

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah**

##### **a. Pengertian Peran Kepemimpinan**

Menurut Soerjono Soekanto “peran merupakan aspek dinamis kedudukan (status), yang apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka ia disebut menjalankan suatu peran”. Menurut Riyadi “peran dapat diartikan sebagai orientasi dan konsep dari bagian yang dimainkan oleh suatu pihak dalam posisi sosial”.

Peran adalah sikap atau perilaku seseorang yang memiliki kedudukan tertentu, yang kedudukannya diharapkan banyak orang. Jika dihubungkan dengan kepala madrasah, maka peran merupakan serangkaian sikap dan perilaku seorang kepala madrasah sebagai bagian dari tanggung jawab dalam kepemimpinannya.

Teori peran dikembangkan oleh Robert Linton yang menggambarkan hubungan sosial dalam menggerakkan seseorang yang berperilaku sesuai dengan sesuatu yang ditetapkan oleh kultur. Sesuai teori ini, seseorang yang mempunyai peran diharapkan agar bertingkah laku sesuai apa yang menjadi perannya. Glen Elder memperluas teori peran dengan pendekatan yang disebut “Life Course” artinya setiap masyarakat memiliki harapan kepada anggotanya untuk memiliki perilaku sesuai dengan kelompok umur yang berlaku dalam masyarakat tersebut.

Kepemimpinan adalah istilah yang berasal dari kata "Leadership", yang berasal dari kata "Leader". Seorang pemimpin (Leader) adalah individu yang memegang peranan dalam memimpin, sementara "pimpinan" adalah kedudukannya. Secara etimologis, kepemimpinan berasal dari kata dasar "pimpin", yang memiliki arti membimbing atau menuntun. Dari kata "pimpin" inilah muncul kata kerja "memimpin", yang artinya adalah memandu dan mengamati.<sup>1</sup>

Kepemimpinan dapat disederhanakan sebagai ketangguhan atau kesanggupan seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, memandu, menggerakkan, dan mengarahkan individu lain dalam sebuah organisasi untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Proses menggapai tujuan tersebut memerlukan kerja sama dari semua stakeholder dalam lembaga pendidikan tersebut.<sup>2</sup> Suatu usaha dari seseorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan individu ataupun tujuan organisasi disebut kepemimpinan.<sup>3</sup>

Pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan yang dianggap sebagai titik pusat kekuatan yang mampu menggerakkan dan memajukan organisasi. Kemajuan suatu lembaga pendidikan sering kali bergantung pada peran seorang pemimpin, karena yang mengarahkan arah dan kesuksesan lembaga pendidikan tersebut. Oleh karena itu, semua stakeholder dalam lembaga pendidikan diharapkan untuk mematuhi arahan dari pemimpin mereka. Sebagaimana dalam Alquran Surah Ar-Ra'd ayat 11 sebagaimana berikut:

---

<sup>1</sup> Didin Kurniadin & Imam Machali, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), h. 288

<sup>2</sup> Tim dosen administrasi pendidikan universitas pendidikan Indonesia, *Manajemen pendidikan*, (Bandung, Alfabeta, 2017), hlm. 129.

<sup>3</sup> Wijono, Sutarto. (2018). *Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi*. Jakarta: Prenamedia Group

لَهُ مَعْقِبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ ۖ يُحِفظُونَهُ ۗ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ

حَتَّىٰ يُعَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ ۗ مِنْ

وَال

Artinya: “Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia”.<sup>4</sup>

Ayat di atas menggambarkan bahwa kesuksesan atau kerumitan suatu lembaga pendidikan bergantung pada usaha dan kemampuan kepala madrasah. Pentingnya melakukan pekerjaan dengan optimal ditekankan, karena setiap tahapan proses memiliki dampak langsung terhadap hasil akhir. Jika jalannya tidak dilakukan secara optimal, maka hasilnya pun akan kurang memuaskan. Namun, jika jalannya dilakukan dengan baik dan maksimal, maka harapan untuk menghasilkan hal yang baik bukanlah sekadar impian semata.

Teori kepemimpinan merupakan teori yang menjelaskan pemimpin dan organisasi yang dipimpinnya berperilaku dalam struktur kepemimpinan, budaya dan lingkungannya. Teori kepemimpinan terdiri atas tiga macam yaitu:<sup>5</sup>

#### 1. Teori Sifat

Kepemimpinan memerlukan perangai atau ciri tertentu yang menjamin situasi akan berhasil melalui kepribadian pemimpin itu sendiri.

<sup>4</sup> <https://www.liputan6.com/quran/ar-rad/11#:~:text=QS.%20Ar%2DRa'd%20Ayat%2011&text=Sesungguhnya%20Allah%20tidak%20akan%20mengubah,pelindung%20bagi%20mereka%20selain%20Dia.>

<sup>5</sup> Saefullah, Manajemen Pendidikan Islam, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2021)

Oleh karena itu, teori ini dikembangkan dengan menggali karakter pemimpin entah berhasil atau tidak berhasil. Tujuannya untuk menghindari karakteristik pemimpin yang tidak baik. Teori sifat memberikan kebenaran praktis dan fundamental yang berkaitan erat dengan keberhasilan seorang pemimpin baik dalam kepribadian maupun pekerjaannya. Seorang pemimpin akan berhasil ketika ia berusaha mengembangkan dirinya sebagai pribadi yang berkarakter baik.

