengembangan potensi kepemimpinan peserta didik.
- 20) Mewujudkan budaya belajar, membaca dan menulis.
- 21) Mewujudkan pelayanan masyarakat yang cepat, tepat dan memuaskan.
- 22) Mewujudkan peningkatan kegiatan 7K (keamanan, ketertiban, kedisiplinan, kekeluargaan, kerindangan, keindahan dan kesehatan).
- 23) Mewujudkan peningkatan kemampuan komunikasi berbahasa asing.⁸⁴

B. PAPARAN DATA

1. Karakteristik Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Lembaga Pendidikan di SMAN 1 Malang

⁸⁴ Dokumen: Buku panduan peserta didik SMA Negeri 1 Malang, tahun pelajaran 2015/2016, hlm, 2-3

a. Melibatkan Semua Unsur Sekolah

Adapun dibawah ini hasil wawancara dengan Bpk. kepala sekolah H. Musoddaqul Umam, S.Pd M.Si. Mengenai pengertian kepemimpinan partisipatif adalah seorang pemimpin atau kepala sekolah dalam memimpin lembaga berusaha melibatkan semua pihak dan komponen yang berhubungan dengan lembaga, yang dimaksud pihak dan komponen adalah kepala sekolah, komite, guru, dan wali murid. Meskipun keputusan mutlak berada pada kepala madrasah, namun merupakan hasil dari ide-ide dan masukan yang disampaikan para pihak dan komponen lain yang turut andil di dalam madrasah tersebut.

Dalam pelibatan itu ada beberapa unsur yang harus melibatkan anggota sekolah. Pertama dalam mengambil keputusan, kedua pemberi wewenang.

1) Dalam pengambilan keputusan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi sering kali sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin. Berbagai riset juga telah membuktikan bahwa faktor pemimpin memegang peranan penting dalam pengembangan organisasi, faktor yang terpenting dalam pengembangan organisasi adalah karakter dari pemimpin tersebut

Salah satu bentuk kepemimpinan partisipatif adalah dengan melibatkan orang lain dalam mengambil keputusan. Keputusan disini

sifatnya tidak memaksa kepada bawahannya dikarenakannya bawahannya selalu ikut andil dalam pembuatan keputusan, bawahan akan merasa memiliki apa yang sudah disepakati bersama.

Seorang pemimpin yang partisipatif akan merasa senang apabila para bawahannya memperlihatkan antusiasme terhadap upaya memecahkan problematika yang dihadapi oleh lembaga dan juga upaya untuk membuat kondisi lembaga semakin baik. Untuk itu, ia harus mampu melakukan diagnosis secara seksama terhadap beberapa aspek yang memiliki keterkaitan dengan situasi proses pengambilan keputusan. Beberapa aspek yang di ungkapkan oleh H. Mussodaqul Umam selaku pimpinan SMAN 1 Kota Malang yaitu antara lain:

- 1) pemahaman tentang urgensi keputusan yang akan diambil bagi lembaga.
- 2) pribadi yang memiliki kecakapan tertentu terkait dengan keputusan yang akan diambil.
- 3) seberapa besar kemungkinan untuk membangun kerja sama antara pemimpin dengan para bawahan dalam pengambilan keputusan
- 4) kelayakan untuk menyelenggarakan pertemuan guna mencari beragam alternatif guna mengambil keputusan.⁸⁵

Membuat keputusan adalah salah satu fungsi yang paling penting yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin. H. Musoddaqul Umam menyatakan.

⁸⁵Observasi pada tanggal 15 maret 2016

Saya selaku pemimpin ketika mengambil sebuah keputusan, saya selalu melibatkan bawahan saya yang terutama dari sekala terkeci dulu yaitu para Waka sekolah, kemudian ketika ada yang lebih urgen kami melibatkan semua warga sekolah.

Beliau menambahkan Tetapi mas ketika proses situ tidak sesuai dengan target saya, katkanlah msalnya ada sebuah keputisan yang harus selesai dalam waktu 1 minggu. Pada saat itu tidak tercapai maka kita harus segera melakukan evaluasi. Kita ada kendala, ada masalah, maka kita harus berfikir bersama-sama mengatasi kendala tersebut.⁸⁶

Pada saat pengambilan keputusan, kepala sekolah SMAN 1 Kota Malang mengembangkan beberapa alternative solusi yang mencul sebelum diambil keputusan. Dalam hal ini kepala sekolah membeikan kebebasan kepada para bawahannya untuk ikut memberikan solusi trhadap masalah yang ada sebelum diputuskan. Kepala sekolah sangat terbuka dalam menerima solusi dari para bawahnya. Setelah solusi disampaikan kemudian kepal sekolah manampunya, maka selanjutnya yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah mencerna dan menimbang solusi-solusi yang telah diberikah oleh bawahannya.

Dalam pengambilan keputusan seorang pemimpin harus memberikan penguatan atau dorongan terhadap partisipasi para bawahannya. Penguatan terhadap partisipasi mereka dilakukan dengan jalan. *Pertama* memberikan kesempatan para bawahan untuk

⁸⁶Musoddaqul Umam, Wawancara (Malang, 23 maret 2016).

mengungkapkan gagasan mereka. *Kedua* memperhatikan secara sungguh-sungguh gagasan yang dikemukakan oleh para bawahan. *Ketiga* memberikan umpan balik atas gagasan yang diungkapkan oleh para bawahan. *Keempat* memberikan peluang bagi munculnya gagasan pembanding dari para bawahan lainnya. Dan selanjutnya *kelima* memperlihatkan apresiasi yang baik terhadap gagasan para bawahan termasuk juga saran-saran yang bersifat korektif.

Pak Rochmad Priyanto menambahkan oo iyaa pak mus selaku Top leader disini selalu mengambil keputas bersama-sama, iyaa mas bersama-sama dikarenakan pak mus itu selain menjadi pemimpin beliau selalu membimbing kita, kalau dalam bahasa kita mensupervisi terhadap bawahannya.⁸⁷

Sesuai yang di ungkapkan oleh pak Zakaria selaku waka kurikulum.

Ooo ia mas dalam pengambilan keputusan kita selalu dilibatkan, bahkan beliau selalu mengadakan pertemuan dengan para waka sekolah pada setiap minggunya. Biasanya dilakukan pada hari jum'at setelah sholat jum'at. Disitu kita membahas banyak hal dalam meningkat mutu lembaga kita.⁸⁸

Di hasil wawancara di atas. Seorang pemimpin yang baik tentunya rela membuka ruang peran serta bagi para bawahannya secara sungguh-sungguh. Dalam artian bahwa ia memberikan

⁸⁷Rochmad Priyanto, *Wawancara* (Malang, 18 maret 2016).

⁸⁸Zakaria, *Wawancara* (Malang, 01 April 2016).

kesempatan kepada mereka untuk menyumbangkan saran, menyampaikan kritik atau keluhan, mengemukakan koreksi, serta berpartisipasi dalam penentuan keputusan.

Sebagai seorang pemimpin yang partisipatif, pimpinan yang selalu mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan sehingga bawahan akan bertanggung jawab dalam setiap keputusan yang telah ditetapkan. Dalam kepemimpinan partisipatif keputusan lebih berkualitas dikarenakan dimungkinkan bawahan-bawahan memiliki kemampuan, pengetahuan, informasi yang yang tidak dipunyai oleh pimpinan. Kualitas keputusan akan mampu mempengaruhi kinerja para bawahannya untuk selalu aktif dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.

2) Pemberian Wewenang.

Pemimpin adalah sosok yang dijadikan panutan dan ukuran para bawahan di dalam berpikir, berperilaku, berbudaya, bersikap, dan berkomitmen. Dalam upaya mencapai tujuan organisasi, peran pemimpin adalah mengarahkan para bawahan dalam mewujudkan kepada tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Seberapa baik kualitas seorang pemimpin di dalam kepemimpinannya, akan ditunjukkan oleh cara-nya melakukan pengarahan dan mendelegasikan wewenang yang dimiliki kepada para bawahannya.

Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk mendewasakan para bawahannya sehingga pada saat suksesi terjadi atau ketika

mereka dibebani tanggung jawab lebih tinggi, kesiapan mental telah mereka miliki. Terkait dengan masalah ini, pendelegasian wewenang (*delegation of authority*) merupakan satu cara yang dapat ditempuh untuk melakukan fungsi kepemimpinannya.

Kepala sekolah SMAN 1 Kota Malang, Bapak H. Musodaqul Umam selaku pimpinan mengungkapkan. Agar pendelegasian ini berjalan dengan baik harus ada yang namanya *monitoring* mas.. sehingga pendelegasian itu dapat terlaksana dengan baik sesuai dengan standar kinerja yang diharapkan.⁸⁹

Beberapa pedoman harus diperhatikan didalam pendelegasian. Diantaranya adalah

- 1) memastikan dengan tepat apa tanggung jawab yang ingin didelegasikan Agar tanggung jawab yang ingin didelegasikan bisa dipastikan, maka beberapa acuan dasar yang penting untuk diperhatikan adalah:
 - a) Pendelegasian wewenang dilakukan untuk tugas yang memang dapat dilakukan secara lebih baik oleh bawahan.
 - b) Bila tujuannya adalah ingin mengurangi beban kerja berlebihan, maka tugas yang harus segera didelegasikan adalah tugas yang harus segera diselesaikan tetapi tidak mempunyai prioritas tinggi.

⁸⁹Musodaqul Umam, Wawancara (Malang, 23 maret 2016).

c) Pemimpin perlu mengetahui pendelegasian tugas yang relevan dengan jenjang karier seorang bawahan.

d) Pemimpin mendelegasikan tugas yang menantang tetapi pasti dapat dilakukan oleh bawahan.

e) Para bawahan harus dibiasakan untuk bersedia melaksanakan segala tugas yang dibebankan padanya.

2) menerapkan cara yang sesuai untuk mendelegasikan wewenang

Adapun cara yang sesuai dan menjadikan probabilitas berhasilnya pendelegasian wewenang tinggi adalah

a) menjelaskan tanggung jawab secara gamblang kepada bawahan.

b) memberikan wewenang yang memadai dan memiliki batasan jelas.

c) menjelaskan syarat pelaporan secara rinci.

d) memastikan bahwa bawahan memang bersedia memikulnya dan memiliki komitmen kuat untuk berkembang.

Pendelegasian wewenang dimaksudkan agar setiap bagaian dapat menjalankan segala aktivitas manajerial dan pada saatnya dapat dituntun tanggungjawab terhadap tugas yang didelegasikan kepadanya, dalam hal ini perlu diperhatikan adanya keseimbangan antara kwenangan dan tanggungjawab. Keseimbangan ini akan mewujudkan mekanisme kerja yang sehat dan dapat memotivasi

bawahan untuk lebih percaya diri, bekerja lebih baik dan kreatif serta penuh tanggungjawab.

b. Memberi dukungan terhadap program bawahan.

Kepala sekolah menerapkan strategi untuk mendukung program-program yang dilaksanakan oleh bawahannya. Dengan adanya dukungan tersebut bawahan akan merasa bangga dalam menjalankan tugasnya, sehingga terciptalah iklim kerja yang kondusif didalam lembaga tersebut.

Seperti yang diungkapkan oleh kepala SMAN 1 Kota Malang

Ooo pasti mas, ketika program itu baik dan mengarahnya pada pengembangan lembaga kita saya selalu mendukung mereka dengan sepenuhnya. Karena kenapa ketika bawahan kita mempunyai program-program yang positive itu akan memberikan kontribusi yang besar dalam pengembangan mutu disekolah ini. Dengan adanya dukungan pasti akan muncul gagasan-gagasan program baru yang akan mereka laksanakan kedepannya.⁹⁰

Kepuasan kerja bukan hanya dinilai dari penghargaan saja namun harus adanya dukungan yang sepenuhnya yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk terciptanya program-program yang unggul yang digagas oleh bawahannya. Selain dengan adanya dukungan kepala sekolah harus selalu menjalin komunikasi yang harmonis antar kepala sekolah dengan karyawan, Guru dan kepala sekolah dan

⁹⁰Musoddaqul Umam, Wawancara (Malang, 23 maret 2016).

karyawan sekolah harus terbuka, jujur dan saling menghormati satu sama lainnya. Dengan adanya komunikasi tersebut maka akan menimbulkan rasa bangga bagi guru dan karyawan sekolah. Sehingga semua karyawan tidak lagi ada rasa sungkan ataupun takut untuk meminta pendapat dari kepala sekolah.

Seperti yang diungkapkan oleh Waka Humas. Beliau mengatakan.... betul mas dukungan dan kepercayaan yang diberikan oleh pak mus. Menjadikan kami para karyawan maksudnya. Semangat dalam menjalankan tugas yang sudah sepakati oleh beliau. Dan kami pun lebih merasa memiliki lembaga ini mas.⁹¹

Karyawan merasakan kepuasan dan bersemangat dalam menjalankan tugasnya karena kepala SMAN 1 Kota Malang selalu memberikan dukungan penuh dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Upaya tersebut mengisyaratkan bahwa kepala sekolah memberikan dukungan dan layanan yang memadai dalam pelaksanaan tugas masing-masing individu karyawan untuk menjalankan tugasnya.

Kepedulian dan kepercayaan kepala sekolah kepada bawahannya telah menciptakan iklim lembaga yang kondusif. Guru merasa dalam menjalankan proses pembelajarannya yang dilakukannya berjalan sesuai dengan yang diprogramkan, karyawan menjalankan

⁹¹Moch Sholeh, *Wawancara* (Malang, 18 maret 2016).

tugasnya juga sesuai yang sudah diprogramkan karena kepala sekolah memberikan fasilitas dan dukungan yang memadai.

c. Positive thinking

Positive thinking juga menjadi modal utama yang harus ditanamkan dalam setiap karyawan, ini yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan, artinya pekerjaan dilaksanakan dengan sebaik mungkin, benar dan efisien, yang harus dikembangkan dan diterapkan dimanapun, kapanpun, termasuk menjaga kepercayaan dengan pihak lain.

Dengan *positive thinking* disitulah kepercayaan seorang pemimpin terhadap karyawannya semakin kuat, sehingga otomatis setiap karyawan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik karena mempunyai rasa percaya diri yang sudah di dapat dari seorang pemimpinnya.

Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala sekolah. Bahwa kami keluarga besar SMAN 1 Kota Malang bersama-sama menanamkan rasa percaya dan memintai dari semua unsur sekolah untuk saling menjaga kepercayaan yang sudah dibangun bersama-sama untuk mewujudkan lembaga ini menjadi lembaga yang bermutu, bukan saja bermutu tetapi mempunyai ahklak yang baik.⁹²

Dari uraian di atas mengisaratkan bahwa kepala SMAN 1 Kota Malang merupakan kepala sekolah yang menerapkan prinsip

⁹²Musoddaqul Umam, *Wawancara* (Malang, 23 maret 2016).

kepercayaan kepada para bawahannya agar supaya terbangun jiwa-jiwa yang bertanggung jawab didalam lingkungan lembaga sekolah. Dengan adanya kepercayaan yang diberikan oleh pemimpin dan kemudian para bawahan menggunakan kepercayaan itu dengan sebaik-baiknya, tujuan lembaga sekolah akan mudah untuk diraih bersama.

Seperti yang dituturkan oleh bapak Achmad Khumaini menurut kami mas.... Positive thingking itu harus dimiliki oleh semua kepala sekolah mas baik itu sekolah swasta maupun negeri, dikarenakan dengan adanya positive thingking dari seorang pemimpin maka kami selaku bawahan akan merasa tenang dalam menjalankan tugas-tugas kami dilembaga ini. Menurut saya iyaa pak mas selalu merapkan itu mas.. apalagi beliau dari keluarga pesantren selalu mengedepankan prasangka baik atau Huznudhon.⁹³

Dari wawancara di atas dapat ditarik kesimpulan kepala SMAN 1 Kota Malang selalu mengedepankan rasa huznudhon kepada bawahannya dari pada rasa prasangka yang kurang baik. Dengan positive tinkling kepala sekolah akan merasa tenang dan bawahanpun juga akan merasa tenang.

d. Amar Ma'ruf Nahi Mungkar

Amar Ma'ruf Nahi Mungkar dalam agama islam adalah sebuah ajaran yang harus di ikuti oleh ummatnya. Demikian juga

⁹³Achmad Khumaini, *Wawancara* (Malang, 06 april 2016)

halnya di SMAN 1 Kota Malang walaupun bukan lembaga pendidikan yang berbasis islam tetapi kepala sekolah untuk selalu menerapkan nilai-nilai keislaman pada lembaga dan warga SMAN Kota Malang. Dari situ kepala sekolah menjadikan Amar Ma'ruf Nahi Mungkar sebagai sebuah prinsip kerja dan menanamkan kepada semua warga madrasah dalam setiap perbuatan.

Terkait dengan itu sekolah dan semua warga sekolah menyadari betul bagaimana kita selalu dapat membrikan layanan pendidikan yang terbaik sebagai bagian dari nilai Amar Ma'ruf Nahi Mungkar. Dalam hal ini sesuai yang dikatakan bapak Rochmad Priyanto selaku Waka Sarpras:

...prinsip Amar Ma'ruf Nahi Mungkar adalah suatu nilai filosofi yang dianjurkan dalam kepemimpinan di madrasah ini. Nilai itu merupakan prinsip yang dikembangkan oleh kepala sekolah. Dalam penerapannya di lembaga ini, nilai Amar Ma'ruf Nahi Mungkar selalu disampaikan pada setiap forum-forum atau rapat-rapat di sekolah ini. Begitupula guru-guru dalam mengajar selalu memberikan contoh dan menganjurkan kepada murid-murid untuk melakukan yang benar dan bermanfaat dan menghindari dan mencegah perilaku yang buruk.⁹⁴

⁹⁴Rochmad Priyanto, *Wawancara* (Malang, 18 maret 2016).

Dan ungkapan kepala SMAN 1 Kota Malang Bapak H. Musoddaqu Umam:

..kepemimpinan ini pun kita jalankan sesuai dengan prinsip ajaran Islam, menjalankan kepemimpinan dengan penuh amanah, Penekanannya bahwa siapa pun yang memimpin sekolah ini selalu ditekankan untuk berpegang teguh pada Amar Ma'ruf Nahi Mungkar. Artinya kita dalam bekerja selalu dituntut untuk mengutamakan dan menegakkan nilai-nilai kebenaran dan berusaha untuk mencegah dan tidak melakukan kesalahan.⁹⁵

Senada dengan hasil pengamatan peneliti pada saat kegiatan upacara bendera bahwa nilai amar ma'ruf selalu ditekankan oleh kepala Madrasah sebagai berikut:

Pada upacara bendera tanggal 21 Maret 2016 sekitar jam 07.00, kepala sekolah bertindak sebagai Pembina upacara. Dalam sambutannya menghimbau kepada peserta upacara untuk tetap disiplin, menjaga nama baik madrasah. Juga menghimbau kepada murid-murid untuk tetap belajar terus mengejar prestasi dan mengurangi bermain, menjaga kebersihan dan jangan jajan di sembarang tempat di akhir sambutannya tak lupa kepala sekolah mengingatkan kepada warga sekolah untuk selalu berbuat yang

⁹⁵Musoddaqu Umam, *Wawancara* (Malang, 23 maret 2016).

terbaik dan meninggalkan kebiasaan yang buruk atau tidak bermanfaat.⁹⁶

Ungkapan-ungkapan dari kepala SMAN 1 Kota Malang mencerminkan bahwa setiap kepala sekolah yang menjabat di SMAN 1 Kota Malang selalu berusaha untuk menganjurkan kepada semua warga sekolah untuk bertindak yang benar dan menghindari dan mencegah dari perilaku yang buruk. Sebagaimana dikatakan oleh ibu ruliyati selaku Waka Kesiswaan:

Nilai yang perlu dibangun didalam lembaga pendidikan yaitu tetap mengacu pada misi dakwah Amar Ma'ruf Nahi Mungkar, sehingga aspek yang perlu kita tanamkan adalah seperti semangat berfastabikul khairat yang bermakna bahwa berlomba-lomba dalam mengerjakan kebaikan, karena segala sesuatu yg dilaksanakan dalam lembaga pendidikan hendaknya bernilai ibadah.⁹⁷

e. Controlling

Pengawasan merupakan salah satu teknik seorang pemimpin untuk mengendalikan kegiatan yang dilaksanakan agar sesuai dengan apa yang sudah disepakati bersama antara pemimpin dan bawahan. Tanpa adanya pengawasan, pimpinan tidak dapat melihat adanya penyimpangan-penyimpangan dari rencana yang sudah ditetapkan melalui keputusan bersama.

