

## Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah

Dwi Elok Kharismawati<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Universitas Negeri Malang, Jalan Semarang No. 5, Malang, Jawa Timur, Indonesia 65145

\*Penulis koresponden

Dwi Elok Kharismawati

[dwielokk2907@gmail.com](mailto:dwielokk2907@gmail.com)

### Abstract

The objective of this study is describes the role of the principal: (1) as a manager in improving the quality of education; (2) as a leader in improving the quality of education; and (3) supporting and inhibiting factors in improving the quality of education, and solutions to the constraints faced. The method used in this study is a qualitative approach with a type of case study research. Data collection techniques in this study were interviews, observation, and documentation. The results obtained from this study are: (1) the role of the principal as a manager in improving the quality of education is managing by doing planning, organizing, mobilizing, and evaluating; (2) the role of the principal as a leader in improving the quality of education is to monitor, mediate between teachers and students, discipline, motivate, innovate, liaise with outside parties, guide students in a sustainable manner, foster and improve teacher skills, and make decisions; and (3) supporting factors in improving the quality of education are the many relationships, support of the foundation, based on Islamic boarding schools and semi-modern nuances, students are free to choose, facilitate teachers; while the inhibiting factor is the collision of the system with service, frequent teacher turnover, certification policies, lack of awareness of school people, difficulty in implementing digital learning, team coordinators are not always available, data on foreign students, manual accounting, sometimes constrained by costs.

### Keywords

the role of the principal; education quality

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan peran kepala sekolah: (1) sebagai manajer dalam meningkatkan mutu pendidikan; (2) sebagai pemimpin dalam meningkatkan mutu pendidikan; dan (3) faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan mutu pendidikan, dan solusi pada faktor penghambat yang dihadapi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah: (1) peran kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah mengelola dengan melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan evaluasi; (2) peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah memantau, menjadi perantara guru dan siswa, mendisiplinkan, memotivasi, membuat inovasi, menghubungkan dengan pihak luar, membimbing siswa secara berkelanjutan, membina dan meningkatkan kemampuan guru, dan membuat keputusan; dan (3) faktor pendukung dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah banyaknya relasi, dukungan yayasan, berbasis pondok pesantren dan bernuansa semi modern, siswa bebas memilih, memfasilitasi guru; sedangkan faktor penghambat adalah berbenturan sistem dengan dinas, sering pergantian guru, kebijakan sertifikasi, kesadaran warga sekolah yang kurang, sulitnya penerapan digital learning, koordinator tim tidak selalu ada, data siswa luar negeri, menghitung keuangan secara manual, terkadag terkendala biaya.

### Kata kunci

peran kepala sekolah; mutu pendidikan

## PENDAHULUAN

Kepemimpinan pendidikan menurut merupakan kegiatan-kegiatan dalam mengorganisasikan sumber-sumber fisik untuk mencapai tujuan organisasi pendidikan secara efektif dan efisien, peranannya

© 2019 Dwi Elok Kharismawati

**Cara mengutip:** Kharismawati, D. E. (2019). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah. *Ilmu Pendidikan: Jurnal Kajian Teori dan Praktik Kependidikan*, 4(1), 19-28. <http://dx.doi.org/10.17977/um027v4i12019p019>

adalah untuk mengimplementasikan prosedur dan kebijaksanaan pendidikan yang dapat menghasilkan efisiensi sekolah (Kempa, 2015). Kepala sekolah sebagai seorang manajer, menurut Purbayatri (2009) harus mempunyai empat kompetensi dan keterampilan utama dalam manajerial organisasi, yaitu keterampilan membuat perencanaan, mengorganisasi sumber daya, melaksanakan kegiatan, dan keterampilan melakukan pengendalian dan evaluasi. Sedangkan peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan menurut Soetopo (2010) dan Pertiwi, dkk., (2018) kepala sekolah harus bertindak sebagai konsultan bagi guru-guru yang dapat membantu memecahkan masalah mereka, berusaha meningkatkan kemampuan staf untuk bekerja dan berfikir bersama. Nurkholis (2003) menyatakan kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu menggerakkan orang lain agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan yang diharapkan dalam rangka mencapai tujuan.

Kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan dari sebuah sekolah atau lembaga, karena keberhasilan pencapaian tujuan dan kualitas sekolah sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah tidak terlepas dari peran kepala sekolah yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Sekolah atau lembaga pendidikan tidak hanya negeri, melainkan ada pondok pesantren yang pendidikannya lebih mengutamakan keagamaan Islam tetapi tetap menggunakan kurikulum terpadu layaknya sekolah formal lain. Mutu pendidikan di sekolah negeri maupun swasta dipengaruhi oleh peran kepala sekolahnya dimana kepala sekolah harus dapat berperan sebagai manajer maupun pemimpin. Lembaga yang kualitas atau mutunya baik pasti mempunyai kepemimpinan kepala sekolah yang baik didalamnya, sehingga peran kepala sekolah menentukan keberhasilan atau tidaknya mutu pendidikan di sekolah.