## 2. Teori Perilaku

Kepemimpinan dipandang sebagai hubungan antar orang yang keberhasilan pemimpin ditentukan oleh kemampuan pemimpin berinteraksi dengan seluruh anggotanya. Teori ini juga disebut dengan teori humanistik yang menekankan pada model atau gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin.

## 3. Teori Lingkungan

Teori ini beranggapan bahwa munculnya para pemimpin adalah hasil dari waktu, tempat dan keadaan. Demikian muncul pernyataan *leader are made not born* yang berarti pemimpin itu dibentuk bukan dilahirkan yang melalui evolusi sosial dengan memanfaatkan kecakapannya untuk bertindak mengatasi permasalahan pada kondisi dan situasi tertentu. Seorang pemimpin harus dapat mengubah model dan gaya kepemimpinannya sesuai tuntutan dan situasi zaman secara dinamis. Kepemimpinan akan berhasil manakala pemimpin mampu bersikap fleksibel untuk mengubah gayanya supaya cocok dengan kondisi dan situasi.

Menurut Hemphil yang dikutip oleh Akhmad Said, kepemimpinan adalah perilaku pribadi yang mampu mengarahkan kerja sama dalam lembaga pendidikan untuk menggapai tujuan bersama. Intinya, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, dan memotivasi bawahannya, serta menciptakan kedamaian dan kesetiaan yang tinggi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.<sup>6</sup>

Seorang kepala madrasah merupakan seorang pendidik yang diangkat untuk mengemban tanggung jawab pimpinan lembaga pendidikannya dengan tujuan mencapai kemajuan serta mengoordinasikan kerja sama antara para anggotanya dalam mencapai visi dan misi lembaga pendidikan tersebut. Kepemimpinan kepala madrasah mengacu pada peran seorang pendidik yang bertugas memimpin lembaga pendidikan dan memiliki kemampuan memengaruhi bawahannya agar bersinergi dalam mencapai tujuan pendidikan lembaga tersebut..<sup>7</sup>

#### b. Indikator Kepemimpinan Kepala Madrasah

E. Mulyasa mengemukakan bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin perlu mempunyai kompetensi sebagai berikut:<sup>8</sup>

- 1) Mampu mengukuhkan para guru untuk melakukan cara belajar mengajar secara efektif, lancar, dan produktif.
- 2) Mampu menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan.

---

<sup>6</sup> Akhmad Said, *Kepemimpinan kepala sekolah dalam melestarikan budaya mutu sekolah*, (Jurnal Evaluasi, Vol. 2. No 1. Maret 2018)., hlm. 2

<sup>7</sup> Inge Kadarsih, *Peran dan tugas kepala sekolah di sekolah dasar*, (Jurnal ilmu pendidikan, Vol. 2, Nomor 2, 2020)., hlm. 02

<sup>8</sup> E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Professional*. (Bandung: PT. Raja Grafindo:2013), hlm. 126

3) Dapat mempererat hubungan yang rukun dengan masyarakat, sehingga masyarakat dapat berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan madrasah dan pendidikan.

4) Mewujudkan hasil penerapan prinsip kepemimpinan sesuai dengan tingkat pengelompokan guru dan staf madrasah, serta mewujudkan tujuan madrasah sesuai kebijakan yang ditentukan.

Indikator kepemimpinan Kepala madrasah efektif sebagai berikut:

1. Mempunyai gaya kepemimpinan yang demokratis, jelas, dan terbuka.
2. Meluangkan waktu untuk berkomunikasi dengan guru, siswa, dan warga sekolah lainnya.
3. Mengajak warga sekolah untuk mematuhi norma dengan disiplin yang tinggi.
4. Mengadakan rapat secara aktif, berkala, dan berkelanjutan dengan komite dan warga sekolah lain untuk berdiskusi mengenai masalah yang ditemukan.
5. Memberikan bimbingan dan bantuan kepada guru dan siswa secara optimal.

c. Gaya dan Model Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pimpinan menggerakkan, beradaptasi dan komunikasi dengan orang lain untuk mendorong mereka untuk melakukan sesuatu. Gaya ini dapat berubah tergantung pada motivasi, kekuatan, atau orientasi pada tugas atau individu tertentu. Adapun gaya kepemimpinan menurut James Mac Gregor Burns dalam Saefullah , yaitu sebagai berikut:<sup>9</sup>

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis: Pemimpin otokratis adalah sosok yang mempunyai atau kekuasaan untuk memberi penghargaan atau hukuman.

---

<sup>9</sup> Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2021), hal. 154-156.

Dengan menggunakan otoritas ini, segala sesuatunya bisa berjalan dan selesai dengan baik. Namun, cenderung hanya memberikan tugas dan mengharuskan patuh.

2. Gaya Kepemimpinan Birokratis: Gaya kepemimpinan ini dijalankan dengan memberikan informasi kepada bawahan tentang tugas dan prosedurnya. Perintah dalam gaya ini sepenuhnya berdasarkan kebijakan, prosedur, dan peraturan yang ada dalam organisasi.
3. Gaya Kepemimpinan Diplomatis: kepemimpinan ini dianggap sebagai seniman yang berusaha melakukan persuasi secara pribadi. Meskipun memiliki otoritas yang jelas, ia tidak selalu menggunakannya, lebih memilih untuk memotivasi bawahannya.
4. Gaya Kepemimpinan Partisipatif: Pemimpin dengan gaya ini selalu mendorong bawahan untuk aktif dalam mengambil keputusan dan pemberitahuan kebijakan. Pemimpin ini bisa lebih demokratis.
5. Gaya Kepemimpinan Free Rein Leader: Dalam gaya ini, pemimpin tidak memberi pengawasan ketat kepada bawahan, namun tetap menentukan tujuan yang harus dicapai. Bawahan diberi kebebasan dalam bekerja dan bertindak, pemimpin hanya memberikan petunjuk atau pengawasan jika diminta.