⁹⁶Hasil observasi pada tanggal 21 Maret 2016

⁹⁷Musoddaqul Umam, *Wawancara* (Malang, 04 Maret 2016).

Kepala SMAN 1 Kota Malang KH. Musoddaqul Umam menyatakan: setiap hari setelah do'a bersama saya selalu keliling ke kelas-kelas yaa... untuk melihat kegiatan pembelajaran yang sedang berlangsung. Saya ingin bertemu dengan guru-guru untuk menyapa mereka, siapa tahu mereka juga perlu bantuan atau konsultasi. Saya sering mengatakan kepa guru-guru SMAN 1 kunjungan saya ke kelas-kelas bukan untuk mencari kesalahan guru dalam mengajar, tetapi member bantuan kepada mereka barang kali mereka butuh bantuan.⁹⁸

Di SMAN 1 Kota Malang KH. Musoddaqul Umam selaku kepala sekolah selalu mengawasi para bawahanya dalam menjalankan fungsinya masing-masing. Seperti yang di ungkapkan oleh pak Zakaria selaku waka kurikulum:

Iyaa sering beliau turun langsung memberikan arahan kepada semua bidang, setiap pagi beliau turun langsung untuk mensupervisi semua warga sekolah termasuk sarpras, setelah do'a pagi itu beliau pasti keliling apa bila ada sesuatu yang lepas dari pengamatan saya yaa beliau langsung memanggil saya untuk segera menanganinya.⁹⁹

Kepala sekolah SMAN 1 Kota Malang melakukan fungsinya sebagai kepala sekolah, bukan hanya sebagai kepala sekolah saja tetapi bertugas sebagai supervisor terhadap bawahannya. Sebagai supervisor kepala sekolah SMAN 1 Kota Malang turun langsung

⁹⁸Musoddaqul Umam, *Wawancara* (Malang, 03 Maret 2016).

⁹⁹Zakaria, *Wawancara* (Malang, 23 maret 2016).

kelapangan dalam mengawasi para bawahannya sehingga para bawahannya merasa diperhatikan oleh atasannya.

Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah upaya kepala sekolah dalam menjamin setiap guru dan staf-stafnya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara efisien, efektif produktif dan bertanggung jawab terhadap tugas yang ditugaskannya.

Seperti yang di ungkapkan oleh ibu Ruliyati selaku Waka kesiswaan:

Kalau menurut saya sih selalu ada pengawasan oleh pak mus, sehingga ketika dalam pengawasan beliau kog menemukan sebuah masalah beliau langsung menegur saya. Tetapi yang dilakukan oleh pak mu situ bukan hanya sekedar menegur saja, beliau pasti langsung memberikan solusi. Contoh kecilnya ketika pak mus mendapatkan laporan siswa yang nakal. Pasti beliau langsung memanggil saya dan langsung mmberikan solusinya.¹⁰⁰

Pengawasan adalah sebuah awal dari perbaikan-perbaikan masalah yang ditemukan dilembaga secara tidak langsung. Sehingga kepala sekolah bisa mengontrol bawahannya dalam melakukan tugasnya, ketika ada permasalahan maka kepala sekolah akan segera memanggil waka sekolah yang bertanggung jawab dan segera memberikan solusi agar segera ditangani dan diperbaiki.

¹⁰⁰Ruliyati, *Wawancara* (Malang, 04 Maret 2016).

Pengawasan merupakan aktivitas pengamatan untuk mengetahui sampai dimana pelaksanaan rencana kerja yang telah dirumuskan sebelumnya. Jika ditemukan kekurangan atau hambatan dapat dilakukan perbaikan-perbaikan. Pengawasan juga merupakan kerja membimbing dan mengarahkan personal-personal agar dapat bekerja secara baik, mencegah adanya penyimpangan, sehingga mempermudah tercapainya tujuan.

2. Langkah-Langkah Kepemimpinan Partisipatif Kepala SMAN 1 Kota Malang

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Ini erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal para karyawannya. Maka dari itu, kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara makro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembedayaan bawahannya di sekolah.

Langkah-langkah yang ditempuh oleh pemimpin partisipatif. Terlebih dahulu kepala sekolah memahami masalah lembaga dan kemudian Kepala sekolah mengajukan masalah dan mengusulkan tindakan pemecahannya kemudian mengundang kritikan, usul dan saran dari guru-guru dan bawahan. Dengan mempertimbangkan masukan tersebut, pimpinan selanjutnya menetapkan keputusan final tentang apa yang harus dilakukan

bawahannya untuk memecahkan masalah yang ada. Dengan cara ini, bawahan akan merasa ikut serta dalam proses pengambilan keputusan tersebut sehingga membuat mereka lebih bergairah dalam melaksanakan keputusan tersebut.

a. Memahami Masalah Lembaga

1) Mengidentifikasi masalah.

Dalam hal ini seorang pemimpin harus mampu mengidentifikasi dan menjabarkan masalah yang ada dalam sebuah lembaga. Sehingga masalah yang ada akan lebih jelas dan lebih mudah untuk dicarikan solusinya untuk upaya penyelesaian masalah tersebut.

Langkah ini dimaksudkan untuk mempelajari atau mengenali masalah yang dihadapi atau peluang apa sajakah yang harus ditangkap oleh organisasi dalam meningkatkan perannya di masa depan. Pada langkah ini diperlukan perumusan masalah sebagai bagian penting dalam proses pengambilan keputusan, karena hal ini menentukan tindakan yang akan diambil.

Seperti yang diungkapkan oleh kepala SMAN 1 Kota Malang H.

Musoddaqul Umam:

Jadi gini mas ketika kami menghadapi permasalahan, kami gakujuk-ujuk langsung memutuskan begitu saja mas. Kami punya prosedur untuk itu, sehingga dengan menerapkan prosedur itu kami akan mudah untuk mengatasi masalah tersebut. Biasanya sebelum kami meminta masukan keseluruhan warga sekolah. Saya selaku kepala

dilembaga ini saya mengidentifikasi masalah tersebut, agar supaya tau seberapa bobotnya masalah itu untuk segera diselesaikan.¹⁰¹

Dalam hal ini seorang pemimpin harus mampu mengidentifikasi dan menjabarkan masalah yang ada dalam sebuah lembaga. Sehingga masalah yang ada akan lebih jelas dan lebih mudah untuk dicarikan solusinya untuk upaya penyelesaian masalah tersebut.

masalah merupakan suatu kendala atau persoalan yang harus diselesaikan, dengan kata lain masalah adalah suatu kesenjangan antara kenyataan dengan suatu yang diharapkan dengan baik, agar tercapai tujuan dengan hasil yang maksimal. maka dari itu sebelum dapat menyelesaikan masalah maka terlebih dahulu kita harus melakukan suatu identifikasi masalah.

Bapak zakaria mengatakan, kami tidak begitu tau mas untuk masalah itu, tetapi yang pasti setiap ada permasalahan beliau gus Mus selalu meminta kami untuk memberikan pendapat atau ide-ide kami untuk penyelesaian masalah tersebut. Diselain itu beliau sudah menyiapkan solusi untuk masalah-masalah yang ada. Menurut kami iya beliau mengidentifikasi masalah tersebut terlebih dahulu.¹⁰²

Menjadi seorang pemimpin sering kali menemui permasalahan dalam lembaga yang dipimpinnya. oleh karena itu diperlukan kemampuan untuk mengidentifikasi jenis permasalahan tersebut

¹⁰¹Musoddaqul Umam, *Wawancara* (Malang, 23 Maret 2016).

¹⁰²Zakaria, *Wawancara* (Malang, 01 April 2016).

sehingga masalah yang ada akan lebih jelas dan lebih mudah untuk dicarikan solusinya.

Identifikasi masalah adalah suatu tahapan merumuskan masalah untuk mengenali masalah yang ingin diselesaikan terlebih dahulu. salah satu cara untuk identifikasi masalah dengan baik adalah dengan mengetahui secara jelas masalah yang dihadapi. beberapa penyebab permasalahan tersebut bisa berasal dari manusia sendiri, cara/teknik, struktur kerja, maupun fenomena yang terjadi. Oleh karena itu, tahap identifikasi masalah sangat berperan penting dalam proses penyelesaian masalah untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan hasil yang maksimal.

2) Penyelesaian masalah

Setelah tahapan identifikasi terhadap masalah, tahapan berikutnya adalah menyelesaikan masalah. Dalam penyelesaian masalah kepala SMAN 1 Kota Malang menyelesaikan dengan beberapa cara, yaitu dengan membuat skala prioritas atau dengan cara pendekatan agama.

a) Skala prioritas

Skala prioritas yang dimaksud adalah memilah atau memilih beberapa permasalahan yang sedang dihadapi oleh lembaga, sehingga diketahui tingkat prioritas penyelesaian. Skala prioritas dapat dilakukan dengan cara memprioritaskan masalah yang paling besar atau masalah yang penyelesaiannya paling singkat.

Hasil interview dengan Bapak Rochmad selaku Waka Sarpras mengungkapkan, seringkali kami di undang beliau untuk menyelesaikan masalah yang ada, maksudnya, bapak kepala sekolah mengajak kami berfikir untuk mengatasi masalah-masalah. Masalah itu pada ahirnya kami prioritaskan satu masalah dulu yang segera ditangani, sehingga masalah tidak tertumpuk-tumpuk. Karena kalau kita langsung mengatasi masalah sekaligus tidak mungkin mas, karena kan nanti solusi dan penanganannya berbeda-beda sehingga harus ada yang didahulukan.¹⁰³

Dari hasil interview di atas, menunjukkan bahwa bapak Musoddaqul Umam selaku pimpinan di SMAN 1 Kota Malang memprioritaskan satu masalah untuk segera diselesaikan dengan pertimbangan-pertimbangan yang sudah diidentifikasi oleh seorang pemimpin terlebih dahulu. Dengan memprioritaskan pengatasan masalah, agar masalah yang harus segera diselesaikan terselesaikan dengan baik dan tidak menimbulkan efek yang buruk terhadap lembaga.

b) Pendekatan Agama

Keberhasilan lembaga pendidikan tidak bisa dipungkiri hasil dari kreatifitas kepala sekolah dalam mengelola lembaga pendidikan tersebut. Kepala sekolah dalam kepemimpinannya harus mampu mengorganisasikan lembaga pendidikannya dengan

¹⁰³Rochmad Priyanto, *Wawancara* (Malang, 18 Maret 2016).

sistematis dan mempunyai komitmen terhadap perbaikan terus menerus dalam mengembangkan mutu lembaganya.

Sebagai seorang pemimpin lembaga pendidikan, pendekatan agama dalam mengatasi masalah adalah salah satu alternative dalam menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi oleh lembaga. Seperti yang tercermin dari profil kepala SMAN 1 Kota Malang. Beliau H Musoddaqul Umam, selain menjadi kepala sekolah beliau juga menjadi pengasuh pondok pensantren Nuruh Huda Mergoso Malang, salah satu penerus dari KH. Ahmad Masduqi Machfud. Sehingga beliau benar-benar paham betul tentang menyelesaikan masalah melalui pendekatan Agama.

Dalam mengatasi masalah lembaga, kepala sekolah tidak hanya menggunakan satu pendekatan, tetapi harus mempunyai alternative pendekatan-pendekatan yang lainnya, salah satunya menggunakan pendekatan Agama. Seperti hasil observasi oleh peneliti:

Suatu hari peneliti di ajak berkunjung dengan salah satu putra kepala sekolah SMAN Kota Malang. Gus Muhammad Fairus dikantor beliau. pada waktu itu beliau H Musoddaqul Umam mengajak Gus Fairus untuk membaca Sholawat Nabi sebanyak 10.000 kali, dan beliau sangat istikomah dalam membaca sholawat tersebut.

Seperti yang diungkapkan Gus Mus (H. Musoddaqul Umam) sebagai berikut:

Mutu ini akan tetap eksis bila menggunakan pendekatan illahiyah, karena dengan pendekatan illahiyah itu maka kami akan selalu ditolong oleh Allah. Bahkan dalam mengatasi permasalahnyapun harus dengan pendekatan illahinya juga, disitu saya sebagai pimpinan dilembaga ini akan mudah untuk mengarahkan para guru dan para karyawan saya bahkan murid-murid saya untuk selalu mendekatkan diri kepada Sang Illahiyah. dari kesempatan itu saya selalu menyampaikan kepada semua komponen lembaga ini bahwa orang yang Amanah dan Jujur akan dicintai semua Mahkluk hidup yang ada di dunia bahkan yang ada dilangit. Seperti itu saya menamakan manajemen Illahiyah mas Namanya.

Beliau mengutip ayat Al-Qur'an surat Al An'am:132 "Danmasing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya".¹⁰⁴

Bapak Rochmad menambahkan iyaa mas beliau sering kali mengajak kami untuk selalu sholat berjamaah, mengadakan istighosah bareng, nah dari situlah beliau terkadang

¹⁰⁴Musoddaqul Umam, *Wawancara* (Malang, 23 Maret 2016).

menyampaikan beberapa hal yang harus disadari oleh semua warga sekolah.¹⁰⁵

Dari wawancara di atas peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa dalam menyelesaikan masalah bukan hanya saja dengan pendekatan yang sifatnya formal saja bahkan yang informal juga dibutuhkan dalam menyelesaikan masalah. Karena dengan pendekatan agama para bawahan bukan hanya disentuh atau dibimbing dari pikirannya saja tetapi perlu disentuh hatinya (ruhaniyahnya). Dengan disentuh hatinya itu akan mudah untuk diarahkan.

Seorang kepala sekolah mempunyai tugas besar untuk menyelesaikan masalah-masalah anak buahnya dan lembaganya. Sehingga menggunakan pendekatan secara Agama dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh lembaga itu sangat dibutuhkan. Kepala SMAN 1 Kota Malang H Musoddaqul Umam sebagai kepala sekolah menerapkan pendekatan Agama dalam mengatasi masalah.

c) Melakukan pembagian tugas

Dalam prosesnya kepala sekolah sudah memberikan tugas masing-masing karyawan sesuai dengan kapasitas serta kapabilitas dari tiap masing-masing karyawan.

Bapak H. Musoddaqul Umam Menuturkan:

¹⁰⁵Rochmad Priyanto, *Wawancara* (Malang, 18 Maret 2016).

“Dalam pembagian tugas sudah disesuaikan dengan kemampuan dari masing-masing karyawan. Sehingga mereka mampu melakukan tugasnya masing-masing mas.”¹⁰⁶

Dari ungkapan bapak kepala SMAN 1 Kota Malang diatas menjelaskan bahwa dalam pembagian tugas sudah disesuaikan dengan kemampuan dan jabatan masing-masing bawahan, sehingga mudah pemimpin dalam mengatasi permasalahan dilembaga SMAN 1 Kota Malang.

d) Memeriksa daftar hadir para karyawan,

Hal ini dilakukan untuk menghindari para karyawan yang absen atau sering datang terlambat.

Menurut kepala SMAN 1 Kota Malang:

“Proses absensi dilakukan dengan cara manual dengan menggunakan *fingerprint*, yakni masing-masing karyawan langsung bisa *fingerprint* yang telah disediakan oleh sekolah. Tugas saya sebagai kepala sekolah adalah memastikan kehadirannya tersebut. Hal itu saya lakukan guna menciptakan suasana disiplin di dalam sekolah dan menumbuhkan rasa tanggung jawab pada diri para karyawan dan staf pengajar di lembaga ini.”¹⁰⁷

Dalam prakteknya, kegiatan di atas berlangsung dengan baik serta kondusif. Di SMAN 1 Kota Malang sudah disiapkan

¹⁰⁶Musoddaqul Umam, *Wawancara* (Malang, 23 Maret 2016).

¹⁰⁷Musoddaqul Umam, *Wawancara* (Malang, 03 Maret 2016).

beberapa *fingerprint* untuk mengontrol kehadiran para karyawan, peserta didikpun selain absen secara manual oleh masing-masing guru didalam kelas, para siswa juga wajib melakukan absensi *fingerprint* disetiap mau memasuki sekolah dan mau meninggalkan sekolahan. Faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja guru adalah disiplin. Bapak Achmad Khumaini menyatakan bahwa :

“Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam suatu organisasi”.¹⁰⁸

Berikut ini tabel data ketidak hadiran guru SMAN 1 Kota Malang sebagai berikut;

Tabel 1.4
Persentase Kehadiran karyawan SMAN 1 Kota Malang
Selama 3 tahun

Bulan	Tahun		
	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Januari	93,27	80,27	97,13
Februari	93,00	91,27	91,00
Maret	91,27	90,00	93,27
April	90,00	93,27	90,00
Mei	93,27	91,00	91,27
Juni	80,27	92,81	80,27

¹⁰⁸Achmad Khumaini, Wawancara (Malang, 02 April 2016).

Juli	91,00	92,11	90,27
Agustus	90,27	97,13	93,27
September	91,11	93,27	91,00
Oktober	90,00	91,27	92,11
November	93,27	93,00	92,81
Desember	90,00	91,27	
Prosentase	90,56%	91,38%	92,40%

Sumber ; *absensi kehadiran, diolah kembali*

Berdasar pada tabel diatas, ada saja setiap bulannya guru yang tidak datang kesekolah dengan berbagai alasan. Kehadiran guru pada tahun 2012/2013, 90,56%, ini berarti rata-rata setiap bulannya 3 orang guru yang tidak hadir ke sekolah. Tahun 2013/2014 kehadiran guru 91,38%, ini juga sama setiap bulannya 3 orang guru yang tidak bisa datang ke sekolah dan delapan bulan berjalan di tahun 2014/2015 kehadiran guru 92,40%, ini ada peningkatan kehadiran guru hanya 2 orang tiap bulannya yang tidak hadir.

Idealnya kehadiran guru 100% tiap Bulannya, karena faktor kehadiran guru menentukan keberhasilan dalam proses belajar mengajar. Di SMAN 1 Kota Malang telah dijadwalkan jam kerja seluruh Karyawan 07.00-13.15, tetapi pada kenyataannya masih ditemukan guru yang masuk terlambat, dan pulang lebih awal dari waktu yang telah ditentukan, upacara bendera setiap hari senin masih ada guru yang tidak mengikutinya. Masih ditemukan guru

mengajar lebih menyikapinya lebih karena memperoleh honor, kurang ketelitian dalam pelaksanaan pekerjaan, masih ada guru mengajar tidak berdasarkan keilmuan yang dimilikinya. Kurangnya kemampuan karena kemalasan untuk mencari hal-hal yang baru, hal ini berdampak pada kinerja guru masih harus diperbaiki.

e) Melaksanakan Pembinaan SDM terhadap para karyawan.

Bapak H. Musoddaqul Umam menuturkan:

“Dalam kehidupan nyata, seorang karyawan mereka dianggap sebagai orang yang mengerti betul tentang bidang tertentu. Untuk memperbaiki kinerja para karyawan yang masih belum sesuai dengan yang seharusnya, maka perlu diadakan pembinaan secara intensif kepada para karyawan. Hal tersebut saya terapkan agar para karyawan yang ada di sini kualitasnya meningkat dan menjadi lebih baik dari yang sebelumnya”¹⁰⁹

Demi meningkatkan kinerja para karyawan, kepala sekolah selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas SDM yang ada di lembaga SMAN 1 Kota Malang. Dalam peningkatan SDM para karyawannya kepala sekolah sering kali mengadakan seminar atau pelatihan untuk para karyawannya, kegiatan itu berhubungan dengan kegiatan pendidikan dan kependidikan di sekolah. Dan mengundang mereka untuk ikut pelatihan di luar sekolah. Hal ini bertujuan agar mutu serta kualitas para karyawan menjadi lebih

¹⁰⁹Musoddaqul Umam, *Wawancara* (Malang, 23 Maret 2016).

baik. Hal ini direspon dengan baik oleh para karyawan, khususnya para karyawan yang masih belum menguasai terhadap tugas yang di embannya.

f) Melaksanakan Rapat

Bapak H. Musoddaqu Umam menuturkan:

“Dalam setiap rapat bawahan dan pimpinan, pembahasan masalah perkembangan lembaga sekolah selalu menjadi topik yang sering dibicarakan, utamanya tentang segala sesuatu yang ada hubungannya dengan kegiatan belajar mengajar dan manajerial, yang dalam hal ini melibatkan kinerja guru dan para staf sekolah. Tidak semuanya guru dan karyawan mampu mengerjakan tugasnya dengan baik. Ada beberapa guru dan karyawan, yang masih perlu mendapatkan bimbingan.”¹¹⁰

Rapat ini dilakukan guna merumuskan langkah-langkah yang akan diambil untuk menyelesaikan masalah tersebut. Dan dalam rapat tersebut, kinerja para karyawan selama mereka menjalankan tupoksinya akan dijadikan sebagai tolok ukur keberhasilan mereka dalam turut serta mengembangkan sekolah

Untuk menuntaskan serta menyelesaikan masalah yang ada terkait dengan kualitas karyawan. kepala sekolah bersama karyawan sering mengadakan rapat serta melakukan evaluasi yang bertujuan untuk menilai apa yang telah diusahakannya tersebut

¹¹⁰Musoddaqu Umam, *Wawancara* (Malang, 03 Maret 2016).

terkait dengan rendahnya karyawan baik dari pihak guru, staf dan para karyawan yang lainnyadan berusaha mencari terobosan baru dalam mengatasi masalah rendahnya karyawan. Kegiatan ini berlangsung tertib dan aman.