Salah satu pondok pesantren di Mojokerto adalah Pondok Pesantren Darul Hikam yang dikenal dengan sebutan *International Islamic Boarding School*. Pondok pesantren ini terdapat Sekolah Menengah Atas (SMA) yakni SMA Unggulan Harapan Ummat yang memiliki banyak prestasi. SMA ini baru dibuka pada tahun 2011, meskipun memiliki sedikit siswa tidak seperti sekolah lainnya, tetapi SMA Unggulan Harapan Ummat mampu bersaing dengan sekolah negeri maupun swasta di Mojokerto, karena telah menjuarai berbagai macam perlombaan. Selain mempunyai banyak prestasi, mutu pendidikan juga ditentukan dengan keberhasilan kepala sekolah untuk dapat mengantarkan peserta didiknya diterima di Perguruan Tinggi sesuai dengan potensi yang dimiliki. SMA Unggulan Harapan Ummat mampu mencetak lulusan yang dapat diterima di Perguruan Tinggi dalam negeri maupun luar negeri, mempunyai banyak prestasi, dan memiliki banyak relasi dengan pihak luar meskipun sekolah baru 8 tahun berjalan. Sudradjat (2005) mengungkapkan pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta nilai-nilai akhlak mulia, yang keseluruhannya merupakan kecakapan hidup (*life skill*). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan peran kepala sekolah sebagai manajer dan pemimpin dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Unggulan Harapan Ummat, menjelaskan faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Unggulan Harapan Ummat, serta solusi pada faktor penghambat yang dihadapi dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Unggulan Harapan Ummat.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mutiara (2017) yang membahas mengenai peran kepala sekolah sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, pencipta iklim kerja, dan sebagai wirausahawan. Sama dengan penelitian yang dilakukan Damayanti (2013), bedanya terdapat tambahan fungsi kepala sekolah. Penelitian Hadi (2017) membahas mengenai penerapan sistem TQM oleh kepala sekolah. Penelitian Rohman (2017) membahas perencanaan mutu, pengendalian mutu, dan perbaikan mutu. Penelitian Rosyadi (2015) membahas perencanaan program, pengorganisasian program, penggerakkan, monitoring, dan pengembangan budaya. Penelitian ini juga berbeda dengan penelitian Rahayu (2015) yang membahas peran kepala sekolah dalam mewujudkan variasi pembelajaran kooperatif. Penelitian Mistrianingsih (2015) membahas peran kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah. Penelitian Pradhani (2015) membahas peran kepala sekolah dalam pengembangan keprofesionalitas berkelanjutan guru bersertifikat pendidik. Sedangkan penelitian ini membahas mengenai peran kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan mutu pendidikan, kepala sekolah sebagai pemimpin dalam meningkatkan mutu pendidikan, faktor pendukung dan penghambat, serta solusi menghadapi faktor penghambat dalam meningkatkan mutu pendidikan.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis rancangan penelitian studi kasus, yang bermaksud untuk mendeskripsikan peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Unggulan Harapan Ummat melalui penggalan informasi secara mendalam sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditentukan. Peneliti berperan sebagai instrumen kunci, sedangkan informan kunci yaitu kepala sekolah, informan pendukung yaitu beberapa guru dan siswa.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara semi terstruktur agar memudahkan dalam mengembangkan pertanyaan, menggunakan observasi nonpartisipan, karena peneliti tidak ikut secara aktif pada kegiatan yang diobservasi sehingga peneliti hanya mengamati dari jauh, menggunakan dokumentasi yang berupa arsip dan foto kegiatan yang berhubungan dengan fokus penelitian. Pada analisis data, peneliti mengumpulkan data terlebih dahulu, kemudian direduksi dengan memberi kode pada temuan penelitian, memaparkan data berdasarkan fokus penelitian, dan membuat kesimpulan dari temuan penelitian yang didapatkan. Pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan metode, *member check*, perpanjangan waktu penelitian, meningkatkan ketekunan, dan kecukupan bahan referensi.

## HASIL

### Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Unggulan Harapan Ummat yaitu dengan melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Perencanaan dilakukan dengan tiga tahap. Pertama, kepala sekolah rapat bersama tim struktural terlebih dahulu untuk merumuskan dan menetapkan program, biaya, dan waktu yang digunakan untuk satu tahun ke depan. Kedua, kepala sekolah mengadakan rapat bersama tim struktural dan pihak yayasan untuk meminta persetujuan karena sekolah berada dalam naungan pondok pesantren. Ketiga kepala sekolah mengadakan rapat bersama guru-guru untuk mensosialisasikan program yang akan dilaksanakan satu tahun ke depan dan membagi tugas pada masing-masing guru. Pengorganisasian dilakukan oleh kepala sekolah dengan membagi tugas, membagi penanggung jawab, dan membagi tim struktural. Pada tahap pelaksanaan, kepala sekolah melaksanakan perencanaan yang telah disetujui oleh pihak yayasan dengan berpedoman pada RKAS (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah) tahunan dan kalender pendidikan secara umum. Pelaksanaan yang dilakukan tidak terlepas dengan tujuan dan visi misi sekolah, sedangkan pelaksanaan kegiatan peningkatan kemampuan guru melalui rapat guru dan pembinaan guru. Pada tahap evaluasi, kepala sekolah melakukan secara fleksibel yaitu sewaktu-waktu, jadwal tetap untuk rapat evaluasi itu sendiri dilakukan setiap bulannya pada tanggal 15. Sebelum itu masing-masing tim struktural rapat dengan anggota dan penanggung jawabnya, kemudian koordinator menyampaikan kepada kepala sekolah sehingga kepala sekolah mendapatkan materi untuk disampaikan dalam rapat evaluasi bulanan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti di SMA Unggulan Harapan Ummat, peneliti mendapatkan informasi bahwa peran kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Unggulan Harapan Ummat, kepala sekolah mengawali dengan tahap perencanaan yang dilakukan sebelum tahun ajaran baru. Perencanaan dilakukan dengan menganggarkan biaya untuk setiap program yang akan dijalankan setahun ke depan dan penetapan waktu pelaksanaan. Program yang direncanakan disesuaikan dengan visi dan misi sekolah yaitu melahirkan generasi Qurani berjiwa kebangsaan dan berwawasan global (*scient & bahasa*) sehingga program yang direncanakan berfokus pada *tahfidz*, IPA (Ilmu Pengetahuan Alam), Bahasa Arab dan Bahasa Inggris.