Model kepemimpinan didasarkan pada pendekatan yang mengacu pada hakikat kepemimpinan kemudian membentuk gaya kepemimpinan yang berbeda. Model kepemimpinan di antaranya sebagai berikut:<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Abdul Wahab, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2017)

### 1. Model Kepemimpinan Kontinum (Otokratis-Demokratis)

Pemimpin mempengaruhi bawahannya melalui perilaku otokratis sampai perilaku demokratis. Perilaku otokratis umumnya negatif yang berasal dari kekuasaan pengaruh pimpinan dan berorientasi tugas serta arahan kepada bawahannya. Perilaku demokratis merupakan perilaku kepemimpinan berasal dari kekuasaan bawahan yang terjadi karena motivasi pemimpin yang tepat dalam melaksanakan tugas serta mengutamakan kerja sama untuk mencapai tujuan.

### 2. Model Kepemimpinan Ohio

Universitas Ohio ini melahirkan dua faktor gaya kepemimpinan yaitu *struktur inisiasi* dan *konsoderasi*. Struktur inisiasi mengarah pada hubungan antara dirinya dan kelompok dalam upaya membentuk organisasi, komunikasi dan metode yang ditetapkan dengan baik. Sedangkan , konsiderasi mengarah pada persahabatan, kepercayaan timbal balik, kehormatan dan kehangatan dalam hubungan pemimpin dengan bawahannya.

### 3. Model Kepemimpinan Likert

Linkert merangkai empat sistem kepemimpinan yang dikatakan Thoha, dikutip E Mulyasa yaitu sistem otoriter, otoriter bijaksana, konsultatif dan partisipatif. Penjelasan sebagai berikut:

#### a. Sistem Otoriter

Dalam menjalankan tugasnya, pemimpin cenderung menerapkan ancaman dan hukuman serta menentukan standar pekerjaan yang dilakukan bawahannya. Hubungan antar pemimpin dan bawahan dalam sistem ini saling curiga.

b. Sistem Otoriter Bijak

Pimpinan menetapkan standar pekerjaan dengan meminta pendapat bawahan. Meskipun pemimpin masih dominan, pimpinan sering memberikan pujian bahkan hadiah ketika bawahan berhasil atas pekerjaannya.

c. Sistem Konsultatif

Dalam menerapkan kepemimpinan ini bersifat mendukung yang tergambar pada sasaran yang cenderung bersifat konsultatif dan memungkinkan diberikan wewenang pada bawahan pada tingkatan tertentu.

d. Sistem Partisipatif

Pada sistem ini, pemimpin menekankan kerja sama sampai tingkat bawah. Pemimpin menunjukkan keterbukaan dan memberikan kepercayaan tinggi pada bawahan. Pola komunikasi dengan dua arah memberikan bawahan kebebasan untuk berpendapat terkait pelaksanaan tugas.

4. Model Kepemimpinan Manajerial Grid

Model ini disampaikan oleh Blake dan Mouton yang seorang pemimpin lebih memikirkan tugas yang dicapai dan dituntut untuk memiliki orientasi pada interaksi pemimpin dan bawahannya. Model ini berawal dari pemikiran yang relatif sama dengan seberapa otokratis dan demokratis seorang pemimpin dari sudut perhatiannya pada tugas dan bawahannya.

5. Model Kepemimpinan Fiedler

Pada model ini para pemimpin berorientasi pada tugas yang cenderung dalam situasi kelompok yang cukup menguntungkan.

## 6. Model Kepemimpinan Situasional

Teori ini dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard yang menekankan pada ciri kepribadian pemimpin dan situasi, mencoba untuk mengukur ciri-ciri pribadi serta membantu pimpinan sesuai pedoman perilaku yang bermanfaat didasarkan pada kombinasi bersifat kepribadian dan situasional.

## 7. Model Kepemimpinan Tiga Dimensi

Model ini dikembangkan oleh Reddin yang pada dasarnya merupakan pengembangan dari model universitas Ohio dan manajerial grid. Perbedaan utama adanya penambahan satu dimensi efektivitas yang intinya terletak pada kombinasi perilaku hubungan dan tugas sama saja namun tidak menjamin adanya efektivitas yang sama.

## 8. Model Kepemimpinan Combot

Model ini diangkat dari strategi pertempuran yang sering kali digunakan para jenderal dalam peperangan. Beberapa karakteristik dari model ini yang dideskripsikan oleh J. Salusu, sebagai berikut:

- a. Seorang pemimpin harus bersedia mengambil risiko.
- b. Terus belajar agar dapat menjadi inovator.
- c. Segera bertindak tanpa mengulur waktu.
- d. Memiliki harapan yang tinggi diiringi dengan kemauan keras dan tindakan yang perhitungan.
- e. Menjaga sikap positif, berpikir yang baik, pentingnya pengakuan atau penghargaan terhadap bawahan.

f. Pemimpin selalu berada di depan dan tidak menyuruh orang lain untuk maju lebih dulu.

d. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah terdiri dari dua kata: "kepala" dan "madrasah." "Kepala" berarti pimpinan dalam sebuah organisasi atau lembaga, sedangkan "madrasah" adalah lembaga yang berfungsi sebagai wadah untuk menerima dan memberikan pengajaran. Menurut Mulyasa dalam Wadib Su'udi, kepala madrasah adalah seseorang yang mempunyai ketangguhan untuk mengelola semua anggota di satuan pendidikan dalam melaksanakan tugas pengajaran, yang dapat mendukung madrasah untuk menggapai visi, misi, tujuan, dan sasaran melalui program yang dirangkai dan diimplementasikan secara bertahap.