Dengan ini kepala sekolah membentuk koordinator-koordinator masing-masing komponen yang ada dilembaga dalam proses mengatasi masalah. Salah satu cara adalah mengadakan rapat secara rutin, diantaranya:

- 1) Rapat mingguan setiap yang meliputi pimpinan, pendidik dan tenaga kependidikan. (rapat koordinasi)
- 2) Rapat bulanan setiap tanggal 25 yang meliputi pendidik dan tenaga kependidikan.
- 3) Rapat 3 bulan sekali yang meliputi komite, pimpinan lembaga dan pengurus.
- 4) Rapat per-semester yang meliputi pengurus, komite, pimpinan dan semua pihak lainnya.

Dalam mengembangkan mutu lembaga sekolah tugas seorang pemimpin adalah mengadakan kegiatan rapat untuk menyelesaikan masalah yang ada. Salah satu kegiatan yang di adakan SMAN 1 Kota Malang dalam setiap bulannya adalah rapat (musyawarah)

Sesuai yang diungkapkanoleh bapak Rochmad Priyanto selaku Waka sarana prasarana,

Untuk langkah-langkah pak mus biasa gini mas, kalau secara formal biasanya kami para Waka trus kerja terkait itu akan dikumpulkan setelah itu di informasikan untuk di ajak berfikir bersama masalah penyelesaian masalah itu, kami Rutin setiap hari Jum'at pukul 13,00 pertemuan rutin para waka. Melibatkan juga tim pengembangan kurikulum, tetapi yang wajib para waka.¹¹¹

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa sebagai seorang pemimpin H Musoddaqul Umam mempunyai sebuah langkah yang jitu untuk mengatasi masalah lembaga. Salah satu cara yang dipakai oleh beliau sebagai sorang pimpinan yaitu mengadakan rapat rutin yang melibatkan semua warga sekolah.

b. Melibatkan Bawahan Dalam Mengatasi Masalah

Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengatasi masalah, kepala sekolah selalu berusaha untuk melibatkan para bawahannya. Dalam pelibatan bawahan kepala sekolah selalu mempertimbangkan dua aspek penting, yakni keputusan yang disepati bersama dan juga kualitas dari putusan yang telah disepakati tersebut. Dengan demikian putusan bersama bawahan diharapkan menjadi putusan yang baik untuk kemajuan lembaga sekolah.

Pelibatan bawahan dalam mengatasi masalah merupaka salah satu cara untuk mendapatkan peluang yang lebih besar tetang ide-ide dan gagasan untuk mengatasi permasalahan. Dengan munculnya ide-ide dari

¹¹¹Rochmad Priyanto, *Wawancara* (Malang, 18 Maret 2016).

bawahan itu kepala sekolah akan lebih mudah untuk mengatasi masalah tersebut. Sebagai kepala sekolah harus mampu memberdayakan anak buahnya (karyawannya) bahkan dalam mengatasi permasalahan lembaga sekolah.

H. Musoddaqul Umam mengatakan, sebagai kepala sekolah harus mampu mengendalikan anak buahnya mas, dalam artian pengendalian dalam berbagai hal yang menyangkut mutu lembaga ini. Dalam mengatasi masalahpun saya selaku kepala sekolah selalu melibatkan bawahan saya terutama yang memegang wewenang seperti para Waka sekolah. Dengan pelibatan itu kita akan mudah mendapatkan solusi untuk pemecahan masalah kami.¹¹²

Bapak Rochmad menambahkan. Iyaa pasti mas beliau selalu melibatkan kami. Dengan pemikirin orang satu sama banyak orang kan nantinya beda hasilnya mas.¹¹³

Dari hasil wawancara di atas, kepala sekolah SMAN 1 Kota Malang dalam mengatasi masalah, berusaha selalu melibatkan bawahannya dalam mengatasi masalah tersebut. Dengan dalih dengan pelibatan bawahan akan mudah untuk mengatasi masalah-masalah yang ada didalam lembaga pendidikan tersebut.

Karena dengan semakin banyaknya ide-ide yang muncul dari bawahan akan memudahkan kepala sekolah untuk memberikan solusinya. Karena pemikiran satu orang akan berdeda hasilnya dengan

¹¹²Musoddaqul Umam, *Wawancara* (Malang, 23 Maret 2016).

¹¹³Rochmad Priyanto, *Wawancara* (Malang, 18 Maret 2016).

dipikir oleh orang banyak. Dan para bawahan akan semakin percaya diri dengan dilibatkannya dalam mengatasi masalah lembaga.

Bapak H. Musoddaqul Umam menambahkan:

“Sebagai kepala sekolah saya harus pintar-pintar mengatur serta membimbing para staff pengajar khususnya para karyawan yang mempunyai masalah. Untuk guru untuk karyawan yang bermasalah, saya mensikapi hal tersebut dengan tidak membedakan antara guru yang satu dengan yang lainnya. Dalam artian, ketika mereka memiliki kemampuan yang bisa dikatakan hampir sama dengan para karyawan pada umumnya, maka saya persilahkan mereka untuk tugasnya masing yang sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki tersebut, dengan catatan apa yang dikejakan itu tidak melenceng dari aturan yang sudah ditetapkan sebelumnya”.¹¹⁴

Sebagai kepala sekolah, H. Musoddaqul Umam telah berusaha dengan sebaik mungkin untuk memberikan tugas kepada karyawannya sesuai dengan kompetensi dan keahlian dari masing-masing karyawan. Dan dalam proses pembagian tugas tersebut telah dipertimbangkan matang-matang, sehingga dalam proses menjalankan tugasnya masing-masing diharapkan berjalan dengan baik.

c. Menjalin komunikasi yang baik

Dalam melaksanakan kepemimpinannya, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme

¹¹⁴Musoddaqul Umam, *Wawancara* (Malang, 23 Maret 2016).

karyawan di lembaganya. Menciptakan iklim lembaga yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, Dengan demikian, mutu yang diinginkan untuk dicapai akan sesuai dengan sasaran.

Untuk dapat melaksanakan kepemimpinannya sebagai kepala madrasah tersebut, sebagaimana yang diungkapkan Bapak H. Musoddaqul Umam selaku kepala sekolah Target yang dimiliki agar SMAN 1 Kota Malang tetap berkualitas sehingga memiliki daya saing yang tinggi meski dengan sekolah lainnya yaitu SMAN 1 Kota Malang dapat tetap bertahan di dunia pendidikan, sukses melaksanakan pembelajaran, memiliki peserta didik yang berprestasi, memiliki rasa disiplin yang tinggi, memiliki dedikasi yang baik bagi masyarakat dan tentunya tidak melupakan nilai islam yaitu disamping tujuan hidup untuk dunia tercapai maka tujuan akhirat pun tercapai.¹¹⁵

Menurut pandangan peneliti, disamping harapannya sendiri untuk menjadikan SMAN 1 Kota Malang tetap dalam Kategori sekolah yang bermutu dengan adanya perkembangan teknologi yang tidak dapat dibendung lagi. Sebagai kepala sekolah H Musoddaqul Umam telah melakukan fungsi sebagai kepala sekolahnya dengan baik yaitu dengan mengutamakan komunikasi. Dalam sebuah organisasi, komunikasi memiliki nilai yang sangat penting karena sesuatu yang dilakukan tanpa

¹¹⁵Musoddaqul Umam, *Wawancara* (Malang, 23 Maret 2016).

komunikasi akan menimbulkan kesalah-pahaman dan menjadikan tujuan organisasi tidak akan terselenggara dengan baik.

Bapak Zakaria selalu Waka kurikulum menambahkan:

Menurut saya mas.. karena pak mus itu orang pesantren, maka beliau sangat pandai sekali berkomunikasi dengan kami, bahkan saya hampir setiap hari datang keruangan beliau untuk menanyakan sesuatu masalah kurikulum bahkan hanya sekedar menyapa beliau. dengan adanya komunikasi itulah kami merasa santai ketika kami menemukan permasalahan.¹¹⁶

Dari hasil wawancara dengan bapak zakaria dapat disimpulkan bahwa kepala SMAN 1 kota Malang menjalankan salah satu langkah-langkah dalam kepemimpinannya untuk menumbuhkan rasa persaudaraan dan rasa percaya diri dari bawahan untuk selalu mengungkapkan atau mendiskusikan masalah-masalah yang ditemui di lapangan.

Lembaga sekolah yang bermutu adalah ketika seluruh komponen didalamnya dapat saling bekerjasama dengan baik. Antara kepala madrasah terjalin komunikasi yang baik dengan tenaga pengajar dan juga terhadap seluruh peserta didik dan karyawan, sebaliknya jika komunikasi tidak baik maka tujuan untuk mencapai kriteria minimal yang ditetapkan dalam mencapai kesuksesan kegiatan pembelajaran tidak akan tercapai dengan baik.

¹¹⁶Zakarian, *Wawancara* (Malang, 01 April 2016).

Dengan demikian, kepala SMAN 1 Kota Malang selalu memaksimalkan kualitas guru dan karyawan dengan selalu memberikan pengarahan dalam setiap kesempatan baik ketika rapat, briefing maupun ketika diadakan supervisi. Tujuannya adalah agar komunikasi yang dilakukan akan menjadikan sarana untuk menjaga stabilitas sekolah sehingga seluruh bawahannya menjalankan tugasnya berjalan dengan baik.

d. Menampung aspirasi bawahan.

Menampung aspirasi atau ide-ide bawahan merupakan salah satu langkah dari seorang pemimpin untuk menemukan solusi demi mengatasi sebuah masalah yang sedang dihadapi oleh lembaga sekolah tersebut. Dengan begitu aspirasi bawahan sangat dibutuhkan untuk menumbuhkan rasa kepercayaan diri dan rasa memiliki lembaga sekolah oleh para bawahan.

Dengan adanya ide-ide bawahan diharapkan mereka mempunyai jiwa memiliki terhadap lembaga sekolah tersebut karena dirinya merasa dilibatkan dalam menyelesaikan masalah dan memutuskan permasalahannya. Dalam hal ini kepala sekolah sebagai pemimpin mengembangkan mutu lembaganya dengan mengadakan kegiatan rapat untuk menyelesaikan masalah yang ada. Salah satu kegiatan yang diadakan SMAN 1 Kota Malang dalam setiap bulannya adalah rapat (musyawarah)

Musyawarah dimaksud untuk memastikan apakah ada masalah dalam pelaksanaan program-program sekolah, termasuk program peningkatan mutu, dan apa saja solusi yang harus dilakukan dalam menghadapi permasalahan yang ada. Rapa disini berguna untuk menampung berbagai permasalahan yang timbul untuk kemudian mendapat respon dari semua pihak. Seperti yang diungkapkan oleh Waka Kurikulum.

Bapak zakaria mengungkapkan dilembaga kami ada rapat rutinannya yaitu satu bulanan, ini untuk mengevaluasi an untuk memastikan apakah ada masalah terhadap program yang sudah kami laksanakan, dan selanjutnya menerima dari berbagai masukan dan solusi yang kami dapat didalam rapat tersebut.¹¹⁷

Selain dengan rapat, komunikasi yang digunakan seorang pemimpin yaitu dengan diskusi dan konsultasi setiap saat jika diperlukan dalam keadaan yang mendesak. Hal ini disebabkan kepala sekolah tidak mengambil jarak diantara pihak yang satu dengan yang lainnya. Komunikasi yang digunakan dengan bertemu atau bertatap muka dengan langsung maupun melalui media misalnya dengan menghubungi lewat telepon kemasing-masing pihak yang membutuhkan konsultasi dengan kepala sekolah.

Kepala SMAN 1 Kota Malang Megungkapkan: Sering kali kalau ada ide-ide baru mas, saya tidak pernah membatasi guru dan karyawan

¹¹⁷Zakarian, *Wawancara*, (01 April 2016)

saya untuk menyampaikan ide-ide terbaik mereka. Kalaupun ada ide-ide yang tidak pas, saya tetap menghagainya dan saya yakin, jika sekali saja ide mereka kita bantahkan, maka sangat sekali bagi mereka ke depannya memberikan ide-ide bagus lagi.¹¹⁸

Dari situ dapat kita katakan sangat banyak sekali ide-ide baru yang muncul dari para bawahan Untuk kemajuan lembaga sekolah. Dengan didaptkannya ide-ide para bawahan maka kepala sekolah akan mudah mengatasi permasalahan-permasalahan yang sedang dihadapi oleh lembaga sekolah.

Sebagai seorang kepala sekolah SMAN 1 Kota Malang, H Musoddaqul Umam Sering kali menampung ide-ide yang datang dari bawahannya. Dengan ide-ide itu H. Musoddaqul Umam menjadikan ide-ide atau aspirasi bawahan sebagai bahan evaluasi dan bahan dalam menangani masalah lembaga. ketika ada ide-ide baru, sebagai kepala sekolah tidak pernah membatasi guru ataupun karyawannya untuk menyampaikan ide-ide terbaik mereka, Kalaupun ada ide-ide yang tidak pas, H Musoddaqul Umam tetap menghagai apa-apa yang telah disampaikan oleh bawahannya.

e. Pemberdayaan Bawahan

Satu hal yang juga penting untuk dipikirkan dalam pengelolaan sumber daya manusia guna mengembangkan organisasi

¹¹⁸Musoddaqul Umam, *Wawancara* (Malang, 23 Maret 2016).

adalah pemberdayaan bawahan (*employee empowerment*). Pemberdayaan bawahan adalah upaya yang ditempuh untuk menjadikan mereka dapat mengoptimalkan potensi dirinya, bisa menyumbangkan peran positive, mampu melaksanakan tugas dengan baik, siap memikul tanggung jawab yang lebih tinggi, serta merasa memperoleh sesuatu yang berharga dari organisasi atau perusahaan tempat ia bernaung.

Upaya itu dipandang penting untuk dilakukan karena di satu sisi para karyawan akan menjadi merasa nyaman serta antusias untuk bekerja dan hal itu membuat mereka bersedia memberikan kontribusi peran serta produktivitas kerja yang semakin bagus. Di lain sisi, saat ini dan juga masa mendatang setiap organisasi akan menghadapi persaingan yang semakin ketat. Jika ia ingin tetap eksis bahkan menjadi pemenang dalam persaingan tersebut, peran positif para anggota organisasi harus bisa ditingkatkan agar mereka menjadi faktor kunci kemenangan. Untuk itulah, berbagai langkah pemberdayaan harus diupayakan.

Kepala sekolah SMAN 1 Koata Malang, Bapak H. Mussodaqul Umam selaku pimpinan mengungkapkan. Saya melakukan pemberdayaan kepada para anak buah saya dengan sama mas, saya tidak membedakan antara jabatan mereka. Tetapi ada penekanan khusus terhadap beberapa anak buah saya yang lebih menanggung beban lebih tinggi seperti tooh para Waka.

Selain motivasi saya selalu melalui pendekatan dengan Do'a mas. Dengan do'a itulah saya yakin anak buah saya mampu mengemban tugasnya dengan masing-masing tupoksinya.¹¹⁹

Pemberdayaan bawahan mengandung empat elemen psikologis yakni:

- 1) makna (meaning) berupa konsistensi antara kandungan serta konsekuensi pekerjaan dengan nilai-nilai ideal seseorang.
- 2) determinasi diri (self determination) dalam arti bahwa bawahan mampu menentukan bagaimana serta kapan pekerjaan diselesaikan.
- 3) kemanjuran diri (*self efficacy*) yaitu kepercayaan diri yang tinggi bahwa ia mampu menangani pekerjaan secara baik.
- 4) dampak (*impact*) yakni keyakinan bahwa dirinya mampu memberikan dampak atau pengaruh yang berarti pada pekerjaan serta lingkungan kerjanya.

Melalui upaya pemberdayaan, peneliti menyimpulkan suatu lembaga dapat memperoleh sedikitnya beberapa hal positive seperti halnya:

- 1) Para bawahan memiliki komitmen yang lebih kuat atas tugas yang dibebankan.
- 2) Para bawahan mempunyai inisiatif yang lebih besar dalam menjalankan tanggung jawab dari peran yang mereka emban.

¹¹⁹Musoddaqul Umam, Wawancara (Malang, 23 Maret 2016).

- 3) Mereka menjadi lebih tegar dalam menerima ujian.
- 4) Mereka mampu menampilkan sikap inovatif dalam menyikapi tantangan.
- 5) Para bawahan menjadi optimis akan keberhasilan pelaksanaan tugas.
- 6) Mereka akan merasakan kepuasan kerja yang tinggi.
- 7) Para bawahan memiliki komitmen organisasional yang kuat.
- 8) Bagi organisasi, melalui pemberdayaan, tingkat keluar dan masuk (*turn-over*) karyawan dapat dikurangi.

3. Implikasi Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Pengembangan Mutu Lembaga

a. Menumbuhkan Rasa Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan nilai yang diyakini kepala sekolah dalam memimpin organisasi sekolah. Rasa tanggung jawab yang tinggi kepala sekolah tentu akan mempengaruhi kepemimpinan SMAN 1 Kota Malang. Atas rasa tanggung jawab yang tinggi maka kepala sekolah berupaya keras untuk meningkatkan mutu SMAN 1 Kota Malang dari tahun ke tahun.

Seorang bawahan akan selalu mengikuti pemimpinnya dalam bertindak, ketika pemimpin kepala sekolah selalu menerapkan rasa tanggung jawab dari seorang bawahan akan timbul rasa tanggung jawab dalam diri bawahan. Pemimpin SMAN 1 Kota Malang selalu

menggunakan partisipatif seorang bawahannya dalam segala hal seperti, pengambilan keputusan, pemecahan masalah dan pendelegasia. Dengan itu bawahan akan melakukan tugasnya masing dengan rasa tanggung jawab karena mereka selalu dilibatkan. Seperti pernyataan bapak Khumaini salah satu guru SMAN 1 Kota Malang:

“.....Kita masing-masing sudah punya tugas dalam job deskription, mulai dari kepala sekolah, wakil, kordinator bidang dan wali kelas dan kita komitmen dengan tanggung jawab masing-masing. Dan tanggung jawab itulah yang paling ditekankan oleh kepala sekolah, misalnya tanggung jawab terhadap bagaimana pembinaan meningkatkan prestasi murid, baik prestasi akademik maupun non akademik.¹²⁰

Dalam petikan wawancara tersebut dapat dipahami bahwa nilai tanggung jawab menjadi keyakinan kepala sekolah dan para anak buahnya dalam menjalankan tugasnya masing-masing, mulai dari mengontrol guru dan murid ruang belajar sampai tugas-tugas keseharian demi untuk mengembangkan SMAN 1 Kota Malang. Kepala sekolah dan bawahannya, atas dasar tanggung jawab dan tugasnya selalu berupaya meningkatkan mutu lembaga yang sudah disepakati dan rencanakan bersama-sama.

