

**PERAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH
DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN
DI MAN 3 KEBUMEN**



TESIS

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Magister
dalam Bidang Manajemen Pendidikan Islam**

**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA
KEBUMEN
2022**

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth,
Direktur Sekolah Pascasarjana
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama
Kebumen

Assalamu'alaikum wr. Wb

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul: Peran Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di MAN 3 Kebumen

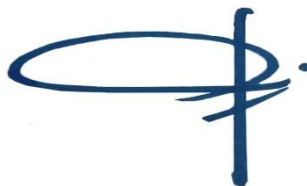
Yang ditulis oleh :

Nama : Ngaisah
NIM : 2010710
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Akademik : 2020/2021

Maka setelah kami teliti dan diadakan perbaikan seperlunya, akhirnya kami anggap tesis tersebut sebagai hasil penelitian/kajian mendalam telah memenuhi syarat untuk diajukan ke Sidang Munaqosyah Tesis Pascasarjana IAINU Kebumen.

Wassalamu'alaikum wr. Wb.

Kebumen, 31 Mei 2022
Pembimbing



Dr. Muhyidin, M. Pd.I
NIDN. 2106017702

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul : PERAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH
DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN DI MAN 3
KEBUMEN


telah dipertahankan di hadapan Sidang Dewan Penguji Tesis pada :

Hari : Senin
Tanggal : 13 Juni 2022
Pukul : 09.00 – 10.00 WIB

Oleh:

Nama : Ngaisah
NIM : 2010710
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dewan Penguji Tesis:

Ketua Sidang : Fikria Najitama, M.S.I. ()
Sekretaris Sidang : Beni Kurniawan, M.Pd.I. ()
Penguji I : Dr.H. Imam Satibi, M.Pd.I. ()
Penguji II : Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I. ()

Kebumen, 13 Juni 2022
Sekolah Pascasarjana
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen
Direktur,



(Dr. Sulis Rokhmawanto, M. S. I)
NIDN. 2131038501

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ngaisah

NIM : 2010710

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M. Pd) merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Kebumen, 31 Mei 2022

Yang Membuat Pernyataan

Ngaisah

NIM. 2010710

MOTTO

قُلْ لَوْ كَانَ الْبَحْرُ مِدَاداً لِكَلِمَاتِ رَبِّي لَنَفِدَ الْبَحْرُ قَبْلَ أَنْ تَنْفَدَ كَلِمَاتُ رَبِّي وَلَوْ جِئْنَا
بِمِثْلِهِ مَدَدًا (١٠٩)

Artinya : Katakanlah: "Kalau sekiranya lautan menjadi tinta untuk (menulis)
kalimat-kalimat Tuhanku, sungguh habislah lautan itu sebelum habis
(ditulis) kalimat-kalimat Tuhanku, meskipun Kami datangkan tambahan
sebanyak itu (pula)." (Q.S. Al-Kahfi : 109)

(Depag. RI, 2005 : 459)

PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan untuk :

1. Almamater Pascasarjana IAINU Kebumen
2. Bapak dan Ibunda tercinta yang selalu memberikan do'a dan restunya.
3. Suami tercinta H. Mulyono, M. Pd.I . Terima kasih atas segala bantuan, do'a dan kebaikannya.
4. Anak-anak tersayang Muhammad Amin Hidayat, Shofia Fathin Nur Rahmah, Husna Nurul Sabrina, dan Rani Fauzia Nur Afita. Semoga ini menjadi penyemangat bagi kalian untuk lebih giat dalam belajar.
5. Seluruh pihak yang tidak bisa penyusun sebutkan satu persatu atas segala bentuk bantuan dan dukungan hingga penyusunan tesis ini dapat diselesaikan dengan baik

ABSTRAK

Ngaisah, NIM: 2010710, Peran Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di MAN 3 Kebumen, Tesis, Program Pascasarjana IAINU Kebumen, 2022

Peran manajerial adalah seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai kedudukannya sebagai seorang manajer (pemimpin). Kepala madrasah sebagai manajer merupakan factor kunci yang menentukan sukses atau gagalnya madrasah dalam mencapai tujuannya.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang peran kepala madrasah sebagai manajer. Mintzberg mengidentifikasi 10 peran yang diidentifikasi dari seorang manajer dalam 3 kategori dasar yaitu interpersonal role (peran antar pribadi), informational role (peran pemroses informasi) dan decisional role (peran pengambilan keputusan).

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskripsi kualitatif. Sedangkan metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Validasi data dengan triangulasi. Dan analisis yang digunakan model analisis miles dan Huberman melalui pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan kesimpulan.

Secara umum penelitian ini menunjukkan bahwa peran kepala madrasah sebagai manager, *Pertama*: ia selalu memberikan pedoman dan arahan kepada para pendidik dan tenaga kependidikan demi kemajuan madrasah yang dipimpinnya, mampu menciptakan kondisi lingkungan kerja dan iklim yang kondusif sehingga ia patut menjadi teladan bagi warga madrasah. *Kedua*: Dalam hal hubungan kerja ia menandatangani dokumen-dokumen, menjalin dan mempertahankan kerja sama dengan pihak luar yang mendukung program madrasah. Sebagai sumber informasi ia mampu mengelola informasi dan memanfaatkan kemajuan teknologi. Ia menerima dan menyampaikan informasi penting kepada pihak yang dituju. *Ketiga*: Melalui program JST ia mampu menumbuhkembangkan jiwa kewirausahaan siswa. Kepala madrasah bekerja sama dengan guru, wali kelas dan guru BK untuk menangani gangguan yang menghambat kegiatan madrasah. Sebagai pengalokasi sumber daya madrasah, kepala madrasah membuat struktur organisasi madrasah, memberikan SK sesuai keahliannya masing-masing dan memberikan penghargaan kepada siswa maupun guru yang berprestasi.

Peran manajerial kepala madrasah di MAN 3 Kebumen secara umum berdampak langsung pada peningkatan prestasi Madrasah Aliyah Negeri 3 Kebumen berhasil membawa MAN 3 Kebumen masuk dalam urutan ke-6 daftar madrasah berprestasi se-Jawa Tengah dengan berbagai prestasi baik akademik maupun non akademik.

Kata Kunci : Peran Manajerial , Kepala Madrasah, Kualitas Pendidikan

ABSTRACT

Ngaisah, NIM: 2010710, *The Managerial Role of Madrasah Heads in Improving the Quality of Education at MAN 3 Kebumen*, Thesis, Postgraduate Program IAINU Kebumen, 2022

The managerial role is a set of behaviors that are expected to be carried out by a person according to his position as a manager (leader). The principal as a manager is a key factor that determines the success or failure of the madrasa in achieving its goals.

This study aims to describe the role of the principal as a manager. Mintzberg identified 10 identified roles of a manager in 3 basic categories, namely interpersonal roles, informational roles and decisional roles.

The type of research used is qualitative research with a qualitative description approach. While the data collection methods used were observation, interviews, and documentation. Data validation by triangulation. And the analysis used by Miles and Huberman's analysis model is through data collection, data reduction, data presentation and conclusions.

In general, this research shows that the role of the madrasa principal as a manager, *First*: he always provides guidance and direction to educators and education staff for the progress of the madrasa he leads, is able to create a conducive working environment and climate so that he should be a role model for madrasa residents. *Second*: In terms of working relationships, he signs documents, establishes and maintains cooperation with external parties who support the madrasa program. As a source of information he is able to manage information and take advantage of technological advances. It receives and conveys important information to the intended party. *Third*: Through the JST program he is able to develop the entrepreneurial spirit of students. The madrasa principal works closely with teachers, homeroom teachers and BK teachers to deal with disturbances that hinder madrasa activities. As an allocator of madrasa resources, the madrasa principal makes the madrasah organizational structure, gives decrees according to their respective expertise and rewards students and teachers who excel.

The managerial role of the madrasah principal at MAN 3 Kebumen in general has a direct impact on improving the performance of Madrasah Aliyah Negeri 3 Kebumen successfully bringing MAN 3 Kebumen into 6th place on the list of outstanding madrasahs in Central Java with various academic and non-academic achievement.

Keywords: Managerial Role, Head of Madrasa, Quality of Education

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi kata-kata yang berbahasa Arab ke huruf latin yang digunakan dalam tesis ini berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI, dan Menteri Pendidikan dan Menteri Kebudayaan RI No. 158/1987 dan No. 0543b/U/1987 Tertanggal 22 Januari 1988 adalah sebagai berikut.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan
ب	bā'	B	Be
ت	tā'	T	Te
ث	sā'	š	Es titik atas
ج	Jim	J	Je
ح	hā'	ḥ	ha titik di bawah
خ	khā'	Kh	Ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Ẓal	Ẓ	zettitik di atas
ر	rā'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sīn	S	Es
ش	Syīn	Sy	Es dan ye
ص	s{ād	Ṣ	Es titik di bawah
ض	d}ād	Ḍ	De titik di bawah
ط	t}ā'	ṭ	Te titik di bawah
ظ	z{ā'	ẓ	Zet titik di bawah
ع	'ayn	... ' ...	Koma terbalik (di atas)
غ	Gayn	G	Ge

ف	fā'	F	Ef
ق	qā'f	Q	Qi
ك	kā'f	K	Ka
ل	lā'm	L	El
م	Mīm	M	Em
ن	Nūn	N	En
و	Waw	W	We
ه	hā'	H	Ha
ء	Hamzah	... ' ...	Apostrof
ي	yā'	Y	Ye

B. Konsonan Rangkap karena Syahadah ditulis rangkap

عِدَّة	Ditulis	'iddah
--------	---------	--------

C. Ta Marbutah

1. Bila dimatikan, ditulis h.

هبة	Ditulis	Hibah
جزية	Ditulis	Jizyah

(ketentuan ini tidak diperlukan terhadap kata-kata Arab yang sudah terserap kedalam bahasa Indonesia seperti zakat, shalat dan sebagainya, kecuali dikehendaki lafal aslinya).

Bila diikuti dengan kata sandang “al” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan h.

كرامة الأولياء	Ditulis	Karāmah al-auliya'
----------------	---------	--------------------

2. Bila tā'marbūtah hidup atau dengan harakat, fathah, kasrah, dan dammah ditulis

زكاة الفطر	Ditulis	<i>Zakātul-ḥitri</i>
------------	---------	----------------------

D. Vokal Pendek

— /	Kasrah	ditulis	I
— /	Fathah	ditulis	A
—	Dhammah	ditulis	U

E. Vokal Panjang

fathah + alif جاهلية	Ditulis ditulis	Ā <i>jāhiliyyah</i>
fathah + alif maqṣūr يسعي	ditulis	ā <i>yas'ā</i>
Kasrah + ya mati مجيد	ditulis ditulis	ī <i>majīd</i>
Dammah + wawu mati فروض	ditulis ditulis	ū <i>furūd</i>

F. Vokal Rangkap

Fathah + ya"mati كهنه	Ditulis Ditulis	Ai Bainakum
Fathah + wawu mati	Ditulis	Au

لَوْأ	Ditulis	Qaulun
-------	---------	--------

G. Vokal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan Apostrof

تَمِيمَا	Ditulis	a‘‘antum
تَدْعَا	Ditulis	u,,iddat
لَا تَعْرَفُنَّ	Ditulis	la‘‘in syakartum

H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti Huruf Qomariyyah

قَارُونَ	Ditulis	al-Qu‘‘ ān
قِيَّاسٌ	Ditulis	Al-Qiyās

2. Bila diikuti Huruf Syamsiyyah ditulis dengan menggandakan huruf syamsiyyah yang mengikutinya serta menghilangkan huruf I (el) nya

عَمَسَا	Ditulis	As-Samā‘‘
سَمْسَا	Ditulis	Asy-Syams

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini. Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan besar kita Nabi Muhammad SAW, sebagai sosok teladan (uswatun hasanah) yang memiliki akhlak paling mulia, yang diutus untuk membangun sebuah peradaban besar bagi terwujudnya rahmat bagi seluruh alam (Rahmatan lil 'Alamin). Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh Gelar Magister (M. Pd) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen.

Penulis sangat menyadari dengan sepenuh hati bahwa terselesainya penyusunan tesis ini adalah berkat dorongan, arahan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak. Melalui kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Fikria Najitama, M. S.I, selaku Rektor Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen
2. Bapak Dr. Sulis Rokhmawanto, M. S.I, selaku Direktur Sekolah Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen
3. Bapak Dr. Muhyidin, S.Ag., M. Pd.I, selaku pembimbing tesis yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, arahan dan motivasi kepada penulis hingga terselesainya tesis ini.
4. Bapak Dr. H. Imam Satibi, M.Pd.I. selaku Dosen Penguji I
5. Bapak Beni Kurniawan, M.Pd.I. selaku sekretaris Sidang Munaqosah Tesis
6. Bapak/Ibu Staf dan seluruh Karyawan Sekolah Pascasarjana (SPs) Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen yang juga turut membantu dalam berbagai urusan administrasi.
7. Kepala MAN 3 Kebumen yang telah memberikan izin dan membantu proses penelitian hingga penyusunan tesis ini dapat selesai dengan baik.

8. Bapak dan Ibunda tercinta yang senantiasa memberikan bantuan baik berupa moril maupun materiil selama penulis menempuh studi di SPs IAINU Kebumen.
9. Suamiku tercinta H. Mulyono, M. Pd.I dan yang teramat kusayangi anak-anakku yang senantiasa menjadi inspirasi, memberi doa, dan dukungan selama berlangsungnya masa perkuliahan hingga memasuki masa penyelesaian perkuliahan.
10. Semua pihak yang telah membantu kegiatan penelitian atas perhatian, perkenan dan bantuan yang telah diberikan hingga tersusunnya usulan dan laporan penelitian ini.

