BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Tinjauan tentang Peran Kepala Madrasah

1. Pengertian Peran Kepala Madrasah

Pengertian peranan adalah merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh seorang dalam suatu peristiwa. Sedangkan kepala sekolah terdiri dari dua kata yaitu "kepala" dan "sekolah" kata "kepala" dapat diartikan "ketua" atau "pemimpin" dalam suatu oraganisasi atau lembaga. Sedang "madrasah (sekolah)" adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.[1]

Kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.[2] Sedangkan menurut Mulyasa dalam bukunya Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah mengatakan bahwa "kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan tingkat satuan pendiddikan yang harus memiliki dasar kepemimpinan yang kuat.[3] Kepemimpinan merupakan faktor penting yang membedakan keberhasilan dengan kegagalan, kemenangan atau kekalahan, kegemilangan atau kelesuan di antara orang-orang dalam

---

[1] *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, https://kbbi.web.id/buku. Diakses pada tanggal 25 Januari 2019 pukul 20.12

[2] Wahyjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2003), cet 4, hal. 83

[3] Mulyasa, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009), hal 36

organisasi atau negara-bangsa. Ismail Noor mengatakan bahwa tanpa kepemimpinan visioner atau strategis, banyak yang tida berhasil atau bahkan bisa bertahan. Nanus juga menyatakan bahwa kepemimpinan visioner krusial bagi *top management* juga sangat mendesak bagi *lower management.* Dengan kata lain, organisasi modern membutuhkan kepemimpinan visioner di seluruh organisasi.

Kepemimpinan pendidikan yang dibutuhkan saat ini adalah kepemimpinan yang didasarkan pada jati diri bangsa yang hakiki yang bersumber dari nilai-nilai budaya dan agama, serta mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan khususnya, dan umumnya atas kemajuan-kemajuan yang diraih di lua r sistem sekolah.[4]

Dari hal yang yang sudah dijelaskan diatas dapat diambil kesimpulan bahwasanya kepala sekolah adalah seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin suatu lembaga pendidikan untuk menciptakan proses belajar mengajar dengan baik dan mewujudkan tujuan yang akan dicapai oleh lembaga pendidikan tersebut. Kepala sekolah sangat berperan penting dalam pencapaian mutu pendidikan dan bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya yang ada.

2. Peran Kepala Madrasah

E. Mulyasa dalam bukunya “Menjadi Kepala Sekolah Profesional”, yang menyebutkan bahwa kepala sekolah berperan sebagai *edukator*,

[4] Dr. Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah, dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan,* (Yogyakarta : Ar-ruzz Media. 2016). Hal 59-60.

manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan juga *motivator* (EMASLIM).[5] Tetapi disini penulis menjelaskan tentang peran kepala madrasah sesuai dengan fokus penelitian yang ada, yaitu dari tiga peran kepala madrasah, yakni peran kepala madrasah sebagai *Manajer, Supervisor* dan *Motivator.* Antara lain adalah sebagai berikut.

a. Kepala Madrasah sebagai *Manajer*

Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran yang sangat menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengontrol).[6]

Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui beragai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti :MGMP tingkat sekolah, *in house training,* diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidika dan pelatihan di luar sekolah, seperti : kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatiha yang diselenggarakan pihak lain. Sebagai *manajer,* seorang kepala sekolah harus memerankan fungsi manajerial

---

[5]E. Mulayasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Praktek Menyusun MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 122

[6] Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif,* (Yogyakarta, Ar-Ruzz Media, 2008), hal 16

kepala sekolah dengan melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengoordinasikan.[7]

Peran kepala sekolah, yang menjalankan peran dan fungsinya sebagai *manajer*, sebagaimana yang diungkapkan oleh wahjosumidjo yaitu : (a) peranan pengambil hubungan antar perseorangan, (b) peranan informasional, dan (c) sebagai pengambil keputusan. Dari tiga peranan kepala sekolah sebagai manjer tersebut, dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Peranan Hubungan antar Perseorangan (*interpersonal roles)*
   a) *Fingurehead*, berarti lambang. Kepala sekolah dianggap lambang sekolah. Oleh karena itu seorang kepala sekolah harus selalu dapat memelihara intregitas diri agar perananya sebagai lambang sekolah tidak memadai nama baik sekolah.
   b) *Kepemimpinan (leadership).* Kepala sekolah adalah pemimpin yang mencerminkan tanggung jawab untukmenggerakan seluruh sumber daya yang ada di sekolah, sehingga dapat melahirkan etos kerja dan produktifitas yang tinggi untuk mencapai tujuan.
   c) *Penghubung (liasion).* Kepala sekolah menjadi penghubung antara kepentingan sekolah dengan kepentingan lingkungan di luar sekolah. Sedangkan secara internal fungsi penghubung kepala sekolah menjadi alat perantara anatara guru, staf

[7] Nurkholis, *Manajemn Berbasis Sekolah Teori, Model dan Aplikasi,* (Jakarta : Grafindo, 2003), hal.119

sekolah lainya, dan siswa, untuk memperoleh informasi dari berbagai pihak demi tercapainya keberhasilah pendidikan.

2) Peranan Informasional (*informasional roles*)

a) Sebagai *monitor*. Kepala sekolah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan, karena kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap sekolah.

b) Sebagai *disseminator*. Kepala sekolah bertanggungjawab untuk menyebarluaskan dan membagi-bagi informasi kepada para guru, staf sekolah, dan orang tua murid.

c) *Spokesman*. Kepala sekolah menyebutkan informasi kepada lingkungan di luar yag di anggap perlu.

3) Sebagai pengambil keputusan (*desicional roles*)

a) *Enterepreneur*. Kepala sekolah selalu berusaha memperbaiki pnampilan sekolah melalui berbagai macam pemikira program-program yang baru serta melakuan survei untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah.

b) Orang yang memperhatikan gangguan (*disturbance handler*). Kepala sekolah harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil.

c) Orang yang menyediakan segala sumber (*A resource allocater*) kepala sekolah bertanggungjawab untuk

menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan dan dibagikan. Sumber-sumber yang dimaksud meliputi : sumber daya manusia, dana, peralatan, dan berbagai sumber kekayaan sekolah yang lain.

d) *A negotiator roles.* Kepala sekolah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar untuk menjalin dan memenuhi kebutuhan.[8]

Andang menyebutkan dalaam bukunya bahwa kepala sekolah sebagai manajer memiliki fungsi sebagai berikut:

1) Memiliki program jangka panjang (8 tahun) akademik/non-akademik
2) Memiliki program jangka menengah (4 tahun) aademik/non-akademik
3) Memiliki program jagka pendek (1 tahun) akademik/non-akademik dan RAPBS.
4) Memiliki mekanisme monitor dan evaluasi pelaksanaan program secara sistematika dan periodik.
5) Mempunyai susunan kepegawaian
6) Mempunyai susunan kepegawaian pendukung antara lain pengelola perpustakaan

[8] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahanya*....., hal.90-92

7) Menyususn kepanitiaan untuk kegiatan temporer, antara lain panitia ulangan umum, panitia ujian, panitia peringatan hari besar, dll
8) Memberikan arahan yang dinamis.
9) Mengkoordinasi staf yang sedang melaksanakan tugas.
10) Memberikan penghargaan dan hukuman
11) Memanfaatkan sumberdaya manusia yang secara optimal
12) Memanfaatkan saran adan prasaran secara optimal
13) Merawat sarana dan prasarana milik sekolah
14) Mempunyai catatan kerja sumber daya manusia yang ada di sekolah
15) Mempunyai program peningkatan mutu sumber daya manusia.[9]

b. Kepala Madrasah sebagai *Supervisor*

Supervisi pendidikan merupakan bantuan yang sengaja diberikan *supervisor* kepada guru untuk memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar termasuk menstimulir, mengkoordinasi dan membimbing secara berkelanjutan pertumbuhan guru-guru secara lebih efektif dalam tercapainya tujuan pendidikan.[10] Tugas kepala sekolah sebagai *supervisor* yaitu lebih cenderung ke arah perbaikan di dunia pendidikan, dengan cara menjalankan

[9] Andang, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah,* (Yogyakarta, Ar Ruzz Media, 2014), hal.57

[10] Saiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan,* (Bandung : Alfabeta, 2009),hal.117

supervisi dengan baik, mengkoordinasikan dengan maksimal agar mutu pendidikan busa berkembang.

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuanya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Oleh karena itu salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai *supervisor*, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang ditetapkan. Pengawasan danpengendalian merupakan kegiatan preventif untuk mencegah para tenaga kependodikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih hati-hati dalam melaksanakan pekerjaanya.[11]

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuanya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilaukan oleh tenaga kependidikan. Supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai *supervisor*, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern deperlakukan

[11] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*.... hal. 111

supervisi khusus yang lebih *independent*, dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya.[12]

Andang menyebutkan dalam bukunya bahwa kepala sekolah sebagai supervisor memiliki fungsi sebagai berikut :

1) Memiliki program supervisi kelas (KBM) dan BK
2) Memiliki program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler
3) Memiliki program supervisi lainya(perpustakaan, laboratorium, ulangan, administrasi sekolah)
4) Melaksanakan program supervisi pendidikan kelas/akademik (klinis)
5) Melaksanakan program supervisi dadakan (non klinis)
6) Melaksanakan program supervisi kegiatan ekstrakulikuler
7) Memanfaatkan hasil supervisi untuk peningkatan kinerja guru/karyawan
8) Memanfaatkan hasil supervisi untuk pengembangan sekolah.[13]

Ngalim Purwanto dalam bukunya yang berjudul "Administrasi dan supervisi pendidikan", menyarankan dua jenis fungsi supervisi yang penting untuk dilakukan adalah sebagai berikut.

a) *Inservice-training*

Inservice-training atau pendidikan dalam jabatan merupakan bagian yang intregal dari program supervisi yang harus di selenggarakan oleh sekolah-sekolah setempat untuk memenuhi

---

[12] Febrianti, *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran di MA Patra Mandiri Plaju Palembang*, Jurnal Of Islamic Education Management : Volume 3 Nomor 1, 2017, dalam http://jurnal.radenfatah.ac.id/index.php/El-idare pada 17 Maret 2019

[13] Andang, *Manajemen & Kepemimpinan...*, hal.60

kebutuhan-kebutuhan sendiri dan memecahkan persoalan-persoalan sehari-hari yang mengendaki pemecahan segera.

Sebab-sebab perlunya *inservice-training*, di samping pendidikan persiapan yang kurang mencukupi, juga banyak guru-guruyang telah keluar dari sekolah guru tidak pernah atau tidak dapat menambah pengtahuan mereka, sehingga menyebabkan cara kerja mereka tidak berubah-ubah, itu-itu saja dan begitu saja tiap tahun. Mereka tidak mengetahui dan tidak dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan masyarakat dan Negara.

Program *inservice-training* dapat melingkupi berbagai kegiatan seperti mengadakan kursus, whorkshop, seminar, kunjungan-kunjungan kesekolah lain, ceramah-ceramah dan demonstrasi mengajar dengan metode baru.

b) *Upgrading*

Pengertian *upgrading* (penataan) sebenarnya tidak jauh berbeda dengan *insevice training. Upgrading* ialah usaha kegiatan taraf ilmu pengetahuan dan kecakapan para pegawai, guru-guru, atau petugas pendidikan lainya, sehingga dengan demikian keahlianya bertambah luas dan mendalam.

Contoh *upgrading* yang biasa dilakukan kalangan guru-guru dan petuas-petugas lainya antara lain memberi kesempatan kepada guru-guru SD yang berijazah SGB atau sederajat untuk mengikuti KGA/KGP agar memiliki pengetahuan yang

setingakat dengan SGA/SPG atau memberi kesempatan kepada pegawai administrasi (tata usaha) yang memiliki ijazah SLP untuk mengikuti KPAA (kursus Pegawai Administrasi Tingkat Atas) dan sebagainya.[14] Jadi kedua fungsi diatas sangat penting dilakukan oleh seorang supervisor untuk menjadikan lembaga pendidikan lebih baik dan bermutu, anatar keduanya juga saling berkaitan, antara satu dengan yang lain.

Menurut Hadarari Nawawi dalam bukunya "Administrasi Pendidikan" Supervisi pendidikan dapat dilakukan berupa kegiaan-kegiata berikut.

1) Orientasi dan penyesuaian guru-guru pada situasi baru.

   Sebelum seorang guru memulai tugasnya di lingkungan yang baru secara intensif perlu diberi kesempatan menyesuaikan diri dalam rangka untuk memenuhi tugas dan pekerjaanya. Orientasi pada saat permulaan bekerja atau dalam menghadapi situasi baru dengan petunjuk pemimpin atau orang yang ditugaskan untuk itu *(supervisor)* akan menimbulkan rasa senang atau puas karena merasa mendapat pengakuan penerimaan sebagai bagian/ anggota dalam suatu lingkungan organisasi yang masih asing. Dengan demikian akan timbul dan terbina kemampuan kerja secara efektif.[15]

---

[14] M. Ngalim Purwarto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : PT. Remaja Rodakarya, 2004), hal.49

[15] Hadarari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta : CV Haji Masagung, 1993), hal,106

2) Rapat dewan guru dan staf guru.