Bapak zakaria selaku waka kurikulum mengungkapkan: Apa yang sudah diterapkan oleh bapak kepala sekolah dilembaga ini kami selalu

¹²⁰Khumaini, Wawancara (Malang, 08 April 2016).

mendukung mas, apalagi untuk kemajuan lembaga ini. kami Selaku bawahan selalu berusaha melakukan yang terbaik buat lembaga ini dan untuk anak-anak didik kami, karena kenapa dengan pelimpahan tugas atau jabatan itu kami memiliki tanggung jawab penuh tanggungjawab yang besar mas terhadap kemajuan lembaga ini, karena beliau sudah mempercayai kami untuk menjalankan tugas.¹²¹

Dari hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa dengan kepemimpinannya kepala sekolah SMAN 1 Kota Malang, dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab kepada bawahannya dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan partisipatif berusaha untuk selalu melibatkan bawahan dalam segala hal. Dengan adanya pelibatan itu sebagai seorang bawahan merasa ikut memiliki tanggung jawab dalam mengembangkan mutu di SMAN 1 Kota Malang.

b. Terciptanya lingkungan sekolah yang kondusif

SMAN 1 Kota Malang merupakan salah satu lingkungan sekolah yang kondusif yang ada di kota Malang. Dengan menyandang predikat sekolah favorit SMAN 1 Kota Malang berhasil dalam menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif dari berbagai unsur sekolah. Mulai dari karyawan, guru-guru, dan murid-murid dalam setiap kesempatan selalu membicarakan tentang pengembangan dirinya mereka masing-masing.

¹²¹Zakaria, Wawancara (Malang, 01 April 2016).

Seperti yang diungkapkan oleh bapak kepala sekolah SMAN 1 Kota Malang, H. Musoddaqul Umam:

Kami cukup berhasil mas dalam menciptakan iklim SMAN 1 Kota Malang ini sebagai lingkungan lembaga yang kondusif bagi murid-murid kami dan karyawan kami. Disetiap kesempatan Murid-murid kami disini mas mereka selalu membicarakan tentang keilmuan, bahkan mereka baru sampai disekolah jam setengah 7 mereka bertemu dengan teman-teman yang lain mereka langsung menanyakan masalah keilmuan.

Bahkan karyawan kami pun juga seperti itu mereka yang bertugas sebagai pengajar mereka menyiapkan matang-matang apa yang akan dilakukan dan disampaikan dalam proses pembelajaran nanti. Bahkan dari karyawan yang lainnya juga seperti itu.¹²²

Dari wawancara di atas SMAN 1 Kota Malang merupakan lembaga pendidikan yang cukup berhasil dalam menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif. Dengan melihat pernyataan kepala sekolah SMAN 1 Kota Malang diatas, bahwa lembaga sekolah yang kondusif adalah lingkungan yang dihuni oleh orang-orang yang peduli dengan keilmuan dan peduli terhadap perkembangan mutu lembaga dan mutu dirinya sendiri.

Untuk mewujudkan SMAN 1 Kota Malang sebagai sekolah yang Kondusif perlu dilakukan beberapa langkah. Pertama sekolah harus

¹²²Musoddaqul Umam, *Wawancara* (Malang, 23 Maret 2016).

membentuk komite yang terdiri dari berbagai stakeholders, yaitu masyarakat sekitar sekolah, orang tua, guru, kepala sekolah komite sekolah dan siswa. Dengan melibatkan semua pihak diharapkan kepala sekolah dapat mempertajam pemahaman dan kesepakatan tentang apa yang perlu dilakukan.

c. Menimbulkan semangat kerja bawahan

Semangat kerja bawahan akan timbul dengan adanya motivasi dan perhatian dari pemimpinnya. sebagai seorang pemimpin dituntut untuk mengembangkan potensi dan semangat kerja seorang bawahannya untuk mencapai sebuah tujuan yang telah disepakati bersama untuk kemajuan lembaga sekolah.

bapak H. Musoddaqul Umam selaku kepala sekolah mengungkapkan: Dalam menimbulkan semangat kerja para bawahan itu tidak gampang mas, tidak semudah kita membalik telapak tangan. kita sebagai seorang pimpinan kita harus mampu meberikan contoh teladan yang baik bagi mereka, dengan seperti itu bawahan ketika diajak berkomitmen itu sanagat mudah, karena mereka melihat kita bukan hanya ungkang-ungkang kaki dikantor tetapi mereka melihat kita serius dan tanggung jawab terhadap tugas kita.¹²³

Dari wawancara dengan kepala SMAN 1 Kota Malang diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam menimbulkan sikap semangat

¹²³Musoddaqul Umam, *Wawancara* (Malang, 23 Maret 2016).

kerja seorang bawahan itu tidak semudah kita membalikkan telapak tangan, bahkan seorang selalu bekerja keras dalam menumbuhkan semangat kerja itu. kepala SMAN 1 Kota Malang menyebutkan dalam menumbuhkan semangat kerja kita sebagai atasan harus mampu memberikan contoh teladan yang positive yang mampu mendongkrak semangat kerja para bawahan. bawahan akan mudah untuk diarahkan dengan menggunakan contoh secara langsung, dari pada kita hanya memotivasi secara lisan saja.

Senada yang diungkapkan oleh bapak Zulham effendi selaku guru di SMAN 1 Kota Malang, sebagai berikut:

Kami sebagai guru disini pak selalu diawasi dan diperhatikan oleh beliau (kepala sekolah), diawasi dalam artian kita diberikan sebuah amanah yang besar oleh bapak kepala sekolah untuk mengembangkan potensi anak didik kita. dari situ amanah yang besar harus dijalankan dengan tanggung jawab yang besar pula. agar apa yang sudah kami rencanakan berjalan dan memberikan barokah terhadap kehidupan kita dan lembaga ini.¹²⁴

Dari paparan hasil interview di atas dapat disimpulkan, bahwa seorang pemimpin harus selalu mengawasi dan memotivasi bawahannya. agar supaya mereka merasa diperhatikan oleh kepala sekolah, Dengan perhatian itu bawahan akan semakin termotivasi dan semakin semangat

¹²⁴Zulham Efendi, *Wawancara* (Malang, 08 April 2016).

dalam menjalankan tugasnya. Dengan kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dapat memicu semangat kerja bawahan dalam menjalankan tugasnya. H. Musoddaqul Umam selaku kepala SMAN 1 Kota Malang sudah cukup berhasil dalam menumbuhkan semangat kerja para bawahnya, dengan dibuktikan semangat kerja yang dilakukan oleh para guru dalam membimbing peserta didik, staf dan karyawan dalam menjalankan tugasnya.

d. Kebersamaan

Kebersamaan yang dikembangkan kepala sekolah di SMAN 1 Kota Malang merupakan wujud nyata dalam menciptakan mutu lembaga di sekolah. Itulah sebabnya berlandaskan pada nilai kebersamaan ini, maka pencapaian visi sekolah dapat dicapai secara efektif dan efisien. Kebersamaan dalam menyelesaikan semua tugas-tugas yang diberikan kepala sekolah. Hal ini seperti yang tuturkan oleh kepala SMAN 1 Kota Malang H. Musoddaqul Umam sebagai berikut.

Dari dulu kita mengembangkan dan selalu mengutamakan kebersamaan. Baik itu dalam memecahkan suatu masalah dan mengambil keputusan selalu kami bicarakan bersama, karna kami punya prinsip bahwa semuanya akan mudah jika diselesaikan secara bersama dan demokratis. Begitu juga dalam layanan pada semua karyawan kita berlakukan secara sama.¹²⁵

¹²⁵Musoddaqul Umam, *Wawancara* (Malang, 23 Maret 2016).

Untuk meningkatkan peran semua komponen sekolah dalam memajukan pendidikan di SMAN 1 Kota Malang, maka dibutuhkan semangat kebersamaan. Artinya, semua elemen yang terkait di Sekolah ini dapat menjalankan fungsi masing-masing secara efektif dan efisien. Nilai kebersamaan merupakan nilai yang dianjurkan dalam Islam terhusus pada organisasi lembaga. Nilai ini akan menjadi pendorong guru, siswa, dan karyawan untuk pelaksanaan tugas-tugas di sekolah. Kepala sekolah selalu menekankan nilai kebersamaan dalam kehidupan organisasi sekolah.

Lebih lanjut dituturkan bapak Zakaria tentang bentuk kebersamaan di SMAN 1 Kota Malang dalam bentuk perlakuan kepala sekolah, sebagai berikut.

Dalam hal menjalankan tugas tugas sekolah, saya menyaksikan bagaimana kepala sekolah bersama dewan guru selalu menjalin kerjasama dalam menyelesaikan sesuatu. Prinsip yang dikembangkan adalah sikap egaliter, tidak ada sikap-sikap otoriter dalam memimpin. Saya juga berusaha untuk selalu bersikap terbuka atau transparan dalam melakukan pekerjaan.¹²⁶

Demikian juga seperti yang dituturkan oleh salah satu guru SMAN 1 Kota Malang Bapak Muhammad Zulham Efendi dalam suatu wawancara di ruang guru, bahwa kepala sekolah sangat menekankan kebersamaan dalam memimpin SMAN 1 Kota Malang sebagai berikut.

¹²⁶Zakaria, Wawancara (Malang, 01 April 2016).

Kita ada kebiasaan sesama guru kalau terjadi kesulitan misalnya selalu minta bantuan dengan guru lain dan tidak jarang kita sering lansung ke kepala sekolah, dan kepala sekolahpun dengan terbuka merespon hal itu dengan penuh tanggung jawab untuk memecahkan permasalahan itu secara bersama-sama.¹²⁷

Bahkan nilai kebersamaan yang tinggi SMAN 1 Kota Malang dapat ditemukan pada keakaraban semua warga sekolah. Bahkan kepala SMAN 1 Kota Malang demi menjalin kebersamaan selalu mengadakan istighosah rutin pada 2 minggu sekali. Dalam kesempatan lain, juga kepala sekolah melakukan kegiatan-kegiatan sekolah yang memiliki nilai kebersamaan yang tinggi. Hal ini dapat dilihat pada rincian tugas-tugas kepala sekolah sebagai berikut.

- 1) Menetapkan dan menjabarkan visi dan misi sekolah
- 2) Membimbing, mengayomi dan membina seluruh staf
- 3) Menyusun organisasi dan personalia sekolah
- 4) Menyusun dan melaksanakan program supervisi secara efektif.
- 5) Bertindak bijaksana, komunikatif dan berani dalam mengambil keputusan.
- 6) Mencari dan menemukan gagasan baru untuk sekolah
- 7) Melakukan pembaharuan dan inovasi-inovasi sekolah
- 8) Menetapkan prosedur pemberian penghargaan dan hukuman.
- 9) Memimpin rapat staf dewan guru.

¹²⁷Zulham Efendi, *Wawancara* (Malang, 08 April 2016).

10) Memberikan kesempatan kepada guru mengikuti pelatihan, work shop dan studi lanjut.

11) Mengadakan rapat persiapan awal tahun pelajaran

C. Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dari berbagai data dan hasil wawancara yang telah dilakukan dari semua sumber informan tentang Kepemimpinan partisipatif Kepala Sekolah dalam meningkatkan budaya mutu, temuan yang dikemukakan pada bagian ini berdasarkan paparan data yang diperoleh di lapangan yang dirumuskan berdasarkan interpretasi data.

Penyajian temuan tersebut bertujuan untuk menjawab permasalahan penelitian sebagaimana yang telah dikemukakan pada bab pendahuluan. Atas dasar fokus penelitian dan paparan data yang telah disajikan sebelumnya, akhirnya dihasilkan temuan-temuan sebagai berikut:

1. Karakteristik Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Lembaga Pendidikan di SMAN 1 Malang

a. Melibatkan Semua Unsur Sekolah

Dalam pelibatan itu ada beberapa unsur yang harus melibatkan anggota sekolah. Pertama dalam mengambil keputusan, kedua pemberi wewenang.

1) Dalam pengambilan keputusan

Dalam pengambilan keputusan kepala SMAN 1 Kota Malang, selalu melibatkan atau mengikutsertakan bawahannya dalam

mengambil sebuah keputusan. Karena dengan pelibatan bawahan diharapkan akan mendapatkan keputusan berkualitas yang dimunculkan dari ide-ide bawahannya yang telah disepakati bersama.

Dalam mengambil keputusan seorang pemimpin harus memberikan penguatan atau dorongan terhadap partisipasi para bawahannya. Penguatan terhadap partisipasi mereka dilakukan dengan jalan. *Pertama* memberikan kesempatan para bawahan untuk mengungkapkan gagasan mereka. *Kedua* memperhatikan secara sungguh-sungguh gagasan yang dikemukakan oleh para bawahan. *Ketiga* memberikan umpan balik atas gagasan yang diungkapkan oleh para bawahan. *Keempat* memberikan peluang bagi munculnya gagasan pembandingan dari para bawahan lainnya. Dan selanjutnya *kelima* memperlihatkan apresiasi yang baik terhadap gagasan para bawahan termasuk juga saran-saran yang bersifat korektif.

2) Pemberian Wewenang.

Pemberian wewenang dimaksudkan agar setiap anggota dapat menjalankan segala aktivitas manajerial dan pada saatnya dapat dituntun tanggungjawab terhadap tugas yang didelegasikan kepadanya, dalam hal ini perlu diperhatikan adanya keseimbangan antara kewenangan dan tanggungjawab. Keseimbangan ini akan mewujudkan mekanisme kerja yang sehat dan dapat memotivasi

bawahan untuk lebih percaya diri, bekerja lebih baik dan kreatif serta penuh tanggungjawab.

Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk mendewasakan para bawahannya sehingga pada saat suksesi terjadi atau ketika mereka dibebani tanggung jawab lebih tinggi, kesiapan mental telah mereka miliki. Terkait dengan masalah ini, pendelegasian wewenang (*delegation of authority*) merupakan satu cara yang dapat ditempuh untuk melakukannya. Pada dasarnya, pendelegasian wewenang adalah pemberian tugas atau tanggung jawab oleh seorang pemimpin kepada bawahannya.

b. Memberi dukungan terhadap program bawahan.

Dalam menjalankan tugasnya seorang kepala sekolah. Memberikan sebuah dukungan yang positive terhadap program-program yang dilaksanakan oleh bawahan demi kepentingan dan kemajuan lembaga sekolah. Bentuk dukungan yang dilakukan oleh Kepala SMAN 1 Kota Malang, kepala sekolah selalu melibatkan dirinya dalam semua kegiatan yang diprogramkan oleh bawahannya, baik kegiatan internal maupun eksternal.

c. Positive thinking

Positive thinking juga menjadi modal utama yang harus ditanamkan dalam setiap karyawan, ini yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan, artinya pekerjaan dilaksanakan dengan sebaik mungkin,

benar dan efisien, yang harus dikembangkan dan diterapkan dimanapun, kapanpun, termasuk menjaga kepercayaan dengan pihak lain.

Dengan positive thinging disitulah kepercayaan seorang pemimpin terhadap karyawannya semakin kuat, sehingga otomatis setiap karyawan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik karena mempunyai rasa percaya diri yang sudah di dapat dari seorang pemimpinnya.

d. Amar Ma'ruf Nahi Mungkar

Amar Ma'ruf nahi mungkar adalah suatu pegangan yang harus dipegang oleh semua anggota lembaga SMAN 1 Kota Malang untuk menjadikan lembaga sekolah yang bermutu. Terkait dengan itu sekolah dan semua warga sekolah menyadari betul bagaimana kita selalu dapat memberikan layanan pendidikan yang terbaik sebagai bagian dari nilai Amar Ma'ruf Nahi Mungkar.

e. Controlling

Dalam mengontrol kegiatan para bawahan, kepala SMAN 1 Kota Malang, turun langsung kelapangan untuk melihat proses pekerjaan yang dilakukan oleh para bawahannya. Dalam proses kontroling itu, apabila ada kendala yang kurang pas atau kurang sesuai dengan apa yang di sudah sepakati bersama maka kepala sekolah langsung menyuruh kepada yang bersangkutan untuk segera memperbaikinya dan sebagai pemimpin selalu memberikan solusi pada karyawannya yang kurang tepat dalam menjalankan tugasnya.

Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah upaya kepal sekolah dalam menjamin setiap guru dan staf-stafnya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara efisien, efektif produktif dan bertanggung jawab terhadap tugas yang ditugaskannya sehingga pencapaian tujuan akan mudah diraih.

2. Langkah-langkah kepemimpinan Partisipatif Kepala SMAN 1 Malang.

Mencermati dalam pernyataan sebelumnya dapat kita pahami model kepemimpinan partisipatif dalam pengembangan mutu lembaga. Dengan ini H. Mussodaqul Umam sebagai kepala sekolah SMAN 1 Kota Malang, selalu menerapkan model kepemimpinan yang partisipatif yang menurut beliau mempunyai kekuatan energi dan daya tarik sehingga para bawahan memiliki kepercayaan penuh terhadap kepemimpinannya. Karena beliau selalu melibatkan para bawahannya dalam mengambil keputusan untuk mengembangkan lembaga pendidikan.

Adapun langkah-langkah pemimpin partisipatif kepala SMAN 1 Kota Malang sebagai berikut:

a. Memahami permasalahan

Dalam memahami sebuah masalah yang muncul di lingkungan lembaga pendidikan SMAN 1 Kota Malang, selaku pemimpin partisipatif kepala sekolah memiliki langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Mengidentifikasi masalah

Sebagai seorang pemimpin dalam mengatasi masalah tidak serta merta langsung mengatasi masalah tersebut, tetapi terlebih dahulu mengidentifikasi masalah sehingga masalah itu lebih mudah untuk di cari solusinya.

Langkah ini dimaksudkan untuk mempelajari atau mengenali masalah yang dihadapi oleh lembaga sekolah, dan memikirkan peluang apa sajakah yang harus ditangkap oleh anggota organisasi dalam meningkatkan perannya di masa depan demi perkembangan mutu lembaga sekolah. Pada langkah ini diperlukan perumusan masalah sebagai bagian penting dalam proses pengambilan keputusan, karena hal ini menentukan tindakan yang akan diambil.

2) Menyelesaikan masalah

Dalam menyelesaikan masalah kepala sekolah SMAN 1 Kota Malang memiliki beberapa teknik yaitu:

a) Skala prioritas

Skala prioritas yaitu memilah beberapa permasalahan yang ada sehingga diketahui tingkat prioritas penyelesaian dari permasalahan tersebut. Skala prioritas dapat dilakukan dengan cara memprioritaskan masalah yang paling besar atau masalah yang penyelesaiannya paling singkat. Dengan demikian masalah semakin mudah untuk diselesaikan dan dicarikan jalan keluarnya.

b) Pendekatan Agama

Sebagai seorang pemimpin lembaga pendidikan harus mampu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh lembaganya. Dalam mengatasi masalah lembaga, kepala sekolah sebagai pimpinan utama, tidak hanya menggunakan satu pendekatan. Tetapi harus mempunyai *alternative* pendekatan-pendekatan yang lainnya, salah satunya menggunakan pendekatan Agama.

Pendekatan agama dimaksud adalah salah satu cara atau langkah-langkah seorang pemimpin untuk mengondisikan atau mengatsi masalah yang sedang dihadapi oleh lembaga. pendekatan ini lebih menekankan pendekatan dalam mengatasi masalah lembaga dengan pendekkatan spiritual keagamaan.

c) Melakukan pembagian tugas

Dari ungkapan bapak kepala SMAN 1 Kota Malang diatas menjelaskan bahwa dalam pembagian tugas sudah disesuaikan dengan kemampuan dan jabatan masing-masing bawahan, sehingga memudah pemimpin dalam mengatasi permasalahan dilembaga SMAN 1 Kota malang.

d) Memeriksa daftar hadir karyawan

Memeriksa daftar hadir para karyawan adalah salah satu metode kepala sekolah SMAN 1 Kota Malang dalam mengatasi sebuah masalah yang sedang dihadapi oleh lembaga sekolah. Dengan memeriksa dafta hadir karyawan, kepala

SMAN 1 Kota Malang mudah untuk mengidentifikasi masalah untuk dicarikan solusinya.

Dengan adanya memeriksa daftar hadir karyawan kepala sekolah dapat mengetahui sejauh mana kesungguhan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Dalam setiap bulannya ada saja guru yang tidak datang ke sekolah dengan berbagai alasan. Kehadiran guru pada tahun 2012/2013, 90,56%, ini berarti rata-rata setiap bulannya 3 orang guru yang tidak hadir ke sekolah. Tahun 2013/2014 kehadiran guru 91,38%, ini juga sama setiap bulannya 3 orang guru yang tidak bisa datang ke sekolah dan delapan bulan berjalan di tahun 2014/2015 kehadiran guru 92,40%, ini ada peningkatan kehadiran guru hanya 2 orang tiap bulannya yang tidak hadir.