Perencanaan untuk meningkatkan mutu pendidikan di SMA Unggulan Harapan Ummat, kepala sekolah melakukan dengan 3 tahap, pertama kepala sekolah rapat dengan tim struktural untuk merencanakan dan merumuskan program-program yang akan dijalankan setahun kedepan, kedua kepala sekolah bersama tim struktural rapat dengan pihak yayasan untuk mendapat persetujuan dari pihak yayasan karena sekolah di bawah naungan pondok pesantren, dan yang terakhir kepala sekolah rapat dengan seluruh guru untuk mensosialisasikan program dan membagi tugas.

Setelah tahap perencanaan, pengorganisasian dalam meningkatkan mutu pendidikan dilakukan oleh kepala sekolah SMA Unggulan Harapan Ummat dengan membentuk tim struktural dan penanggung jawab. Tim struktural dibagi menjadi tim kurikulum, tim kesiswaan, dan tim tata usaha dengan beranggotakan 3 orang dan 1 koordinator yang bertugas untuk melakukan koordinasi dengan kepala sekolah. Selain membagi tim struktural, kepala sekolah juga membagi penanggung jawab pada masing-masing program seperti pembinaan olimpiade dan penanggung jawab ruangan seperti laboratorium IPA (Ilmu Pengetahuan Alam), perpustakaan, dan IC (*Information Center*) Room. Sehingga dalam meningkatkan mutu pendidikan, kepala sekolah lebih memanfaatkan dan memaksimalkan pada koordinasi tim struktural maupun penanggung jawab.

Berdasarkan uraian tersebut, kepala sekolah SMA Unggulan Harapan Ummat merealisasikan dengan berpedoman pada perencanaan yang dilakukan sebelumnya pada tahun ajaran baru. Pelaksanaan dalam meningkatkan mutu pendidikan berpedoman pada RKAS (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah) tahunan dan kalender pendidikan. Pelaksanaan dilakukan oleh kepala sekolah dengan menggerakkan seluruh guru terutama tim struktural dan penanggung jawab yang sebelumnya telah

dibagi tugas. Sehingga pelaksanaan dalam meningkatkan mutu pendidikan lebih dimaksimalkan kepada koordinasi tim struktural dan penanggung jawab. Pelaksanaan dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Unggulan Harapan Ummat tidak terlepas dari visi dan misi sekolah.

Pengawasan dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Unggulan Harapan Ummat dilakukan oleh kepala sekolah secara fleksibel yaitu sewaktu-waktu atau pada saat rapat guru, tetapi jadwal untuk melaksanakan evaluasi itu sendiri dilakukan setiap bulan pada tanggal 15 yang disebut dengan rapat evaluasi bulanan. Sebelum rapat evaluasi bulanan dilaksanakan, masing-masing tim struktural mengadakan rapat evaluasi terlebih dahulu bersama anggotanya, kemudian koordinator tim melaporkan ke kepala sekolah pada tanggal 10 sehingga kepala sekolah mendapatkan materi untuk dievaluasi pada rapat evaluasi bulanan tanggal 15.

### **Peran Kepala Sekolah sebagai Pemimpin dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sebagai pemimpin di SMA Unggulan Harapan Ummat adalah: (a) memantau, kepala sekolah aktif memantau peserta didik, guru, sarana prasarana, dan lingkungan sekolah; (b) menjadi perantara guru dan siswa, kepala sekolah menjadi tempat konseling bagi guru dan siswa ketika memiliki permasalahan sehingga hubungan mereka sangat dekat; (c) mendisiplinkan guru dan siswa, jika ada suatu hal yang tidak pantas maka kepala sekolah menasehati guru yang bersangkutan melalui guru lain, sedangkan mendisiplinkan siswa lebih menyerahkan kepada wali kelas masing-masing, tetapi jika guru tidak bisa menangani maka kepala sekolah yang menangani; (d) memotivasi, kepala sekolah sering melakukan motivasi karena sekolah di dalam naungan pondok pesantren dimana siswa cenderung mudah jenuh; (e) menjadi penghubung sekolah dengan pihak luar, relasi secara terus menerus dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan; (f) membimbing siswa secara berkelanjutan, kepala sekolah mengadakan pemetaan siswa dan memfasilitasi siswa sesuai dengan minat dan potensi yang dimiliki; (g) membina dan meningkatkan kemampuan guru, kepala sekolah mengadakan program peningkatan kemampuan guru seperti pelatihan *digital learning* dan mengikutsertakan guru dalam pelatihan-pelatihan di luar; (h) membuat keputusan; dan (i) membuat inovasi, kepala sekolah selalu membuat inovasi-inovasi baru untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti di SMA Unggulan Harapan Ummat, peneliti mengetahui bahwa peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah memantau, menjadi perantara guru dan siswa, mendisiplinkan guru dan siswa, memotivasi, menjadi penghubung sekolah dengan pihak luar, membimbing siswa secara berkelanjutan, membina dan meningkatkan kemampuan guru, membuat keputusan, dan membuat inovasi. Kepala SMA Unggulan Harapan Ummat adalah pemimpin yang demokratis, meskipun keputusan berada di pihak kepala sekolah, tetapi keputusan tersebut berdasarkan hasil musyawarah dari guru-guru sehingga tidak memutuskan berdasarkan keinginan pribadi kepala sekolah. Nawawi (2008) mengungkapkan bahwa pemimpin harus berani dan bisa mengambil suatu keputusan secara mufakat di tengah kegiatan musyawarah serta keputusan yang diambil harus secara mufakat dan disepakati oleh anggota rapat lainnya.