Rapat dewan guru dan staf adalah cara yang efektif untuk meningkatkan ketrampilan guru dalam jabatanya. Banyak permasalaha dalam sekolah yang dapat diselesaikan dalam diskusi rapat, dalam kempatan rapat ini guru dapat mengemukakan pendapat dan pemikiranya serta saran-saran lainya. Dalam pertemuan guru yang patut di perhatikan adalah sebagai berikut.[16]

a) Setiap guru harus memberikan kesempatan berpartisipasi dengan memberikan kemungkinan yang sama pada setiap guru untuk menyampaikan pendapat dan saran-saranya.
b) Pemimpin pertemuan/diskusi dilakukan secara bergiliran. Dengan demikian selain akan meningkatkan partisipasi guru, tapi juga dapat mengembangkan sikap kepemimpinan guru.
c) Agar rapat diskusi tidak membosankan perlu diperhatikan persyaratan ruangan, tempat duduk, pencahayaan, dan fasilitas lainya.
d) Sebelum petemuan diselenggarakan setiap peserta harus mengetahui masalah yang akan di bahas.

3) Kunjungan kelas dan kunjungan sekolah.

Mengadakan kunjungan kelas atau (*class visit*) yang teratur: mengunjungi guru yang sedang mengajar, untuk

[16] *Ibid*..hal 107-108

meneliti bagaimana cara/metode mengajarnya, mengadakan diskusi dengan guru yang bersangkutan. Kunjungan kelas/ sekolah dapat pula berarti kunjungan supervisor/kepala sekolah kepada guru-guru yang disupervisi. Hasil observasi dipergunakan untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan atau kelemahan-kelemahan guru dalam menjalankan tugasnya, termasuk di dalamnyadipergunakan untuk mendorong agar guru mengembangkan kebaikan-kebaikannya yang dimilikinya.[17]

4) Pertemuan individual dan pertemuan kelompok

Setiap permsalahan tidak semuanya bisa diselesaikan secara kolektif akan tetapi sebagai supervisor harus dapat melakukan upaya secara pesonal untuk menyelesaikan masalah.

5) Pendidikan dalam jabatan (*In-Service Training*)

Seorang guru pada dasarnya memiliki kompetensi yang sesuai dengan kompetensi keilmuanya. Akan tetapi seiring dengan kompetensi perkmbangan jaman dan tuntutan jaman tuntutan standart kompetensi tujuan pendidikan maka pengetahuan guru perlu diperbaharuhi (*up* grade). *In service training* dapat diartikan sebagai usaha meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan guru dalam bidang tertentu sesuai dengan tugasnya, agar dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut.[18]

---

[17] Ibid...., hal.106
[18] Hadarari Nawawi, *Administrasi Pendidikan....*, hal. 111

c. Peran Kepala Madrasah 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 susasana kerja, disiplin dan dorongan penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pegembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

Pertama, pengaturan lingkungan fisik. Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugasnya secara optimal. Pengaturan lingkungan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel, serta mengatur lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan.

Kedua, pengaturan suasana kerja. Suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

Ketiga, Disiplin. Disiplin dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan *profesionalisme* tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahanya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas sekolah.

Keempat, dorongan. Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kerah efektifitas kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Kelima, penhargaan. Penghargaan (*reward)* ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kpendidikan. Melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan *profesionalisme* kerjanya secara positif dan produktif. Pemberian penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya.[19]

Pemimpin pada hakekatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam melaksanakan kerjanya, dengan melaksanakan kekuasaan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahanya sehubungan

[19] *Ibid*.....,hal.120-121

dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakanya. Dengan kata lain kepemimpinan kepala madrasah adanya upaya untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua dan pihak lain yang terkait untuk bekerjasama, demi tercapainya tujuan yang telah diterapkan. Dengan demikian, antara kepala madrasah beserta seluruh komponen madrasaha harus saling memberdayakan, sesuai dengan peranya masing-masing.[20]

Menurut Jamal ada tujuh kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah profesional yaitu :

1) Kompetensi kepribadian
2) Kompetensi manajerial
3) Kompetensi kewirausahaan
4) Kompetensi supervisi
5) Kompetensi sosial
6) Kompetensi pemikiran
7) Kompetensi spiritual

Itulah ketujuh kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah profesional. Ketujuh kompetensi tersebut untuk meneguhkan profesional kepala sekolah, sehingga bisa mempimpin sekolah dengan sukses.[21]

---

[20]Khozin, *Manajemen Pemberdayaan Madrasah,* (Malang, : Katalog Dalam Terbitan,2006), hal.46

[21] Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Yogyakarta: Diva Press, 2012), hal. 86.

Menurut Andang dalam bukunya bahwa kepala sekolah sebagai *motivator* memiliki fungsi sebagai berikut :

1) Mampu mengatur ruang kepala sekolah, wakilnya, TU, yang kondusif untuk bekerja.
2) Mampu mengatur ruang kelas yankondusif untuk kegiatan KBM/BK/UKS/OSIS.
3) Mampu mengatur ruang lab yang kondusif untuk belajar/praktik
4) Mampu mengatur perpustakaan yang kondusif untuk belajar.
5) Mampu mengatur halaman lingkungan sekolah yang sejuk, nyaman dan teratur.
6) Mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis antar guru/karyawan
7) Mampu menciptakan rasa aman di lingkungan sekolah
8) Mampu menerapkan prinsip penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*)
9) Mampu menerapkan/mengembangkan motivasi internal dan eksternal bagi warga sekolah.[22]

Jadi, menurut yang sudah dijelaskan diatas bahwasanya peran kepala sekolah sebagai motivator itu tentunya sangat mengacu pada tingkat keprofesionalan guru maupun staf, dan juga sangat berpengaruh akan kinerja pada setiap pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di lembaga pendidikan.