Menurut Prim Masrokan Mutohar "kepala sekolah merupakan pemimpin yang diwajibkan untuk melakukan tugas dan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya, menjalankan serta mewujudkan visi, misi, dan tujuan dalam mengaplikasikan sekolah termasuk pemimpin dalam pembelajaran".<sup>11</sup> Jadi kepala sekolah adalah pendidik yang memiliki tambahan tugas dan beberapa keterampilan di antaranya keterampilan teknis, keterampilan dalam bersosialisasi, dan keterampilan konseptual.<sup>12</sup>

Menurut Wahjosumidjo, kepala madrasah (sekolah) dapat didefinisikan sebagai tenaga fungsional pendidik yang diberi tugas untuk memimpin madrasah (sekolah) di mana dilaksanakan proses pembelajaran atau tempat terjadi hubungan antara pembelajaran yang diberi guru dan pelajaran yang diterima peserta didik.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013)

<sup>12</sup> Ancu La Rajani, *Hubungan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Tomia*, (Kendari: Skripsi Manajemen Pendidikan Islam, 2017), hlm. 12-13

<sup>13</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada:2008) hlm. 83

Menurut E, Mulyasa, kepala sekolah/madrasah harus cakap melakukan perannya sebagai educator, manajer, administrator, dan supervisor (EMAS)”.

Kepala madrasah harus cakap bertindak sebagai pemimpin, inovator, motivator, dan entrepreneur di sekolahnya karena pentingnya berkembang sesuai dengan keperluan masyarakat dan zaman yang berkembang.<sup>14</sup>

Kesimpulannya, kepala madrasah (sekolah) adalah seorang yang diberi kewajiban untuk memimpin madrasah, tempat di mana proses pembelajaran berlangsung. Ketika menjalankan tugasnya, kepala madrasah bertanggung jawab atas mutu sumber daya manusia yang ada dan untuk mencapai tujuan pendidikan, dengan mendorong bawahan tertuju pada tujuan pendidikan yang telah ditentukan.

## **B. Tugas dan Peran Kepemimpinan**

Menurut James A. F. Stoner dalam Prim Masrokan, tugas Utama seorang pemimpin adalah:<sup>15</sup>

### 1) Pemimpin bekerja dengan orang lain

Seorang pemimpin berkewajiban untuk berkolaborasi dengan berbagai pihak, termasuk atasan, staf, rekan kerja dalam organisasi internal serta dengan bagian dari organisasi eksternal sebagai mitra organisasi.

### 2) Pemimpin bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan

Seorang pemimpin berkewajiban untuk merangkai tugas/program, melaksanakan peran, dan melakukan perbaikan untuk menggapai hasil terbaik. Pemimpin juga bertanggung jawab atas keberhasilan bawahannya, menghindari keterpurukan, dan meminimalkan risiko.

---

<sup>14</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: PT. Raja Grafindo:2006), hl. 98

<sup>15</sup> Mutohar, Prim Masrokan. (2013). *Manajemen Mutu Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media

3) Pemimpin menyinkronkan capaian tujuan dan keutamaan

Pemimpin harus mampu merangkai tugas berdasarkan keutamaan. Untuk mencapai sasaran, pemimpin perlu mengembangkan potensi yang ada, mengelola waktu dengan efektif, dan memecahkan permasalahan secara efisien.

4) Pemimpin harus berpikir secara analisa dan terkonsep

Seorang pemimpin perlu mengenal permasalahan dengan tepat mulai dari perencanaan sampai evaluasi. Pemimpin harus bisa menjabarkan semua tugas dengan jelas untuk mendukung kesuksesan tugas lainnya.

5) Pemimpin adalah seorang moderator

Dalam pelaksanaan program, masalah dapat muncul baik dari faktor dari dalam maupun luar. Masalah sering terjadi dalam kelompok dan organisasi sehingga pimpinan harus mampu menjadi mediator (penengah).

6) Pemimpin adalah politisi dan utusan

Seorang pemimpin harus bisa berkompromi dan bermanfaat bagi semua pihak dalam organisasi. Sebagai utusan, pimpinan harus dapat mewakili kelompok atau organisasinya.

7) Pemimpin membuat keputusan yang sulit

Membuat ketetapan selalu melibatkan risiko, namun pimpinan harus mampu membuat keputusan ketika dihadirkan dengan berbagai risiko. Artinya, pimpinan harus bisa mengatasi masalah dengan efektif.