Pendekatan kepada seluruh warga sekolah merupakan hal yang sering dilakukan oleh kepala sekolah SMA Unggulan Harapan Ummat. Kepala sekolah berperan sebagai perantara guru dan siswa, ketika guru memiliki masalah pada pengajaran maupun siswa memiliki masalah pada saat pembelajaran, kepala sekolah berperan sebagai konselor yaitu tempat mereka untuk menceritakan masalah yang mereka hadapi. Kepala sekolah memberikan solusi dan menindaklanjuti pada setiap masalah yang dihadapi oleh guru maupun siswa, sehingga kedekatan kepala sekolah dengan warga sekolah sangat baik.

Kepala sekolah juga berperan sebagai motivator yaitu memotivasi seluruh warga sekolah baik guru maupun siswa. Sekolah merupakan sekolah swasta dimana kebanyakan guru adalah guru tidak tetap sehingga kepala sekolah sering memberikan motivasi maupun nasehat kepada guru dan staf untuk membuat mereka lebih semangat bekerja. Selain sekolah swasta, sekolah merupakan sekolah di bawah naungan pondok pesantren dimana kebanyakan siswa cenderung mudah jenuh dan semangatnya naik turun. Kepala sekolah juga memperbanyak relasi dengan berbagai pihak luar yang berkaitan dengan program peningkatan mutu pendidikan seperti ECC (*El-Hikam Consultant Center*), Rehlata (nama lembaga khusus untuk kuliah di Mesir), IRTC (*International Robotic Training Center*) untuk ekstrakurikuler *robotic*, kerjasama dengan kampung arab Pare Kediri yang bernama *Universal*, dan pelatihan *digital learning* untuk guru. Dengan membangun relasi tersebut kepala sekolah berperan sebagai penghubung sekolah dengan pihak luar untuk mempersiapkan siswa SMA Unggulan Harapan Ummat dapat diterima dengan mudah di perguruan tinggi yang diinginkan dan sesuai harapan, memfasilitasi siswa sesuai dengan kemampuan dan bakat yang dimiliki. Selain siswa dibimbing secara berkelanjutan, guru juga dibina secara berkelanjutan oleh kepala sekolah seperti diikutsertakan pelatihan di luar sekolah, mengadakan pelatihan, dan membina saat rapat.

Kepala sekolah selalu memiliki inovasi, setiap tahunnya kepala sekolah mengadakan program yang diunggulkan atau difokuskan sesuai visi dan misi sekolah. Program yang diunggulkan adalah program tahfidz, IPA (Ilmu Pengetahuan Alam), dan bahasa. Inovasi yang dilakukan terkadang berbeda atau juga sama, inovasi tidak hanya dilakukan pada setiap program saja tetapi juga pada lingkungan sekolah seperti pembuatan tanaman hidroponik di depan kelas yang diperuntukkan untuk siswa dan dibuat oleh siswa. Kepala sekolah SMA Unggulan Harapan Ummat sangat responsif, ketika program tidak berjalan sesuai dengan keinginan, kepala sekolah membuat inovasi baru untuk mengatasi hal tersebut, seperti yang diungkapkan Barlian (2013) yaitu salah satu yang menandai pergerakan dan kemajuan lembaga pendidikan adalah seberapa besar dan banyak inovasi yang dilakukan lembaga pendidikan tersebut setiap tahunnya.

Selain sebagai inovator untuk meningkatkan mutu pendidikan, kepala SMA Unggulan Harapan Ummat juga berperan untuk memantau dan mendisiplinkan warga sekolah yaitu guru dan siswa. Pemantauan secara terus menerus merupakan hal yang sering dilakukan oleh kepala SMA Unggulan Harapan Ummat untuk memastikan keadaan lingkungan sekolah kondusif mulai dari peserta didik, guru, dan sarana prasarana. Pemantauan juga dilakukan sebagai bahan evaluasi ke depannya sehingga menjadi bahan perbaikan.

### **Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

Hasil penelitian menemukan bahwa faktor pendukung dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Unggulan Harapan Ummat adalah (a) banyaknya relasi; (b) besarnya support yayasan; (c) berbasis pondok pesantren dan bernuansa semi modern; (d) memfasilitasi siswa untuk bebas memilih; dan (e) memfasilitasi guru. Sedangkan faktor penghambat yang dihadapi dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Unggulan Harapan Ummat adalah: (a) benturan sistem dengan dinas; (b) seringnya pergantian guru; (c) kebijakan sertifikasi; (d) kesadaran warga sekolah yang kurang; (e) sulitnya penerapan *digital learning*; (f) koordinator tim tidak selalu ada di sekolah; (h) sulitnya mengurus administrasi siswa luar negeri; (i) menghitung keuangan secara manual; dan (j) terkadang terkendala biaya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti di SMA Unggulan Harapan Ummat, peneliti mengetahui faktor penghambat yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan SMA Unggulan Harapan Ummat sebagian besar adalah berbenturan sistem dengan dinas dan seringnya pergantian guru. Permasalahan tersebut adalah yang terbesar dari faktor penghambat lainnya. Faktor penghambat lainnya di SMA Unggulan Harapan Ummat adalah kesadaran warga sekolah yang kurang dalam hal pembelajaran maupun memanfaatkan fasilitas yang ada, kebijakan sertifikasi dimana guru dapat sertifikasi setelah 2 tahun mengajar, dan sulitnya penerapan *digital learning* oleh guru sehingga guru kurang inovatif dalam pembelajaran. Sedangkan faktor penghambat yang dihadapi beberapa guru dalam menerima tugas dari kepala sekolah yaitu koordinator tim tidak selalu ada di sekolah karena jam mengajar tidak setiap hari, sulitnya mengurus data siswa luar negeri, sekolah masih menghitung keuangan secara manual, dan pelaksanaan program terkadang terkendala biaya.