[22] Andang, *Manajemen Kepemimpinan.....*, hal 62

B. Mutu Pendidikan

1. Pengertian Mutu pendidikan

Mutu biasa disebut *quality* atau kualitas. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia mutu adalah baik buruk suatu benda, kadar, taraf atau derajat misalnya kepandaian, kecerdasan dan sebagainya.[23] Mutu adalah kemampuan yang dimiliki oleh suatu produk atau jasa yang dapat memenuhi kebutuhan atau harapan, kepuasan pelangan, yang dalam pendidikan dikelompokkan menjadi dua,yaitu internal *costumer* dan *eksternal costumer*, internal customer yaitu siswa atau mahasiswa sebagai pembelajar dan eksternal customer yaitu masyarakat dan dunia industri. Mutu tidak berdiri, artinya banyak faktor untuk mencapainya dan untuk memelihara mutu. Penjaminan mutu sebagai suatu sistem mengandung tata nilai dan asas dalam proses perubahan, perbaikan dan peningkatan mutu secara berkelanjutan.[24]

Menurut Edward Sallis mutu dapat dipandang sebagai sebuah konsep yang absolut sekaligus relatif. Mutu dalam percakapn sehari-hari sebagian besar dipahami sebagai suatu yang absolut. Dalam definisi yang absolut, sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang tinggi dan tidak dapat diungguli. Adapun mutu yang relatif dipandang sebagai suatu yang melekat pada sebuah produk yang sesuai dengan kebutuhan pelangganya. Untuk itu dalam definisi relatif ini, produk atau layanan akan dianggap bermutu, bukan karena mahal atau *eksklusif*, melainkan

---

[23] *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, https://kbbi.web.id/buku. Diakses pada tanggal 12 Februari 2019 pukul 21:23

[24] Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan : Dalam Konteks Penerapan MBS*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2013), hal. 2

karena memiliki nilai, misalnya keaslian produk, wajar dan familiar.[25] Sedangakan Oemar Hamalik menjelaskan pengertian mutu dapat dilihat dari dua sisi yaitu segi normatif dan segi deskriptif. Dalam arti normatif, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan kriteria intrinsik dan ekstinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan, yakni manusia yang terdidik. Sesuai dengan standar ideal. Berdasarlkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih. Dalam artian deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan senyatanya, misalkan hasil tes belajar.[26]

Adapun menurut Prim Masrokan Mutahar, mendefinisikan mutu pendidikan meliputi *input, proses,* dan *outcom. Input* pendidikan dinyatakan bermutu apabila siap berproses yang sesuai dengan standar nasional dalam bidang pendidikan. Proses pendidikan dinyatakan bermutu apabila mampu menciptakan suasana pembelajaran yang aktif, inovatif dan menyenangkan sehingga tujuan pendidikan bisa tercapai dengan baik. *Outcome* dinyatakan bermutu apabila hasil belajar yang dicapai oleh peserta didik baik dalam bidang akademik dan non akademik tinggi. *Outcome* dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap dalam dunia kerja maupun lembaga-lembaga yang membutuhkan lulusan tersebut dan *stakeholders* merasa puas terhadap lulusan dari lembaga pendidikan tersebut.[27]

---

[25] E Mulyasa, *Manajemen & Kpemimpinan Kepala Sekolah.....,* hal.157

[26] Oemar Hamalik, *Evaluasi Kurikulum,* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 1990), hal.33

[27] Prim Masrokan, *Manajemen mutu....,* hal. 135

Mutu memiliki pengertian yang bervariasi, seperti yang dinyatakan Nomi Pfeffer dan Anna Coote setelah mereka berdiskusi tentang mutu dalam jasa kesejahteraan "mutu merupakan konsep yang licin'' mutu mengimplikasikan hal-hal yang berbeda pada masing-masing orang. Tak dapat dipunhgkiri bahwasanya setiap orang setuju terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan. Hanya saja masalah yang muncul kemudian adalah kurangnya kesamaan makna tentang mutu tersebut, maka dari itu diperlukan sebuah pemahaman yang jelas terhadap variasi makna mutu tersebut, karena kalau tidak demikian, mutu akan hanya menjadi slogan belaka.

Mutu menciptakan lingkungan baik pendidikan, orang tua, pejabat pemerintah, wakil masyarakat, dan pebisnis, untuk bekerjasama guna mmberi peluang dan harapan masa depan peserta didik. Setiap orang mengharapkan bahkan menuntut mutu dari orang lain, sebaliknya orang lain juga selalu mengharapkan dan menuntut mutu dari diri kita. Ini artiinya, mutu bukanlah suatu yang baru, karena mutu adalah naluri manusia. Mutu secara esensial di gunakan untuk menunjukkan kepada suatu penilaian atau penghargaan yang diberikan atau di kenakan kepada barang (produk) dan/jasa (*service*) tertentu, berdasarkan pertimbangan obyektif atas bobot dan kinerja nya. Mutu adalah suatu cara dalam mengelola suatu organisasi yang bersifat komprehensif dan terintegrasi yang di arahkan dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan.[28]

---

[28] A. Aziz, *Peningkatan Mutu Pendidikan*, Jurnal Studi Islam : Pancawahana, Volume 10 Nomor 2, 2015, dalam http://ejournal.kopertais4.or.id/tapalkuda/index.php/pwahana/article/view/2688 pada 10 Februari 2019

Sebuah alasan yang paling mungkin dalam memahami karakter mutu yang membingungkan tersebut adalah bahwa ia merupakan gagasan yang sulit untuk di seragamkan. Adasuatu kekhawatiran bahwa kekuatan emosi dan moral mutu tersebut akan hilag jika ia terlalu di cekoki dengan analisa akademik. Mutu merupakan suatu ide yang dinamis, sedang definisi-definisiyag kaku sama sekali tidak akan membantu. Memang makna mutu yang demikian luas juga sedikit membingungkan pemahaman kita, akan tetapi, beberapa konskuensi praktis yang signifikan akan muncul dari perbedaan-perbedaan makna tersebut. Dengan alasan tersebut mutu membutuhkan diskusi yang lebih lanjut.[29]

Mutu pendidikan yang tinggi tentu diperlukan desntralisasi terhadap fungsi-fungsi manajmeen sekolah untuk mengoptimalkan kebijakan pada tingkat manajemen sekolah dalam melaksanakan programnya. Desentralisasi fungsi-fungsi administrasi dan manajemen ini memberikan kewenangan kepada kepala sekolah bersama seluruh personal sekolah untuk menentukan visi dan misi, menyusun perencanaan sekolah, membagi tugas kepada seluruh personal, memimpin penyelenggarakan program, melakukan pengawasan dan perbaikan sesuai dengan keperluan. Keterkaitan ini menunjukkan bahwa peranan antara para profesional, orang tua, dan masyarakat saling melengkapi memenuhi tuntutan kualitas sekolah.[30]

---

[29]Edward Sallis, *Total Quality, Management In Education*, (Yoggyakarta : IRCSoD,2007), hal. 50-51

[30] Sagala, *Manajemen strategik ...., hal.170*

2. Standar Mutu Pendidikan

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa Sistem Pendidikan Nasional adalah keseluruhan komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, yaitu untuk mengembangkan kemampuan serta meningkatkan mutu kehidupan dan martabat manusia indonesia.