Selanjutnya kepada semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dan mendukung terselesainya tesis ini, penulis sampaikan terimakasih. Semoga amal baiknya senantiasa mendapatkan balasan dari Allah SWT dengan balasan yang lebih baik..

Penulis telah berusaha semaksimal mungkin dalam penyusunan tesis ini. Akhirnya saran dan kritik yang sifatnya membangun sangatlah penulis harapkan untuk penelitian selanjutnya.

Kebumen, Mei 2022
Penulis,



Ngaisah
NIM. 2010710

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
NOTA DINAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN.....	vi
ABSTRAK	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI	viii
KATA PENGANTAR.....	xiv
DAFTAR ISI.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	7
F. Sistematika Penulisan Tesis.....	8
BAB II LANDASAN TEORI	9
A. Deskripsi Teori.....	9
B. Kajian Hasil Penelitian yang Relevan	34
BAB III METODE PENELITIAN	38
A. Jenis Penelitian.....	38
B. Tempat dan Waktu Penelitian	39
C. Informan Penelitian	40
D. Teknik Pengumpulan Data	41
E. Teknik Analisa Data	43
F. Keabsahan Data	46
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	49
A. Deskripsi Gambaran Umum Lokasi	49
B. Deskripsi Hasil Penelitian	79
1. Interpersonal Role.....	79
2. Informational Role	88
3. Decisional Role	91
C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	104
1. Interpersonal Role Kepala MAN 3 Kebumen	105
2. Informational Role Kepala MAN 3 Kebumen	110
3. Decisional Role Kepala MAN 3 Kebumen	114
BAB V PENUTUP	121
A. Kesimpulan	121
B. Saran	123

DAFTAR PUSTAKA	124
LAMPIRAN-LAMPIRAN	129
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	143

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Daftar Perubahan Nama Madrasah	49
Tabel 4. 2 Data Jumlah siswa MAN 3 Kebumen T.P. 2021/2022	50
Tabel 4. 3 Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan	52
Tabel 4. 4 Data Prestasi Siswa MAN 3 Kebumen T.P. 2021/2022	61
Tabel 4. 5 Pengaturan Beban Belajar	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Peranan Manajer	23
Gambar 2 Visi dan Misi MAN 3 Kebumen	53
Gambar 3 MA ber Prestasi Jawa Tengah.....	63

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara.....	129
Lampiran 2 Pedoman Observasi.....	131
Lampiran 3 Pedoman Dokumentasi.....	132
Lampiran 4 Foto Visi dan Misi MAN 3 Kebumen	133
Lampiran 5 Foto Gedung MAN 3 Kebumen	134
Lampiran 6 Foto Piala Prestasi Akademik dan Non Akademik MAN 3....	134
Foto Kegiatan	

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan, dilihat dari status dan cara pengangkatannya tergolong pemimpin resmi, “*formal leader*”, atau “*status leader*”. Kedudukannya sebagai “*status leader*” bisa meningkat pula menjadi “*functional leader*”, atau “*operational leader*”, tergantung pada prestasi dan kemampuannya di dalam memainkan peranan sebagai pemimpin pendidikan pada madrasah yang telah diserahkan pertanggung jawaban kepadanya itu.¹

Lembaga pendidikan yang merupakan tempat untuk menghasilkan peserta didik yang berkualitas, tidak lepas dari usaha-usaha kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, pegawai administrasi, orang tua siswa, masyarakat dan komite madrasah (*Stakeholders*). Dalam hal ini yang mempunyai peran dalam membawa madrasah menjadi lembaga pendidikan yang berkualitas adalah pemimpinnya, yang dimaksud pemimpin disini adalah kepala madrasah.

Kepala sekolah/madrasah mempunyai peran yang sangat penting untuk meningkatkan kualitas lembaga yang dipimpinnya. Hal ini dikarenakan, di tangan pemimpin yang merupakan ‘nahkoda’ dalam lembaga yang dipimpinnya akan terjadi perubahan-perubahan menuju standar mutu yang diharapkan. Peran yang tepat dan fungsi yang sesuai harus dijalankan oleh seorang kepala sekolah untuk mencapai tujuan tersebut. Seorang kepala sekolah dituntut untuk memahami peran apa yang harus dijalankannya, baik dalam menjalankan perannya sebagai pemroses informasi, peran dalam pengambilan keputusan ataupun peran antar personal. Dengan mengetahui dan menjalankan dengan benar peran kepemimpinan tersebut, maka kepala sekolah akan mampu memimpin lembaga yang dipimpinnya dengan baik.

Selain itu, kepala madrasah harus mempunyai *ghirrah* perjuangan

¹ Soekarto Indra Fachrudi dkk., *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1983), hlm. 77

sebagai *agent of change* dalam meningkatkan kualitas pendidikan yang dipimpinnya menuju standar mutu yang ditetapkan. Hal itu dapat dilakukan dengan langkah antara lain: perumusan visi, misi, tujuan dan sasaran lembaga, pengambilan keputusan, analisis SWOT, penyusunan program peningkatan mutu, keterbukaan, partisipasi warga sekolah dan masyarakat, kemandirian dan akuntabilitas, dan perubahan menuju sadar mutu.²

Pada sebuah madrasah, Kepala madrasah adalah bapak sekaligus sebagai ibu bagi semua guru yang bertugas di madrasah tersebut. Hal ini memberikan konsekuensi yang logis bahwa seorang Kepala madrasah haruslah mempunyai tingkat kemampuan lebih. Sehingga dapat mengontribusi segala kebutuhan guru-guru yang bersifat psikis dan bahkan terkadang bersifat fisik. Kondisi ini memaksa Kepala madrasah untuk dapat memosisikan diri sebagaimana yang diinginkan anak buahnya. Meskipun kepala sekolah sendiri sebenarnya seorang manusia, yang tidak luput dari kesalahan dan kekhilafan, sehingga sangat naif jika tuntutan tersebut bersifat harus.³ Hal ini berkaitan dengan posisinya sebagai pemimpin madrasah dan manajer dari organisasi madrasah. Sehingga peningkatan kemampuan tersebut sebenarnya hanyalah sebagai upaya untuk melengkapi diri agar dapat melaksanakan tugas sebagaimana mestinya. Kewajiban dan tugas Kepala madrasah merupakan konsekuensi yang sangat berat serta penuh tanggungjawab. Karena itu, jika tidak memiliki kemampuan untuk memimpin dan mengelola organisasi madrasah, maka visi dan misi madrasah tidak mungkin tercapai secara maksimal.⁴

Kualitas seorang pemimpin sangat menentukan keberhasilan lembaga yang dipimpinnya, termasuk di dalamnya lembaga pendidikan. Sebab kepemimpinan yang sukses itu mampu mengelola lembaga yang dipimpin, mampu mengantisipasi perubahan, mampu mengoreksi kekurangan dan kelemahan serta sanggup membawa lembaga yang dipimpin pada tujuan yang

² Fauzi Sayuti , *Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, Jurnal ,Email:fauzi_sayuti@gmail.com. diakses tgl. 11 Desember 2021_

³ Muhammad Saroni, *Manajemen Sekolah*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz, 2006), hlm. 47

⁴ Saroni, *Manajemen Sekolah...*, hlm. 48

ditetapkan. Sehubungan dengan itu maka pemimpin merupakan kunci sukses bagi organisasi.⁵

Kualitas dan perilaku kepala madrasah hendaknya mencakup hal-hal berikut: 1). Visi yang kuat tentang masa depan madrasah dan dorongan terhadap semua staf atau karyawan untuk berkarya menuju perwujudan visi tersebut. 2). Harapan yang tinggi terhadap prestasi peserta didik dan kinerja staf. 3). Pengamatan terhadap guru di kelas dan pemberian balikan positif dan konstruktif dalam rangka pemecahan masalah dan peningkatan pembelajaran. 4). Dorongan untuk memanfaatkan waktu pembelajaran secara efisien dan merancang prosedur untuk mengurangi kekacauan. 5). Pemanfaatan sumber-sumber material dan personil secara kreatif. 6). Pemantauan terhadap prestasi peserta didik secara individual dan kolektif dan memanfaatkan informasi untuk membimbing perencanaan instruksional.⁶

Kepemimpinan Kepala madrasah adalah salah satu perwujudan kepemimpinan nasional, yaitu kepemimpinan Pancasila, satu potensi atau kekuatan yang mampu memberdayakan segala daya sumber masyarakat dan lingkungan yang dijiwai oleh sila-sila Pancasila mencapai tujuan nasional, dalam situasi tertentu.⁷

Di Indonesia sekolah harus dapat melaksanakan fungsi dan tugasnya untuk mewujudkan tujuan nasional yang tercantum dalam Undang-undang RI No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional beserta penjelasannya Bab II Pasal 3 yang berbunyi:

Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.⁸

⁵ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali, 2010), hlm. 1

⁶ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: elKaf, 2006), hlm. 131-132

⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Garfindo Persada, 2003), hlm. 119

⁸ UU RI. No. 20 tahun 2003. *Sistem Pendidikan Nasional dan Penjelasannya*, (Bandung: PT. Citra Umbara, 2003), hlm. 7

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan pada tingkat madrasah memiliki peranan yang cukup besar dalam mengembangkan kualitas lembaga pendidikan di madrasah yang menjadi tanggungjawabnya. Tumbuh kembangnya semangat kerja guru dan karyawan tergantung pada kinerja kepala madrasah, komunikasi antar pribadi kepala madrasah, serta kemampuan dalam memimpin madrasah.⁹

Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif akan dapat bekerja sesuai dengan konteksnya, yaitu mampu memberikan visi, menciptakan gambaran yang besar, menetapkan tujuan yang jelas dan disetujui bersama, serta memonitor dan menganalisis prestasi serta mampu mengembangkan prestasi para pengikut, yaitu dengan memberikan pengarahan dan panduan, melatih dan membimbing serta memberikan umpan balik.¹⁰ Dengan ditingkatkannya kualitas pendidikan diharapkan guru serta karyawan akan lebih mampu menjadi tenaga kependidikan yang dapat mengemban tugasnya dengan baik. Pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik akan disertai dengan pendidikan dan ketrampilan yang sesuai akan mendorong kemajuan setiap usaha, yang pada gilirannya akan meningkatkan pendapatan baik perorangan, kelompok, maupun Nasional. Peran setiap variabel terhadap tingkat serta naik turunnya produktivitas tidak tetap, melainkan dinamis.¹¹

Kepala madrasah sebagai manajer sudah saatnya mengoptimalkan mutu kegiatan pembelajaran untuk memenuhi harapan pelanggan pendidikan, madrasah berfungsi membina sumber daya manusia yang kreatif dan inovatif, sehingga kelulusannya memenuhi kebutuhan masyarakat, baik pasar tenaga kerja sektor formal maupun sektor informal. Dengan demikian pendidikan yang bermutu tidak hanya dilihat dari kualitas lulusannya, tetapi mencakup bagaimana lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan sesuai dengan standar mutu yang berlaku. Pelanggan dalam hal ini adalah pelanggan

⁹ Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 16

¹⁰ Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif...*, hlm. 17

¹¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 135

internal (Pendidik) serta Eksternal (Peserta didik, orang tua dan masyarakat).

Betapa pentingnya peran dan strategi kepala madrasah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Hal ini sinergi dengan kemajuan yang akan diperoleh oleh madrasah apabila dipimpin oleh pemimpin yang tepat. Fakta membuktikan bahwa di tangan seorang pemimpin yang hebat, madrasah biasa bisa menjadi madrasah berkualitas dalam waktu yang singkat. Pemimpin yang berkualitas mampu menciptakan terobosan-terobosan atau inovasi sehingga madrasah yang dipimpinnya terus berkembang menuju puncak tujuannya. Seorang pemimpin yang hebat juga mampu memompa semangat kerja orang yang dipimpinnya, sehingga tiada tekanan tetapi bekerja dengan suka rela sehingga bisa diperoleh hasil yang maksimal.

Oleh karena itu lokasi yang dijadikan penelitian adalah MAN 3 Kebumen yang berada di kecamatan Kutowinangun kabupaten Kebumen. Madrasah ini dijadikan penelitian karena penulis sangat tertarik untuk mengetahui bagaimana Peran manajerial Kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas lembaga pendidikan di madrasah tersebut. Khususnya dibawah kepemimpinan Bapak Ahmad Sultoni, S.Pd.I, M.Pd. MAN 3 Kebumen berupaya secara terus menerus untuk meningkatkan mutu tamatan atau calon tenaga kerja yang mempunyai pribadi Relegius, cerdas, mandiri, dan peduli lingkungan di era global. Karena di madrasah ini dari tahun ketahun selalu menunjukkan kualitasnya.