Selain itu, kesadaran warga sekolah yaitu guru dan siswa merupakan faktor penghambat dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Unggulan Harapan Ummat karena kurang memanfaatkan fasilitas yang ada, siswa kurang serius dalam belajar dan guru kurang serius dalam pengajaran. SMA Unggulan Harapan Ummat terdapat kebijakan guru harus 2 tahun bekerja terlebih dahulu agar bisa sertifikasi, hal ini merupakan faktor penghambat karena banyak guru yang memperlmasalahkannya sehingga memilih untuk berpindah ke sekolah lain, hal tersebut juga menjadi penyebab seringnya pergantian guru. Sedangkan faktor penghambat terbesar yaitu benturan sistem keadministrasian dengan dinas, selama ini kepala sekolah membimbing guru untuk tidak berpatok pada sistem keadministrasian dinas yang sulit seperti format perangkat, silabus, dan sebagainya. Kepala sekolah menginginkan agar guru lebih fokus untuk mengajar, bukan fokus pada perangkat dinas. Benturan ini terjadi karena keinginan dinas kurang sesuai dengan visi dan misi sekolah seperti jumlah jam pelajaran dan banyaknya guru mata pelajaran. Rendahnya kemampuan guru juga dikarenakan mereka belum dapat menerapkan *digital learning* secara baik sehingga guru kurang inovatif saat pembelajaran.

Sedangkan faktor penghambat yang dirasakan oleh beberapa guru dalam menerima tugas kepala sekolah yaitu koordinator tidak selalu ada di sekolah sehingga koordinasi dengan kepala sekolah terkendala, selain itu terkadang pelaksanaan program terkendala biaya karena dana yang berpengaruh besar hanya berasal dari yayasan, data administrasi siswa luar negeri yang membutuhkan waktu lama untuk mengurus karena harus menyetarakan ijazah dan terdapat prosedur tertentu untuk mengurus administrasi tersebut. Penghambat lain yaitu sekolah masih menghitung keuangan secara manual, kesulitan menghitung keuangan secara manual juga dikarenakan jumlah siswa yang tidak menentu setiap tahunnya dan jumlah uang SPP antar siswa tidak sama karena menyesuaikan kemampuan keluarga siswa untuk membayar SPP tersebut.

Sedangkan faktor pendukung yang ada di SMA Unggulan Harapan Ummat adalah banyaknya relasi sekolah dengan pihak luar, besarnya dukungan yayasan, berbasis pondok pesantren dan bernuansa semi modern, memfasilitasi siswa untuk bebas memilih, dan memfasilitasi guru. Kepala sekolah menjalin relasi dengan pihak luar untuk meningkatkan kemampuan siswa maupun kemampuan guru. Hal ini juga dikarenakan kiai memiliki banyak relasi baik dalam dan luar negeri, sehingga sekolah menjadi terlanjung untuk menjalin kerjasama. Faktor pendukung yang dirasakan oleh kepala sekolah dan beberapa guru kebanyakan berasal dari pihak yayasan, karena sekolah berada di bawah naungan pondok pesantren yang menerapkan akhlak agama dengan baik dan bernuansa semi modern. Sekolah swasta di bawah naungan pondok pesantren semi modern merupakan faktor pendukung karena menjadi daya tarik sendiri bagi para calon siswa yang ingin bersekolah di SMA Unggulan Harapan Ummat. Faktor pendukung lainnya di sekolah adalah siswa dibebaskan untuk memilih pembinaan yang diinginkan berdasarkan keinginan siswa, seperti pembinaan olimpiade, mengikuti kelas tahfidz khusus, dan ekstrakurikuler. Dukungan yayasan kepada sekolah sangat besar, kepala pondok maupun kiai tidak mempersulit kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

### **Solusi pada Faktor Penghambat yang Dihadapi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

Solusi untuk menghadapi faktor penghambat yang dihadapi dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Unggulan Harapan Ummat adalah: (a) benturan sistem dengan dinas yaitu tetap mengikuti dinas tetapi disesuaikan visi dan misi sekolah; (b) seringnya pergantian guru yaitu menawarkan melalui surat pernyataan lanjut/tidaknya dan memberikan gaji yang cukup; (c) kebijakan sertifikasi yaitu memudahkan pada tahun kedua dengan memperhatikan hak murid; (d) kesadaran warga sekolah yang kurang yaitu memberikan pemahaman, penugasan, dan memotivasi; (e) sulitnya penerapan *digital learning* yaitu mengikutsertakan pelatihan bersertifikat dan memenuhi sarana prasarana; (f) koordinator tim tidak selalu ada di sekolah yaitu mengkomunikasikan dan mengalihkan kepada anggota; (g) sulitnya mengurus administrasi siswa luar negeri yaitu memenuhi syarat pada awal pendaftaran dan sekolah yang mengurus ke pusat; (h) menghitung keuangan secara manual yaitu dengan menggunakan sistem laporan mingguan, triwulan, semester, tahunan; dan (j) terkadang terkendala biaya yaitu program ditunda/mengambil nominal terendah.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti di SMA Unggulan Harapan Ummat, peneliti mengetahui solusi untuk menghadapi faktor penghambat yang dihadapi dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dalam menghadapi benturan dengan dinas, kepala sekolah tetap mengikuti dinas tetapi juga disesuaikan dengan visi dan misi sekolah agar tidak menyimpang dari tujuan sekolah. Sedangkan kesadaran warga sekolah yang kurang dilakukan oleh kepala sekolah dengan memberikan pemahaman, penugasan, dan memotivasi guru maupun siswa agar lebih serius dalam belajar dan pengajaran.