Upaya penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan sulit dilepaskan keterkaitanya dengan manajemen mutu, semua fungsi manajemen dijalankan semaksimal mungkin agar dapat memberikan layanan yang sesuai atau melebihi Standar Nasional Pendidikan yang ditetapkan BSNP. Namun, tidak semua satuan pendidikan dan pihak yang terkait, dapat memahami dan memiliki komitmen dalam memenuhi SNP tersebut. Berdasarkan hal tersebut perlu dijelaskan tentang Standar Nasional Pendidikan dan cara mengukur pencapaian Standar Nasional Pendidikan. Keterkaitan antar standar dapat dilihat pada gambar tersebut.

a. Standar Kompetensi Lulusan (SKL)

Pengertian Standar Kompetensi Lulusan berdasarkan Permendikbud Nomor 54 Tahun 2013 adalah kriteria mengenai kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, ketrampilan, dan pengetahuan. Standar Kompetensi Lulusan digunakan sebagai acuan utama pengembangan Standar Isi, Standar Proses, Standar Penilaian pendidikan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana dan Standar Pembiayaan. Standar

Kompetensi Lulusan merupakan kriteria kualifikasi kemampuan peserta didik yang diharapkan dapat dicapai setelah menyelesaikan masa belajarnya di satuan pendidikan.[31]

b. Standar Isi

Mencakup lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu yang memuat kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan dan kalender pendidikan akademik.

c. Standar Proses

Proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, mennyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.

d. Standar Kompetensi Lulusan

Digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan. Standar kompetensi lulusan meliputi kompetensi untuk seluruh mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran dan mata kuliah.

e. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sehat jasmani dan rohani serta memiliki

[31] Ridwan Abdullah, dkk, *Penjaminan Mutu Sekolah*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2015), hal 41

kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

f. Standar Sarana dan Prasarana

Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainya, bahan habis pakai, srta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium dan tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran.

g. Standar Pengelolaan

Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian kemitraan partisipasi keterbukaan dan akuntabilitas. Pengelolaan satua pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi menerapkan otonomi perguruan tinggi yang dalam batas-batas yang diatur, dalam ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

h. Standar Pembiayaan

Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal. Standar penilaian pendidikan Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas: 1) Penilaian hasil belajar oleh pendidik: 2) Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan; 3) Penilaian hasil belajar oleh pemerintah. Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi terdiri atas: 1) Penilaian hasil belajar oleh pendidik; 2) Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan tinggi. Penilaian penddikan pada jenjang tinggi diatur oleh masing-masing perguruan tinggi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.[32]

3. Peningkatan Mutu

Manajemen Mutu Terpadu atau *Total Quality Management* (TQM) merupakan pendekatan sistem secara menyeluruh. Untuk meningkatkan mutu pendidikan dibutuhkan manajemen yang terarah. Menurut Wiliam dalam Marno manajemen peningkatan mutu atau *Total Quality Management* merupakan sekumpulan prinsip dan teknik yang menekankan pada peningkatan mutu yang bertumpu pada lembaga pendidikan untuk secara terus menerus dan berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasinya guna memenuhi tuntutan dan kebutuhan peserta didik dan masyarakat.[33] Dalam uraian

[32] Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan,* (Bandung; PT. Refika Aditama, 2013), hal. 281-282

[33] Marno & Triyo Supriyatno, *Manajemen Kepemimpinan Pendidikan Islam,* (Bandung : PT. Refika Aditam, 2013), hal.110

diatas perlu diketahui bahwasanya, untuk meningkatkan mutu perlu adanya peningkatan di dalam organisasi lembaga tersebut, maka dari itu oganisasi yang menginginkan tercapainya mutu yang baik, tentunya dengan manajemen yang baik juga, oleh karena itu dalam peningkatan mutu dibutuhkan manajemen yang efektif dan efisien.

Menuruut Husaini Usman, upaya yang dilakukan kepala sekolah terkait peningkatan mutu sebagai berikut.

a. Menjabarkan visi ke dalam target mutu.
b. Merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai.
c. Menanalisis tantangan, peluang, kekuatan dan kelemahan sekolah atau madrasah.
d. Membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu.
e. Bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah atau madrasah.
f. Melibatkan guru, komite sekolah dalam pengambilan keputusan penting sekolah atau madrasah. Dalam hal ini sekolah/madrasah swasta, pengambilan keputusan tersebut harus melibatkan penyelenggaran sekolah/madrasah.
g. Berkounikasi untuk menciptakan dukungan intensif dari orang tua peserta didik dan masyarakat.
h. Menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik.

i. Menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif bagi peserta didik.

j. Bertanggung jawab atas perencanaan partisipasif mengenai pelaksanaan kurikulum.

k. Melaksanakan dan merumuskan program *supervise*, serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja sekolah/madrasah.

l. Meningkatkan mutu.

m. Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

n. Memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan melaksanakan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah/madrasah.

o. Membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah/madrasah dan program pembelajrana yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan.

p. Menjamin manajemen organisasi dan pengoperasikan sumber daya sekolah/madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien dan efektif.

q. Menjalin kerjasama dengan orangtua peserta didik dan masyarakat, komite sekolah/madrasah menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan mobilisasi sumberdaya masyarakat.

r. Memberi contoh/teladan/tindakan yang bertanggungjawab.[34]

Adapun menurut Edward Sallis langkah-langkah dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah sebagai berikut.

1) Memperkuat Kurikulum.

Kurikulum adalah instrumen pendidikan yang sangat penting dan strategis dalam menata pengalaman belajar siswa, dalam meletakkan landasan-landasan pengetahuan, nilai, ketrampilan, dan keahlian, dan dalam membentuk atribut kapasitas yang diperlukan untuk menghadapi perubahan-perubahan sosial yang terjadi.

2) Memperkuat Kapasitas Manajemen Sekolah.

Diproposisikan bahwa manajemen berbasis sekolah (MBS): (1) akan memperkuat rujukan refrensi nilai yang dianggap strategis dalam arti memperkuat relevansi, (2) memperkuat partisipasi masyarakat dalam keseluruhan kegiatan pendidikan, (3) memperkuat prefensi nilai pada kemandirian dan kreativitas baik individu maupun kelembagaan, dan (4) memperkuat dan mempertinggi kebermaknaan fungsi kelembagaan sekolah.