Idealnya kehadiran guru 100% tiap Bulannya, karena faktor kehadiran guru menentukan keberhasilan dalam proses belajar mengajar. Di SMAN 1 Kota Malang telah dijadwalkan jam kerja seluruh Karyawan 07.00-14.00, tetapi pada kenyataannya masih ditemukan guru yang masuk terlambat, dan pulang lebih awal dari waktu yang telah ditentukan, upacara bendera setiap hari senin masih ada guru yang tidak mengikutinya. Masih ditemukan guru mengajar lebih menyikapinya lebih karena memperoleh honor, kurang ketelitian dalam pelaksanaan pekerjaan, masih ada guru mengajar tidak

berdasarkan keilmuan yang dimilikinya. Kurangnya kemampuan karena kemalasan untuk mencari hal-hal yang baru, hal ini berdampak pada kinerja guru masih harus diperbaiki.

e) Melaksanakan pembinaan SDM terhadap karyawan

Demi meningkatkan kinerja para karyawan, kepala sekolah selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas SDM yang ada di lembaga SMAN 1 Kota Malang. Dalam peningkat SDM para karyawannya kepala sekolah sering kali mengadakan seminar atau pelatihan untuk para karyawannya, kegiatan itu berhubungan dengan kegiatan pendidikan dan kependidikan di sekolah. Dan mengundang mereka untuk ikut pelatihan di luar sekolah. Hal ini bertujuan agar mutu serta kualitas para karyawan menjadi lebih baik. Hal ini direspon dengan baik oleh para karyawan, khususnya para karyawan yang masih belum menguasai terhadap tugas yang di embannya.

f) Melaksanakan Rapat

Rapat ini dilakukan guna merumuskan langkah-langkah yang akan diambil untuk menyelesaikan masalah tersebut. Dan dalam rapat tersebut, kinerja para karyawan selama mereka menjalankan tupoksinya akan dijadikan sebagai tolok ukur keberhasilan mereka dalam turut serta mengembangkan sekolah. Serta Untuk menuntaskan serta menyelesaikan masalah yang ada terkait dengan kualitas karyawan. kepala sekolah bersama

karyawan sering mengadakan rapat serta melakukan evaluasi yang bertujuan untuk menilai apa yang telah diusahakannya tersebut terkait dengan rendahnya karyawan baik dari pihak guru, staf dan para karyawan yang lainnyadan berusaha mencari terobosan baru dalam mengatasi masalah rendahnya karyawan. Kegiatan ini berlangsung tertib dan aman.

Dengan ini kepala sekolah membentuk koordinator-koordinator masing-masing komponen yang ada dilembaga dalam proses mengatasi masalah. Salah satu cara adalah mengadakan rapat secara rutin, diantaranya:

- 1) Rapat mingguan setiap yang meliputi pimpinan, pendidik dan tenaga kependidikan. (rapat koordinasi)
- 2) Rapat bulanan setiap tanggal 25 yang meliputi pendidik dan tenaga kependidikan.
- 3) Rapat 3 bulan sekali yang meliputi komite, pimpinan lembaga dan pengurus.
- 4) Rapat per-semester yang meliputi pengurus, komite, pimpinan dan semua pihak lainnya.

b. Melibatkan bawahan dalam mengatasi masalah

Upaya yang dilakukan oleh kepala SMAN 1 Kota Malang dalam mengatasi masalah, kepala sekolah selalu berusaha untuk melibatkan para bawahannya dalam mengatasi permasalahan yang sedang dihadapi

oleh lembaga SMAN 1 Kota Malang. Dalam pelibatan bawahan kepala sekolah selalu mempertimbangkan 2 aspek, yakni keputusan yang disepati bersama dan juga kualitas dari putusan yang telah disepakati tersebut. Dengan demikian putusan bersama bawahan diharapkan menjadi putusan yang baik untuk dapat mengatasi masalah lembaga yang sedang dihadapi, dengan itu keputusan atau penyelesaian masalah bersama diharapkan dapat menjadikan acuan untuk kemajuan dan perkembangannya mutu lembaga SMAN 1 Kota Malang.

c. Menjalin komunikasi yang baik

Menurut pandangan peneliti, disamping harapannya sendiri untuk menjadikan SMAN 1 Kota Malang tetap dalam Kategori sekolah yang bermutu dengan adanya perkembangan teknologi yang tidak dapat dibendung lagi. Sebagai kepala sekolah telah melakukan fungsi sebagai kepala sekolahnya dengan baik, yaitu dengan mengutamakan komunikasi. Dalam sebuah organisasi, komunikasi memiliki nilai yang sangat penting karena sesuatu yang dilakukan tanpa komunikasi akan menimbulkan kesalah-pahaman dan menjadikan tujuan organisasi tidak akan terselenggara dengan baik.

Lembaga sekolah yang bermutu adalah ketika seluruh komponen didalamnya dapat saling bekerjasama dengan baik. Antara kepala madrasah terjalin komunikasi yang baik dengan tenaga pengajar dan juga terhadap seluruh peserta didik dan karyawan, sebaliknya jika

komunikasi tidak baik maka tujuan untuk mencapai kriteria minimal yang ditetapkan dalam mencapai kesuksesan kegiatan pembelajaran tidak akan tercapai dengan baik.

Dengan demikian, kepala SMAN 1 Kota Malang selalu memaksimalkan kualitas guru dan karyawan dengan selalu memberikan pengarahan dalam setiap kesempatan baik ketika rapat, briefing maupun ketika diadakan supervisi. Tujuannya adalah agar komunikasi yang dilakukan akan menjadikan sarana untuk menjaga stabilitas sekolah sehingga seluruh bawahannya menjalankan tugasnya berjalan dengan baik.

d. Menampung aspirasi bawahan.

Sebagai seorang kepala sekolah SMAN 1 Kota Malang, H Musoddaqul Umam Sering kali menampung ide-ide yang datanginya dari bawahannya. Dengan ide-ide itu kepala sekolah menjadikan ide-ide atau aspirasi bawahan sebagai bahan evaluasi dan bahan dalam menangani masalah lembaga. ketika ada ide-ide baru, sebagai kepala sekolah tidak pernah membatasi guru ataupun karyawannya untuk menyampaikan ide-ide terbaik mereka, Kalaupun ada aide-ide yang tidak pas, H Musoddaqul Umam tetap menghagai apa-apa yang telah disampaikan oleh bawahannya.

e. Pemberdayaan Bawahan

Satu hal yang juga penting untuk dipikirkan dalam pengelolaan sumber daya manusia guna mengembangkan organisasi adalah pemberdayaan bawahan (*employee empowerment*). Pemberdayaan bawahan adalah upaya yang ditempuh untuk menjadikan mereka dapat mengoptimalkan potensi dirinya, bisa menyumbangkan peran positive, mampu melaksanakan tugas dengan baik, siap memikul tanggung jawab yang lebih tinggi, serta merasa memperoleh sesuatu yang berharga dari organisasi atau perusahaan tempat ia bernaung.

Dari hasil penelitan yang dilakukan oleh peneliti sedikitnya ada 8 manfaat dari pemberdayaan bawahan jika dikelola dengan baik, yaitu:

- 1) Para bawahan memiliki komitmen yang lebih kuat atas tugas yang dibebankan.
- 2) Para bawahan mempunyai inisiatif yang lebih besar dalam menjalankan tanggung jawab dari peran yang mereka emban.
- 3) Mereka menjadi lebih tegar dalam menerima ujian.
- 4) Mereka mampu menampilkan sikap inovatif dalam menyikapi tantangan.
- 5) Para bawahan menjadi optimis akan keberhasilan pelaksanaan tugas.
- 6) Mereka akan merasakan kepuasan kerja yang tinggi.
- 7) Para bawahan memiliki komitmen organisasional yang kuat.
- 8) Bagi organisasi, melalui pemberdayaan, tingkat keluar dan masuk (turn-over) karyawan dapat dikurangi.

3. Implikasi Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Pengembangan Mutu Lembaga

a. Menumbuhkan Rasa Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan nilai yang diyakini kepala sekolah dalam memimpin organisasi sekolah. Rasa tanggung jawab yang tinggi kepala sekolah tentu akan mempengaruhi kepemimpinan SMAN 1 Kota Malang. Atas rasa tanggung jawab yang tinggi maka kepala sekolah berupaya keras untuk meningkatkan mutu SMAN 1 Kota Malang dari tahun ke tahun.

Kepemimpinannya kepala sekolah SMAN 1 Kota Malang, dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab kepada bawahannya dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan partisipatif berusaha untuk selalu melibatkan bawahan dalam segala hal. Dengan adanya pelibatan itu sebagai seorang bawahan merasa ikut memiliki tanggung jawab dalam mengembangkan mutu di SMAN 1 Kota Malang.

b. Terciptanya lingkungan sekolah yang kondusif

SMAN 1 Kota Malang merupakan salah satu lingkungan sekolah yang kondusif yang ada di kota Malang. Dengan menyandang predikat sekolah favorit SMAN 1 Kota Malang berhasil dalam menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif dari berbagai unsur sekolah. Mulai dari karyawan, guru-guru, dan murid-murid dalam setiap kesempatan

selalu membicarakan tentang pengembangan dirinya mereka masing-masing.

c. Menimbulkan semangat kerja bawahan

Dalam menimbulkan sikap semangat kerja seorang bawahan itu tidak semudah kita membalikkan telapak tangan, bahkan seorang selalu bekerja keras dalam menumbuhkan semangat kerja itu. kepala SMAN 1 Kota Malang, menyebutkan dalam menumbuhkan semangat kerja sebagai atasan harus mampu memberikan contoh teladan yang positive yang mampu mendongkrak semangat kerja para bawahan. bawahan akan mudah untuk diarahkan dengan menggunakan contoh secara langsung, dari pada kita hanya memotivasi secara lisan saja.

Dengan kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dapat memicu semangat kerja bawahan dalam menjalankan tugasnya. H. Musoddaqul Umam selaku kepala SMAN 1 Kota Malang sudah cukup berhasil dalam menumbuhkan semangat kerja para bawahnya, dengan dibuktikannya semangat kerja yang dilakukan oleh para guru dalam membimbing peserta didik, staf dan karyawan dalam menjalankan tugasnya.

d. Kebersamaan

Kebersamaan yang dikembangkan kepala sekolah di SMAN 1 Kota Malang merupakan wujud nyata dalam menciptakan mutu lembaga di sekolah. Itulah sebabnya berlandaskan pada nilai

kebersamaan ini, maka pencapaian visi sekolah dapat dicapai secara efektif dan efisien. Kebersamaan dalam menyelesaikan semua tugas-tugas yang diberikan kepala sekolah.

Bahkan nilai kebersamaan SMAN 1 Kota Malang dapat ditemukan pada keakaraban semua warga sekolah. Bahkan kepala SMAN 1 Kota Malang demi menjalin kebersamaan selalu mengadakan istighosah rutin pada 2 minggu sekali. Dalam kesempatan lain, juga kepala sekolah melakukan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh semua warga sekolah. Itulah cerminan kebersamaan anggota SMAN 1 Kota Malang.

BAB V

PEMBAHASAN

Dalam bab ini, peneliti akan sajikan sejumlah temuan-temuan di lapangan yang dipaparkan melalui pembahasan singkat. Pembahasan ini dimaksudkan untuk mengsignifikasikan fokus-fokus dengan temuan-temuan penelitian berdasarkan sejumlah teori-teori yang ada sehingga dapat diperoleh temuan teori yang substantive. Adapun fokus yang akan dibahas adalah sebagai berikut:

4. KarakteristikKepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Lembaga Pendidikan di SMAN 1 Malang

kepemimpinan merupakan seni untuk mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok secara sengaja untuk mencapai tujuan organisasi. Dilihat dari sisi ini unsur utama dari kepemimpinan adanya hubungan mempengaruhi bawahannya.¹²⁸ Karakteristik kepemimpinan partisipatif kepala SMAN 1 Kota Malang dalam mengembangkan mutu lembaga pendidikannya, kepala sekolah memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Melibatkan semua unsur anggota sekolah dalam pengambilan keputusan dan pemberian wewenang.
2. Memberi dukungan terhadap program-program bawahan
3. Positive Thinking dalam menjalankan kepemimpinannya
4. Amar Ma'ruf Nahi Mungkar
5. Controlling

¹²⁸ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (malang, UIN MALIKI PRESS, 2010), hlm. 8

Wahjo Sumijo mengungkapkan bahwa Kepemimpinan partisipatif termasuk model kepemimpinan situasi yang muncul karena model kepemimpinan dalam pembahasan sebelumnya tidak mampu memberikan jawaban terhadap persoalan-persoalan yang muncul dalam kepemimpinan saat ini. Perilaku kepemimpinan tersebut dapat ditunjukkan dengan tanda-tanda, sebagai berikut:

- f. Pendekatan akan berbagai persoalan dengan pikiran terbuka.
- g. Mau atau bersedia memperbaiki posisi-posisi yang telah terbentuk.
- h. Mencari masukan dan nasehat yang menentukan.
- i. Membantu perkembangan kepemimpinan yang posisional dan kepemimpinan yang sedang tumbuh.
- j. Bekerja secara aktif dengan perseorangan atau kelompok.
- k. Melibatkan orang lain secara tepat dalam pengambilan keputusan.¹²⁹

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

- 7) Seorang pemimpin dalam gaya ini untuk mempertahankan kekuasaannya tidak berorientasi pada anggota organisasi, tetapi pada pimpinan atasannya yang berpengaruh dan menentukan jabatan kepemimpinannya.

¹²⁹Wahjo Sumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Cet.1 (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1999), hlm. 28-29

- 8) Mengikutsertakan bawahan dalam mengambil keputusan, bukan untuk kesempatan menyampaikan gagasan, kreativitas dan lain-lain.
- 9) Dalam pembuatan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan, pemimpin selalumemperhitungkan untung rugi bagi dirinya bukan bagi bawahan atauorganisasinya.
- 10) Tidak tertarik pada pengembangan pekerjaan dan organisasi melainkanuntuk menjalankan tugas guna mempertahankan kepemimpinannya.
- 11) Mampu bekerja sama dengan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan.
- 12) Memberikan dorongan (motivasi) secara selektif pada anggota organisasiatau bawahan.¹³⁰

a. Melibatkan Semua Unsur Sekolah

Dalam pelibatan itu ada beberapa unsur yang harus melibatkan anggota sekolah. *Pertama* dalam mengambil keputusan, *kedua* pemberi wewenang.

Kepemimpinan seseorang sangat besar perannya dalam setiap mengambil keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas seorang pemimpin. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa, jika pemimpin tidak mampu membuat keputusan maka dia tidak layak menjadi seorang

¹³⁰Hadari Nawawi, Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi. Cet.II (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006) hlm. 131-133

pemimpin.¹³¹ Dari situ pentingnya sebuah gaya seorang pemimpin untuk mengambil sebuah keputusan, disini ada sebuah gaya yang sangat menarik untuk dicermati yaitu gaya kepemimpinan yang partisipatif.

Dalam pengambilan keputusan kepala SMAN 1 Kota Malang, selalu melibatkan bawahannya dalam mengambil sebuah keputusan. Karena dengan pelibatan bawahan diharapkan akan mendapatkan keputusan berkualitas yang dimunculkan dari ide-ide bawahannya.

Dalam pengambilan keputusan seorang pemimpin harus memberikan penguatan atau dorongan terhadap partisipasi para bawahannya. Penguatan terhadap partisipasi mereka dilakukan dengan jalan. *Pertama* memberikan kesempatan para bawahan untuk mengungkapkan gagasan mereka. *Kedua* memperhatikan secara sungguh-sungguh gagasan yang dikemukakan oleh para bawahan. *Ketiga* memberikan umpan balik atas gagasan yang diungkapkan oleh para bawahan. *Keempat* memberikan peluang bagi munculnya gagasan pembanding dari para bawahan lainnya. Dan selanjutnya *kelima* memperlihatkan apresiasi yang baik terhadap gagasan para bawahan termasuk juga saran-saran yang bersifat korektif.

Victor vroom dan philip Yetton dalam Robbins, menyajikan serangkaian aturan (norma) berurutan yang harus diikuti Oleh pemimpin untuk menentukan bentuk dan jumlah partisipasi dalam mengambil keputusan, yang ditentukan oleh jenis situasi yang berbeda. Victor dan

¹³¹Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*, hlm.

vroom dan philip yetton dalam usman, juga mengidentifikasi Dasar pelaksanaan manajemen pemimpinan yang partisipatif adalah konsep *shared authority* yang berarti bahwa wewenang manajer atasan diemban bersama dengan bawahannya, bukan berarti seorang pemimpin melimpahkan semua wewenangnya dan mengurangi wewenangnya dalam pengambilan keputusan, melainkan menyertakan bawahannya dalam membuat keputusan bersama.

Gaya kepemimpinan partisipatif biasanya di pakai oleh mereka yang percaya bahwa cara untuk memotivasi orang-orang adalah dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini diharapkan akan menciptakan rasa memiliki sasaran dan tujuan bersama.¹³²

Model kepemimpinan partisipatif berasumsi bahwa proses pengambilan keputusan diambil bersama-sama kelompok akan mendapatkan dukungan kelompok dalam mengimplementasikan keputusan tersebut. Partisipasi mengundang kelompok, kelompok yang diundang merasan dihargai dan dilibatkan. Keterlibatan akan menimbulkan sikap demokratis, meingkatkan keefktifan tim dan lembaga, serta rasa tanggung jawab, rasa tanggungjawab dapat menimbulkan rasa memiliki. Raasa memiliki dapat menimbulkan turut memelihara.

Setinggi apapun kedudukan dan sebesar apapun wewenang yang ada di tangan seorang pemimpin tetap saja terdapat kebatasan, sehingga dalam islam mengenal adanya pendelegasian wewenang sebagai langkah

¹³² Vaithzal Rivai dan Arviyan Arifin (eds), *Islamic Leadership Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, hlm. 306

antisipatif terhadap keterbatasan pemimpin itu sendiri. Dalam hal ini Rasulullah banyak mencotohkan pendelegasian wewenang kepada para sahabat yang tentu saja disesuaikan dengan kemampuan, keahlian dan kecenderungannya masing-masing. Semangat pendelegasian ini diawali dengan pendekatan yang lemah lembut dan musyawarah diantara pemimpin dan bawahan. Dalam Surat Ali imron ayat 159 Allah berfirman:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ١٥¹³³

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembutterhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu[246]. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (QS. Ali-Imran, 159)

Pemberian wewenang dimaksudkan agar setiap anggota dapat menjalankan segala aktivitas manajerial dan pada saatnya dapat dituntun tanggungjawab terhadap tugas yang didelegasikan kepadanya, dalam hal ini perlu diperhatikan adanya keseimbangan antara kewenangan dan tanggungjawab. Keseimbangan ini akan mewujudkan mekanisme kerja yang sehat dan dapat memotivasi bawahan untuk lebih percaya diri, bekerja lebih baik dan kreatif serta penuh tanggungjawab.

¹³³ Al-Qur'anul kariem, Qordoba al-qur'an dan terjemah, (Bandung, syamil qur'an: 2012), Hlm. 71

Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk mendewasakan para bawahannya sehingga pada saat suksesi terjadi atau ketika mereka dibebani tanggung jawab lebih tinggi, kesiapan mental telah mereka miliki. Terkait dengan masalah ini, pendelegasian wewenang (*delegation of authority*) merupakan satu cara yang dapat ditempuh untuk melakukannya.

Pembagian tugas dan wewenang adalah prinsip pengorganisasian. Wewenang bermakna kekuasaan untuk mengambil keputusan atau kebijakan yang bersifat mengikat dan harus dijalankan oleh bawahan dan mentaatinya.¹³⁴ Wewenang akan semakin besar jika kedudukan seorang dalam organisasi semakin tinggi. Ketinggian kedudukan dan kebersaran wewenang pada diri seseorang hendaklah disertai keinginan yang kuat untuk menjalankannya berdasarkan ketentuan, hal tersebut disebut dengan amanah.¹³⁵ Dalam pemberian wewenang seorang pemimpin harus memperhatikan keamanan dari bawahan.

Pada dasarnya, pendelegasian wewenang adalah pemberian tugas atau tanggung jawab oleh seorang pemimpin kepada bawahannya. Apabila dikaitkan dengan konsep kepemimpinan partisipatif, pendelegasian wewenang adalah suatu hal yang menunjang, walaupun tidak identik. Secara umum, pendelegasian wewenang dilakukan dengan memberikan tugas atau tanggung jawab baru dan berbeda kepada

¹³⁴Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajmen syariat sebuah kajian Historis dan kontempore* (Jakarta, Pt. raja Grafindo Persada, 2006), Hlm. 94

¹³⁵Didin Hafifuddin dan Hendri tanjung, *Manajemen Syari'at dalam pratek*, (Jakarta: Gema Insani: 2003), Hlm. 102

bawahan. Dalam hal ini kita dapat mencontohkan seorang staff keuangan yang diberi tugas untuk melakukan pemeriksaan transaksi keuangan yang terjadi di dalam perusahaan. Ia harus memeriksa setiap transaksi yang terjadi secara seksama. Apabila terjadi hal yang tidak sesuai dengan kondisi yang seharusnya, ia diberi wewenang untuk melakukan perbaikan serta memberikan semacam rekomendasi terhadapnya.

b. Memberi dukungan terhadap program bawahan.