Sekolah masih menghitung keuangan secara manual, hal ini dilakukan dengan menggunakan sistem laporan mingguan, triwulan, semester, dan tahunan untuk memudahkan pengerjaan laporan keuangan. Selain laporan keuangan, solusi untuk sulitnya mengurus data siswa luar negeri adalah dengan memenuhi syarat-syarat pada awal pendaftaran atau sekolah yang mengurus ke pusat secara langsung karena juga memperhatikan keluarga siswa yang jauh. Sedangkan guru diikutsertakan berbagai pelatihan dan memenuhi sarana prasarana yang kurang adalah solusi untuk meningkatkan kemampuan guru terutama dalam penerapan *digital learning*. Sedangkan kebijakan sertifikasi dilakukan dengan memperhatikan hak murid yang juga berhak mendapatkan pengajaran secara maksimal, karena kebanyakan guru hanya bertujuan untuk menambah jam agar dapat sertifikasi. Program ditunda dan mengambil nominal terendah merupakan solusi jika terjadi kekurangan biaya dilakukan kepala sekolah untuk menutupi kekurangan biaya. Solusi dari penghambat dalam berkoordinasi karena koordinator tidak selalu ada yaitu kepala sekolah mengkomunikasikan dan mengalihkan ke anggota tim.

## **PEMBAHASAN**

Sejalan dengan yang diungkapkan Sallis (2012) yaitu peningkatan mutu digerakkan oleh sekelompok tim yang didesain untuk menyelesaikan masalah, meningkatkan proses yang sudah ada atau merancang sebuah proses baru, memiliki fungsi penting yaitu: (1) bertanggung jawab pada mutu pembelajaran, (2) bertanggung jawab pada pemanfaatan waktu para guru, material, serta ruang yang dimanfaatkan, (3) menjadi sarana untuk mengawasi, mengevaluasi, dan meningkatkan mutu, (4) bertindak sebagai penyalur informasi kepada pihak manajemen tentang perubahan-perubahan yang diperlukan dalam proses peningkatan mutu. Visi merupakan atribut kunci kepala sekolah sebagai pembuat keputusan yang strategis, efektif, efisien, dan dengan akuntabilitas tertentu. Dengan adanya visi tersebut warga sekolah akan termotivasi, dipandu arah kerjanya, dan diartikulasikan hal-hal yang mereka inginkan (Mutohar, 2013; Benty dan Gunawan, 2015). Sejalan dengan definisi perencanaan menurut Usman (2012) yang mengatakan bahwa perencanaan adalah proses atau kegiatan yang dirancang secara sistematis pada waktu yang akan datang untuk mencapai tujuan tertentu.

Setelah pengorganisasian dilakukan oleh kepala sekolah, pelaksanaan menurut Wiyani (2012) merupakan kegiatan untuk merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien, sehingga akan memiliki nilai. Mulyasa (2013) mengungkapkan bahwa evaluasi sangat perlu dilakukan untuk mengetahui tingkat capaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, untuk menjaga mutu pelaksanaan program yang dilaksanakan sebagai bahan dalam perbaikan-perbaikan yang diperlukan untuk kemajuan organisasi pada masa yang akan datang. Penelitian Rahayu (2015) mengungkapkan peran kepala sekolah dalam mewujudkan variasi pembelajaran kooperatif yaitu mengadakan rapat sekolah, melakukan pengawasan, melakukan pembinaan, dan melakukan bimbingan individu/kelompok. Peran kepala sekolah dalam evaluasi pembelajaran kooperatif berperan sebagai evaluator dan supervisor. Sejalan dengan Soetopo (2010) dan Gunawan (2018) mengungkapkan peranan kepala sekolah sebagai pemimpin resmi harus bertindak sebagai konsultan bagi guru-guru yang dapat membantu memecahkan masalah mereka, berusaha meningkatkan kemampuan staf untuk bekerja dan berfikir bersama.

Sejalan dengan pendapat Wahjosumidjo (2002) dan Kusumaningrum, dkk., (2017) bahwa peran kepala sekolah sebagai pemimpin yaitu harus mampu menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga dapat melahirkan etos kerja dan produktifitas yang tinggi untuk mencapai tujuan. Kepala sekolah menjadi penghubung antara kepentingan sekolah dengan kepentingan lingkungan di luar sekolah. Sedangkan secara internal kepala sekolah menjadi perantara antara guru dan peserta didik. Sejalan dengan Wahjosumidjo (2002) yang mengungkapkan kepala sekolah harus selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan karena kemungkinan muncul informasi-informasi baru yang berpengaruh terhadap sekolah yang dipimpinnya. Sedangkan mendisiplinkan siswa secara fleksibel dilakukan oleh kepala sekolah, karena di bawah naungan pondok pesantren, maka kedisiplinan sangat diterapkan oleh kepala sekolah.

Jika wali kelas tidak bisa menangani siswa yang bermasalah, maka kepala sekolah yang menyelesaikan masalah tersebut. Tetapi jika guru yang bermasalah, kepala sekolah lebih sering mengingatkan melalui guru lain terutama tim struktural daripada mengingatkan secara langsung. Mustiningsih (2013) dan Sobri, dkk., (2018) mengungkapkan bahwa pemimpin harus dapat mengatasi permasalahan internal dan eksternal. Penelitian Bolivar (2006) mengungkapkan peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di Spanyol yaitu kepala sekolah dipilih secara demokratis dari staf pengajar setiap sekolah dasar dan menengah oleh Dewan Sekolah, di mana semua anggota komunitas sekolah diwakili. Dampak kepemimpinan ada pada peningkatan dan perubahan sekolah, terutama dalam hal proses belajar mengajar. Kendala kepemimpinan sekolah di Spanyol lebih berorientasi pada manajemen dan bukan perubahan, sehingga menimbulkan keraguan tentang model kepemimpinan sekolah.