Data awal penelitian menunjukkan bahwa berbagai prestasi telah diraih oleh peserta didik madrasah ini. Pada tahun ajaran 2020/2021 mewakili kabupaten Kebumen untuk maju KSM di tingkat propinsi, dan juga meraih juara I MTQ tingkat SMA se eks Karesidenan Kedu. Di pertengahan Januari tahun 2022 peserta didik di MAN 3 Kebumen berhasil mempersembahkan 32 medali olimpiade mapel (9 emas, 8 perak, dan 15 perunggu), pada event DIVYA COMPETITION 3.0 pada tanggal 14-16 Januari 2022 dan News Generation Olympiade IV di tanggal 16 Januari 2022¹². Di ajang Olimpiade

¹² Wawancara dengan Siti Badriyah (Waka Kesiswaan MAN 3 Kebumen), Pada Tanggal 21 Januari 2022

Agama Islam Nasional tanggal 28-29 Januari 2022 yang diselenggarakan Indonesian Modern Quiz, peserta didik MAN 3 Kebumen berhasil meraih 18 medali (11 perak, dan 7 perunggu).¹³

Selain itu di madrasah ini hasil belajarnya menunjukkan nilai yang maksimal baik dari akademik dan juga ketrampilan, di madrasah ini selain mengunggulkan nilai akademik di sini juga mengutamakan nilai ketrampilan serta keagamaan (yakni dengan diadakannya asrama putri “Al-Ma’unah”) hal itulah yang menjadi prioritas utama di madrasah ini.¹⁴ Diharapkan lagi setelah lulus dari madrasah tersebut peserta didik diharapkan dapat memberikan contoh atau teladan yang baik bagi madrasah atau sekolah lain.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka tesis ini dengan judul: "Peran Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di MAN 3 Kebumen." Peran manajerial kepala madrasah akan dikaji dengan menggunakan Teori Peran Manajerial Mintzberg yang mencakup tiga kategori dasar yaitu peran antarpribadi (*interpersonal roles*), peran pemrosesan informasi (*informational roles*), dan peran pengambilan keputusan (*decisional roles*). Ketiga kategori dasar peran manajerial tersebut mencakup sepuluh butir peran yang masing-masing akan digunakan sebagai pisau analisis dalam penelitian ini.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah tersebut diatas dapat dirumuskan masalahnya sebagai berikut:

1. Bagaimanakah peran antarpribadi kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di MAN 3 Kebumen ?
2. Bagaimanakah peran pemrosesan informasi kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di MAN 3 Kebumen ?
3. Bagaimanakah peran pengambilan keputusan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di MAN 3 Kebumen ?

¹³ Wawancara dengan Siti Badriyah...pada tanggal 2 februari 2022

¹⁴ Hasil observasi tanggal 3 februari 2022

C. Tujuan Penelitian

Sebagaimana penelitian pada umumnya, maka penelitian ini mempunyai tujuan yang akan dicapai. Tujuan tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan peran antarpribadi kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di MAN 3 Kebumen.
2. Untuk mendeskripsikan peran pemrosesan informasi oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di MAN 3 Kebumen.
3. Untuk mendeskripsikan peran pengambilan keputusan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di MAN 3 Kebumen.

D. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan guna antara lain:

a. Manfaat Teoritis

1. Sebagai sumbangan pemikiran penulis terhadap dunia pendidikan khususnya tentang peran manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan
2. Sebagai masukan Kementerian Agama RI yang secara langsung memberikan andil utama dalam pembuatan kebijakan, sehingga dengan adanya masukan yang sangat berharga tentang peran manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan dapat dijadikan sebagai bahan masukan untuk membuat kebijakan berikutnya.

b. Manfaat Praktis

1. Sebagai bahan masukan yang bermanfaat bagi kepala madrasah dan guru khususnya guru MAN 3 Kebumen untuk menambah wawasan dan ilmu tentang peran manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan
2. Bagi peneliti sendiri untuk menambah wawasan tentang peran manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas madrasah yang dipimpinnya. Dan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pengetahuan dan pengalaman dalam menyusun karya tulis ilmiah

serta dapat dipergunakan sebagai persyaratan mendapat gelar magister pendidikan.

3. Bagi peneliti selanjutnya sebagai bahan rujukan untuk penelitian yang sama atau penelitian yang lebih luas pada umumnya.

E. Sistematika Penulisan Tesis

Penulisan tesis ini secara keseluruhan terdiri dari lima bab, masing-masing bab disusun secara sistematis dan terinci.

BAB I merupakan Pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tesis.

BAB II Landasan Teori, dalam bab ini dibahas tentang tinjauan tentang pengertian kepala madrasah, peranan dan fungsi kepala madrasah, manajerial kepala madrasah, kualitas lembaga pendidikan dan kajian penelitian terdahulu yang relevan.

BAB III Metode penelitian, bab ini terdiri dari jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subyek penelitian, teknik dan instrumen pengumpulan data, keabsahan data dan analisis data.

BAB IV Paparan hasil penelitian dan pembahasan, berisikan deskripsi lokasi penelitian, deskripsi hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V Penutup, merupakan bagian akhir dari tesis yang berisi kesimpulan dan saran. Dan bagian paling akhir, peneliti sajikan daftar pustaka dan lampiran-lampiran serta daftar riwayat hidup.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu “Kepala” dan “Madrasah”. Kata kepala dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu lembaga, sedangkan Istilah “madrasah” telah dikenal oleh masyarakat muslim sejak masa kejayaan Islam klasik. Dilihat dari segi bahasa, madrasah merupakan *isim makan* (nama tempat) berasal dari kata *darasa* yang berarti tempat orang belajar. Dengan demikian madrasah dipahami sebagai tempat atau lembaga pendidikan Islam.

Madrasah merupakan realitas pendidikan yang menampung aspirasi sosial budaya dan agama penduduk muslim Indonesia yang secara kultural berakar kuat pada kelompok masyarakat santri. Pilihan masyarakat untuk memberikan pendidikan kepada anaknya melalui madrasah berbeda-beda. Akan tetapi secara umum dan kolektif, motif-motif tersebut mencerminkan komitmen keagamaan yang kuat.¹⁵

Di Indonesia, peraturan Menteri Agama RI No. 1/1946 dan No.7/1950 memformulasikan madrasah sebagai berikut yaitu tempat pendidikan yang diatur sebagai sekolah dan membuat pendidikan dan ilmu pengetahuan agama Islam menjadi pokok pengajaran. Sedangkan menurut SKB (Surat Keputusan Bersama) Tiga Menteri 1975, Madrasah diartikan sebagai lembaga pendidikan yang menjadikan mata pelajaran pendidikan agama Islam sebagai mata pelajaran dasar yang diberikan sekurang-kurangnya 30%, di samping mata pelajaran umum.¹⁶

Dengan demikian secara sederhana kepala madrasah dapat

¹⁵ Depag RI, *Sinergi Madrasah dan Pondok Pesantren*, (Jakarta: Dirjen Binbaga Islam, 2004), hlm. 60

¹⁶ Tim Dirjen Bimbagais Depag, *Pola Pengembangan Pondok Pesantren* (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama RI, 2003), hlm. 2

didefinisikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana menjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.¹⁷ Kepala madrasah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala madrasah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah. Keberhasilan kepala madrasah menunjukkan bahwa kepala madrasah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu madrasah. Beberapa diantara kepala madrasah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para peserta didik. Kepala madrasah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi madrasah mereka.

Kepala madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan- pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala madrasah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan- persyaratan tertentu seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, usia pangkat dan integritas. Oleh karena itu kepala madrasah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku.

Berkaitan dengan kepala madrasah sebagai orang pilihan yang bertugas dalam meningkatkan kualitas/mutu pendidikan termaktub dalam Al-Qur'an Surat As-Sajdah ayat 24 sebagai berikut :

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

Artinya :

“Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan

¹⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2010), hlm. 83.

adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami.¹⁸

Kepala Sekolah/madrasah memiliki peran strategis untuk memajukan sekolah dan meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah/sekolah yang dipimpinnya yang diawali dengan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasinya. Nurkolis mengatakan bahwa kepala sekolah sebagai “figur kunci dalam mendorong kemajuan sekolah serta memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya”¹⁹ Sedangkan Rohiat mengatakan bahwa “kepala sekolah mempunyai posisi puncak yang memegang kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan”.²⁰ Dan menurut Lunenberg dan Orstein dalam buku *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah* bahwa “kepala sekolah merupakan kunci dalam membentuk kultur sekolah”.²¹

Berdasarkan tiga pendapat di atas dapat di pahami bahwa kepemimpinan kepala madrasah/sekolah merupakan faktor utama, dan tokoh kunci dalam membentuk kultur sekolah/madrasah, mewujudkan keberhasilan siswa dengan berbagai prestasinya guna mencapai tujuan sekolah, karena itu sangat dituntut kemampuan manajerial kepala sekolah/madrasah untuk mengatur dan mengelola semua sumber daya yang ada demi meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah/sekolah yang menjadi tanggungjawabnya.

Seorang kepala madrasah harus berjiwa nasional dan memiliki falsafah hidup yang sesuai dengan falsafah dan dasar negara kita. Jika kita simpulkan apa yang telah diuraikan diatas, maka syarat seorang kepala madrasah adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan / peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
- 2) Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama di madrasah

¹⁸ Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta: Depag RI, 2005), hlm. 333

¹⁹ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Pt.Grasindo, 2006, hlm. 119.

²⁰ Rohiat, *Manajemen Sekolah*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2008, hlm. 33.

²¹ Tatang,S, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, Bandung: Pustaka Setia, 2015, hlm. 212.

yang sejenis dengan madrasah yang dipimpinnya.

- 3) Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
- 4) Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi madrasah yang dipimpinnya.
- 5) Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan madrasah.²²

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007, tentang standar Kepala Sekolah/madrasah, bahwa untuk diangkat sebagai kepala sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/madrasah yang berlaku nasional salah satunya standar kompetensi manajerial. Standar tersebut terdiri atas:

- a) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- b) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
- e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- h) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.

²² H.M Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Cet 3, Rineka Cipta, Jakarta, 2015, hlm.92

- i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- k) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- l) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
- m) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
- n) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- o) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- p) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah/ sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.²³

Kepala madrasah atau kepala sekolah sebagai manager pendidikan yang berada di madrasah atau sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan dan atau membawa madrasah yang dipimpinnya memperoleh kualitas pembelajaran yang baik dan tetap menjaga eksistensi lembaga pendidikan di lingkungan sekitarnya. Keadaan tersebut dapat diwujudkan dengan baik, apabila kepala madrasah mampu memerankan peranannya secara maksimal dan relevan dengan kondisi dalam meningkatkan kualitas lembaga pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya.

Kepala sekolah/madrasah menempati posisi puncak dan memegang kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan. Dia berperan sebagai seorang

²³ Peraturan Menteri Nomor 13 Tahun 2007, “Standar Kepala Sekolah/madrasah” diakses 21 November 2021 dari <http://kepri.kemendiknas.go.id/file/file/PeraturanLainnya/thug1419838558.pdf>

manajer dan sebagai seorang pemimpin. Kedua peran ini bersatu dan melekat pada jabatan Kepala sekolah/ Kepala Madrasah. Kepala sekolah/ madrasah dalam organisasi harus memiliki kompetensi manajerial yang handal. Karena dengan kompetensi manajerial tersebut dia dituntut agar dia mampu berperan sebagai manajer. Oleh karena itu, kepala sekolah/madrasah sebagai manajer dapat dilihat sebagai suatu kekuatan sekaligus sebagai stabilisator. Kepala sekolah/madrasah sebagai manajer perlu berfikir sistemik, karena dihadapkan pada permasalahan yang kompleks yang terjadi di sekolah atau di madrasah yang dipimipinnya, seperti Guru, karyawan, siswa, orang tua siswa/wali, dan komite serta masyarakat dan juga seluruh potensi sumber daya sarana dan prasarana yang ada.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama dan kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. 1) Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. 2) Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati. 3) Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif).²⁴

Dalam hal ini kepala sekolah harus berlandaskan pada asas-asas

²⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesioanal*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 103.

sebagai berikut:

- a. Asas tujuan, bertolak dari anggapan bahwa kebutuhan tenaga kependidikan akan harga dirinya mungkin dicapai dengan turut menyumbang pada suatu tujuan yang lebih tinggi.
- b. Asas keunggulan, bertolak dari anggapan bahwa setiap tenaga pendidikan memerlukan kenyamanan serta harus memperoleh kepuasan dan memperoleh penghargaan pribadi.
- c. Asas mufakat, dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menghimpun gagasan bersama serta membangkitkan tenaga kependidikan untuk berpikir kreatif dan melaksanakan tugasnya.
- d. Asas kesatuan, dalam hal ini kepala sekolah harus menyadari bahwa tenaga kependidikan tidak ingin dipisahkan dari tanggung jawabnya.
- e. Asas persatuan, kepala sekolah harus mendorong para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalisme dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah.
- f. Asas empirisme, kepala sekolah harus mampu bertindak berdasarkan atas nilai dan angka-angka yang menunjukkan prestasi tenaga kependidikan, karena data yang memuat semua komponen sekolah memegang peranan yang sangat penting.
- g. Asas keakraban, kepala sekolah harus berupaya menjaga keakraban dengan para tenaga kependidikan, agar tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan lancar.
- h. Asas integritas, kepala sekolah harus memandang bahwa peran kepemimpinannya merupakan suatu komponen kekuasaan untuk menciptakan dan memobilisasi energi seluruh tenaga kependidikan untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya.²⁵

²⁵ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*

Menurut Rohimat, (2008) Kepala sekolah/madrasah sebagai manajer pada dasarnya harus memiliki kemampuan dalam pengelolaan kurikulum, kesiswaan, personil, sarana dan prasarana, keuangan, hubungan sekolah/madrasah dengan masyarakat, serta layanan khusus.²⁶

Peranan kepala sekolah sebagai manajer menurut Stoner dan Freeman yang dikutip Husaini Usman akan muncul karena adanya pemberian otoritas formal berupa surat keputusan kepada seseorang sekaligus dengan status dan kedudukannya.²⁷ Untuk melaksanakan otoritas formal dan statusnya, setiap manajer minimal mempunyai tiga peranan, yaitu sebagai interpersonal, informasional dan pengambilan keputusan.²⁸

Dalam Buku Kerja Kepala Sekolah, menyebutkan bahwa kegiatan manajerial yang harus dilakukan oleh kepala sekolah meliputi: membuat perencanaan sekolah, rencana kerja sekolah (RKS), rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS), menyusun pedoman dan jadwal kegiatan sekolah, serta struktur organisasi sekolah, mengelola pendidik dan tenaga kependidikan, mengelola siswa, mengelola sarana-prasarana sekolah, mengelola pembiayaan sekolah, melakukan evaluasi sekolah.²⁹

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah/madrasah sebagai manajer bertugas mengelola sumber daya madrasah/sekolah dan seluruh potensi yang ada, yang meliputi mengelola tenaga pendidik, siswa, keuangan, kurikulum, humas, fasilitas, dan komponen yang lain, untuk dapat didayagunakan semaksimal mungkin, sehingga dapat terarah pada pencapaian tujuan sekolah/madrasah secara efektif dan efisien.