Pada umumnya bawahan mengakui bahwa mereka merasa memperoleh dukungan, khususnya kususnya bila seorang bawahan dalam keadaan kurang setabil atau emosi. Dengan adanya dukungan pemimpin, mereka akan merasa dihargai dan dipahami.¹³⁶

Dalam menjalankan tugasnya seorang kepala sekolah. Memberikan sebuah dukungan yang positif terhadap program-program yang dilaksanakan oleh bawahan demi kepentingan dan kemajuan lembaga sekolah. Bentuk dukungan yang dilakukan oleh Kepala SMAN 1 Kota Malang, kepala sekolah selalu melibatkan dirinya dalam semua kegiatan yang diprogramkan oleh bawahannya, baik kegiatan internal maupun eksternal.

Pemberian dukungan terhadap bawahan adalah salah satu cara memotivasi kerja para bawahan. Motivasi kerja adalah salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja para bawahan, jika bawahan yang memiliki motivasi yang tinggi biasanya akan melaksanakan tugasnya

¹³⁶Mulyasa, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Hlm. 32

dengan penuh semangat, datang lebih pagi daripada warga sekolah lain, pulang sesuai jadwalnya, tidak pulang lebih awal, energik, ceria karena ada motif-motif atau tujuan tertentu yang melatarbelakangi tindakan tersebut. Motif itulah sebagai faktor pendorong yang memberi kekuatan kepadanya, sehingga ia mau dan rela bekerja keras. Hal itu dibuktikan berdasarkan hasil penelitian McClelland (1961), Edward Murray (1957), Miller dan Gordon W (1967) yang dikutip Mangkunegara (2005), menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja/prestasi kerja. Artinya pimpinan, manajer dan pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja yang tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah. Guru harus memiliki motivasi dalam dirinya serta memiliki kemampuan untuk dapat menjalankan kewajibannya sebagai pendidik. Guru yang menanamkan rasa tanggung jawab yang besar dalam menjalankan pekerjaannya, benar-benar bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku, tidak hanya karena dibawah pantauan seorang pemimpinnya.

c. **Positive thinking**

Positive thinking juga menjadi modal utama yang harus ditanamkan dalam setiap karyawan, ini yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan, artinya pekerjaan dilaksanakan dengan sebaik mungkin, benar dan efisien, yang harus dikembangkan dan diterapkan dimanapun, kapanpun, termasuk menjaga kepercayaan dengan pihak lain.

Dengan *positive thinking* disitulah kepercayaan seorang pemimpin terhadap karyawannya semakin kuat, sehingga otomatis setiap karyawan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik karena mempunyai rasa percaya diri yang sudah di dapat dari seorang pemimpinnya.

d. Amar Ma'ruf Nahi Mungkar

Amar Ma'ruf nahi mungkar adalah suatu pegangan yang harus dipegang oleh semua anggota lembaga SMAN 1 Kota Malang untuk menjadikan lembaga sekolah yang bermutu. Terkait dengan itu sekolah dan semua warga sekolah menyadari betul bagaimana kita selalu dapat memberikan layanan pendidikan yang terbaik sebagai bagian dari nilai Amar Ma'ruf Nahi Mungkar.

Sebagaiman firman Allah dalam Surah Hud ayat 61:

﴿وَإِلَىٰ ثَمُودَ أَخَاهُمْ صَالِحًا قَالَ يَاقَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمْ مِنِّ إِلَهِ غَيْرُهُ هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاسْتَغْفِرُوهُ ثُمَّ تَوَبُّوا إِلَيْهِ إِنَّ رَبِّي قَرِيبٌ مُّجِيبٌ ۝١٣٧﴾

Artinya: dan kepada Tsamud (kami utus) saudara mereka shaleh. Shaleh berkata: "Hai kaumku, sembahlah Allah, sekali-kali tidak ada bagimu Tuhan selain Dia. Dia telah menciptakan kamu dari bumi (tanah) dan menjadikan kamu pemakmurnya[726], karena itu mohonlah ampunan-Nya, kemudian bertobatlah kepada-Nya, Sesungguhnya Tuhanku Amat dekat (rahmat-Nya) lagi memperkenankan (doa hamba-Nya)."(QS. Hud, 61)

¹³⁷Al-Qur'anulkariem, Qordoba al-qur'an dan terjemah, (Bandung, syamil qur'an: 2012), Hlm. 228

Maksud ayat diatas, bahwa manusia dijadikan penghuni dunia untuk menguasai dan memakmurkan dunia. Pada ayat ini Allah menjelaskan bahwa Dia telah mengutus seorang utusan kepada kaum Tsamut namanya Sholeh. Ia menyeru kepada mereka supaya mereka menyembah Allah saja dan meninggalkan sesembahan mereka yang menggelincirkan mereka dalam jalan kesalahan dan menyesatkan¹³⁸.

Nulai Amar Ma'ruf Nahi Mungkar adalah suatu nilai filosofi yang dianjurkan dalam kepemimpinan di SMAN 1 Kota Malang. Nilai itu merupakan prinsip yang dikembangkan oleh pemimpin. Dalam penerapannya di sekolah ini, nilai Amar Ma'ruf Nahi Mungkar selalu disampaikan pada setiap forum-forum atau rapat-rapat di sekolah ini. Begitupula guru-guru dalam mengajar selalu memberikan contoh dan menganjurkan kepada murid-murid untuk melakukan yang benar dan bermanfaat dan menghindari dan mencegah perilaku yang buruk.

e. Controlling

Dalam mengontrol kegiatan para bawahaan, kepala SMAN 1 Kota Malang, langsung turun kelapangan untuk melihat proses pekerjaan yang dilakukan oleh para bawahaanya. Dalam proses kontroling itu, apabila ada kendala yang kurang pas atau kurang sesuai dengan apa yang di sudah sepakati bersama maka kepala sekolah langsung menyuruh kepada yang bersangkutan untuk segera memperbaikinya dan sebagai pemimpin selalu

¹³⁸Vaithzal rivai & Arviyan Arifin, Islamic leadership membangun superleaddership melalui kecerdasan sepiritual,(Jakarta, Bumiaksara: 2009), Hlm. 34

memberikan solusi pada karyawannya yang kurang tepat dalam menjalankan tugasnya.

Pengawasan sebagai suatu upaya sistematis untuk menetapkan standar prestasi kerja dengan tujuan perencanaan untuk mendesain sistem umpan balik informasi; untuk membandingkan prestasi sesungguhnya dengan standar yang telah ditetapkan itu; menentukan apakah ada penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut; dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumberdaya perusahaan telah digunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien guna tercapainya tujuan perusahaan.¹³⁹

Dalam konteks pendidikan pengawasan program pengajaran dan pembelajaran atau supervisi yang harus diterapkan sebagai berikut:

- 1) Pengawasan yang dilakukan pimpinan dengan memfokuskan pada usaha mengatasi hambatan yang dihadapi para instruktur atau staf dan tidak semata-mata mencari kesalahan.
- 2) Bantuan dan bimbingan diberikan secara tidak langsung. Para staf diberikan dorongan untuk memperbaiki dirinya sendiri, sedangkan pimpinan hanya membantu.
- 3) Pengawasan dalam bentuk saran yang efektif.
- 4) Pengawasan yang dilakukan secara periodik.¹⁴⁰

Kontroling mencakup kelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan-kegiatan sudah terlaksanakan sesuai dengan rencana atau masih

¹³⁹ Ismail, M. Yusanto. *Pengantar Manajemen Syariat*, (Cetakan II. Jakarta, Khairul Bayan), hlm. 45

¹⁴⁰ Depdiknas (1999)

melenceng. Pelaksanaan kegiatan evaluasi dan penyimpangan-penyimpangan yang tidak diinginkan segera diperbaiki supaya tujuan-tujuan dapat tercapai dengan baik.¹⁴¹

Pengawasan secara praktis adalah seperangkat kerja pelaporan tentang aktivitas kerja yang dilakukan dalam pencapaian tujuan. Dalam pelaporan dikemukakan faktor-faktor pendukung dan hambatan kerja, sehingga memudahkan usaha perbaikan. Untuk mencapai fungsi pengawasan yang baik, diperlukan mekanisme pelaporan yang jelas dan kemampuan komunikasi yang baik dari pimpinan.

Dalam pandangan islam pengawasan (kontrolling) dimaksud untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah, dan membenarkan yang hak. Sedangkan menurut terry (1978) yang dikutip oleh prof Baharuddin, *controlling can be defined as the process of determining what is to be accomplish, that is standard, what is being accomplished, that is the performance, evaluating the performance and if necessary applying corrective measure so that performance take place accoding to plan, that is, in comformaty eith the standard*. Pengawasan adalah proses penentuan apa yang harus dicapai bersama. Berkaitan dengan standart apa yang sedang dihasilkan, penilaian pelaksanaan (performansi) serta bila mana perlu di ambil tindakan korektif. Ini yang memungkinkan pelaksanaan dapat

¹⁴¹George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, alih bahasa j. Smith D.F.m (jakarta, Bumi Aksara: 2009), Hlm. 18

berjalan sesuai rencana, yakni sesuai standart yang diharapkan.¹⁴² Seperti Firman Allah SWT dalam surat QS. Asy Syuura: 6 :

Artinya: Dan orang-orang yang mengambil perlindungan-perindungan selain Allah, Allah mengawasi (perbuatan) mereka; dan kamu (ya Muhammad) bukanlah orang yang disertai mengawasi mereka.6 (QS. Asy Syuura: 6)

Dalam Al Qur'an pengawasan bersifat *trasendental*, jadi dengan begitu akan muncul tertib diri dari dalam. Itulah sebabnya di zaman generasi Islam pertama, motivasi kerja mereka hanyalah Allah kendatipun dalam hal-hal keduniawian yang saat ini dinilai cendeung sekuler sekalipun.

5. Langkah-langkah kepemimpinan Partisipatif Kepala SMAN 1 Malang.

Model Kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu sekolah dituntut untuk dapat mengembangkan budaya unggul (*the culture of excellence*) di sekolah. Karena itu, langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah memahami budaya dan komunitas sekolah, memahami nilai-nilai keunggulan, elemen-elemen budaya, kualitas, dan membangun perubahan budaya sesuai tuntutan masyarakat. Dalam kondisi ini, maka kepemimpinan yang dibutuhkan dalam membangun budaya organisasi adalah kepemimpinan yang mencakup kemampuan teknis, manusiawi, dan kependidikan.

Mencermati dalam pernyataan sebelumnya dapat kita pahami model kepemimpinan partisipatif dalam pengembangan mutu lembaga. Sebagai

¹⁴²Baharuddin dan Moh. Makin (eds), *Manajemen pendidikan islam*, hlm.110-111

kepala sekolah SMAN 1 Kota Malang, selalu menerapkan model kepemimpinan partisipatif yang menurut beliau mempunyai kekuatan energi dan daya tarik sehingga para bawahan memiliki kepercayaan penuh terhadap kepemimpinannya. Karena beliau selalu melibatkan para bawahannya dalam mengambil keputusan untuk mengembangkan lembaga pendidikan.

Adapun langkah-langkah pemimpin partisipatif kepala SMAN 1 Kota Malang sebagai berikut: (1) memahami masalah, (2) melibatkan bawahan dalam mengatasi masalah, (3) menjalin komunikasi yang baik, (4) menampung aspirasi bawahan, (5) pemberdayaan bawahan.

Husaini usman menyebutkan langkah-langkah kepemimpinan yang partisipatif sebagai berikut:¹⁴³

- 1) Sasaran tugas dan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan dibuat oleh kelompok.
- 2) Jika pemimpin mengambil keputusan maka keputusan itu diambil setelah memperhatikan pendapat kelompok.
- 3) Motivasi bawahan tidak saja berupa penghargaan ekonomis, tetapi juga berupa suatu upaya agar bawahannya merasa bagaimana pentingnya mereka serta harga dirinya sebagai manusia yang bekerja.
- 4) Hubungan antara pemimpin dan bawahan terbuka, bersahabat dan saling percaya.

Sedangkan menurut Pasolong kepemimpinan yang berhubungan dengan kelompok yaitu; (1) Memulai (*iniating*) yaitu usaha agar kelompok mulai

¹⁴³Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*. (Jakarta, PT Bumi Aksara, 2013), hlm. 352

kegiatan atau gerakan tertentu. (2) Mengatur (*regulating*) yaitu tindakan untuk mengatur arah dan langkah kegiatan, (3) Memberitahu (*informating*) yaitu kegiatan member informasi, data fakta, pendapat para anggota dan meminta mereka informasi yang diperlukan, (4) Mendukung (*supporting*) yaitu usaha untuk menerima gagasan, pendapat dari bawah dan menyempurnakannya dengan menambah atau mengurangi dalam rangka digunakan untuk menyelesaikan tugas bersama, (5) Menilai (*evaluating*) yaitu tindakan untuk menguji gagasan sebagai konsekuensi untung ruginya, (6) Menyimpulkan yaitu kegiatan untuk menyimpulkan pendapat-pendapat sebagai landasan untuk memikirkan lebih lanjut.¹⁴⁴

Dalam aktivitas menjalankan organisasi, pemimpin yang menerapkan gaya ini cenderung berorientasi kepada bawah dengan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibandingkan mengawasi mereka dengan ketat. Mereka mendorong para anggota untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.

f. Memahami permasalahan

Dalam memahami sebuah masalah yang muncul di lingkungan lembaga pendidikan SMAN 1 Kota Malang, H. Musoddaqul Umam selaku kepala sekolah memiliki langkah-langkah sebagai berikut:

144 Harbani Pasolong, *Kepemimpinan Birokrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 21

3) Mengidentifikasi masalah

Sebagai seorang pemimpin H. Musoddaqul Umam dalam mengatasi masalah tidak serta merta langsung mengatasi masalah tersebut, tetapi beliau terlebih dahulu mengidentifikasi masalah sehingga masalah itu akan lebih mudah untuk di cari solusinya.

Tahap analisis konflik merupakan tahap identifikasi terhadap permasalahan yang terjadi, dengan tujuan untuk menenukan sumber penyebab dan pihak-pihak yang terlibat dalam permasalahan tersebut. Permasalahan yang sudah dalam tahap terbuka akan mudah untuk diketahui, tapi jika masih dalam tahap potensi memerlukan stimulus agar menjadi terbuka dan dapat dikenali.

Langkah ini dimaksudkan untuk mempelajari atau mengenali masalah yang dihadapi atau peluang apa sajakah yang harus ditangkap oleh organisasi dalam meningkatkan perannya di masa depan. Pada langkah ini diperlukan perumusan masalah sebagai bagian penting dalam proses pengambilan keputusan, karena hal ini menentukan tindakan yang akan diambil.

Pengambilan keputusan (*decision making*) adalah proses identifikasi masalah dan kesempatan kemudian memecahkannya. Pengambilan keputusan yang baik merupakan bagian vital dari manajemen yang baik, karena keputusan-keputusan yang menentukan bagaimana suatu cara organisasi menyelesaikan masalah, mengalokasikan sumber daya dan meraih sasaran. Dengan demikian

setiap manajer harus menajamkan ketrampilan dalam membuat keputusan. Pertumbuhan, kemakmuran atau atau kegagalan suatu perusahaan merupakan hasil dari keputusan yang dibuat oleh para manajer. Membuat keputusan bukanlah hal yang mudah. Keputusan harus dilakukan ditengah berbagai factor yang terus berubah, ketidakjelasan informasi dan dan aneka pandangan yang bertentangan.

4) Menyelesaikan masalah

Dalam menyelesaikan masalah kepala sekolah SMAN 1 Kota Malang memiliki beberapa teknik sebagai berikut:

g) Skala prioritas

Skala prioritas yaitu memilah beberapa permasalahan yang ada sehingga diketahui tingkat prioritas penyelesaian dari permasalahan tersebut. Skala prioritas dapat dilakukan dengan cara memprioritaskan masalah yg paling besar atau masalah yang penyelesaiannya paling singkat. Dengan demikian masalah semakin untuk diselesaikan dan dicarikan jalan keluarnya.

Suatu organisasi itu selalu berubah dan berkembang serta berbeda pula sikap dari seorang pemimpinnya. Sebagai contoh, ketika terjadi konflik didalam lembaga seorang pemimpin perlu kesabaran. Perlu mendengarkan dan dapat bertindak sebagai mediasi.¹⁴⁵ Dari situ pemimpin selain bersabar dan bertindak untuk mengatasi masalah itu,

¹⁴⁵Vaithzal rivai & Arviyan Arifin, *Islamic leadership membangun superleaddership melalui kecerdasan sepiritual*,(Jakarta, Bumiaksara: 2009), Hlm. 198

maka seorang pemimpin memprioritaskan masalah konflik untuk dicarikan solusinya terlebih dahulu.

Maka dari itu, sebaiknya kepala sekolah memberikan bimbingan kepada guru dalam memperbaiki kesalahan, kekurangan dan kekhilafannya dalam pelaksanaan tugas serta membantu memecahkan masalah yang dihadapi guru sehingga dapat dicegah kesalahan dan penyimpangan yang lebih jauh.

h) Pendekatan Agama

Sebagai seorang pemimpin lembaga pendidikan harus mampu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh lembaganya. Dalam mengatasi masalah lembaga, kepala sekolah tidak hanya menggunakan satu pendekatan, tetapi harus mempunyai alternative pendekatan-pendekatan yang lainnya, salah satunya menggunakan pendekatan Agama. Pendekatan agama adalah yang mana pendekatan dalam mengatasi masalah lembaga dengan pendekatan spiritual.

Oleh karena itu, tidak berlebihan jika pendekatan islami juga harus dipelajari, karena pada dasarnya pendekatan ini sangat sederhana, yaitu menghadirkan Tuhan yang Maha adil dalam setiap tindak perbuatan, dan dalam keputusan terkait dengan kerja dan pekerjaan. Pendekatan ini jika dilakukan dengan benar akan berlaku universal, karena islam datang dengan membawa rahma bagi alam semesta. Jika dicermati maka dalam pendekatan islami ini semua

aspek positif dari pendekatan-pendekatan lainnya telah diakomodasi.¹⁴⁶

i) Melakukan pembagian tugas

Dari ungkapan bapak kepala SMAN 1 Kota Malang diatas menjelaskan bahwa dalam pembagian tugas sudah disesuaikan dengan kemampuan dan jabatan masing-masing bawahan, sehingga memudahkan pemimpin dalam mengatasi permasalahan dilembaga SMAN 1 Kota Malang.

j) Memeriksa daftar hadir karyawan

Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam suatu organisasi”.

Dalam setiap bulannya ada saja guru yang tidak datang kesekolah dengan berbagai alasan. Kehadiran guru pada tahun 2012/2013, 90,56%, ini berarti rata-rata setiap bulannya 3 orang guru yang tidak hadir ke sekolah. Tahun 2013/2014 kehadiran guru 91,38%, ini juga sama setiap bulannya 3 orang guru yang tidak bisa datang ke sekolah dan delapan bulan berjalan di tahun 2014/2015 kehadiran guru 92,40%, ini ada peningkatan kehadiran guru hanya 2 orang tiap bulannya yang tidak hadir.

¹⁴⁶Jusmaliani, *pengelolaan sumber daya insani*,(jakarta, Bumi Aksara: 2011), Hlm. 9

Idealnya kehadiran guru 100% tiap Bulannya, karena faktor kehadiran guru menentukan keberhasilan dalam proses belajar mengajar. Di SMAN 1 Kota Malang telah dijadwalkan jam kerja seluruh Karyawan 07.00-14.00, tetapi pada kenyataannya masih ditemukan guru yang masuk terlambat, dan pulang lebih awal dari waktu yang telah ditentukan upacara bendera setiap hari senin masih ada guru yang tidak mengikutinya. Masih ditemukan guru mengajar lebih menyikapinya lebih karena memperoleh honor, kurang ketelitian dalam pelaksanaan pekerjaan, masih ada guru mengajar tidak berdasarkan keilmuan yang dimilikinya. Kurangnya kemampuan karena kemalasan untuk mencari hal-hal yang baru, hal ini berdampak pada kinerja guru masih harus diperbaiki.