Widdah, dkk., (2012) mengungkapkan faktor yang cenderung menghambat keberhasilan program peningkatan mutu di sekolah adalah rendahnya dukungan masyarakat terhadap lembaga pendidikan terutama di sekolah, lemahnya kepemimpinan sekolah, rendahnya profesionalitas guru maupun tenaga pegawai sekolah, kurang optimalnya sarana-prasarana sekolah, kurang berdayanya komite sekolah. Bafadal (2012) dan Bafadal, dkk., (2018) mengungkapkan bahwa dalam mengembangkan sistem persekolahan yang unggul dituntut adanya tenaga, fasilitas, dan dana yang memadai yang tidak semua sekolah dapat memenuhinya. Penelitian Damayanti (2013) mengungkapkan kendala di SDIT Permata Bunda Bandar Lampung yaitu efektivitas evaluasi program, keterlibatan orang tua dalam merancang program, mekanisme kontroling dan evaluasi, padatnya program.

Widdah, dkk., (2012) mengungkapkan beberapa faktor yang dapat menunjang mutu pendidikan di sekolah yaitu: (1) kurikulum dan pembelajaran; (2) administrasi dan manajemen sekolah; (3) organisasi kelembagaan sekolah; (4) sarana dan prasarana; (5) ketenagaan dan pembiayaan; (6) peserta didik; (7) peran serta masyarakat dan lingkungan serta budaya sekolah. Seringnya pergantian guru juga merupakan penghambat terbesar di sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, solusi yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan memberi penawaran melalui surat pernyataan lanjut atau tidak dan memberikan gaji yang cukup untuk guru, menurut Sagala (2011) dalam menentukan strategi, perlu memperhatikan berbagai hal, termasuk kemampuan biaya dan sumber daya manusianya.

Damoyo (dalam Zulkarnain, 2013) mengemukakan kepala sekolah harus: (1) konstruktif, mendorong dan membina setiap staf untuk berkembang, (2) kreatif, selalu mencari gagasan dan cara baru dalam melaksanakan tugas, (3) partisipatif dan kooperatif, mendorong kerjasama keterlibatan staf dan semua pihak yang terkait dalam setiap kegiatan di sekolah, (4) delegatif, berupaya mendelegasikan tugas kepada staf sesuai dengan tugasnya, (5) pragmatis dalam menetapkan kebijakan atau target yaitu mendasarkan pada kondisi. Sejalan yang diungkapkan Danim (2012) dan Kusumaningrum, dkk., (2016) bahwa kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

## SIMPULAN

Peran kepala sekolah sebagai manajer yaitu dengan melakukan pengelolaan sekolah. Pengelolaan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA Unggulan Harapan Ummat meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi sebagai berikut: (a) perencanaan dilakukan bersama tim struktural terlebih dahulu untuk merumuskan dan menetapkan program, biaya, dan waktu yang digunakan untuk satu tahun ke depan; (b) kepala sekolah mengadakan rapat bersama tim struktural dan pihak yayasan untuk meminta persetujuan karena sekolah berada dalam naungan pondok pesantren; (c) kepala sekolah mengadakan rapat bersama guru-guru untuk mensosialisasikan program yang akan dilaksanakan satu tahun ke depan dan membagi tugas pada masing-masing guru. Pengorganisasian dilakukan oleh kepala sekolah dengan membagi tugas, membagi penanggung jawab, dan membagi tim struktural. Sedangkan tahap pelaksanaan yaitu kepala sekolah melaksanakan perencanaan yang telah disetujui oleh pihak yayasan dengan berpedoman pada RKAS (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah) tahunan dan kalender pendidikan secara umum. Pelaksanaan kegiatan peningkatan kemampuan guru melalui rapat guru dan pembinaan guru. Evaluasi dilakukan oleh kepala sekolah secara fleksibel yaitu sewaktu-waktu, jadwal tetap untuk rapat evaluasi itu sendiri dilakukan setiap bulannya pada tanggal 15. Sebelum itu masing-masing tim struktural rapat dengan anggota dan penanggung jawabnya, kemudian koordinator menyampaikan kepada kepala sekolah sehingga kepala sekolah mendapatkan materi untuk disampaikan dalam rapat evaluasi bulanan. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin di SMA Unggulan Harapan Ummat adalah: (a) memantau; (b) menjadi perantara guru dan siswa; (c) mendisiplinkan guru dan siswa; (d) memotivasi; (e) menjadi penghubung sekolah dengan pihak luar; (f) membimbing siswa secara berkelanjutan; (g) membina dan meningkatkan kemampuan guru; (h) membuat keputusan; dan (i) membuat inovasi.