Allah SWT. berfirman dalam Al-Qur'an (QS. Shad ayat

(Bandung:Alfabeta,2009) hlm. 66.

²⁶ Rohimat, *Kecerdasan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2008), hlm. 26

²⁷ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Cet ke-3 (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hlm. 17.

²⁸ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik...*, hlm. 18.

²⁹ Kementerian Pendidikan Nasional, "Buku Kerja Kepala Sekolah" pdf diakses pada 25 November 2021 dari <https://www.scribd.com/doc/142306481/Buku-Kerja-Kepala-Sekolah-Kecil>

26):

يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ
إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٢٦﴾

Artinya:

“Hai Daud, 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 azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan”.³⁰

2. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah

Kepala Madrasah/Sekolah sebagai individu merupakan komponen madrasah/sekolah yang paling utama di madrasah/sekolah berfungsi menjadi pemimpin (*top manager*) dalam menentukan sukses dan gagalnya suatu organisasi sekolah/madrasah. Sebagai seorang pemimpin yang sukses dapat dipastikan memiliki kemampuan mengelola organisasinya dan mampu mengantisipasi perubahan yang secara tiba tiba, juga dapat mengoreksi kelemahan kelemahan, serta sanggup membawa organisasinya kepada sasaran dalam jangka waktu tertentu.

Adapun tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) kepala sekolah (kepala madrasah) berdasarkan pasal 15 Permendikbud No. 6 Tahun 2018 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah , adalah sebagai berikut :

1. Beban kerja Kepala Sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada Guru dan tenaga kependidikan.
2. Beban kerja Kepala Sekolah bertujuan untuk mengembangkan sekolah dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan.
3. Dalam hal terjadi kekurangan Guru pada satuan pendidikan, maka

³⁰ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Depag RI, 2005) hlm.392

Kepala Sekolah dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan agar proses pembelajaran atau pembimbingan tetap berlangsung pada satuan pendidikan yang bersangkutan.

4. Kepala Sekolah yang melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan, tugas pembelajaran atau pembimbingan tersebut merupakan tugas tambahan di luar tugas pokoknya.
5. Beban kerja bagi kepala sekolah yang ditempatkan di SILN selain melaksanakan beban kerja juga melaksanakan promosi kebudayaan Indonesia.

Selain itu dalam Pasal 20 Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah ada penegasan bahwa Kepala Sekolah tidak dapat merangkap sebagai pelaksana tugas jabatan lain lebih dari 6 (enam) bulan berturut-turut.

Dalam Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tersebut, juga ditegaskan bahwa calon kepala sekolah harus lulus Pelatihan Calon Kepala Sekolah, sedangkan Kepala Sekolah yang sedang menjabat dan belum memiliki Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah wajib mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan penguatan Kepala Sekolah. Bagi Kepala Sekolah yang tidak lulus pendidikan dan pelatihan penguatan Kepala Sekolah diberi kesempatan untuk mengikuti kembali pendidikan dan pelatihan penguatan Kepala Sekolah paling banyak 2 (dua) kali.³¹

Kepala sekolah/madrasah pasti mempunyai berbagai karakteristik dalam memujudkan visi dan misi madrasahnyanya. Sehingga, kepala madrasah mempunyai berbagai jenis strategi yang akan dilakukan guna mewujudkan visi dan misi tersebut.

Kepala madrasah juga harus mempertimbangkan berbagai situasi dan kondisi, serta perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhinya. Sehingga, kepala madrasah diharapkan menjadi pemimpin yang dapat

³¹ Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018, "Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah" diakses 21 Januari 2022 dari http://ainamulyana.blogspot.com/2018/05/Permendikbud-nomor_6-tahun-2018-tentang.html.pdf

meningkatkan kinerja guru yang lebih baik.

Kepala madrasah sebagai pemimpin, harus memiliki berbagai kemampuan diantaranya yang berkaitan dengan pembinaan disiplin pegawai, motivasi, dan penghargaan, seperti : a) Pembinaan disiplin; b) Pembangkitan motivasi; c) Penghargaan, penggunaan penghargaan ini perlu dilakukan secara tepat, efektif dan efisien agar tidak menimbulkan dampak negatif (Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah,2004; 125).

Dalam dunia pendidikan kepala sekolah/madrasah dituntut untuk bisa menjadi pemimpin ideal agar lembaga yang dipimpinnya (dalam hal ini madrasah atau sekolah) bisa maju,menerapkan manajemen berkualitas, menghasilkan output berupa siswa yang berkualitas pula. Hal tersebut dapat diwujudkan dengan kepala sekolah/madrasah yang mampu memahami peran dan tugasnya dengan baik.

Kepala sekolah/madrasah dalam kedudukannya sebagai pemimpin pendidikan dimaksudkan bahwa kepala madrasah adalah orang yang bertanggung jawab dalam kepemimpinan pendidikan. Kepemimpinan pendidikan dalam pengertian ini adalah proses mempengaruhi semua personel yang mendukung pelaksanaan aktivitas pembelajaran dalam rangka mencapai tujuan pendidikan di madrasah/sekolah.³² Para pemimpin pendidikan harus memiliki komitmen terhadap perbaikan mutu dalam fungsi utamanya. Oleh karena itu, fungsi dari kepemimpinan pendidikan haruslah tertuju pada kualitas pembelajaran serta semua staff yang mendukungnya. Karena keberadaan anggota atau staff juga penting dalam organisasi. Dalam hal ini adalah di sekolah / madrasah.³³

Kepala sekolah/madrasah adalah orang yang berada di garis terdepan yang bertugas mengkoordinasikan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Kepala madrasah/kepala sekolah diangkat untuk menduduki jabatan yang bertanggung jawab

³² Fauzi Sayuti , *Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, Jurnal ,Email:fauzi_sayuti@gmail.com. diakses tgl. 11 Desember 2021

³³ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, (Jakarta: PT.Grasindo, 2012)

mengkoordinasikan upaya bersama untuk mencapai tujuan pendidikan pada level sekolah/ madrasah masing-masing.

3. Peran Manajerial kepala Madrasah

Peranan ialah bentuk perilaku yang diharapkan pada setiap orang untuk menjalankan fungsinya. Peranan ditetapkan oleh otoritas formal yang menentukan status seseorang dalam suatu organisasi.³⁴

Peranan ialah bentuk-bentuk perilaku yang diharapkan pada setiap orang untuk menjalankan fungsinya di dalam suatu organisasi seseorang (Stoner & Freeman, 2005). Dari pendapat tersebut dapat diketahui bahwa peranan dan fungsi sangat erat hubungannya. Dalam salah satu lagu *top hit* Akhmad Akbar yang berjudul, “Panggung Sandiwara” disenandungkan syair bahwa dunia ini adalah panggung sandiwara di mana setiap manusia memainkan peranannya masing- masing. Demikian pula halnya dengan kepala sekolah/madrasah. Tidak dapat disangsikan lagi bahwa tidak ada sekolah/madrasah efektif tanpa dikelola oleh kepala sekolah/madrasah yang efektif. Kenyataan di lapangan membuktikan bahwa semua sekolah/madrasah yang efektif atau bermutu tinggi, selalu dikelola oleh kepala sekolah/madrasah yang efektif pula.

Banyak peranan yang harus dimainkan kepala sekolah/madrasah di sekolah/madrasah yang dipimpinnya. Secara yuridis, peranan kepala sekolah/madrasah menurut Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 162/U/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah adalah sebagai **EMASLEC** yaitu *Educator* (pendidik), *Manager* (pengelola), *Administrator* (pengadministrasi), *Supervisor* (penyelia), *Leader* (pemimpin), *Entrepreneur* (pengusaha), dan *Climate creator* (pencipta iklim). Sejak berlakunya Kepmendiknas tersebut, maka peranan kepala sekolah/madrasah sebagai **EMASLIM** (*Educator*, *Manager*, *Administrator*, *Supervisor*, *Inovator*, dan *Motivator*) dinyatakan

³⁴ Husaini Usman, *Peran dan Fungsi Kepala Sekolah/Madrasah*, Jurnal PTK Dikmen Vol. 3 No. 1 April 2014

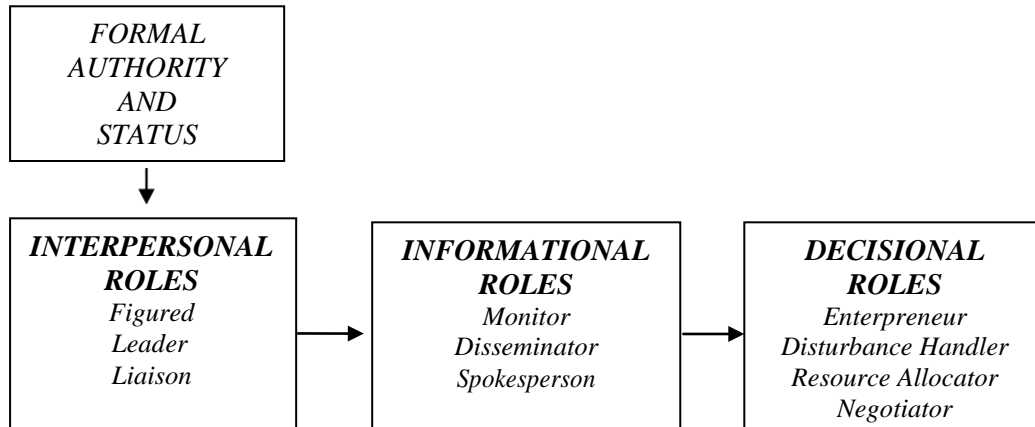
sudah tidak berlaku lagi.³⁵

Peranan kepala sekolah/madrasah menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai sebagai: **pribadi**, **manajer**, **supervisor**, **sosial**, dan **enterpreneur (primavisiente)**. Peranan kepala sekolah/madrasah sebagai *leader* dalam hal ini sudah termasuk di dalam peranan kepala sekolah/madrasah sebagai *manager* karena *manager* meliputi *leader* (Hunsaker, 2001). Demikian pula halnya dengan *climate creator* yaitu kepala sekolah/madrasah sebagai pencipta budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik juga sudah termasuk peranan kepala sekolah/madrasah sebagai *manager* karena sebagai kepala sekolah/madrasah harus mampu menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik (Sergiovanni, 1991). Peranan kepala sekolah/madrasah sebagai administrator sudah merupakan bagian dari peranan sebagai manajer karena sebagai manajer dia juga berperan sebagai *reporter*. Karena fungsi manajemen menurut Urwick dan Gullick (1937) dalam Husaini Usman (2006) adalah: *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, and Budgeting* (POSDCoRB). Sebagai *reporter*, ia tentu saja melakukan kegiatan catat-mencatat, tulis-menulis atau ketatausahaan sekolah/madrasah yang sekarang berganti nama administrasi sekolah/madrasah. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa peranan umum kepala sekolah/madrasah adalah sebagai **primavisiente**.

Mengingat banyaknya peranan yang harus dimainkan kepala sekolah/madrasah, maka pada kesempatan ini, pembahasan peranan kepala sekolah/madrasah dibatasi pada peranannya sebagai manajer saja. Kepala sekolah/madrasah sebagai manajer merupakan faktor kunci yang menentukan sukses atau gagalnya sekolah/madrasah dalam mencapai tujuannya. Hubungan antara otoritas formal dan status dengan ketiga

³⁵ Husaini Usman, *Peran dan Fungsi Kepala Sekolah/Madrasah*, Jurnal PTK Dikmen Vol. 3 No. 1 April 2014

peranan tersebut digambarkan seperti berikut ini.



Gambar: Peranan Manajer (Stoner & Freeman, 2000).

Manajerial adalah perpaduan seni dan ilmu, sebuah ilmu dalam mengatur segala sesuatunya dengan benar. Pelaku ilmu disebut dengan manajer. Seorang manajer haruslah menguasai ilmu **manajerial** dengan baik. ... Definisi manajer menurut Havard Business School adalah orang yang “mendapatkan hasil melalui orang lain”.

Manajemen dan manajerial adalah dua istilah yang sama mengandung arti merencanakan, mengatur dan sebagainya. Manajerial melekat dengan profesi manajer atau manifestasi dari aktivitas manajer. Manajerial adalah kata kerja operasional dari manajer yang terkait dengan pekerjaan yang dilakukan manajer. Jadi kata manajerial adalah “suatu aktifitas atau pekerjaan yang dilakukan manajer dalam merencanakan, mengorganisir, mengelola, mengontrol serta mengevaluasi berbagai pekerjaannya”.³⁶ Oleh karena itu seorang manajer yang ingin sukses sangatlah penting memberdayakan semua potensi atau mendayagunakan keahlian yang dimiliki oleh warga madrasah/sekolah dengan pembagian tugas dan wewenang yang jelas, baik dalam dimensi kinerja dengan kualitas kerja yang baik maupun dalam dimensi proses kaderisasi pimpinan sekolah pada semua tingkatan.