Kepala sekolah selaku pemimpin harus memiliki kemampuan membimbing, mengarahkan guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kemampuannya. Kepala sekolah sebagai manajer harus dapat mengarahkan kinerja guru agar tercapai tujuan organisasi yang dipimpinnya. Guru harus memiliki kompetensi keilmuan, keterampilan, kecakapan, memiliki keimanan dan ketakwaan, juga harus mengikuti perkembangan jaman dan menguasai teknologi dalam pembelajaran untuk memenuhi tuntutan lingkungan kerja.

k) Melaksanakan pembinaan SDM terhadap karyawan

Misi yang diemban Rasulullah SAW adalah membentuk perilaku manusia Homo-Islamicus, karena untuk menyempurnakan

akhlak manusia, beliau diutus kemuka bumi. Dalam salah satu ucapannya, beliau berkata: berakhlaklah seperti akhlak Allah SWT, Akhlak Allah SWT diajarkan pada manusia melalui asma'ul husna¹⁴⁷. Karim dalam bukunya memberikan contoh yg menarik: jika Allah bersifat *Al-Waliy* (Maha Pemelihara), maka implikasi ekonomi dari berakhlak seperti Waliy adalah mengelola dan memelihara sumber daya dengan baik supaya bermanfaat bagi manusia generasi kini sampai generasi selanjutnya.¹⁴⁸

Apabila Personil yang dibutuhkan telah diperoleh, maka langkah Manajemen Sumber Daya Manusia yang amat diperlukan adalah *Professional development* atau pengembangan profesional yang merupakan upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kompetensi personil agar dapat memberikan kontribusi yang lebih besar bagi kepentingan organisasi.

Agar kompetensi karyawan dapat dipertahankan dan tidak menjadi usang diperlukan pelatihan formal. Program pelatihan karyawan (guru) sangat diperlukan, karena persaingan semakin sengit, perubahan teknologi yang sangat pesat yang memicu organisasi untuk selalu meningkatkan produktivitasnya. Pelatihan formal ini dapat dilakukan melalui berbagai kegiatan antara lain: seminar, kursus atau lokakarya.¹⁴⁹ Kegiatan pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan atau guru sangatlah penting untuk memperbaiki keterampilan dan pengembangan karier sehingga para karyawan dapat menghadapi persaingan pada masa depan.

¹⁴⁷Jusmaliani, *Merubah Asumsi Homo Economicus Menjadi Homo-Islamicus*, makalah pada Muktamar 1, Ikatan Ahli Ekonomi Islam, Mendan, November, 2005.

¹⁴⁸Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Hlm. 11

¹⁴⁹Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*, Edisi Tiga, hlm. 368

Fungsi ini merupakan suatu usaha peningkatan prestasi kerja para personalia saat ini dan di masa dating, dengan kegiatan peningkatan pengetahuan dan keterampilan mereka dalam belajar. Dalam kegiatan pelatihan harus dilandasi prinsip-prinsip dasar pelaksanaan program pelatihan, yaitu: motivasi individu, pengakuan perbedaan individual, kesempatan untuk melakukan kegiatan praktis, penguatan tujuan dan situasi belajar, serta semangat untuk mentransfer pengetahuan.¹⁵⁰

Dua model program pelatihan dan pengembangan yang dapat dilaksanakan adalah:

- a) *On the job programs*, yakni pelatihan yang dilaksanakan berdasarkan pengalaman langsung dalam bekerja diorganisasi tertentu.
 - b) *Off the job programs*, yakni model pelatihan diluar jabatan yang dilaksanakan secara formal melalui kursus-kursus pendidikan dan pelatihan.
- 1) Melaksanakan rapat bersama bawahan

Melaksanakan rapat adalah cara kepemimpinan kepala sekolah SMAN 1 Kota Malang dalam menyelesaikan permasalahan yang melanda SMAN 1 Kota Malang. Dengan rapat atau sering disebut dengan musyawarah, bawahan akan mudah menerima apa yang sudah diputuskan bersama dan disepakati bersama-sama sehingga tidak ada kesenjangan social antara karyawan dengan karyawan, pemimpin dan karyawan. Karena mereka selalu dilibatkan.

¹⁵⁰Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul*. hlm.64-65

Dalam rapat (bermusyawarah), telah dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW. Kadang kala seseorang memberikan pertimbangan kepada beliau, jika beliau melihat pendapat itu benar maka beliau mengamalkannya. Misalnya dalam perang badar, kadang Rasulullah mengadakan rapat atau Musyawarah dengan dua atau tiga orang, kadang bermusyawarah dengan seluruh massa melalui perwakilan. Seperti pada perang Hunain tentang rampasan perang¹⁵¹.

Dalam bermusyawarah, ada beberapa langkah yang dilakukan Rasulullah dalam bermusyawarah, seperti terungkap dalam Surah Ali Imran ayat 159, yaitu dalam bermusyawarah harus lembah lembut, pemaaf, dan senantiasa memohon ampun kepada Allah SWT. Selain bermusyawarah dalam keberhasilan Rasulullah dalam memimpin, juga menegakkan keadilan.¹⁵²

Kepala sekolah sebagai pemimpin yang berhasil harus bisa memimpin bawahannya dengan melakukan berbagai kegiatan, baik yang menyangkut interaksi antar pimpinan dan bawahan juga dilengkapi dengan teknik komunikasi yang tepat dan kepribadian yang positif. Deni Koswara (2008: 67) mengemukakan bahwa kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi disekolah, sehingga pola kepemimpinannya sangat berpengaruh, bahkan sangat menentukan

¹⁵¹ Vaithzal rivai & Arviyan Arifin, *Islamic leadership membangun superleaddership melalui kecerdasan sepiritual*, (Jakarta, Bumiaksara: 2009), Hlm. 10

¹⁵² Vaithzal rivai & Arviyan Arifin, *Islamic leadership membangun superleaddership melalui kecerdasan sepiritual*, Hlm. 10

terhadap kemajuan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah di SMAN 1 Kota Malang dipandang sudah dilaksanakan dengan baik.

g. Melibatkan bawahan dalam mengatasi masalah

Upaya yang dilakukan oleh kepala SMAN 1 Kota Malang dalam mengatasi masalah, H. Musoddaqul Umam selaku kepala sekolah selalu berusaha untuk melibatkan para bawahannya dalam mengatasi permasalahan yang sedang dihadapi oleh lembaga SMAN 1 Kota Malang. Dalam pelibatan bawahan kepala sekolah selalumempertimbangkan 2 aspek, yakni keputusan yang disepati bersama dan juga kualitas dari putusan yang telah disepakati tersebut. Dengan demikian putusan bersama bawahan diharapkanmenjadi putusan yang baik untuk dapat mengatasi masalah lembaga yang sedang dihadapi, dengan itu keputusan atau penyelesaian masalah bersama diharapkan dapat menjadikan acuan untuk kemajuan dan perkembangnya mutu lembaga SMAN 1 Kota Malang.

h. Menjalin komunikasi yang baik

Menurut pandangan peneliti, disamping harapannya sendiri untukmenjadikan SMAN 1 Kota Malang tetap dalam Kategori sekolah yang bermutu dengan adanya perkembangan teknologi yang tidak dapat dibendung lagi. Sebagai kepala sekolah H Musoddaqul Umam telah melakukan fungsi sebagai kepala sekolahnya denganbaik yaitu dengan mengutamakan komunikasi dengan bawahannya dengan baik. Dalam

sebuah organisasi, komunikasi memiliki nilai yang sangat penting karena sesuatu yang dilakukan tanpa komunikasi akan menimbulkan kesalahpahaman dan menjadikan tujuan organisasi tidak akan terselenggara dengan baik.

Lembaga sekolah yang bermutu adalah ketika seluruh komponen didalamnya dapatsaling bekerjasama dengan baik. Antara kepala madrasah terjalin komunikasi yang baik dengan tenaga pengajar dan juga terhadap seluruh peserta didik dan karyawan, sebaliknya jika komunikasi tidak baik maka tujuan untuk mencapai kriteria minimal yang ditetapkan dalam mencapai kesuksesan kegiatan pembelajaran tidak akan tercapai dengan baik.

Dengan demikian, kepala SMAN 1 Kota Malang selalumemaksimalkan kualitas guru dan karyawan dengan selalu memberikan pengarahan dalam setiap kesempatan baik ketika rapat, briefing maupun ketika diadakan supervisi. Tujuannya adalah agar komunikasi yang dilakukan akan menjadikan sarana untuk menjaga stabilitas sekolah sehingga seluruh bawahannya menjalankan tugasnya berjalan dengan baik.

Komunikasi atau dialogis yang baik dari kepala sekolah dapat dideskripsikan dalam berbagai bidang kegiatan operasional sekolah antara lain: 1) Komunikasi dengan siswa dalam upaya pembinaan siswa 2) Komunikasi dengan orang tua siswa tentang prestasi murid-murid 3) Komunikasi dengan guru dalam waktu tertentu dalam membahas kebijakan baru yang akan diterapkan 4) Komunikasi umum terhadap komite sekolah

tentang informasi program perbaikan sekolah 5) Komunikasi dengan mass media dalam mengakses keberhasilan dan hambatan yang dialami sekolah.

i. Menampung aspirasi bawahan.

Sebagai seorang kepala sekolah SMAN 1 Kota Malang, H Musoddaqul Umam Sering kali menampung ide-ide yang datanginya dari bawahannya. Dengan ide-ide itu H. Musoddaqul Umam menjadikan ide-ide atau aspirasi bawahan sebagai bahan evaluasi dan bahan dalam menangani masalah lembaga. ketika ada ide-ide baru, sebagai kepala sekolah tidak pernah membatasi guru ataupun karyawannya untuk menyampaikan ide-ide terbaik mereka, Kalaupun ada aide-ide yang tidak pas, H Musoddaqul Umam tetap menghagai apa-apa yang telah disampaikan oleh bawahannya.

Kepala sekolah yang mau mendengarkan ide atau gagasan dari bawahannya ternyata lebih dipercaya dari pada yang banyak bicara dan mengobrol. Kepercayaan merupakan pelumas bagi terjadinya perubahan pemikiran, dan mendengarkan adalah kuncinya¹⁵³. Dengan sebab itu kepala sekolah dalam mengelola lembaganya dan memotivasi bawahannya tidak cukup hanya menggunakan omongan saja tetapi perlu menggunakan tehnik yang lain yang lebih terpercaya dalam memberdayakan bawahannya dengan mendengarkan ide-ide bawahannya.

j. Pemberdayaan Bawahan

¹⁵³Mulyasa, *Manajemen Dan Kepemipnan Kepala Sekolah*, Hlm. 32

Pemberdayaan merupakan cara yang efektif untuk mendapatkan kinerja yang terbaik dari staf atau staf yang dibina. Pemberdayaan lebih dari mendelegasi tugas dan kewenangan tetapi juga pelimpahan proses pengembangan keputusan dan tanggung jawab secara penuh.¹⁵⁴

Satu hal yang juga penting untuk dipikirkan dalam pengelolaan sumber daya manusia guna mengembangkan organisasi adalah pemberdayaan bawahan (*employee empowerment*). Pemberdayaan bawahan adalah upaya yang ditempuh untuk menjadikan mereka dapat mengoptimalkan potensi dirinya, bisa menyumbangkan peran positif, mampu melaksanakan tugas dengan baik, siap memikul tanggung jawab yang lebih tinggi, serta merasa memperoleh sesuatu yang berharga dari organisasi atau perusahaan tempat ia bernaung. Kebutuhan yang mendalam dari masing-masing orang adalah harga diri, merasa dianggap penting, bernilai, dan bermanfaat. Apa pun yang kita lakukan dalam interaksi dengan mereka, pasti akan mempengaruhi harga dirinya.¹⁵⁵

Manfaat pemberdayaan selain dapat meningkatkan kinerja juga mendatangkan manfaat lain bagi individu-individu dan organisasi. Manfaatnya bagi individu adalah dapat meningkatkan kecakapan-kecakapan penting pada saat menjalankan tugasnya, dan memberi rasa berprestasi yang lebih besar kepada staf dan bawahan sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja. Sedangkan manfaat bagi lembaga dapat meningkatkan efektivitas lembaganya.

¹⁵⁴Mulyasa, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Hlm. 40

¹⁵⁵Mulyasa, *manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*, Hlm. 29

Dari hasil penelian yang dilakukan oleh peneliti sedikitnya ada 8 manfaat dari pemberdayaan bawahan jika dikelola dengan baik, yaitu:

- 9) Para bawahan memiliki komitmen yang lebih kuat atas tugas yang dibebankan.
- 10) Para bawahan mempunyai inisiatif yang lebih besar dalam menjalankan tanggung jawab dari peran yang mereka emban.
- 11) Mereka menjadi lebih tegar dalam menerima ujian.
- 12) Mereka mampu menampilkan sikap inovatif dalam menyikapi tantangan.
- 13) Para bawahan menjadi optimis akan keberhasilan pelaksanaan tugas.
- 14) Mereka akan merasakan kepuasan kerja yang tinggi.
- 15) Para bawahan memiliki komitmen organisasional yang kuat.
- 16) Bagi organisasi, melalui pemberdayaan, tingkat keluar dan masuk (turn-over) karyawan dapat dikurangi.

Kepala sekolah yang akan menumbuhkan pemberdayaan bawahan disekolah perlu dua hal, yaitu memupuk kepercayaan dan keterbukaan. Dalam membina kepercayaan, kepala sekolah meyakinkan bahwa dirinya memberikan kepercayaan kepada sekolah dengan sibarengi oleh sikap yang mencerminkan toleransi terhadap kepercayaan.

6. Implikasi Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Pengembangan Mutu Lembaga

Dalam salah satu konteks kebijakan desentralisasi, para pengelola lembaga pendidikan islam dituntun mempunyai inisiatif yang jelas dalam

menyikapi berbagai trend (kecenderungan) perubahan dan tuntutan perkembangan zaman. Karenanya itu, perlu disadari oleh semua praktisi pendidikan Islam, baik ditingkat birokrasi, ataupun pelaksanaan dilapangan pendidikan, bahwa upaya peningkatan mutu pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan sumber daya manusia.¹⁵⁶ Tugas seorang pemimpin dalam mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan harus mampu mengelola dengan baik terhadap proses pembelajaran, semua kegiatan yang ada dalam lingkungan sekolah beserta peningkatan kualitas guru agar supaya tercipta iklim yang profesionalisme dalam dunia pendidikan. Selain dari itu perlu juga adanya sarana-prasarana yang baik yang dapat menunjang dalam proses pendidikan.

e. Menumbuhkan Rasa Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan nilai yang diyakini kepala sekolah dalam memimpin organisasi sekolah. Rasa tanggung jawab yang tinggi kepala sekolah tentu akan mempengaruhi kepemimpinan SMAN 1 Kota Malang. Atas rasa tanggung jawab yang tinggi maka kepala sekolah berupaya keras untuk meningkatkan mutu SMAN 1 Kota Malang dari tahun ke tahun.

Rasa tanggung jawab adalah implementasi dari melaksanakan tugas dengan disiplin. Dalam mewujudkan sekolah yang efektif harus mengedepankan nilai-nilai kedisiplinan.¹⁵⁷ Kepemimpinan yang baik adalah pemimpin yang mampu membuat staf atau karyawannya mengerjakan apa

¹⁵⁶ Baharuddin dan Moh Makin (eds), *Manajemen Pendidikan Islam Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul*. (Malang, UIN Maliki press, 2010), hlm. 17

¹⁵⁷ Mulyasa, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta, Bumi Aksara: 2011), Hlm. 79

yang sudah diinstruksikan atau diperintahkan oleh pemimpinnya.¹⁵⁸ Kepemimpinannya kepala SMAN 1 Kota Malang, dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab kepada bawahannya dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan partisipatif berusaha untuk selalu melibatkan bawahan dalam segala hal. Dengan adanya pelibatan itu sebagai seorang bawahan merasa ikut memiliki tanggung jawab dalam mengembangkan mutu di SMAN 1 Kota Malang.

f. Terciptanya lingkungan sekolah yang kondusif

Terciptanya lingkungan yang kondusif di lingkungan lembaga SMAN 1 Kota Malang tidak dapat dipisahkan dari keharmonisan semua komponen yang ada di dalam lembaga tersebut. Hubungan antara pegawai dan pekerjaannya, interaksi antara pegawai satu sama pegawai lainnya,¹⁵⁹ pemimpin dengan pegawainya, itu merupakan salah satu cerminan yang menunjukkan bahwa SMAN 1 adalah lembaga yang lingkungannya kondusif.

Terciptanya lingkungan itu, dari semua karyawan melaksanakan tugasnya masing-masing dengan penuh tanggung jawab. Dari situlah melihatkan struktur organisasi yang melihatkan arus dari interaksi antara warga lembaga sekolah,¹⁶⁰ satu sama lainnya saling mengutamakan kerja sama.

¹⁵⁸ Vaithzal rivai & Arviyan Arifin, *Islamic leadership membangun superleaddership melalui kecerdasan sepiritual*, (Jakarta, Bumiaksara: 2009), Hlm. 210

¹⁵⁹ George R. Terry, *prinsip-prinsip manajemen*, alih bahasa j. Smith D.F.m (jakarta, Bumi Aksara: 2009), Hlm. 77-78

¹⁶⁰ George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Hlm. 78

SMAN 1 Kota Malang merupakan salah satu lingkungan sekolah yang kondusif yang ada di kota Malang. Dengan menyandang predikat sekolah favorit SMAN 1 Kota Malang berhasil dalam menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif dari berbagai unsur sekolah. Mulai dari karyawan, guru-guru, dan murid-murid dalam setiap kesempatan selalu membicarakan tentang pengembangan dirinya mereka masing-masing.

Dalam sekolah efektif, perhatian khusus diberikan kepada penciptaan dan pemeliharaan iklim dan budaya sekolah yang kondusif. Iklim dan budaya sekolah yang kondusif ditandai dengan terciptanya lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan tertib, sehingga semua kegiatan yang ada di dalam sekolah berjalan dengan efektif.¹⁶¹ Hal itu dapat terjadi melalui penciptaan norma dan kebiasaan yang positif, hubungan dan kerjasama yang harmonis yang didasari oleh sikap saling menghormati. Selain itu iklim budaya sekolah yang kondusif mendorong setiap warga sekolah untuk bertindak dan melakukan sesuatu yang terbaik yang mengarah pada prestasi dan mutu lembaga sekolah.

g. Menimbulkan semangat kerja bawahan

Dalam menimbulkan sikap semangat kerja seorang bawahan itu tidak semudah kita membalikkan telapak tangan, bahkan seorang selalu bekerja keras dalam menumbuhkan semangat kerja itu. Kepala SMAN 1 Kota Malang, menyebutkan dalam menumbuhkan semangat kerja sebagai atasan harus mampu memberikan contoh teladan yang positif yang mampu

¹⁶¹Mulyasa, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta, bumi aksara: 2011), Hlm. 90

mendongkrak semangat kerja para bawahan. bawahan akan mudah untuk diarahkan dengan menggunakan contoh secara langsung, dari pada kita hanya memotivasi secara lisan saja.

Dengan kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dapat memicu semangat kerja bawahan dalam menjalankan tugasnya. H. Musoddaqul Umam selaku kepala SMAN 1 Kota Malang sudah cukup berhasil dalam menumbuhkan semangat kerja para bawahnya, dengan dibuktikannya semangat kerja yang dilakukan oleh para guru dalam membimbing peserta didik, staf dan karyawan dalam menjalankan tugasnya.

h. Kebersamaan

Kebersamaan yang dikembangkan kepala sekolah di SMAN 1 Kota Malang merupakan wujud nyata dalam menciptakan mutu lembaga di sekolah. Itulah sebabnya berlandaskan pada nilai kebersamaan ini, maka pencapaian visi sekolah dapat dicapai secara efektif dan efisien. Kebersamaan dalam menyelesaikan semua tugas-tugas yang diberikan kepala sekolah.