Menurut Henry Mintzberg dalam Alben Ambarita, peran pemimpin terdiri dari:

1. Peran dalam hubungan antar individu, misalnya sebagai pemimpin, pelatih, direktur, mentor konsultasi, atau pembangun tim
2. Peran internal, misalnya sebagai pengawasan, penyebaran informasi, dan juru bicara.
3. Pekerjaan pembuat keputusan dengan mengusahakan, mengatur alokasi, dan negosiasi.<sup>16</sup>

Peran pimpinan pendidikan penting dalam penerapan kebijakan untuk memastikan adanya proses pembelajaran yang efektif demi menggapai tujuan pendidikan. Secara Islam, seorang pemimpin merupakan individu yang diberikan amanah oleh Allah SWT untuk mengawal bawahannya. Pemimpin harus berusaha menjaga dan memelihara amanat tersebut.<sup>17</sup>

Berdasarkan pemaparan di atas, kepemimpinan adalah kecakapan seorang dalam mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, dan memberi motivasi bawahannya, serta memberikan kelegaan dan keramahan tinggi kepada sekelompok orang yang berada di bawahnya untuk menggapai tujuan organisasi atau lembaga pendidikan. Dalam konteks ini, penulis berharap kepemimpinan kepala madrasah dapat meningkatkan mutu akademik di MAN 1 Kota Kediri.

---

<sup>16</sup> Alben Ambarita, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), hal. 55.

<sup>17</sup> Rahmad dkk, *Ayat-Ayat Al-Quran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, (Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia, 2017), hal. 280

### C. Peningkatan Mutu Akademik

#### a. Pengertian dan Tujuan Mutu

"Mutu" dalam KBBI berarti ukuran kuantitas, kualitas, taraf, atau kepandaian dan kecerdasan. Karakteristik lengkap dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuan mereka untuk memenuhi keperluan yang diharapkan disebut mutu.

Dalam dunia pendidikan, standar ini menurut Permendikbud no. 7 tahun 2022 dapat dirumuskan melalui hasil pembelajaran.<sup>18</sup> Mutu adalah produk yang dibuat melalui tahapan tertentu dan dibuat sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen.<sup>19</sup> Kesepakatan mengenai konsep mutu mengacu pada pedoman atau referensi yang ada, seperti tatanan pendidikan, tahapan pembelajaran, kurikulum, fasilitas, dan tenaga kependidikan sesuai dengan kesepakatan para pihak yang berkepentingan. Mutu pendidikan adalah kemampuan sekolah atau madrasah untuk mengelola komponen terkait secara pengorganisasian dan efisien, sehingga menghasilkan nilai tambah sesuai dengan norma atau standar yang berlaku.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Permendikbudristek Nomor 7 Tahun 2022, *Standar Isi pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah*. Jakarta.

<sup>19</sup> Muh. Hambali, *Manajemen pendidikan Islam kontemporer*, (Yogyakarta; Ircisod, April 2020) hlm. 189

<sup>20</sup> Jamaludin Usman, *Urgensi Manajemen Pembiayaan Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah*, *Tadris: Jurnal Pendidikan Islam*, vol. 11 No 2, Desember 2016.

Adapun tujuan yang diharapkan dari penerapan mutu di sekolah/madrasah adalah:

1. Meningkatkan kualitas pendidikan dengan mendorong kedisiplinan dan keaktifan lembaga pendidikan dalam mengatur dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia.
2. Meningkatkan perhatian warga madrasah dan masyarakat terhadap pelaksanaan pendidikan melalui keputusan bersama.
3. Meningkatkan tanggung jawab lembaga pendidikan kepada orang tua siswa, masyarakat, dan pemerintah tentang kualitas pendidikan.
4. Mewujudkan kompetisi yang sehat antar lembaga pendidikan dalam hal kualitas pendidikan yang hendak dicapai.

## b. Konsep Akademik

Yang dimaksud dengan “akademik” dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia mengacu pada berbagai aspek yang berkaitan dengan pengetahuan. Selain itu, dalam unsurnya ikatan akademik pendidikan merangkum kegiatan pengajaran baik secara umum maupun khusus untuk meningkatkan pembelajaran siswa.<sup>21</sup> Pembelajaran yang mengandung kekayaan ilmu yang disampaikan guru kepada siswa. Sebagaimana tercantum dalam [academiaindonesia.com](http://academiaindonesia.com), memiliki pengetahuan umum tentang segala mata pelajaran yang berhubungan dengan ilmu pengetahuan.

Menurut Membara, Yulianti dan Kanedi, akademik merupakan situasi orang dapat memberikan dan menerima ide, gagasan, pendapat, ilmu pengetahuan yang bisa diuji dengan jujur, terbuka dan leluasa.<sup>22</sup> Hal sepadan dengan yang dikatakan Lutfi, akademik berasal dari bahasa Yunani yakni *acedemos* yang artinya sebuah taman umum di sebelah barat laut kota Athena. Kemudian yang awalnya *acedemos* berganti menjadi akademik yaitu seperti tempat perguruan.<sup>23</sup>

Kemudian, yang dimaksud dengan bidang akademik adalah setiap konsep pengajaran madrasah yang dihubungkan dengan materi pendidikan formal mata pelajaran umum dan keislaman di MAN 1 Kota Kediri.

---

<sup>21</sup> Pusat Bahasa Kementerian Pendidikan dan kebudayaan RI, Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2012).

<sup>22</sup> Membara, Yulianti, Kanedi. Sistem Informasi Akademik Smp Negeri 2 Talang Empat Berbasis Web. *Jurnal Media Infotama*, 10(1), 2014.