³⁶ Pengertian Manajerial dalam (<http://munirlibra.blogspot.co.id/2012/05/normal-0-false-false-false-en-us-x-none.html>. t.hal. diakses tgl 21-12-2021)

Peran manajerial adalah seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai kedudukannya sebagai seorang pemimpin/manajer, sedangkan motivasi merupakan dorongan dalam diri seseorang yang mengarahkan perilakunya. Peran manajerial berlaku bagi tiap manajer, namun kepentingan relatifnya dapat berbeda-beda bagi manajer tertentu dengan manajer lainnya. Peran manajer kebanyakan ditetapkan lebih dahulu oleh sifat dari posisi manajerial tersebut. Namun para manajer mempunyai beberapa fleksibilitas mengenai cara masing-masing peran tersebut diinterpretasikan dan diterapkan.³⁷

Mintzberg (dalam Griffin, 2004) menyimpulkan bahwa manajer memainkan sepuluh peran yang berbeda, peran-peran ini dibagi ke dalam tiga kategori dasar yaitu antarpribadi (*interpersonal*), pembawa informasi (*informasional*), pengambil keputusan (*decisional roles*). Dalam penelitiannya, Mintzberg mengatakan bahwa apa yang dilakukan manajer paling baik digambarkan dengan melihat peran yang mereka mainkan di tempat kerja.

Mintzberg mengidentifikasi 10 peran yang diidentifikasi dari seorang manajer yang dimainkan dalam sebuah organisasi yang terbagi dalam 3 kategori dasar:

1. Interpersonal Role (Peran Antar Pribadi).
2. Informational Role (Peran Pemrosesan Informasi).
3. Decisional Role (Peran Pengambilan keputusan).

Tiga peran manajerial yang dikemukakan oleh Mintzberg di atas akan dijadikan sebagai **teori utama** (*grand theory*) dalam penelitian ini. Teori peran manajerial Mintzberg tersebut akan digunakan untuk membedah dan menganalisis data dan selanjutnya menarik kesimpulan berdasarkan fenomena yang ditemukan. Dengan teori ini, peneliti juga akan melakukan kajian dan pembahasan terhadap hasil penelitian yang diperoleh di lapangan.

³⁷ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta: Indeks, Cetakan kelima, 2005), hlm.35

1. Interpersonal Role (Peran Interpersonal / Antar Pribadi)

Peran tersebut berkaitan dengan perilaku manajer yang menitikberatkan pada kontak antarpribadi. Peran interpersonal adalah peran yang melibatkan orang (bawahan dan orang di luar organisasi) dan tugas-tugas lain yang bersifat seremonial dan simbolis. Tiga peran interpersonal termasuk menjadi:

- a. *Figurehead Role*/Peran Proforma Pemimpin (Sosok atau Figur).
- b. *Leader* (Pemimpin).
- c. *Liaison* (Penghubung).

Menurut **Dr. Henry Mintzberg**, ketiga peran interpersonal ini berasal dari otoritas dan status yang terkait dengan jabatan manajer.

a. Figurehead Role / Peran Proforma Pemimpin (Sosok / Figur)

Sebagai konsekuensi dari kewenangan formal mereka sebagai kepala organisasi atau salah satu sub unitnya, para manajer diharuskan untuk melakukan tugas simbolis tertentu yang bersifat legal dan social. Tugas tersebut termasuk menandatangani dokumen (misalnya kontrak, izin mengeluarkan uang), memimpin pertemuan tertentu dan peristiwa seremonial (misalnya jamuan perpisahan bagi seseorang yang akan meninggalkan perusahaan), berpartisipasi dalam upacara dan ritual, dan menerima tamu resmi. Manajer tersebut harus berpartisipasi dalam kegiatan tersebut meskipun biasanya kegiatan itu hanya mempunyai kepentingan yang marginal saja bagi pekerjaan mengelola. *Figurehead* (Sosok / Figur) melakukan tugas-tugas hukum atau sosial simbolis. Semua kewajiban sosial, inspirasi, hukum dan seremonial. Dalam hal ini, manajer dipandang sebagai simbol status dan otoritas.

b. Leader (Peran sebagai Pemimpin)

Para manajer bertanggung jawab agar subunit organisasinya berfungsi sebagai kesatuan yang terintegrasi guna mengejar tujuan dasarnya. Karenanya, manajer tersebut harus memberi pedoman kepada para bawahan, memastikan bahwa mereka termotivasi, dan menciptakan

kondisi yang menguntungkan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Sejumlah kegiatan manajerial yang terkait dengan peran pemimpin, yang mencakup merekrut, melatih, mengarahkan, memberi pujian, memberi kritik, mempromosikan, dan menghentikan. Namun, peran pemimpin menyerap semua kegiatan manajerial, bahkan yang mempunyai tujuan dasar yang lain. *Leader* (pemimpin) membangun hubungan dengan karyawan dan berkomunikasi dengan memotivasi dan melatih mereka. Tugas adalah inti dari hubungan manajer-bawahan dan termasuk penataan dan memotivasi bawahan, mengawasi kemajuan mereka, mempromosikan dan mendorong perkembangan mereka, dan menyeimbangkan efektivitas.

c. Liaison (Peran Sebagai Penghubung)

Peran sebagai penghubung yang mencakup perilaku yang bertujuan untuk menetapkan dan mempertahankan jaringan hubungan dengan para individu dan kelompok diluar unit organisasi manajer itu. Hubungan tersebut sangat penting sebagai sumber informasi dan dukungan. Hakikat dari peran penghubung adalah untuk membuat kontak-kontak baru, tetap menjalin hubungan, dan memberi bantuan yang sebaliknya akan memungkinkan manajer tersebut pada saatnya nanti meminta juga kemurahan hati atau bantuan dari orang lain. Dengan kata lain, *Liaison* (peran sebagai penghubung) memelihara jaringan kontak di luar unit kerja untuk memperoleh informasi. Menjelaskan kewajiban informasi dan komunikasi seorang manajer. Seseorang harus berjejaring dan terlibat dalam pertukaran informasi untuk mendapatkan akses ke basis pengetahuan.

2. Informational Role (Peran Pemrosesan Informasi)

Informational Role (Peran Informasional) melibatkan penerimaan, pengumpulan, dan penyebaran informasi. Tiga peran informasi ini meliputi:

- a. *Monitor* (Pemantau),
- b. *Disseminator* (Penyebar), dan
- c. *Spokeman* (Juru bicara).

Peran informasi ini adalah tentang menerima dan mengirimkan informasi sehingga manajer dapat berfungsi sebagai pusat saraf organisasi mereka. Peran informasi adalah sebagai berikut.

a. Monitor (Peran sebagai Pemantau)

Peran manajer secara berkelanjutan mencari informasi dari sejumlah sumber, seperti membaca laporan dan memo, hadir dalam pertemuan dan pengarahan, dan melakukan perjalanan pengamatan. Beberapa dari informasi tersebut diteruskan ke bawahan (peran *disseminator*) atau ke pihak luar (peran juru bicara). Kebanyakan dari informasi tersebut dianalisis untuk menemukan masalah dan peluang, dan untuk mengembangkan pengertian mengenai peristiwa luar serta proses internal dalam sub unit organisasi manajer tersebut. Dengan kata lain monitor (memantau) mencari informasi internal dan eksternal tentang isu-isu yang dapat mempengaruhi organisasi atau perusahaan (sekolah/madrasah). Tugas termasuk menilai operasi internal, keberhasilan departemen serta masalah dan peluang yang mungkin timbul. Semua informasi yang diperoleh dalam kapasitas ini harus disimpan dan dipelihara.

b. Disseminator (Peran Sebagai Pembagi Informasi/Penyebar)

Para manajer mempunyai akses khusus ke sumber informasi yang tidak tersedia bagi para bawahan. Beberapa dari informasi tersebut bersifat actual dan beberapa diantaranya berhubungan dengan kelebihan yang dimiliki para individu yang ingin mempengaruhi manajer tersebut, termasuk mereka yang berada pada tingkat kekuasaan yang tinggi. Beberapa dari informasi tersebut harus diteruskan ke para bawahan, mungkin dalam bentuk aslinya atau setelah diinterpretasi dan disunting oleh manajer tersebut. *Disseminator* (Penyebar/Pembagi Informasi) mentransmisikan informasi secara internal yang diperoleh dari sumber internal atau sumber eksternal. Menyoroti pandangan eksternal factual atau berbasis nilai ke dalam organisasi dan kepada bawahan. Ini membutuhkan ketrampilan penyaringan dan pendelegasian.

c. Spokeman (Peran Sebagai Juru Bicara)

Para manajer juga diharuskan untuk meneruskan informasi dan memberikan pernyataan tentang nilai kepada pihak yang berada di luar subunit organisasi mereka. Para manajer tingkat menengah dan manajer tingkat rendah harus melapor ke atasannya. Masing-masing manajer tersebut juga diharapkan untuk bertindak sebagai *lobbyist* (yang melakukan perundingan) dan sebagai pejabat hubungan masyarakat dari subunit organisasi ketika menghadapi para atasan dan pihak luar. Seperti yang ditunjukkan oleh Mintberg (1973, hlm.76), “Untuk dapat berbicara secara efektif bagi organisasinya dan untuk dihormati oleh pihak luar, manajer harus memperlihatkan pengetahuan yang paling actual mengenai organisasi beserta lingkungannya.” *Spokeman* (Juru Bicara) mengirimkan informasi tentang organisasi kepada orang luar. Melayani dalam kapasitas PR dengan menginformasikan dan melobi orang lain untuk menjaga pemangku kepentingan utama diperbarui tentang operasi organisasi.

3. Decisional Role (Peran Pengambilan keputusan)

Peran pengambilan keputusan berkisar pada pembuatan pilihan. Peran interpersonal manajer mengarah ke peran keputusan. Informasi dan sumber daya yang dikumpulkan dan didaftarkan oleh interpersonal membuat seorang manajer mampu memainkan peran pengambilan keputusan atau tanggung jawab yang menjadi kewajibannya. Empat peran pengambilan keputusan termasuk menjadi pengusaha / wirausahawan, penanganan gangguan, pengalokasi sumber daya, dan negosiator.

a. Entrepreneur (Peran sebagai Wirausahawan)

Manajer sebuah organisasi atau subunitnya bertindak sebagai pemrakarsa dan perancang perubahan yang terkendali untuk memanfaatkan peluang dalam memperbaiki situasi yang ada sekarang. Perubahan yang terencana terjadi dalam bentuk proyek perbaikan seperti pengembangan produk baru, pembelian peralatan baru, atau reorganisasi struktur formal. Beberapa dari

proyek perbaikan tersebut diawasi langsung oleh manajer itu, dan beberapa proyek lainnya didelegasikan ke para bawahan. Mintzberg (1973, hlm.81) menawarkan penjelasan mengenai cara manajer menangani proyek perbaikan sebagai berikut.

“manajer sebagai penyelia dari proyek-proyek penting dapat disamakan dengan pemain bola sirkus (juggler). Di setiap saat ia mempunyai sejumlah bola di udara. Secara berkala, salah satunya akan jatuh ke bawah, menerima ledakan energy yang singkat, dan naik kembali. Sedangkan bola-bola baru menunggu di pinggiran dan pada waktu tertentu, bola yang sudah tua dibuang dan ditambah dengan yang baru.”

Entrepreneur (Wirausahawan) bertindak sebagai *inisiator*, perancang, dan mendorong perubahan dan inovasi. Peran ini mendorong manajer untuk membuat proyek peningkatan dan bekerja untuk mendelegasikan, memberdayakan, dan mengawasi tim dalam proses pengembangan.

b. Disturbance Handler (Peran sebagai Penangan Gangguan/Kekacauan)

Dalam peran ini, manajer menangani krisis yang mendadak yang tidak dapat diabaikan, yang berbeda dengan masalah yang dipecahkan secara sukarela oleh manajer tersebut guna memanfaatkan peluang (peran wirausahawan). Krisis tersebut disebabkan oleh peristiwa yang tidak diduga, seperti konflik antar bawahan penting, kebakaran atau kecelakaan, pemogokan, dan lain sebagainya. Manajer lazimnya memberikan prioritas terhadap peran tersebut melebihi peran yang lainnya. *Disturbance Handler* (Penangan Gangguan) mengambil tindakan korektif ketika organisasi menghadapi kesulitan penting yang tak terduga. Peran generalis yang mengambil alih ketika sebuah organisasi tiba-tiba marah atau berubah dan membutuhkan ketenangan dan dukungan.

c. Resource Allocator (Peran sebagai Pengalokasi Sumber Daya)

Para manajer menggunakan kekuasaan mereka untuk mengalokasikan sumber daya seperti uang, personalia, material, peralatan, fasilitas dan jasa. Alokasi sumber daya termasuk dalam pengambilan keputusan manajerial mengenai apa yang akan dilakukan, dalam kewenangan

manajer mengenai keputusan yang diambil oleh para bawahan, dalam menyiapkan anggaran, dan dalam penjadwalan waktu manajer itu sendiri. Dengan mempertahankan kekuasaan untuk membagikan sumber daya, manajer tersebut mempertahankan kendali terhadap pembentukan strategi dan bertindak untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan tindakan bawahan sebagai dukungan terhadap pencapaian tujuan strategis. Pengalokasi sumber daya mendistribusikan sumber daya dari semua jenis, termasuk waktu, dana, peralatan, dan sumber daya manusia. Dengan kata lain peran sebagai pengalokasi sumber daya menjelaskan tanggung jawab mengalokasikan dan mengawasi sumber daya. keuangan, material, dan personel.

d. Negotiator (Peran sebagai Perunding/Negosiator)

Perundingan apapun yang membutuhkan komitmen yang substansial mengenai sumber daya akan terbantu oleh kehadiran manajer yang mempunyai kekuasaan untuk membuat komitmen tersebut. Para manajer dapat ikut serta dalam berbagai jenis perundingan, termasuk perundingan dengan serikat pekerja mengenai kontrak antara buruh dan manajemen atau mengenai tuntutan buruh, perundingan mengenai kontrak dengan para pelanggan yang penting, para pemasok, atau konsultan. Perundingan mengenai pemberian pekerjaan dengan pegawai penting, dan perundingan lain yang tidak rutin (misalnya akuisisi perusahaan lain, permohonan untuk memperoleh pinjaman yang besar).³⁸

Negotiator (Negosiator) mewakili organisasi dalam negosiasi besar yang mempengaruhi area tanggung jawab manajer adalah tugas khusus yang merupakan bagian integral dari peran juru bicara, figur kepala, dan pengalokasi sumber daya.