3) Memperkuat Sumber Pendidikan Tenaga Kependidikan.

a) Memperkuat Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan

Dalam jangka panjang, agenda utama upaya memperkuat sumber daya tenaga kependidikan ialah dengan memperkuat

[34] Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan,* (Jakarta : Bumi Aksara, 2014), hal.604

sistem penddikan dan tenaga kependidikan yang memiliki keahlian.

b) Memperkuat Kepemimpinan

Dalam pondasi berbagai karakteristik pribadi, pimpinan lembaga pendidikan perlu menciptakan visi untuk mengarahkan lembaga pendidikan dan karyawanya.

c) Meningkatkan Mutu Mengajar Melalui Program Inovatif Berbasis Kompetensi

Selama ini sekolah terutama guru masih sangat terbatas dalam melakukan inovasi-inovasi pembelajaran. Disisi lain, upaya untuk memperkuat kemampuan mengajar telah diupayakan melalui berbagai jeis penataran, pendidikan, ataupun pelatihan-pelatihan. Melalui berbagai kegiatan tersebut dikenalkan pada inovasi-inovasi pembelajajaran. Tetapi dari pengalaman empirik tampaknya upaya-upaya itu belum secara signifikan membawa perubahan dalam arti peningkatan mutu hasil belajar. Pengembangan bahan ajar, pengembangan strategi dan metode pembelajaran, pengembangan sistem evaluasi, dan pengembangan MBS. Kebutuhan akan inovasi itu dapat dilihat dalam dua hal yaitu untuk kepentingan inventions dan untuk kepentingan perubahan kultural sekolah, sehingga terbangun suatu kultur yang (1) berorientasi inovasi, (2) menumbuhkan kebutuhan untuk terus maju dan meningkat, (30 kebutuhan

untuk berprestasi, (4) inovasi adalah sebagai suatu kebutuhan.

d) Mengoptimalkan Fungsi-Fungsi Tenaga Kependidikan

Di sekolah-sekolah selama ini yang berperan utama adalah guru. Seorang guru melaksanakan berbagai fungsi baik fungsi mengajar, konselor, teknis, maupun pustakawan. Bahkan, dalam kasus-kasus tertentu terdapat guru mengajar bukan berdasarkan keahlianya. Kondisi ini jelas kurang menguntungkan bagi terselenggaranya suatu proses pendidikan yang saling mendukung, sehingga dapat dicapai suatu hasil yang maksimal.

e) Perbaikan yang Berkesinambungan

Perbaikan yang berkesinambungan berkaitan dengan komitmen (*continous Quality Improvement* atau CQI) dan proses *continous pross Improvement.* Dengan mempelajari proses, alat, dan ketrampilan yang tepat.

f) Manajemen Berdasarkan Fakta

Pengambilan keputusan harus didasarkan pad fakta yang nyata tentang kualitas yang di dapatkan dari berbagai sumber di seluruh jajaran organisasi, jadi, tidak semata-mata atas dasar intuisi praduga, atau *organizational* politik. Ukuran mutu pendidikan disekolah mengacu pada derajad keunggulan setiap komponenya, bersifat relatif, dan selalu ada dalam perbandinan. Ukuran sekolah yang baik bukan

semata-mata dilihat dari kesempurnaan komponenya dan kekuatan yang dimilikinya, melainkan diukur dari kemampuan sekolah dalam mengantisipasi perubahan, konflik, serta kekurangan atau kelemahan yang ada dalam sekolah tersebut (dengan menggunakan analisi SWOT)[35]

[35] Edward Sallis, *Total Quality Management in Education....*,hal. 110-111

C. Peran Kepala Madrasah dalam Menigkatkan Mutu Pendidikan

Dalam pemaparan yang sudah dijelaskan diatas bahwasanya peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan tentuya menjadi salah satu acuan untuk memajukan suatu lembaga pendidikan salah satunya adalah madrasah. Oleh karena itu peran yang dimiliki oleh kepala madrasah harus berjalan dengan baik dan maksimal, sesuai dengan karakteristik yang ada, menurut penjelasan yang ada diatas peran kepala sekolah ada 7 yaitu peran sebagai *Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Innovator dan Motivartor* (EMASLIM). Tetapi dalam penelitian ini penulis menyebutkan tiga peranan saja untuk keperluan penelitian di salah satu lembaga madrasah, yaitu tentang peran sebagai *Manajer, Supervisor dan Motivator*. Adapun hal tesebuat adalah sebagai berkut.

1. Peran Kepala Madrasah sebagai *Manajer* dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsfungsi manajemen tersebut adalah *planing* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controling* (pengawasan).[36] Hal senada juga kutipan dari ronins, wegner, dan hollenbeck tugas kepala sekolah sebagai *manajer* adalah mencakup fungsi-fungsi pokok atau proses manajemen, yang terdiri dari

[36] Abdulloh Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif....,* hal.

perencanaan, pengorganisasian, pela ksanaan, pengkoordinasian, pengawasan, dan evaluasi.[37]

Menurut Stoner dalam bukunya Wahjosumidjo menyebutkan ada delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu seorang manajer :

a. Bekerja dengan, dan melalui orang lain.
b. Bertanggung jawab dan mempertaggungjawabkan.
c. Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan.
d. Berfikir realistik dan konseptual.
e. Adalah juru penengah.
f. Adalah seorang politisi.
g. Adalah seorang diplomat.
h. Pengambilan keputusan yang sulit.[38]

Dengan adanya fungsi tersebut tentunya kepala sekolah harus bisa menerapkanya, oleh karena itu dengan adanya kedelapan fugsi manajer tersebut akan meningkatkan mutu pendidikan, dan tentunya dapat mencapai tujuan dari sekolah itu sendiri. Dengan adanya pengaruh dari setiap sumber daya manusia yang ada dan sumber daya yang lainya dapat lebih mudah dalam pelaksanaanya.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai *manajer*, kepala sekolah harus memilki strategi yang tepat untuk memberdayakan

---

[37] Mohamad Juliantoro, *Peran Kepala Sekolah dalamMeningkatkan Mutu Pendidikan*, Jurnal Al-Hikmah : Volume 5 Nomor 2, Oktober 2017, dalam http://jurnal.staiba.ac.id/index.php/alhikmah/article/view/42 pada 31 Maret 2019 pukul 17:46 WIB

[38] Wahyosumidjo, *Kepemimpinan....*, hal 96-97

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

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti : MGMP/MGP tingkat sekolah, *in house training*, diskusi profesional dan sebagainya atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

Peran kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran besar dalam menentukan pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah, perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengontrol.[39]

Jadi, dari pemaparan diatas yaitu bisa di simpulkan bahwasanya peran kepala madrasah sebagi manajer tentunya sangat berperan penting dalam peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu, mutu pendidikan

---

[39] Mohamad Juliantoro, *Peran Kepala Sekolah dalamMeningkatkan Mutu Pendidikan*, Jurnal Al-Hikmah : Volume 5 Nomor 2, Oktober 2017, dalam http://jurnal.staiba.ac.id/index.php/alhikmah/article/view/42 pada 31 Maret 2019 pukul 18.32 WIB

dapat dicapai melalui peran kepala madrasah, salah satunya dari peran kepala madrasah sebagai manajer.