<sup>23</sup> Lutfi. The physiological basis and clinical significance of lung volume measurements. *Multidisciplinary Respiratory Medicine*, 12(1), 1–12, 2017.

c. Standar mutu pendidikan

Mutu yang baik memiliki standarnya sendiri. Standar pendidikan nasional (SNP) adalah standar minimum untuk sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia (UU No. 4 Tahun 2022). Standar Nasional Pendidikan berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka menciptakan pendidikan nasional yang berkualitas. Tujuan dari standar pendidikan nasional adalah untuk memastikan bahwa pendidikan nasional berkualitas tinggi, yang akan meningkatkan kehidupan masyarakat dan mewujudkan generasi dan peradaban yang berkarakter.<sup>24</sup>

Rencana Strategis Nasional (SNP) direncanakan dan dikembangkan secara bertahap dan berkelanjutan, dengan penyesuaian terhadap perubahan kebutuhan di tingkat lokal, nasional, dan global. Oleh karena itu, terus diperbaiki di segala aspek, termasuk dalam bidang pendidikan, sesuai dengan dinamika global. SNP yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 terjadi perubahan yang perlu disesuaikan dengan regulasi pendidikan tinggi yang baru, serta mengharuskan penyesuaian pada pengaturan standar, jaminan, dan pengendalian mutu pendidikan agar selaras dengan mekanisme akreditasi yang berlaku sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Barnawi dan M.Arifin. *Sistem penjaminan mutu pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media. 2017. hal. 43

<sup>25</sup> Peraturan Pemerintah Nomor, 57 Tahun 2021, *Standar Nasional Pendidikan*, (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2021)

Lingkup SNP meliputi 8 komponen standar, yaitu standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar penilaian pendidikan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, dan standar pembiayaan. Selain itu gagasan, prinsip, dan adab yang berhubungan dengan kurikulum juga akan diganti dalam mengembangkan standar mutu pendidikan.

d. Indikator Mutu Pendidikan

Indikator mutu mencakup tiga hal berikut ini :

- 1) Input pendidikan mencakup segala yang diperlukan untuk menjalankan proses pendidikan, termasuk sumber daya, perangkat lunak, harapan yang menjadi panduan proses tersebut. Sumber daya manusia mencakup kepala madrasah, guru dan peserta didik. Perangkat lunak mencakup struktur organisasi madrasah dan regulasi. Harapan mencakup visi, misi, tujuan dan target yang ingin dicapai madrasah.
- 2) Proses pendidikan adalah transformasi dari suatu keadaan yang berkualitas tinggi jika ada koordinasi, penyesuaian dan integrasi input madrasah secara harmonis, menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan serta mampu meningkatkan motivasi dan minat belajar.
- 3) Output pendidikan merujuk pada kinerja madrasah, yaitu prestasi yang dihasilkan dari proses pendidikan. Output dikatakan berkualitas tinggi jika prestasi peserta didik, baik dalam aspek akademik (nilai ulangan, ujian akhir) maupun non-akademik (ekstrakurikuler), menunjukkan pencapaian yang tinggi.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Yakub dan Vico Hisbanarto, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. (Yogyakarta; Graha Ilmu, 2014), h. 107-108

e. Komponen Mutu Pendidikan

Komponen-komponen mutu merupakan bagian-bagian yang harus ada untuk meningkatkan mutu pendidikan, beberapa komponen mutu yang dimaksud adalah:

1. Kepemimpinan yang berorientasi pada mutu dengan mengarahkan untuk mencapai tujuan, menyediakan, menggunakan alat dan bahan secara komunikatif, menggunakan data, dan mengidentifikasi sumber daya manusia.
2. Pendidikan dan pelatihan. Mutu didasarkan pada keterampilan setiap bawahan dalam merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, mengevaluasi dan mengembangkan barang atau jasa sesuai dengan keinginan konsumen.
3. Struktur pendukung. Pemimpin membutuhkan dukungan untuk melakukan pembaruan yang dianggap penting dalam melaksanakan strategi pencapaian kualitas.
4. Komunikasi dalam organisasi yang berorientasi pada mutu perlu dilakukan dengan berbagai cara agar pesan dapat tersampaikan secara efektif.
5. Pengakuan dan penghargaan sesuai dengan kemampuan organisasi, sehingga pegawai lain memahami apa yang diinginkan.
6. Pengukuran menggunakan data hasil evaluasi menjadi penting dalam menetapkan proses pengelolaan mutu. Hasil pengukuran adalah umpan balik bagi pemimpin terkait kondisi nyata proses mutu dalam organisasi.

f. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Peningkatan Mutu Pendidikan

Menurut Sudarwan Danim, lima faktor dominan yang terlibat dalam peningkatan kualitas madrasah yaitu:<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hlm. 56

- 1) Kepemimpinan kepala madrasah: Kepala madrasah harus memiliki dan memahami visi kerja dengan jelas, mampu dan mau bekerja keras, memiliki dorongan kerja tinggi, tekun dan tabah dalam bekerja, memberikan layanan yang optimal, dan disiplin kerja yang kuat.
- 2) Keterlibatan guru secara maksimal: Peningkatan kompetensi dan profesional guru melalui kegiatan seminar, diklat dan pelatihan sehingga hasilnya dapat terealisasi pada madrasah.
- 3) Pendekatan pada siswa: Menggunakan “anak sebagai pusat” untuk menggali kompetensi dan kemampuan siswa sehingga madrasah dapat pendaftaran kekokohan yang ada pada siswa.
- 4) Kurikulum yang konsisten, dinamis, dan terpadu: Memungkinkan dan memudahkan pencapaian standar mutu yang diharapkan sehingga goals dapat dicapai dengan optimal.
- 5) Jaringan kerja sama: Tidak terbatas pada lingkungan madrasah dan masyarakat semata tetapi dengan organisasi lain, seperti perusahaan atau pemerintah sehingga output dari sekolah dapat terserap di dunia kerja.