Jika kita menganalisis temuan Mintzberg, kita dapat mengatakan bahwa otoritas dan status berasal dari peran antarpribadi, antarpribadi mengharuskan seorang manajer untuk memainkan peran

³⁸ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta: Indeks, Cetakan kelima , 2005), hlm.35-37

informasional. Dan itu memungkinkan seorang manajer untuk membuat keputusan. Sepuluh peran manajer ini dikemukakan oleh Mintzberg; datang dengan banyak tanggung jawab. Menginformasikan, Menghubungkan, dan Memerintah mengharuskan seorang manajer untuk dapat beradaptasi dengan situasi dan mengendalikannya secara seimbang.

Menurut Stoner & Freeman (2000), peranan manajer muncul karena adanya pemberian otoritas formal berupa surat keputusan kepada seseorang sekaligus dengan status atau kedudukannya. Untuk melaksanakan otoritas formal dan statusnya, setiap manajer minimal mempunyai tiga peranan yaitu sebagai: interpersonal, informasional, dan pengambilan keputusan.

Peran pemimpin dalam proses perubahan dapat dikatakan sebagai sumber kesuksesan proses perubahan, karena arah dan tujuan perubahan biasanya ditentukan oleh pemimpin untuk kemudian dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi (dalam hal ini madrasah). Fungsi strategis kepemimpinan adalah mempengaruhi budaya organisasi (madrasah) , mengembangkan visi, melaksanakan perubahan , dan memotivasi para karyawannya untuk terus belajar dan berinovasi.³⁹

4. Kualitas / Mutu Pendidikan

Kepala madrasah dalam usaha meningkatkan kualitas/mutu pendidikan tentu memerlukan kepandaian dalam mengidentifikasi serta mampu merumuskan hasil kerja yang ingin dicapai oleh madrasah. Kemudian seorang kepala madrasah juga harus mampu mengorganisasikan pekerjaannya yang mencakup pemberian dan pembagian tugas dan wewenang kepada masing-masing staf , guru dan tenaga pendidikan kemudian menetapkan jalur komunikasi, mekanisme kerja, melengkapi masing-masing staf dengan sarana prasarana atau alat dan sumber daya lain, dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas staf untuk mewujudkan

³⁹ Gary Yukl, *Kepemimpinan*, hlm.15

rencana kerja yang telah dibuat. Upaya dan usaha yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam peningkatan kualitas/mutu pendidikan bisa berupa pelayanan kepada pelanggan, dalam bidang pendidikan, pelayanan pendidikan, berarti semua perangkat sekolah/madrasah mulai dari kepala madrasah, semua guru dan pegawai dan juga tenaga kebersihan akan melakukan berbagai bidang yaitu kurikulum, kesiswaan dan proses belajar mengajar.

Kualitas/mutu pendidikan menurut Mulyasa (2007) bahwa pendidikan yang bermutu tidak hanya dilihat dari kualitas lulusannya, tetapi juga mencakup bagaimana sebuah lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku. Pelanggan dalam hal ini adalah pelanggan internal (tenaga kependidikan) serta pelanggan eksternal (peserta didik, orang tua / wali murid, dan masyarakat pemakai lulusan).⁴⁰

Istilah mutu sekolah merupakan mutu pendidikan di tingkat satuan pendidikan. Danim (2011) mengemukakan bahwa mutu pendidikan di sekolah/madrasah dapat diartikan sebagai kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efektif dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah. Sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen-komponen tersebut sesuai dengan norma atau standar yang berlaku.⁴¹

Rohimat (2008) menjelaskan bahwa mutu sekolah / madrasah sebagai salah satu indikator untuk melihat produktifitas dan erat hubungannya dengan masalah pengelolaan atau manajemen pada sekolah / madrasah tersebut. Hal ini dapat dikaitkan dengan sebuah pernyataan “kegagalan mutu dalam suatu organisasi disebabkan oleh kelemahan manajemen”. Sekolah atau madrasah sebagai sebuah lembaga suatu organisasi dalam memperbaiki mutu / kualitas haruslah melihat seluruh aspek komponen sekolah / madrasah. Sehingga seluruh aspek komponen

⁴⁰ Mulyasa, *Menjadi Kepala sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2007), hlm. 35

⁴¹ Danim, Sudarwan dan Khairil, *Profesi Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm 57

bertanggung jawab terhadap tugas dan fungsinya masing-masing.⁴²

Menurut Arcaro (2005) , pengertian mutu adalah “perubahan”. Berfikir tentang perubahan maka yang sering terjadi adalah membuat rasa takut pada banyak orang. Komitmen untuk berubah akan membantu mengurangi ketakutan pada orang-orang di lingkungan sekolah atau madrasah. Kemudian dia mengatakan bahwa setiap perubahan selalu mencakup komponen penting , yaitu 1) harus ada komitmen berubah, 2) harus memahami sekolah, 3) harus mempunyai visi, masa depan yang jelas, 4) harus memiliki rencana dalam mengimplikasikan mutu sekolah.⁴³

Menurut keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 087/U/2000 bahwa mutu pendidikan dipengaruhi oleh beberapa faktor berikut : 1) kurikulum dan proses pembelajaran; 2) administrasi dan manajemen sekolah; 3) organisasi dan kelembagaan sekolah; 4) sarana dan prasarana; 5) ketenagaan; 6) pembiayaan; 7) peserta didik; 8) peran serta masyarakat; 9) Lingkungan luar sekolah.⁴⁴ Sedangkan menurut deden (2011) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan adalah desain kurikulum, sarana dan prasarana dengan pemeliharannya, lingkungan belajar, system dan prosedur, sumber daya dan juga pengembangan staf.⁴⁵

Berdasarkan uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat menentukan ketercapaian mutu / kualitas pendidikan, antara lain adalah pemimpin yang profesional dan mempunyai visi tentang pendidikan yang berkualitas / bermutu , adanya sarana dan prasarana yang mendukung baik dilihat dari segi jumlah maupun kualitasnya, adanya sumber daya manusia yang terdidik dan terlatih, adanya sistem organisasi yang dinamis, adanya manajemen keuangan yang

⁴² Rohimat , *Kecerdasan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2008), hlm 51

⁴³ Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), hlm 17

⁴⁴ Depdiknas, *Kepemimpinan Pendidikan Persekolahan Yang efektif*, (Jakarta: Dirjen PMPTK , 2007

⁴⁵ Deden Makbuloh, *Manajemen Mutu Pendidikan Islan* , (Jakarta: Raja Grafindo, 2011) hlm.

transparan, kebijakan dan strategi yang dapat dipertanggungjawabkan serta adanya evaluasi yang dilakukan secara transparan dan profesional.

B. Kajian Hasil Penelitian Yang Relevan

Studi tentang peran kepala madrasah sudah sering kali dilakukan baik secara individu maupun kelompok. Berdasarkan temuan penulis beberapa studi tentang peran kepala madrasah, hasil penelitian terdahulu baik berupa tesis maupun jurnal diantaranya adalah:

- a) Penelitian yang dilakukan oleh Annisa Yunia Bekti dengan judul “Manajerial Kepala Sekolah dalam Menciptakan sekolah Efektif (Studi pada SDN 4 Menteng Palangka Raya)”. Tesis Program Study Manajemen Pendidikan Islam pada Program Pasca Sarjana IAIN Palangkaraya, tahun 2016 M (1437H)..⁴⁶ Penelitian ini mengkaji tentang kemampuan manajerial kepala sekolah dalam kerangka meningkatkan kualitas dan kemajuan sekolah yang dipimpinnya. Dan menjadikan sekolah yang dipimpinnya yakni SD Negeri 4 Menteng Palangka Raya menjadi sekolah yang efektif.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Sumber data penelitian ini adalah kepala sekolah sebagai *key informan*, wakil kepala sekolah, guru, orang tua murid (komite sekolah) dan tata usaha sebagai informan. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan teknik dokumentasi. Analisa data penelitian dilakukan dengan langkah-langkah : (1) mengumpulkan data, (2) mereduksi data, (3) pemeparan data, dan (4) penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1). Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah SDN 4 Menteng Palangka Raya dalam merencanakan menciptakan sekolah efektif sudah sesuai dengan kriteria sekolah efektif. 2). Kemampuan manajerial kepala sekolah

⁴⁶ Annisa yunia Bekti, *Manajerial Kepala Sekolah dalam Menciptakan Sekolah Efektif (Studi pada SDN 4 Palangka Raya)*, Tesis, (Palangkaraya: PPS IAIN Palangkaraya, 2016).

dalam pengorganisasian sekolah efektif sesuai dengan prosedur. 3) Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam pengarahan menciptakan sekolah efektif juga sudah berjalan dengan baik. 4) Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam pengendalian atau pengawasan yang dilakukannya dalam menciptakan sekolah efektif yaitu dengan melakukan monitoring dan evaluasi. Sehingga diambil kesimpulan bahwa dari keseluruhan manajerial kepala sekolah dapat dinyatakan bahwa Kepala Sekolah SDN 4 Menteng Palangka Raya telah mampu menciptakan sekolah efektif karena telah menerapkan indikator sekolah efektif yang mengacu pada input, proses, output dan outcome sekolah.

- b) *Penerapan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Pelaksanaan Program Sekolah Adiwiyata di SMA Negeri 1 Pangkalan Bun*. Tesis Program Study Manajemen pendidikan Islam pada Pasca Sarjana IAIN Palangka Raya tahun 2018 M (1439 H). Tesis ini ditulis oleh Ridwan.⁴⁷

Penelitian ini mengkaji tentang penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pelaksanaan program sekolah adiwiyata. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data observasi partisipatif, wawancara dan dokumentasi. Untuk mengecek keabsahan data peneliti menggunakan metode triangulasi sumber, metode dan teori.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) Kepala sekolah bersama dewan guru menyusun perencanaan program sekolah adiwiyata melalui proses sosialisasi program, pembentukan kelompok kerja adiwiyata, dan memiliki dokumen program sekolah adiwiyata. (2) Dewan guru, TU , siswa dan komite sekolah berperan aktif dalam pelaksanaan program sekolah adiwiyata dengan bukti dokumen

⁴⁷ Ridwan, *Penerapan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Sekolah adiwiyata di SMA Negeri 1 Pangkalan Bun, Tesis*, (Palangkaraya: PPS IAIN Palangkaraya, 2018).

pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, gotong royong, penghijauan, kegiatan sarapan pagi bersama setiap hari Sabtu. (3) Kepala sekolah bersama Guru dan mitranya telah memiliki dokumen kurikulum, silabus dan RPP yang diintegrasikan dengan program sekolah adiwiyata yang diterapkan melalui kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler. (4) Kepala sekolah bersama tim adiwiyata dan dewan guru melakukan evaluasi pelaksanaan program sekolah adiwiyata secara rutin langsung ke lapangan serta melakukan pertemuan serta mengadakan tindak lanjut dari hasil pertemuan. Hasilnya adalah meraih penghargaan sekolah sehat, sekolah bersih, penghargaan adiwiyata nasional, disiplin siswa yang tinggi, perubahan perilaku siswa yang mau memungut dan membuang sampah pada tempatnya. Serta penerapan 5 S (Salam Senyum Sapa Sopan dan Santun).

- c) Jurnal yang berjudul “*Peran Kompetensi Manajerial Kepala SMP Negeri 1 Batipuh Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah*”⁴⁸ Jurnal ini ditulis oleh Ardi Saputra, Batipuh koto Gadang, Padang Ganting, Kecamatan Padang Ganting, Kabupaten Tanah Datar e-mail: ardi.pgant89@gmail.com.

Penelitian tersebut bertujuan untuk mendeskripsikan peran kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah SMP Negeri 1 Batipuh tahun 2019 dari perencanaan, pengelolaan, monitoring dan evaluasi. Jenis penelitiannya menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan metode wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Sumber datanya meliputi sumber data primer dan sumber data sekunder. Sedangkan teknik pengujian keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi yaitu triangulasi sumber, triangulasi

⁴⁸ Ardi Saputra, *Peran Kompetensi Manajerial Kepala SM P Negeri 1 Batipuh dalam meningkatkan Mutu Sekolah*, Jurnal Al-Fikroh Vol. V, No. 2, Juli-Desember 2019

metode dan triangulasi waktu.

Berdasarkan penelitian tersebut disimpulkan bahwa peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah yaitu menciptakan kerja sama dengan cara memaksimalkan hubungan dengan stakeholders sekolah baik itu guru, karyawan, komite sekolah, orang tua serta masyarakat. Kepala sekolah dalam melakukan pembinaan dimulai dari merubah karakter Guru , yang selama ini tidak adanya rasa kebersamaan Guru dan kurang maksimalnya dalam pengembangan potensi peserta didik. Selain itu dalam memimpin sekolah dengan cara memberikan dorongan atau motivasi bagi warga sekolah. Serta menciptakan lingkungan yang nyaman bagi proses pembelajaran siswa , mengembangkan kurikulum dan juga memberikan layanan khusus terhadap pengembangan peserta didik. Hal tersebut tidak terlepas dengan adanya upaya kepala sekolah dalam mengelola sarana dan prasarana , menjalin hubungan baik dengan masyarakat , serta melakukan tugas monitoring dan evaluasi dalam upaya meningkatkan mutu sekolah. Kepala sekolah melakukan beberapa cara dalam melaksanakan evaluasi antara lain dengan melakukan briefing secara terbuka bersama Guru dan Karyawan. Secara rutin kepala sekolah/ madrasah mengadakan rapat di pagi hari Senin setelah upacara bendera. Kepala sekolah/ madrasah memperlihatkan buku agenda rapat sekolah setiap minggunya, serta menyampaikan hasil monitoring dan evaluasi dalam setiap satu semesternya.