2. Peran Kepala Madrasah sebagai *Supervisor* dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Kepala sekolah sebagai *supervisor* artinya kepala sekolah berfungsi sebagai pengawas, pengendali, pembina, pengarah, dan pemberi contoh kepada para gur dan staf yang ada di sekolah. Salah satu hal yang terpenting bagi kepala sekolah sebagai supervisor adalah memahami tugas dan kedudukan karyawan-karyawan atau staf di sekolah yang dipimpinya. Dengan demikian kepala sekolah bukan hanya mengawasi karyawan dan guru yang sedang menjalani kegiatan, tetapi ia membekali diri dengan pengetahuan dan pemahamanya yang luas tentang tugas dan fungsi stafnya, agar pengawasan dan pembinaan berjalan dengan baik dan tidak membingungkan.[40]

Dalam meningkatkan mutu pendidikan kepala sekolah mampu melakukan supervisi dengan baik, karena adanya prinsip yang mengacu pada peran kepala madrasah itu sendiri. Maka kepala sekolah dalam pelaksanaanya sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut.

a. Hubungan konsultatif, kolegal dan bukan hirakhis.
b. Dilaksanakan secara demokratis
c. Berpusat kepada tenaga kependidikan (guru)

[40] Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1999), hal.90

d. Dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru)
e. Merupakan bantuan profesional.[41]

Dengan hal tersebut, maka kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya sebagai *supervisor* tentunya harus memahami apa yang perlu dilaksanakan dalam melakukan *supervisor*, selain hal itu, kepala madrasah juga harus mampu menguasai pengendalian, pembinaan, pengarahan, serta pemberi contoh pada setiap staf, dengan terpenuhnya semua itu, prinsip dari supervisor pun juga perlu untuk diterapkan dalam melakukan supervisor di madrasah. Oleh karena itu, terciptanya tujuan daripada supervisor, dan tentunya akan meningkatkan mutu pendidikan.

3. Peran Kepala Madrasah sebagai *Motivator* dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Dalam meningkakan mutu pendidikan tentunya dengan adanya peran kepala sekolah sebagai *motivator*, khusunya dalam meningkatkan kinerja dari setiap sumber daya manusia yang ada, dengan adanya motivasi kepada setiap SDM yang ada. Maka dari itu peran kepala madrasah sebagai *motivator* juga berperan penting dalam peningkatan mutu pendidikan.

Sebagai *motivator*, kepala sekolah harus memilki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan

[41] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...,* hal.111

penghargaan secara efektif, dan penyediaan pusat sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.[42] Karena kepala sekolah meyakini dengan kemampuan membangun motivasi yang baik akan membangun dan meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja, sehingga bawahanya mampu berkreasi demi mewujudkan mutu pendidikan yang baik pula.

Kemampuan kepala sekolah membangun motivasi menjadi salah satu kunci untuk meningkatkan mutu pendidikan karena dikolaborasikan dengan kinerja guru. Hasil penelitian septiana, ngadiman, bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.[43]

Jadi kepala sekolah sangat berperan penting dalam peningkatan mutu pendidikan yang ada, oleh karena itu kepala sekolah harus menjalankan peranya dengan seprofesional mungkin agar bisa menjadikan hasil yang maksimal. Dengan adanya tugas ataupun peran kepala sekolah, tetunya mampu meningkatkan mutu pendidikan yang ada disekolah itu sendiri.

---

[42] Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah....*, hal.120

[43] Muh. Miftah, *Peran Kepala Sekolah dalamMeningkatkan Mutu Pendidikan*, Jurnal Penjaminan Mutu : 01 januari 2017, direvisi 07 Januari 2017, diterbitkan 28 Pebruari 2017, dalam http://ejournal.ihdn.ac.id/index.php/JPM/article/viewFile/90/96 pada 01 April 2019 pukul 01.03 WIB

D. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelusuran peneliti terkait dengan hasil penelitian terdahulu, peneliti menemukan beberapa penelitian yang secara tidak langsung terkait dengan peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Beberapa penelitian terdahulu yang penulis temukan adalah sebagai berikut.

1. Nurul latifatul, Peran kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di sekolah menengah pertama (smp) muhammadiyah 3 kaliwungu dan smp muhammadiyah 6 kendal tahun ajaran 2013/2014.

   Beberapa temuan hasil penelitian antara lain adalah sebagai berikut Hasil penelitian ini menunjukan bahwa, *pertama*, peran kepala sekolah di dua sekolah tersebut selama ini secara umum tidak memiliki perbedaan yang signifikan. *Kedua*, profesionalisme guru di dua sekolah tersebut selama ini secara kuantitas telah memilki jumlah guru yang cukup, setiap guru mengajar telah disesuaikan dengan kualifikasi pendidikanya. *Ketiga*, upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di dua sekolah tersebut dengan membuat perencanaan kerja sekolah 4 tahun dan 1 tahun dalam hal pendidik dan tenaga kependidikan.[44]

[44] Nurul lailatul, Peran kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di sekolah menengah pertama (smp) muhammadiyah 3 kaliwungu dan smp muhammadiyah 6 kendal dalam http://eprints.ums.ac.id/38341/1/HALAMAN%20DEPAN.pdf pada 24 mei 2019 pukul 01.48

2. Yofita Astrianingsih, Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningatkan kinerja guru di sdn 1 darmakradenan kecamatan ajibarang kabupaten banyumas.

   Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa (1) kepala sekolah sebagai manajer yaitu membuat indikator keberhasilan, memberdayakan manajemen dan guru dan pemberian penghargaan/I*reward.* (2) kepala sekolah sebagai motivator melalui pemberian motivasi dan pembinaan disiplin tenaga kependidikan, (3) kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik) yaitu membuat target yang disepakati, melakukan sosialisasi target dan melengkapi fasilitas guru.[45]

3. Aziz Saputra, Peran Kepala Madrasah Dalam Membangun Budaya Religius MAN 1 Palembang, Tahun 2017

   Hasil penelitian menunjukan bahwa melalui program kegiatan keagamaan yang dibentuk oleh kepala madrasah seperti, kegiatan salam dengan (kepala madrasah, guru, dan pegawai) kegiatan membaca al quran setiap pagi, shalat zduhur berjamaah, kegiatan nuhadoro (yasinan , ceramah shalat dhuha berjamaah dan do'a) shalat jum'at berjamaah dan salah satu program unggulan di bidang keagamaan yang dibentuk melalui peran kepala madrasah adalah kegiatan hafidz (menghafal) al-qur'an juz.[46]