Dilihat dari uraian di atas, dapat disimpulkan salah satu faktor utama yang berpengaruh pada kualitas pendidikan yaitu kepala madrasah. Oleh karena itu, pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengontrol komponen lain untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Menurut Ward Heneveld dalam Widiyarti, ada beberapa komponen yang menentukan kualitas pendidikan:

- 1) Dukungan masukan: Dukungan yang berasal dari masukan, termasuk dukungan orang tua dan masyarakat, sistem pendidikan yang efektif, bahan ajar yang memadai, dan pengembangan kemampuan guru yang memadai.
- 2) Kondisi yang memungkinkan: Pola kepemimpinan yang efektif, pengajaran yang sesuai, otonomi dan fasilitas, serta waktu belajar maksimal di madrasah.
- 3) Suasana madrasah: Ahli dalam mengatur jadwal, guru yang bersikap positif, mematuhi tata tertib dan kedisiplinan, organisasi kurikulum, stimulus dan apresiasi.
- 4) Proses pembelajaran: Kualitas pembelajaran, metode belajar yang bervariasi, pekerjaan rumah yang sering, prestasi siswa, dan umpan balik.
- 5) Hasil belajar peserta didik: Keaktifan, prestasi akademik, dan keterampilan sosial.<sup>28</sup>

g. Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan

Seorang semiawan mengatakan bahwa berhubungan dengan hasil dari apa pun yang memenuhi standar atau kriteria untuk tujuan tertentu. Pendidikan ini dapat dikatakan dengan hasil belajar, yang berfungsi sebagai tolak ukur pencapaian kualitas pendidikan. Ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk mencapai kualitas pendidikan:

- 1) Dukungan Pemerintah: Pemerintah pusat dan daerah penting dalam upaya untuk meningkatkan kualitas madrasah. Semuanya menunjukkan dukungan pemerintah untuk standarisasi, anggaran, dan fasilitas material sekolah.<sup>29</sup>
- 2) Kurikulum yang relevan: Pengembangan kurikulum penting untuk mencapai tujuan pendidikan. Ini berhubungan dengan perkembangan zaman dan kualitas lulusan.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Widiyarti, Suranto. *Konsep Mutu dalam Manajemen Pendidikan Vokasi*, (Alprin,2019), h.6

<sup>29</sup> Sagala. *Upaya pencapaian mutu pendidikan*. (Lampung: Journal.an-nur, 2011)

<sup>30</sup> Hadis, Nurhayati. *Upaya pencapaian mutu pendidikan*. (Lampung: Journal.an-nur, 2010)

- 3) Lulusan yang bermutu: Lulusan yang bermutu tidak hanya memiliki prestasi akademik tetapi juga memiliki sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang luar biasa.
- 4) Dukungan dari orang tua dan masyarakat: Dukungan serta kerja sama dengan orang tua dan masyarakat sekitar diperlukan dalam mencapai tujuan madrasah yang berkualitas.

Dalam hal ini, Kepala madrasah memiliki teknik atau cara dalam meningkatkan mutu akademik yaitu:<sup>31</sup>

1. Memiliki visi, misi dan tujuan madrasah yang jelas.
2. Dapat membangun kelompok kerja yang kompak untuk mencapai tujuan bersama.
3. Mengembangkan potensi guru melalui pelatihan dan mendorong untuk mengikuti perkembangan terkini.
4. Melaksanakan supervisi dan evaluasi rutin dalam memantau mutu akademik dengan pengamatan langsung. Evaluasi dilakukan dengan pengukuran yang jelas dalam penggunaan indikator kinerja.
5. Inovasi pembelajaran dilakukan dengan memanfaatkan kemajuan teknologi, seperti penggunaan multimedia dalam proses belajar mengajar.
6. Menjalin hubungan yang baik dengan orang tua peserta didik dan masyarakat sekitar untuk mewujudkan dukungan serta partisipasi aktif dalam upaya peningkatan mutu akademik.
7. Sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung pembelajaran yang efektif.

---

<sup>31</sup> <https://adminsekolah.net/10-cara-kepala-sekolah-meningkatkan-mutu-pendidikan/>

8. Mengadakan forum peserta didik guna mendengarkan pendapat dan masukan dalam merencanakan kegiatan madrasah.
9. Menciptakan budaya madrasah yang positif agar suasana pembelajaran kondusif.
10. Memantau kemajuan madrasah dalam mencapai tujuan dan apresiasi prestasi yang diraih.

#### **D. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

Dalam menggapai tujuan organisasi atau lembaga pendidikan, Kepala Madrasah dituntut mempunyai kemampuan manajerial yang kuat supaya dapat melaksanakan fungsi-fungsi pengelolaan yang dibutuhkan. Kepala Madrasah harus mampu menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi peserta didik. Hal ini karena Kepala Madrasah harus dapat mengatur, melaksanakan dan menyelaraskan seluruh sumber daya pendidikan yang ada.

Untuk menghasilkan pendidikan yang berkualitas, keterlibatan seluruh warga sekolah diperlukan. Dalam hal ini, Kepala Madrasah harus merangkai organisasi, menelaah jabatan dan pekerjaan, merangkai tugas, menempatkan guru sesuai dengan bidang dan keahliannya, serta disesuaikan dengan bobot kewajiban dan profesinya melalui pendekatan yang menyeluruh.