Dari hasil penelusuran tersebut di atas meskipun memiliki kesamaan tentang manajerial kepala sekolah, namun demikian tidak satupun yang sama persis dengan apa yang penulis teliti, baik mengenai tujuan penelitian, hasil maupun lokasi penelitian yang penulis teliti. Dengan demikian tulisan penulis ini bersih dari plagiat atau peniruan dari peneliti sebelumnya.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang dilakukan pada kondisi yang alamiah (natural setting), (Sugiyono, 2011:14). Sifat kealamiahannya inilah yang mengharuskan penelitian kualitatif meniscayakan keakraban peneliti selaku *key instrument* dengan obyek yang diteliti. *Bogdan dan Taylor* sebagaimana diikuti Moloeng menjelaskan, metode penelitian kualitatif adalah suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif yang berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan pelaku yang diamati dalam lingkungan hidup kesehariannya. (Lexy J. Moloeng, 2000:3). Penelitian ini memenuhi ciri-ciri penelitian kualitatif, yaitu: (1). Kondisi objek penelitian alamiah, (2). Penelitian sebagai instrumen utama, (3) Bersifat deskriptif, karena data yang dikumpulkan berbentuk kata-kata bukan angka-angka, (4). Lebih mementingkan proses dari pada hasil, (5). Data yang terkumpul di olah secara mendalam.⁴⁹

Penggambaran peristiwa maupun kejadian yang ada di MAN 3 Kebumen tanpa mengubahnya menjadi angka maupun simbol yang merupakan metode penelitian kualitatif. Berbentuk kualitatif yaitu penelitian yang bersifat atau memiliki karakteristik, bahwa datanya dinyatakan dalam keadaan sewajarnya atau sebagaimana adanya dengan tidak merubah dalam bentuk simbol-simbol atau bilangan sehingga *natural setting* dalam.⁵⁰

Penelitian kualitatif dimaksudkan untuk mendeskripsikan peristiwa-peristiwa sebagaimana terjadi secara alami, melalui pengumpulan data dan latar belakang alami.

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif

⁴⁹ Lexy Moleong. J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 4

⁵⁰ Hadari Nawawi Dan Nini Martini, *Penelitian Terapan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2016), hlm.174.

merupakan penelitian yang berusaha mendeskripsikan dan menginterpretasikan data yang ada, di samping itu penelitian deskriptif terbatas pada usaha mengungkapkan suatu masalah atau dalam keadaan ataupun peristiwa sebagaimana adanya, sehingga bersifat sekedar mengungkapkan fakta (*fact finding*).⁵¹ Penelitian berhubungan dengan upaya menjawab masalah-masalah yang ada sekarang dan memaparkannya berdasarkan data yang ditemukan. Penelitian ini memiliki pendekatan, yakni pendekatan kualitatif deskriptif. Kualitatif deskriptif adalah penelitian untuk berusaha mendeskripsikan apa yang dilihat, di dengar, dirasakan dan ditanyakan. Artinya bahwa penelitian dengan memakai pendekatan deskriptif ini memusatkan perhatian pada masalah-masalah yang aktual sebagaimana saat penelitian itu berlangsung.

Metode ini dipakai dalam rangka melihat dan memahami suatu obyek penelitian berdasarkan fakta yang ada. Dengan metode deskriptif kualitatif ini diharapkan akan terungkap gambaran mengenai realitas sasaran penelitian, yakni tentang peran manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas lembaga pendidikan di MAN 3 Kebumen.

Jadi yang dimaksud dengan jenis penelitian deskriptif kualitatif disini adalah penelitian yang menggambarkan atau memaparkan data yang diperoleh peneliti yang berkaitan dengan peran manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas lembaga pendidikan di MAN 3 Kebumen.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil lokasi di MAN 3 Kebumen yang beralamat di Jalan Pencil Nomor 47 Kutowinangun Kebumen.. Ada beberapa alasan peneliti memilih lokasi tersebut :

1. Peneliti sudah mengetahui situasi dan kondisi madrasah,
2. Madrasah tersebut sudah menerapkan manajemen sumber daya manusia (MSDM) serta

⁵¹ Hadari Nawawi, *Metodologi Penelitian Bidang Sosial*, (Yogyakarta: Gajah Mada Press 2005), hlm.31

3. Madrasah tersebut meskipun terletak di pinggiran kota, namun mampu bersaing secara kualitas, terbukti mampu mewakili Kabupaten Kebumen di tingkat Propinsi dalam ajang KSM 2021, memiliki asrama “Al Ma’unah sebagai program andalan dan meraih banyak prestasi di bidang akademik.

Rencana penelitian dilaksanakan dalam kurun waktu 3 (tiga) bulan, yaitu bulan Januari sampai dengan Maret 2022.

C. Informan Penelitian

Yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data-data dapat diperoleh. Sumber data bisa berupa benda, gerak atau proses sesuatu.⁵²

Data adalah bahan keterangan tentang sesuatu obyek penelitian.⁵³ Untuk memperoleh informasi tentang jawaban penelitian diperlukan data. Adapun data yang dimaksud adalah sejumlah fakta atau keterangan yang digunakan sebagai sumber atau bahan dalam mengambil keputusan.

Sumber data yang peneliti gunakan adalah sumber data seperti yang dikemukakan oleh Suharsimi. A yaitu sumber data yang berasal dari (*person*) berupa orang, (*place*) berupa tempat dan, (*paper*) berupa symbol.⁵⁴

Sumber data berupa orang (*person*) yaitu Bapak Ahmad Sultoni, S.Pd.I,M.Pd (Kepala MAN 3 Kebumen), wakasek bidang kurikulum (H. An Farchani, S.Ag.,M.Pd), wakasek bidang sarana dan prasarana (M. Arif Budiyanto, S.Ag.,M.Pd), wakasek bidang kesiswaan (Hj. Siti Badriyah, S.Pd) dan beberapa guru yang berkompeten. Sedangkan yang berupa tempat (*place*) adalah lokasi penelitian yang digunakan yaitu MAN 3 Kebumen. Serta yang berupa symbol (*paper*) yaitu sumber data yang peneliti gunakan seperti: benda-benda tertulis yang berupa buku harian atau catatan, transkrip, majalah, catatan program kegiatan peningkatan kualitas pendidikan, arsip dan data lain dalam lembaga penelitian.

⁵² Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta 1997, hlm. 107

⁵³ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif ...*, hlm. 105

⁵⁴ Suharsimi A, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek ...*, hlm. 114

D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam rangka memperoleh data yang dibutuhkan, maka peneliti menetapkan beberapa teknik pengumpulan data yang sesuai dengan tujuan penelitian yaitu:

1. Observasi

Observasi merupakan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala atau fenomena yang diselidiki.⁵⁵ Observasi juga diartikan sebagai kegiatan pengamatan melalui pemusatan terhadap suatu objek dengan menggunakan seluruh alat indera, yaitu penglihatan, perabaan, penciuman, pendengaran dan pengecapan.⁵⁶

Peneliti menggunakan teknik ini karena dalam teknik ini didasarkan atas pengalaman langsung, peneliti melihat dan mengamati sendiri kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya, pengamatan memungkinkan peneliti mencatat peristiwa dalam situasi yang berkaitan dengan pengetahuan proporsional maupun pengetahuan yang langsung diperoleh dari data, kadang ada keraguan pada peneliti tentang data yang dijangkau ada yang keliru atau bisa memungkinkan peneliti untuk memahami situasi-situasi yang rumit, menjadi alat yang sangat bermanfaat manakala pada kasus-kasus tertentu tidak memungkinkan menggunakan teknik lain.⁵⁷

Observasi yang peneliti lakukan adalah observasi (pengamatan) partisipatif moderat dimana peneliti dalam mengumpulkan data ikut berpartisipasi dalam beberapa kegiatan. Pengamatan ini merupakan pengamatan terbuka di mana pengamat (peneliti) secara terbuka diketahui oleh subjek pengamatan dan para subjek dengan sukarela memberikan kesempatan kepada peneliti untuk mengamati peristiwa yang terjadi. Pengamatan ini menggunakan latar alamiah yang apa adanya dan tidak

⁵⁵ Marzuki, *Metodologi Riset*, Bagian Penerbit, Fakultas Ekonomi UII, Yogyakarta, 2000, hlm. 58

⁵⁶ Marzuki, *Metodologi Riset...*, hlm. 133

⁵⁷ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif ...*, hlm. 174

dibuat atau dikontrol pada situasi tertentu.⁵⁸

Observasi atau pengamatan ini dilakukan agar peneliti dapat melihat obyek penelitian secara langsung dan mencatat hal-hal yang diperlukan. Dalam mencermati keberadaan lembaga, letak geografis, situasi dan kondisi, keadaan atau suasana kerja kepala madrasah, tenaga guru, dan melihat hubungan sarana dan prasarana serta masyarakat sekitar di MAN 3 Kebumen.

2. Dokumentasi

Dokumentasi, dari asal katanya dokumen yang artinya barang-barang tertulis. Metode dokumentasi merupakan metode mencari data mengenai hal-hal atau variable yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda dan sebagainya.⁵⁹ Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya dari seseorang.

Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis yang berupa buku harian atau catatan, transkrip, majalah, notulen, agenda rapat, arsip dan data lain dalam lembaga penelitian. Dengan cara mengumpulkan, mencatat serta menyimpan data yang berkaitan dengan penelitian kemudian digunakan sesuai dengan penelitian yang dilakukan.

Metode dokumentasi ini peneliti gunakan untuk memperoleh data-data yang berupa: sejarah dan perkembangan MAN 3 Kebumen, keadaan guru, pegawai dan siswa, dokumentasi sarana dan prasarana, denah sekolah, struktur sekolah, buku induk guru, serta beberapa arsip yang terkait dengan madrasah. Data-data dokumentasi ini berfungsi untuk melengkapi dan menguatkan data yang diperoleh dari observasi dan wawancara.

3. Interview (wawancara)

Interview atau wawancara adalah percakapan dengan maksud

⁵⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif ...*, hlm. 176

⁵⁹ Marzuki, *Metodologi Riset...*, hlm. 206

tertentu. Percakapan ini dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (interviewee) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.⁶⁰

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode interview dalam bentuk interview bebas terpimpin. Dalam komentarnya Suharsimi Arikunto mengemukakan, interview bebas terpimpin yaitu dalam melaksanakan interview, pewawancara membawa pedoman yang hanya merupakan garis besar tentang hal-hal yang akan ditanyakan dan untuk selanjutnya pertanyaan-pertanyaan tersebut diperdalam.⁶¹

Metode interview ini penulis gunakan untuk mencari informasi tentang gambaran singkat sejarah berdirinya MAN 3 Kebumen, tentang kualitas pendidikan (upaya peningkatan kualitas lembaga pendidikan), peran kepala madrasah sebagai interpersonal, peran informational dan peran pengambil keputusan yang diterapkan, kendala dan solusinya dalam upaya meningkatkan kualitas lembaga pendidikan di MAN 3 Kebumen.

E. Teknik Analisis Data

Analisis data penelitian merupakan bagian yang sangat penting, karena dengan analisis inilah data akan nampak manfaatnya terutama dalam memecahkan masalah penelitian dan mencapai tujuan akhir penelitian. Teknik analisis data yang peneliti gunakan dalam penulisan tesis ini adalah teknik analisis data deskriptif kualitatif, yaitu pengumpulan data berupa kata-kata bukan angka-angka. Dengan tujuan menggambarkan keadaan atau fenomena yang ada di lapangan (hasil research) dengan dipilih- pilih secara sistematis menurut kategorinya dengan menggunakan bahasa yang mudah dicerna atau mudah dipahami oleh masyarakat umum. Bogdan dan Biklen dalam bukunya Lexy. J. Moleong mendefinisikan analisis data kualitatif merupakan upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat

⁶⁰ Lexy J. M, *Metodologi Penelitian Kualitatif ...*, hlm. 186

⁶¹ Lexy J. M, *Metodologi Penelitian Kualitatif ...*, hlm. 202

dikelola, mensistesisikannya, mencari data dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.⁶²

Penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menggunakan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan, dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.⁶³

Pendekatan penelitian kualitatif dipilih karena memenuhi ciri-ciri penelitian kualitatif, yaitu: 1. Kondisi objek penelitian alamiah, 2. Penelitian sebagai instrumen utama, 3. bersifat deskriptif, karena data yang dikumpulkan berbentuk kata-kata bukan angka-angka, 4. Lebih mementingkan proses dari pada hasil, 5. Analisis data dilakukan secara induktif, data yang terkumpul di olah secara mendalam.

Penelitian kualitatif dimaksudkan untuk mendeskripsikan peristiwa-peristiwa sebagaimana terjadi secara alami, melalui pengumpulan data dan latar belakang alami.

Dalam penelitian ini, analisis yang akan peneliti gunakan adalah teknik analisis data model *Miles dan Huberman*. Mekanismenya adalah (1) Pengumpulan Data (2) Reduksi data –proses penyederhanaan data, memilih hal-hal yang pokok sesuai dengan fokus penelitian, (3) Penyajian Data (4) Verifikasi Data –proses penarikan kesimpulan. Langkah analisa data digambarkan sebagai berikut ini :

1) Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah proses mengumpulkan data-data yang berkaitan dengan penelitian yang nantinya berfungsi untuk mendukung penelitian yang akan dilakukan. Pada tahap ini semua data-data yang dianggap memiliki relevansi(berkaitan) dengan masalah yang diteliti diambil semua, sehingga belum terlihat data yang fokus pada masalah.