Temuan tersebut di atas, seiring dengan beberapa nilai-nilai dasar yang di kemukakan oleh Ekosusilo dalam disertasinya yang menemukan bahwa keunggulan sekolah tercapai karena didukung dengan nilai-nilai dasar yang diyakini kepala sekolah dan anggota organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut bersifat laten dan termanifestasi dalam kehidupan sehari-

hari seperti: nilai keunggulan, nilai pengabdian dan pelayanan, dan nilai ibadah (*pengabdian*) dan nilai amanah (*tanggung jawab*).¹⁶²

Nilai Kebersamaan yang ditunjukkan Kepala SMAN 1 Kota Malang dalam meningkatkan budaya mutu sekolah dapat dilihat dalam hal memecahkan suatu masalah dan mengambil keputusan selalu dibicarakan bersama, dengan prinsip bahwa semuanya akan mudah jika diselesaikan secara bersama dan demokratis. Begitu juga dalam layanan pada semua karyawan kita berlakukan secara sama seperti dalam pengadaan seragam sekolah, semua kita berikan secara gratis.

¹⁶² Ekosusilo, *Sistem Nilai Dalam Budaya Organisasi Pada Sekolah Unggul (Studi Kasus di SMU Negeri 1, SMU Regina Pacis, dan SMU al-Islam 01 Surakarta)*, Hlm, 247.

BAB VI

P E N U T U P

Dalam bab ini akan peneliti sajikan sejumlah kesimpulan dan sejumlah saran serta rekomendasi terhadap temuan-temuan dari hasil penelitian yang berjudul model kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam mengembangkan mutu lembaga pendidikan di SMAN 1 Kota Malang..

A. Kesimpulan

Berdasarkan fokus penelitian, paparan data dan hasil penelitian serta pembahasan temuan hasil penelitian, maka hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut.

7. KarakteristikKepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Lembaga Pendidikan di SMAN 1 Malang

Berdasarkan pada pembahasan yang dipaparkan sebelumnya, yaitu dalam rumusan masalah yang penulis jabarkan pada kajian teori dan analisa data, akhirnya dapat penulis simpulkan: Dalam hal ini model kepemimpinan partisipatif, beliau berusaha mengupayakan partisipasi aktif dari berbagai pihak yang terkait untuk mengeluarkan atau menyampaikan ide-ide dan masukan dalam proses pengambilan keputusan demi tercapainya tujuan pendidikan di lembaga SMAN 1 Kota Malang, meskipun keputusan mutlak berada pada pimpinan.

Adapun karakteristik kepemimpinan partisipatif kepala SMAN 1 kota Malang dalam mengembangkan mutu lembaganya, (1) selalu melibatkan semua unsur sekolah dari waka, staf, guru dan para karyawannya untuk selalu ikut berpartisipasi. partisipasi para bawahannya dilakukan dengan jalan. *Pertama* memberikan kesempatan para

bawahan untuk mengungkapkan gagasan mereka. *Kedua* memperhatikan secara sungguh-sungguh gagasan yang dikemukakan oleh para bawahan. *Ketiga* memberikan umpan balik atas gagasan yang diungkapkan oleh para bawahan. *Keempat* memberikan peluang bagi munculnya gagasan pembanding dari para bawahan lainnya. Dan selanjutnya *kelima* memperlihatkan apresiasi yang baik terhadap gagasan para bawahan termasuk juga saran-saran yang bersifat korektif. (2) memberi dukungan penuh terhadap program bawahannya demi kemajuan lembaganya. (3) *Positive thinking*, Dengan *positive thinking* disitulah kepercayaan seorang pemimpin terhadap karyawannya semakin kuat, otomatis setiap karyawan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik karena mempunyai rasa percaya diri yang sudah didapat dari seorang pemimpinnya. (4) Nilai amar ma'ruf nahi mungkar adalah sarana paten yang dilakukan oleh pemimpin SMAN 1 kota Malang untuk media dakwah, dengan kompetensi seorang pemimpin yang unggul Amar ma'ruf Nahi mungkar pun akan terlaksana dengan baik. Amar Ma'ruf nahi mungkar adalah suatu pegangan yang harus dipegang oleh semua anggota lembaga SMAN 1 Kota Malang untuk menjadikan lembaga sekolah yang bermutu. Terkait dengan itu sekolah dan semua warga sekolah menyadari betul bagaimana kita selalu dapat memberikan layanan pendidikan yang terbaik sebagai bagian dari nilai Amar Ma'ruf Nahi Mungkar. (5) controlling. dalam semua proses diatas tidak akan berhasil dengan maksimal dengan tidak adanya controlling. Dalam mengontrol kegiatan para bawahan, kepala SMAN 1 Kota Malang, langsung turun kelapangan untuk melihat proses pekerjaan yang dilakukan oleh para bawahannya. Dalam proses controlling itu, apabila ada kendala yang kurang pas atau kurang sesuai dengan apa yang sudah disepakati bersama maka kepala sekolah langsung menyuruh kepada yang bersangkutan untuk segera memperbaikinya dan

memberikan arahan kepada karyawannya yang kurang tepat dalam menjalankan tugasnya.

8. Langkah-langkah kepemimpinan Partisipatif Kepala SMAN 1 Malang.

Kepemimpinan kepala SMAN 1 Kota Malang merupakan pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk mengembangkan lembaga pendidikan, salah satunya yaitu lembaga pendidikan yang dipimpinnya SMAN 1 Kota Malang dengan menggunakan model kepemimpinan partisipatif. Menurut beliau model kepemimpinan partisipatif mempunyai kekuatan energi dan daya tarik sehingga mempunyai bawahan yang sangat berperan dalam proses kepemimpinannya. Selain itu dengan model kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dapat mengetahui kemampuan dan profesionalisme dari masing-masing *stake holder* yang ada, guna untuk pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kemampuannya yang terkait dengan proses pembelajaran di sekolah tersebut.

Adapun langkah-langkah yang ditempuh pemimpin partisipatif Kepala SMAN 1 Kota Malang sebagai berikut: (1) Memahami permasalahan (2) ketika bawahan dalam mengatasi masalah (3) Menjalin komunikasi yang baik (4) Menampung aspirasi bawahan (5) Pemberdayaan Bawahan

9. Implikasi Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Pengembangan Mutu Lembaga

Dalam menerapkan kepemimpinan partisipatif, selaku kepala sekolah mampu memberikan pengaruh besar dalam mengembangkan mutu lembaga SMAN 1 Kota Malang. Pengaruh kepemimpinan partisipatif kepala SMAN antara lain: (1) dapat

menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap bawahannya, bertanggung jawab dalam semua hal. Dalam melakukan tugasnya masing-masing penuh dengan amanah. (2) Terciptanya lingkungan sekolah yang kondusif. SMAN 1 Kota Malang merupakan salah satu lingkungan sekolah yang kondusif yang ada di kota Malang. Dengan menyandang predikat sekolah favorit SMAN 1 Kota Malang berhasil dalam menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif dari berbagai unsur sekolah. Mulai dari karyawan, guru-guru, dan murid-murid dalam setiap kesempatan selalu membicarakan tentang pengembangan dirinya mereka masing-masing. (3) Menimbulkan semangat kerja bawahan. Sehingga mudah untuk pencapaian rencana sekolah yang sudah disepakati. Kepala SMAN 1 Kota Malang, menyebutkan dalam menumbuhkan semangat kerja sebagai atasan harus mampu memberikan contoh teladan yang positif yang mampu mendorong semangat kerja para bawahan. Bawahan akan mudah untuk diarahkan dengan menggunakan contoh secara langsung, dari pada kita hanya memotivasi secara lisan saja. (4) Dan terciptanya nilai Kebersamaan antar warga SMAN 1 Kota Malang.

B. Saran

Dengan merujuk pada fokus penelitian, paparan data, temuan-temuan penelitian dan pembahasan maka hasil penelitian ini dapat penulis sampaikan saran-saran sebagai berikut:

Menjadi kepala sekolah yang unggul dan berkualitas memang tidak mudah karena membutuhkan proses yang panjang dan kontinyu, serta harus melibatkan banyak pihak terutama pihak yang terkait langsung dengan proses pembelajaran. Adanya perubahan menuju sistem sekolah yang lebih dan berkembang maka memerlukan kerja keras dari civitas akademik dan nonakademik harus terus ditingkatkan serta harus mampu mewujudkan lembaga yang

bermutu. Saran dari observer yang bisa dijadikan rujukan adalah:

1. Kepala sekolah sebaiknya lebih bersikap adil dan demokratis dalam menghadapi setiap personil sekolah agar mereka lebih bersemangat dalam ikut berpartisipasi aktif dalam semua kegiatan proses pembelajaran serta lebih bertanggung jawab dalam setiap tugas yang diembankan kepada mereka.
2. Sumber daya-sumber daya sekolah baik dari sumber daya para guru harus selalu digali demi peningkatan peran mereka dalam mewujudkan tujuan Lembaga sekolah, serta peran serta *stake holder* sekolah harus selalu dipupuk demi pencapaian visi dan misi serta tujuan lembaga pendidikan di SMAN 1 Kota Malang.
3. Adanya pelaksanaan pelatihan-pelatihan dan studi banding ke lembaga-lembaga yang lebih bermutu baik secara system maupun perkembangan mutu dan kualitas harus senantiasa dilaksanakan demi perbaikan mutu dan kualitas madrasah.
4. Bagi Kepala Kantor Depag dan Kepala Dinas hendaknya memperhatikan dengan baik peningkatan budaya mutu sekolah/madrasah dan kualitas kepemimpinannya dengan cara menciptakan sistem pendidikan atau pelatihan serta sertifikasi terhadap jabatan kepala sekolah secara profesional dengan standar-standar profesi yang baik. Juga memperhatikan permintaan lembaga agar dapat mengembalikan tenaga profesional lembaga yang telah terdidik dan terlatih manakala terjaring PNS, sehingga manajerial kepala sekolah tidak terganggu akibat bongkar pasang personil.
5. Untuk sekolah dalam hal ini warga SMAN 1 Kota Malang agar tetap komitmen untuk meningkatkan mutu dan prestasi akademik dan prestasi non akademik baik Tingkat Regional maupun Tingkat Nasional.

6. Sekolah dan masyarakat diusahakan saling mengisi dalam hal sumber daya masyarakat untuk membantu sekolah memecahkan masalah dan memperkuat



DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an al-Karim.

Ali, Attabik, Kamus Inggris-Indonesia-Arab, Yogyakarta: Mukti Karya Grafika, 2003

Arcaro ,S, Jerome, Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-Prinsip Perumusan Dan Tata Langkah Penerapan, Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2015

Arikunto, Suharsimi, Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek, Edisi Revisi IV, Jakarta: Rineka Cipta, 2006

Baharuddin dan Moh Makin (eds), Manajemen Pendidikan Islam Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul, Malang, UIN Maliki press, 2010

Danim, Sudarwam, Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik, Jakarta: Bumi Aksara, 2008

Dessler . Manajemen sumber daya manusia, edisi bahasa Indonesia, jilid 2, Jakarta: PT. Prenhalindo, 2002

Dinata, Sukma dan Nana Syaodih (eds), Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah menengah: Konsep, Prinsip, dan Instrumen, Bandung: Refika Aditama, 2006

Ekosusilo, Sistem Nilai Dalam Budaya Organisasi Pada Sekolah Unggul (Studi Kasus di SMU Negeri 1, SMU Regina Pacis, dan SMU al-Islam 01 Surakarta, 2009

Fattah, Nanang. Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dalam Konteks Penerapan Mbs. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012

Fatah, Nanang, Konsep Manajemen Berbasis Sekolah Dan Dewan Sekolah, Cet.I. Bandung: CV. Pustaka Bani Quraisy, 2004

Gaspersz, Vincent, ISO 9001: 2000 and Continual Quality Improvement, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003

George R. Terry, Prinsip-Prinsip Manajemen, alih bahasa j. Smith D.F.m, jakarta, Bumi Aksara: 2009

Jusmaliani, Pengelolaan Sumber Daya Insani, Jakarta, Bumi Aksara: 2011

Jusmaliani, *Merubah Asumsi Homo Economicus Menjadi Homo-Islamicus*, makalah pada Mukhtar 1, Ikatan Ahli Ekonomi islam, Medan, November, 2005.

- Kartono, Kartini, Pemimpin dan Kepemimpinan, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998
- Komariah, Aan dan Cepi Triatna (eds), Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008
- Lexy J. Moleong, Penelitian Kualitatif, Bandung: Rosdakarya, 2002
- Listyo Prabowo, Sugeng, Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah, Malang, UIN Malang Press, 2008
- Minarti, Sri, Manajemen Sekolah Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri, Jogjakarta, Ar-Ruzz Media, 2012
- Muhaimin, Manajemen Pendidikan: Aplikasi Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah, Jakarta: Kencana, 2009
- Mulyadi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu, Malang, Uin Maliki Press, 2010
- Mulyasa, Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Suatu Panduan Praktis, Bandung : Remaja Rosda Karya, 2009
- Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah, Cet. X Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006
- Mulyasa, Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Jakarta, bumi aksara: 2011
- Nawawi, Hadari, Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi. Cet. II, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006
- Nasution. Metode Penelitian Ilmiah Natural Kualitatif, Bandung: Arsito. 1998
- Partanto, Pius & Dahlan Albari (eds), Kamus Ilmiah Populer, Surabaya: Arloka, 2001
- Pasolong, Harbani, Kepemimpinan Birokrasi, Bandung: Alfabeta, 2008
- Purwanto, Ngalim, Prinsip-Prinsip Dan Teknik Evaluasi Pengajaran, Cet. XIII Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006
- Ranupandojo dan Suad Husnan (eds). Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: BPFE-UGM. 2000
- RENSTRA Pendidikan Provinsi Jawa Timur Tahun 2009-2013, Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur, 2009

- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi (eds), *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009
- Rivai, Vaithzal & Arviyan Arifin (eds), *Islamic Leadership Membangun Super leadership Melalui Kecerdasan Spiritual*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009
- Robert G. Owens, *Organizational behavior in education*, Thir edition New Jersey Englewood, Chiffs: Prentice-Hall, Inc, 1987
- Sallis, Edward, *Total Quality Management In Education*, terj. Ahmad ali riyadi dan fahrurrozi, Jogjakarta, IRCiSoD, 2012
- Salim, Peter. *The Contemporary English Indonesian Dictionary*, Jakarta: Modern English Press, 1987
- Saodih Sukmadinata, Nana, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah, Cet.I*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2006
- Siwanto, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012
- Soetopo, Hendyat, *perilaku organisasi teori dan praktik di bidang pendidikan*, Bandung PT Remaja Rosdakarya, 2010
- Sumidjo, Wahjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Cet.1*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1999
- Suryobroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Rieneka Cipta, 2004
- Syamsuri, *Kepemimpinan Partisipatif Dan Pendelegasian Wewenang*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014
- Thoha, Miftah. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Rajawali Pers. 2004
- Tim forza Pesantren Lirboyo, *ijtihad politik islam nusantara*, Kediri: lirboyo Press, 2015
- Umiarso dan Imam Gijali (eds), *Manajemen Mutu Sekolah Di Era Otonomi Pendidikan*, Jogjakarta: IRCiSoD, 2010
- Usman, Husaini, *Manajemen Teori Praktik Dan Riset Pendidikan*, Jakarta, Bumi Aksara, 2008
- Usman, Husaini. *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*. Jakarta, PT Bumi Aksara, 2013

Yulk, Gery, Kepemimpinan dalam organisasi, edisi ke 5. Terj. Budi supriyanto.
Jakarta, PT indeks, 2005

Yusanto, Ismail,. Pengantar Manajemen Syariat,Cetakan II. Jakarta, Khairul
Bayan

WWW.Sertifikasiiso.id/iso-9001,2008. Di akses pada tanggal 22 september
2015, jam 09, 13





KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : Un.03.PPs/HM.01.1/04/2016
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

15 Februari 2016

Kepada
Yth. Kepala SMAN 1 Malang
Di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Dedi Firmansyah
NIM : 13711006
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag.
2. Dr. H. Rahmat Aziz, M.Si.
Judul Tesis : Model Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Lembaga Pendidikan (Studi Multi Kasus di SMAN 1 Kota Malang).

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr. Wb



Prof. Dr. H. Bonaruddin, M.Pd.I.
NIP. 195612311983031032



PEMERINTAH KOTA MALANG DINAS PENDIDIKAN

Jl. Veteran No. 19 Telp. (0341) 560946, Fax. (0341) 551333
Website : <http://diknas.malangkota.go.id> | Email : disdik_mlg@yahoo.co.id
Kode POS : Malang 65145

REKOMENDASI

Nomor : 074 / 0625 / 35.73.307 / 2016

Menunjuk surat dari Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang tanggal 15 Februari 2016 Nomor Un.03.PPs/HM.01.1/04/2016 Perihal : Permohonan Ijin Penelitian, maka dengan ini kami berikan ijin untuk melaksanakan kegiatan dimaksud kepada:

- | | |
|-----------------------|--|
| 1. Nama | : Dedi Firmansyah |
| 2. NIM | : 13711006 |
| 3. Jenjang | : Magister |
| 4. Prodi. / Jurusan | : Manajemen Pendidikan Islam |
| 5. Tempat Pelaksanaan | : SMAN 1 Kota Malang |
| 6. Waktu Pelaksanaan | : Februari 2016 |
| 7. Judul | : Model Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Lembaga Pendidikan |

NO. AGENDA : 070342/35.73.307/SMAN 1/2016
DITERIMA TGL. : 23 - 2 - 2016

Dengan Ketentuan :

1. Dikoordinasikan sebaik – baiknya dengan Kepala SKPD / Sekolah;
2. Tidak Mengganggu proses belajar – mengajar;
3. Berlaku selama tidak menyimpang dari peraturan;
4. Selesai melaksanakan penelitian / Observasi / KKL / KKN, wajib menyampaikan laporan kepada Kepala Dinas Pendidikan Kota Malang.

Demikian untuk dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Malang, 16 Februari 2016

A.n. KEPALA DINAS PENDIDIKAN
Ka Sub Bag Umum

IFA ROSITA, SE
Penata Tk. I
NIP. 19710816 199803 2 008

Tembusan :

1. Kepala SMAN 1 Kota Malang
2. Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Yang bersangkutan



PEMERINTAH KOTA MALANG
DINAS PENDIDIKAN
SMA NEGERI 1 MALANG

Jalan Tugu Utara Nomor 1 Malang Telp. 0341-365454, Fax. 0341-329487
Web site : <http://www.sman1-malang.sch.id> Email : mbk@smn1-malang.sch.id / smn1-malang@yahoo.com



LEMBAR DISPOSISI

Surat Dari : Dinas Pendidikan Kota Malang	Diterima Tanggal : 23 - 2 - 2016		
Tanggal Surat : 16 - 2 - 2016	Nomor Agenda : 342		
Nomor Surat : 074/0625/35.73.307/2016	Nomor Petunjuk : 070		
Perihal : Izin Penelitian : an. Dedi Firmansyah			
Sifat : Biasa / Segera / Sangat Segera / Rahasia / Penting			
No.	Yth.	No.	Isi Disposisi
1.	Waka. Bidang Kurikulum	1.	Selesaikan sesuai prosedur
2.	Waka. Bidang Kesiswaan	2.	Koordinasikan dengan
3.	Waka. Bidang Sarana Prasarana	3.	Konsepkan Jawaban
4.	Waka. Bidang Humas	4.	Benarkan / mohon saran
5.	Ketua Bidang Penjaminan Mutu	5.	Ikuti perkembangannya
6.	Ka. Administrasi/TU	6.	Siapkan bahan
7.	Koordinator BP/BK	7.	Pelajari dan laporkan
8.	Ketua KORPRI	8.	Edarkan / tempelkan
9.	Ketua PGRI	9.	Untuk diketahui
10.	Pembina Koperasi Sekolah	10.	Ditindaklanjuti sesuai ketentuan
11.	Pengurus Koperasi Guru/karyawan	11.	Dipertimbangkan
12.	Koordinator Mapel	12.	Arsip masuk file
13.		13.	
14.		14.	

Diterima tanggal 23/2/2016

Drs. MOCHAMMAD TOLEH
NIP. 19510612 1987 031017

Malang, 23 - 2 - 2016
Kepala Sekolah

H. Musoddaquul Umam, S.Pd, M.Si
NIP. 195807121981111004

PUSAT PERPUSTAKAAN

Tesis dengan judul Model Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Lembaga Pendidikan di SMAN 1 Kota Malang ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 9 Juni 2016

Dewan penguji

(Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I) Ketua
NIP. 195612311983031032

(Dr. H. Fadil, Sj., M.Ag) Penguji Utama
NIP. 196512311992031046

(Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag) Anggota
NIP. 197204202002121003

(Dr. H. Rahmat Aziz, M.Si) Anggota
NIP. 197008132002051001

Mengetahui
Direktur Pasca Sarjana
(Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I)
NIP. 195612311983031032