Selain itu, untuk menciptakan madrasah yang baik, dibutuhkan kepala madrasah yang mempunyai kemampuan sesuai tugas yang dituntut. Oleh karena itu, adanya tindakan dan arahan yang diberikan kepala madrasah, sebaiknya guru menerima sebagai bentuk partisipasi dalam mengembangkan mutu dirinya sebagai pribadi dan kompetensinya dalam pelaksanaan pembelajaran. Demikian pula pemilihan gaya kepemimpinan yang cocok oleh

Kepala madrasah dapat mendukung guru semangat dalam mengevaluasi dan mengembangkan potensinya.

Dalam hal ini, model yang baik digunakan kepala madrasah yaitu model Likert dengan sistem partisipatif, pemimpin menunjukkan keterbukaan dan memberikan kepercayaan tinggi pada bawahan. Pola komunikasi dengan dua arah memberikan bawahan kebebasan untuk berpendapat terkait pelaksanaan tugas. Sedangkan Gaya kepemimpinan yang baik tidak jauh dari model berupa gaya partisipatif, pemimpin selalu mendorong bawahan untuk aktif dalam mengambil keputusan sehingga anggota kelompok merasa terlibat dalam proses serta termotivasi dan kreatif. Pemimpin ini juga bisa lebih demokratis.

Adapun peran Kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan, meliputi perannya sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator. Sebagai edukator, kepala madrasah bertugas membina guru, tenaga kependidikan, siswa, mengikuti perkembangan IPTEK dan menjadi panutan yang baik. Sebagai manajer, kepala madrasah memiliki fungsi merangkai perencanaan, mengkoordinasikan aktivitas, melakukan controlling, evaluasi, mengadakan rapat, berani mengambil keputusan, mengatur proses belajar mengajar, administrasi, ketenagaan, sarana, prasarana, dan keuangan. Sebagai administrator, kepala madrasah berkewajiban atas ketepatan pekerjaan dan kegiatan administratif di madrasah. Sebagai supervisor, kepala madrasah melakukan pengamatan, identifikasi, dan pembinaan. Sebagai leader, kepemimpinan kepala madrasah dapat mendukung madrasah menciptakan visi, misi, tujuan, dan target melalui program yang sudah direncanakan dan bertahap. Sebagai inovator, kepala madrasah harus mempunyai cara yang tepat untuk beradaptasi dengan lingkungan, mencari ide baru, mengorganisasikan kegiatan, memberikan panutan, dan

menciptakan inovasi model pembelajaran yang baru. Sebagai motivator, kepala madrasah harus mempunyai cara yang tepat untuk memotivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya

Selain itu output dari keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatnya mutu akademik juga berupa prestasi yang telah didapat selama mengikuti proses belajar mengajar baik di dalam maupun diluar madrasah. Di dalam madrasah terdapat prestasi akademik dengan melalui proses berupa pembelajaran dikelas atau bimbel dan non-akademik melalui kegiatan madrasah berupa ekstrakurikuler.

Prestasi akademik adalah sebuah kata yang menggabungkan kata Achievement dan Academic. “Prestasi akademik” adalah istilah yang sering digunakan untuk menggambarkan pencapaian siswa pada hasil pembelajaran. Prestasi akademik dicapai melalui penilaian langsung oleh guru dan penilaian tidak langsung melalui ujian tertulis. Elisabeth Sitepu mengatakan tentang prestasi akademik yakni “Kinerja adalah hasil yang dicapai seorang siswa setelah menyelesaikan suatu paket pembelajaran tertentu dan dapat disusun dalam berbagai bentuk tahapan penilaian tertentu.”<sup>32</sup> Pendapat ini berarti tingkat pencapaian adalah hasil yang diterima siswa ketika menyudahi pembelajaran tertentu. Proses evaluasi tertentu dapat dikelola dalam format yang berbeda.

Prestasi non-akademik adalah nilai atau keterampilan yang digapai siswa melalui kegiatan di luar jam madrasah atau kegiatan ekstrakurikuler. “Kegiatan ekstrakurikuler adalah berbagai kegiatan madrasah yang dilakukan di luar jam normal madrasah untuk

---

<sup>32</sup> Elisabeth Sitepu, “*Analysis of Psychology of Communication Studiens to Improve Memory SMK Immanuel Medan with How to Listen in Improving Learning Achievement,*” *International Journal of Education and Research* 5, no. 1 (2017): 200.

memberikan keluasan kepada peserta didik mengembangkan potensi, minat, bakat, dan hobinya”.<sup>33</sup>

Output madrasah dapat disebut berkualitas atau bermutu tinggi jika prestasi siswa, khususnya prestasi belajar, memperlihatkan capaian yang tinggi dalam bidang berikut:

- a. Prestasi akademik: UAM BN, STTB, Mata Pelajaran, karya ilmiah, dan lomba karya ilmiah;
- b. Prestasi non akademik: olahraga, pramuka, kebersihan, toleransi, kedisiplinan, kesenian, kerajinan, solidaritas, dan sebagainya.

Dapat disimpulkan bahwa fungsi dan peran utama kepala madrasah adalah sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovasi, dan motivator yang penting untuk meningkatkan kualitas akademik.

---

<sup>33</sup> Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media:2008)