---

[45] Yofita Astrianingsih, Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningatkan Kinerja Guru di Sdn 1 Darmakradenan Kecamatan Ajibarang Kabupaten Banyumas. Dalam http://repository.iainpurwokerto.ac.id/1889/2/COVER%2C%20BAB%20I%2C%20BAB%20V%2C%20DAFTAR%20PUSTAKA.pdf pada 24 mei 2019 pukul 01.56

[46] Aziz Saputra, Peran Kepala Madrasah Dalam Membangun Budaya Religius MAN 1 Palembang, dalam http://eprints.radenfatah.ac.id/996/1/AZIS%20SAPUTRA%2012290007.pdf Pada 24 Mei 2019 Pukul 01.59.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

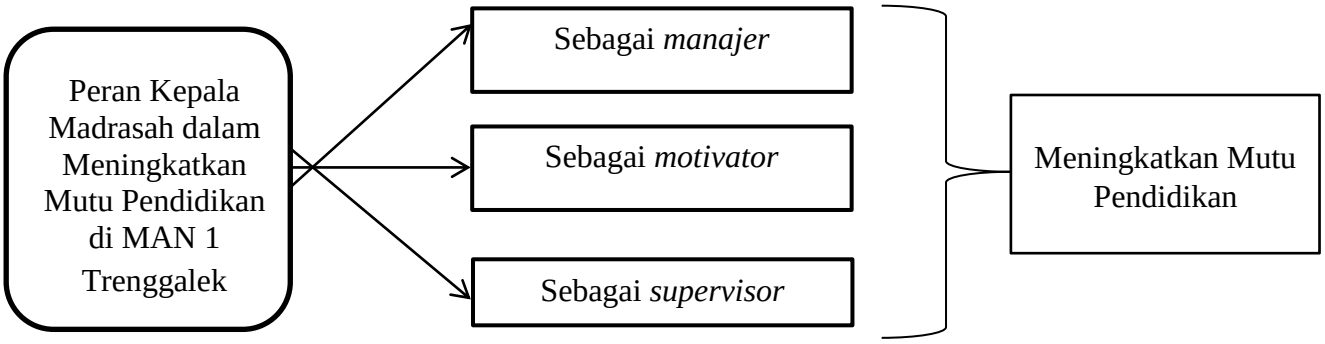
No	Nama, Judul, Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Nurul Latifatul Inayah, Peran kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di sekolah menengah pertama (smp) muhammadiyah 3 kaliwungu dan smp muhammadiyah 6 kendal tahun ajaran 2013/2014	Hasil penelitian ini menunjukan bahwa, *pertama,* peran kepala sekolah di dua sekolah tersebut selama ini secara umum tidak memiliki perbedaan yang signifikan. *Kedua,* profesionalisme guru di dua sekolah tersebut selama ini secara kuantitas telah memilki jumlah guru yang cukup, *Ketiga,* upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di dua sekolah tersebut dengan membuat perencanaan kerja sekolah 4 tahun dan 1 tahun dalam hal pendidik dan tenaga kependidikan.	Adapun persamaannya meneliti tentang peran kepala sekolah. Menggunakan metode kualitatif.	Adapun perbedaan penelitian ini yaitu: judul, fokus, pembahasan, lokasi serta hasil penelitian.
2	Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningatkan kinerja guru di sdn 1 darmakradenan kecamatan ajibarang kabupaten	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa (1) kepala sekolah sebagai manajer yaitu membuat indikator keberhasilan, memberdayakan manajemen dan guru dan pemberian penghargaan/I*rewar d.* (2) kepala sekolah	Adapun persamaan penelitian yaitu, memiliki kesamaan meneliti mutu pendidikan dan menggunakan penelitian kualitatif.	Adapun perbedaan penelitian yaitu, judul penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, hasil penelitian

No	Nama, Judul, Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	banyumas	sebagai motivator melalui pemberian motivasi dan pembinaan disiplin tenaga kependidikan, (3) kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik) yaitu membuat target yang disepakati, melakukan sosialisasi target dan melengkapi fasilitas guru.		
3	Aziz Saputra, Peran Kepala Madrasah Dalam Membangun Budaya Religius MAN 1 Palembang, Tahun 2017	Hasil penelitian menunjukan bahwa melalui program kegiatan keagamaan yang dibentuk oleh kepala madrasah seperti, kegiatan salam dengan (kepala madrasah, guru, dan pegawai) kegiatan membaca al quran setiap pagi, shalat zduhur berjamaah, kegiatan nuhadoro (yasinan , ceramah shalat dhuha berjamaah dan do'a) shalat jum'at berjamaah dan salah satu program unggulan di bidang keagamaan yang dibentuk melalui peran kepala madrasah adalah kegiatan hafidz (menghafal) al-qur'an juz 30.	Persamaan dalam penelitian yaitu, meneliti tentang peran kepala madrasah	Adapun perbedaan penelitian yaitu, perbedaan judul, hasil penelitian, dan fokus,pembahasan.

Dari hasil penelusuran tersebut meskipun memiliki kesamaan tentang peran kepala sekolah dan mutu pendidikan, namun demikian tidak satupun yang sama persis dengan apa yang penulis teliti, baik mengenai tujuan, hasil maupun lokasi penelitian yang penulis teliti.

E. Paradigma Penelitian

Setelah melihat apa yang sudah peneliti sampaikan diatas dapat digambarkan bahwa peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Trenggalek tidak lepas dari peran kepala sekolah yang memaksimalkan kinerjanya pada proses dalam memimpin di sebuah madrasah tersebut, kemudian dalam proses lembaga untuk menjadi efektif yaitu dengan dilakukanya beberapa peran kepemimpinan dari kepala madrasah itu sendiri, selanjutnya upaya kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, perlu yang di lakukan peran-peran kepala sekolah. Kepala madrasah dalam mengelola setiap lembaga haruslah dengan smaksimal mungkin, agar berdampak positif bagi lembaga pendidikannya dan tentunya juga akan menjadi efektif sesuai dengan apa yang diinginkan. Peran kepala madrasah disini sangatlah urgen, karena semakin memaksimalkan upaya-upaya yang dilakukan semakin efektif dan efisien pencapaian tujuan lembaga pendidikan. Pada pembahasan ini bisa digambarkan dengan paradigma bpenelitian sebagai berikut.



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

Pada tabel di atas menjelaskan tentang peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Trenggalek. Bisa di lihat dari peran sebagai *Manajer*, *Supervisor* dan *Motivator* dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dengan hal ini maka bisa diketahui bahwasanya sudah mencapai tujuan dari peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Trenggalek.