2) Reduksi Data

Reduksi data adalah kegiatan merangkum kembali catatan-catatan

⁶² Lexy J. Moleong., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hlm. 248

⁶³ Lexy J. M., *Metodologi Penelitian Kualitatif* ...,hlm. 3

lapangan dengan cara memilih hal-hal pokok dan difokuskan kepada sesuatu yang penting berhubungan dengan masalah peran manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Reduksi data dengan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan yang berlangsung secara terus menerus sejak data dikumpulkan, diklarifikasikan dan diintegrasikan untuk menemukan pola tertentu, sehingga terbangun kerangka konseptual yang bersifat naratif.⁶⁴

Reduksi data merupakan proses penyederhanaan data, memilih hal-hal yang pokok dan yang sesuai dengan fokus penelitian. Pada tahap reduksi ini, banyaknya jumlah data penelitian sudah bisa disederhanakan dan disesuaikan dengan masalah pokok penelitian sehingga data-data tersebut akan mudah dilakukan analisis.

Peneliti melakukan reduksi data selama penelitian berlangsung dan pada saat dilapangan untuk mengurutkan sistematika data. Rangkuman catatan data tersebut disusun secara sistematis agar memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil yang diperoleh serta mempermudah pelacakan kembali data yang diperoleh apabila diperlukan.

3) Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data adalah proses menyajikan data-data dengan mensistematiskan data yang telah direduksi sehingga terlihat lebih utuh. Dalam penyajian data tersebut, laporan yang sudah direduksi kembali digambarkan lagi secara keseluruhan, dan dari situ dapat dilakukan penggalan data kembali apabila dirasa perlu guna untuk lebih mendalami masalah yang diteliti.

Data disajikan dalam bentuk uraian singkat berupa teks naratif. Melalui penyajian data tersebut, maka data akan terorganisasikan dan tersusun dalam pola hubungan sehingga data tersebut akan mudah

⁶⁴ Matthew B. Miles, *Qualitative Data Diagnosis*, Tjetjep Rohendi, (Jakarta: UI Press 1992), hlm. 1-4.

dipahami untuk kemudian memudahkan rencana kerja selanjutnya.⁶⁵ Pada penelitian ini, peneliti berupaya membangun teks naratif yang didukung dengan data-data sebagai suatu informasi yang terseleksi dan sederhana.

4) Verifikasi Data (Penarikan Kesimpulan)

Tahap selanjutnya setelah reduksi dan penyajian data adalah pemberian kesimpulan atau verifikasi. Kesimpulan awal masih bersifat sementara, dan akan berubah apabila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat serta mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Namun apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal dengan didukung oleh bukti- bukti yang valid dan konsisten, maka kesimpulan tersebut merupakan kesimpulan yang kredibel.⁶⁶

Verifikasi data adalah proses penarikan kesimpulan, dimana kesimpulan awal yang masih bersifat sementara dan akan bisa berubah apabila ditemukan bukti atau data-data yang kuat dan yang berbeda dengan data awal. Sebaliknya, jika kesimpulan awal didukung dengan data-data yang baru yang ditemukan kemudian, maka kesimpulan awal tersebut sudah dianggap kredibel (dapat dipercaya).

F. Pengecekan Keabsahan Data

Sesuai dengan jenis, pendekatan dan juga metode yang digunakan dalam penelitian ini, maka data-data yang telah diperoleh dan dikumpulkan, mustahil terdapat kata-kata yang tidak sesuai antara yang dibicarakan dengan keadaan yang sesungguhnya. Hal ini bisa terjadi karena dipengaruhi oleh faktor kredibilitas informan, waktu pengungkapan, kondisi yang dialami dan lain sebagainya.

Untuk mendapatkan data yang bisa dibuktikan keabsahannya, maka di sini penulis melakukan langkah – langkah sebagai berikut :

- a. Perpanjangan penelitian.

⁶⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2015). Hlm. 344

⁶⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, ...* Hlm. 345

Pada penelitian ini peneliti menjadi instrumen penelitian, sehingga keikutsertaan penulis dalam mengumpulkan data tidak cukup bila dalam waktu singkat, tetapi memerlukan perpanjangan kehadiran pada latar penelitian agar terjadi peningkatan derajat kepercayaan atas data yang dikumpulkan. Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data. Keikutsertaan tersebut tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, tetapi memerlukan perpanjangan keikutsertaan peneliti pada latar penelitian.

Perpanjangan kehadiran dalam penelitian ini dilakukan dengan pertimbangan situasi dan kondisi di lapangan serta data yang telah terkumpul. Dengan perpanjangan kehadiran tersebut peneliti dapat mempertajam fokus penelitian dan memperoleh data yang lebih lengkap.

b. Triangulasi

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan perbandingan antara data yang diperoleh melalui observasi atau pengamatan dengan data yang diperoleh melalui wawancara maupun dokumentasi, sehingga datanya dapat dibuktikan.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu.

- 1) Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.
- 2) Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.
- 3) Triangulasi waktu juga mempengaruhi kredibilitas data. Untuk itu pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai

ditemukan kepastian datanya.⁶⁷

c. Pemeriksaan teman sejawat

Teknik ini dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi rekan-rekan sejawat.⁶⁸ Demikian halnya dalam penelitian ini, penulis juga menguji keabsahan data dengan cara mengadakan diskusi dengan beberapa rekan sejawat, terutama dengan penulis yang membantu mengumpulkan data dari lokasi penelitian. Usaha ini juga bisa dikatakan sebagai cara untuk mengecek persamaan dan perbedaan pandangan antara penulis dengan rekan melalui diskusi dan tanya jawab agar subyektifitas penulis dalam menghadapi data bisa dihilangkan dan obyektifitas penulis dalam menghadapi data bisa diperkuat.

d. Ketekunan pengamatan.

Keajekan pengamatan berarti mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan atau rentatif.⁶⁹ Dalam melakukan penelitian ini, penulis mencari data dengan teliti dan seksama, artinya penulis tidak setengah-setengah dalam proses pengumpulan data. Ketekunan ini juga penulis lakukan dengan cara membaca berbagai referensi buku maupun dokumentasi-dokumentasi yang terkait dengan temuan penelitian.

⁶⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2015), hlm..373-374

⁶⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, hlm. 332

⁶⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ..*, hlm. 329

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Moch. Idochi . *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2004
- Arcaro, S. Jerome. *Pendidikan Berbasis Mutu*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005
- Arifin, H.M. . *Kapita Selekta Pendidikan*, Cet 4. Jakarta: Bumi Aksara, 2000
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 1997
- Asmani, Jamal, Ma'mur, *Tips Menjadi kepala Sekolah Profesional*, Yogyakarta : Diva Press (Anggota IKAPI, 2012
- Barry, M. Dahlan Al. . *Kamus Modern Bahasa Indonesia*, Yogyakarta: Arloka, 1994
- Chafidz, Abdul. *Sekolah Unggul Konsepsi dan Problematikanya*. MPA No. 142, Juli 1998: 39
- Danim, Sudarwan, *Menjadi Komunitas Pembelajaran*, cet 1, Jakarta: Bumi Aksara, 2003
- , *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Bandung: PT. Pustaka, 2004
- Danim, Sudarwan dan Khairil. *Profesi Kependidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011
- Daryanto, H.M. *Administrasi Pendidikan*, Cet 3. Jakarta: Rineka Cipta, 2005
- David, freed R. , *Manajemen Strategi*. Jakarta: Salemba Empat, 2006
- Departemen Agama RI. , *Al qur'an dan Terjemahnya*. Bandung: CV J-ART, 2005
- Fachrudi, Soekarto Indra, dkk. 1983. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1993
- Hasibuan, Melayu S.P, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta : PT Bumi Aksara, cet. 9 , 2013
- Hendarman dan Srie Peryati Martono, *Negosiasi*, Jakarta: Depdiknas, 2002
- Hoy, W.K & Miskel, C.G., *Educational Administration Theory, research, and Practice*. 10th Edition. New York: Random House, Inc, 2005
- Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006
- Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Yogyakarta:

- Diva Press, 2012
- Kartono, Kartini., *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Rajawali, 2010
- Karwati Euis dan Priansa, Juni, Donni, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah, Membangun Sekolah Bermutu*, Bandung : Alfabeta, 2013
- Komariah, Aan, dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju sekolah efektif*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008
- Kuncoro, Mudrajad. 2006. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga, 2006
- Marzuki, *Metodologi Riset*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII, 2000
- Makbuloh, Deden, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam*, Jakarta : Raja Grafindo, 2011
- Matthew B. Miles, *Qualitative Data Diagnosis*, Tjetjep Rohendi, Jakarta: UI Press, 1992
- Moekijat, *Kepemimpinan di Sekolah*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012
- Moleong, Lexy J. , *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002
- Mulyasa, E. , *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT Remaja Rosdakaya, 2003
- , *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007
- , *Menejemen Berbasis Madrasah*. cet 7. Bandung: Rosdakarya, 2004
- , *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011
- Munir, Abdullah, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008
- Nawawi, Hadari. *Metodologi Penelitian Bidang Sosial*, Yogyakarta: Gajah Mada Press, 2005
- Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Pt.Grasindo, 2006
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Badan Standar Nasional Pendidikan, 2007
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 6 Tahun 2018, “Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah” diakses 21 Januari 2022

- Priansa Donni Junia dan Somad Rismi , *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung:Alfabeta,2014
- Purwanto, M.Ngalim. 1991. *Administrasi Pendidikan*, Cet 13, Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 1991
- , *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*,cet 7, Bandung: Rosdakarya, 1995
- Rahman al-Mubarakfuri Syaikh Shafiiyur, *Tafsir Ibnu Katsir, Misbahul Munir, Daar As-Salam- Riyadi*, cet. Ke-2, 2009
- Ridwan, *Penerapan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Sekolah adiwiyata di SMA Negeri 1 Pangkalan Bun, Tesis*, Palangkaraya: PPS IAIN Palangkaraya, 2019
- Rochaety, Eti dkk. , *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005
- Roesminingsih,MV dan Susarno, Lamijan Hadi. *Teori dan Praktek Pendidikan*,cet pertama, edisi ke tiga, Surabaya: Lembaga pendidikan dan pengembangan ilmu pendidikan, 2011
- Rohiat, *Manajemen Sekolah*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2008
- Rohimat, *Kecerdasan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2008
- Samsudin, Sadili, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka Setia, 2006
- Saputra, Ardi, *Peran Kompetensi Manajerial Kepala SM P Negeri 1 Batipuh dalam meningkatkan Mutu Sekolah*, Jurnal Al-Fikroh Vol. V, No. 2, Juli-Desember 2019
- Saroni, Muhammad, *Manajemen Sekolah*. Jogjakarta: Ar-Ruzz, 2006
- Shihab, Quraish, M, *Tafsir Al-Misbah: Pesan Kesan dan Keserasian Alquran Volume 3*, lentera hati, 2002
- Soetjipto dan Raflis. *Kosasi,Profesi Keguruan*. Jakarta: Rineka Cipta. 1999
- Sondang, Siagian P. , *Managemen Strategi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*,Bandung: Alfabeta, 2013
- , *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung : Alfabeta, 2015
- Sukmadinata, N.S., *Penelitian Pendidikan*, Bandung: Rosdakarya, 2005

- Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*. Surabaya: elKaf, 2006
- Supranta. J. . *Metode Riset*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 1997
- Supriyanto, A. 1997. *Jurnal Ilmu Pendidikan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar*.
Diseminasi, Jilid 4, IKIP
- Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010
- Stoner, J.A.F. & Freeman, R.A., *Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International Editions, 2000
- Suparta, M. Aly, Henry Noer, *Metodologi Pengajaran Agama Islam*, Jakarta: PT. Amisco, 2002
- Suryadi, Ace dan H.A.R Tilaar, *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 1993
- Tanzeh, Ahmad , *Pengantar Metode Penelitian*, Yogyakarta: Teras, 2009
- Tatang,S, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, Bandung: Pustaka Setia, 2015
- Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Tesis Program Magister*, Kebumen: Program Pascasarjana IAINU Kebumen, 2019
- Tjiptono, Fandy, *Manajemen Jasa*, Edisi I Cet II. Yogyakarta: Andi Offcet, 1995
- Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Direktur Pendidikan Menengah dan Umum,1999
- Undang-undang RI No. 20 / 2003 tentang Sisdiknas
- UU RI. No. 20 tahun 2003. *Sistem Pendidikan Nasional dan Penjelasannya*, Bandung: PT. Citra Umbara, 2003
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Raja Garfindo Persada, 2003
- Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, Bandung: CV. Alfabeta, 2009
- , *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*, Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2010
- Winardi, *Manajemen Sekolah dan Kepemimpinan Mandiri Kepala Sekolah*, Edisi 2, Bandung: Sarana Punca Karya Nusa, 2010
- , *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2008.

- Yaqin, Husnul, *Kapita Selekta Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, Banjarmasin: Antasari Press, 2011
- Yukl, Gary, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Cet 5, Jakarta: PT. Indeks, 2001
- Yunia Beki, Annisa, *Manajerial Kepala Sekolah dalam Menciptakan Sekolah Efektif (Studi pada SDN 4 Palangka Raya)*, Tesis, Palangkaraya: PPS IAIN Palangkaraya, 2018
- Zuhairini, Abdul Ghofir, *Metodologi Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, Malang: Universitas Negeri Malang (UM PRESS), 2004