Faktor pendukung dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah: (a) banyaknya relasi; (b) besarnya support yayasan; (c) berbasis pondok pesantren dan bernuansa semi modern; (d) memfasilitasi siswa untuk bebas memilih; dan (e) memfasilitasi guru. Sedangkan faktor penghambat yang dihadapi dalam meningkatkan mutu adalah: (a) benturan sistem dengan dinas; (b) seringnya pergantian guru; (c) kebijakan sertifikasi; (d) kesadaran warga sekolah yang kurang; (e) sulitnya penerapan *digital learning*; (f) koordinator tim tidak selalu ada di sekolah; (g) sulitnya mengurus administrasi siswa luar negeri; (h) menghitung keuangan secara manual; dan (i) terkadang terkendala biaya. Solusi untuk menghadapi faktor penghambat tersebut adalah: (a) benturan sistem dengan dinas, tetap mengikuti dinas tetapi disesuaikan visi dan misi sekolah; (b) seringnya pergantian guru, menawarkan melalui surat pernyataan lanjut/tidaknya dan memberikan gaji yang cukup; (c) kebijakan sertifikasi, memudahkan pada tahun kedua dengan memperhatikan hak murid; (d) kesadaran warga sekolah yang kurang, memberikan pemahaman, penugasan, dan memotivasi; (e) sulitnya penerapan *digital learning*, mengikutsertakan pelatihan bersertifikat dan memenuhi sarana prasarana; (f) koordinator tim tidak selalu ada di sekolah, mengkomunikasikan dan mengalihkan kepada anggota; (g) sulitnya mengurus administrasi siswa luar negeri, memenuhi syarat pada awal pendaftaran dan sekolah yang mengurus ke pusat; (h) menghitung keuangan secara manual, menggunakan sistem laporan mingguan, triwulan, semester, tahunan; dan (i) terkadang terkendala biaya, program ditunda/mengambil nominal terendah.

## DAFTAR RUJUKAN

- Bafadal, I. (2012). *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Bafadal, I., Juharyanto, Nurabadi, A., & Gunawan, I. (2018). *Principal Leadership and its Relationship with Student Learning Achievements: A Regression Analysis*. Paper presented at The 3rd International Conference on Education Management and Administration (CoEMA 2018), Universitas Negeri Malang, Malang, (pp. 156-158). Atlantis Press.
- Benty, D. D. N., & Gunawan, I. (2015). *Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat*. Malang: Penerbit UM Press.
- Bolivar, A. & Moreno, J. M. (2006). Between Transaction and Transformation: The Role of School Principals as Education Leaders in Spain. *Journal of Educational Change*, 7(2), 19-31.
- Damayanti, S. (2013). Efektivitas Peran dan Fungsi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di Sekolah Dasar Islam Terpadu Permata Bunda Bandar Lampung). *Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan*, 1(2), 1-17.
- Danim, S. (2012). *Kepemimpinan Pendidikan (Kepemimpinan Jenius IQ + EQ) Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*. Bandung: Alfabeta.
- Gunawan, I. (2018). *Kepemimpinan Pendidikan: Suatu Pengantar*. Malang: Universitas Negeri Malang, UM Press.
- Hadi, L. (2017). Peran Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Total Quality Management (TQM) untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam di SMKN 1 Donorojo. *Transformasi: Jurnal Studi Agama Islam*, 10(2), 44-54.

- Kempa, R. (2015). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Studi tentang Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stres Kerja dengan Kinerja Guru*. Yogyakarta: Ombak.
- Kusumaningrum, D. E., Sumarsono, R. B., & Gunawan, I. (2016). *Principal Empowerment Through Soft System Methodology Approach*. Paper presented at The International Conferences on Education and Training, 2nd ICET, Universitas Negeri Malang, Malang (pp. 205-211).
- Kusumaningrum, D. E., Sumarsono, R. B., & Gunawan, I. (2017). Problematika Pemberdayaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Sekolah Menengah Pertama Berbasis Pesantren. *Ilmu Pendidikan: Jurnal Kajian Teori dan Praktik Kependidikan*, 2(2), 139-150.
- Mistrianiingsih, S. (2015). Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. *Manajemen Pendidikan*, 25(1), 103-111.
- Mulyasa, E. (2013). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mustiningsih. (2013). *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Mutiara, C. A. H. (2017). Peranan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di Sekolah Dasar Islam Terpadu Baitul Jannah Bandar Lampung). *Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan*, 5(1), 1-9.
- Mutohar, P. M. (2013). *Manajemen Mutu Sekolah (Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam)*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Nawawi, H. (2008). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nurkholis. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Modal dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Pertiwi, A. K., Cahyani, S. S. A., Diana, R. C., & Gunawan, I. (2018). Analisis Interaksi Simbolik Kyai dan Santri dalam Perspektif Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Etika. *JMSP: Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 2(3), 185-191.
- Pradhani, M. W. (2015). Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Guru Bersertifikat Pendidik. *Manajemen Pendidikan*, 25(1), 18-29.
- Purbayatri, S. (2009). *Kepala Sekolah sebagai Leader dan Manajer*. (Online), (<https://suaraguru.wordpress.com/2009/02/13/kepala-sekolah-sebagai-leader-dan-manajer/>), diakses 9 Mei 2019.
- Rahayu, P. (2015). Peran Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Variasi Pembelajaran Kooperatif. *Manajemen Pendidikan*, 24(3), 235-241.
- Rohman, N. (2017). Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Perspektif Manajemen Mutu Terpadu Studi Kasus di SDUT Bumi Kartini Jepara. *Tarbawi: Jurnal Pendidikan Islam*, 14(2), 199-216.
- Rosyadi, Y. I. (2015.) Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP 1 Cilawu Garut. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(1), 124-133.
- Sagala, S. (2011). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sallis, E. (2012). *Total Quality Management in Education (Manajemen Mutu Pendidikan)*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Sobri, A. Y., Bafadal, I., Nurabadi, A., & Gunawan, I. (2018). *Development of Mentoring Modules Based on Self-Reflection for Beginner Principal*. Paper presented at The 3rd International Conference on Education Management and Administration (CoEMA 2018), Universitas Negeri Malang, Malang (pp. 133-139). Atlantis Press.
- Soetopo, H. (2010). *Kepemimpinan Pendidikan*. Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Sudradjat, H. (2005). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Peningkatan Mutu Pendidikan melalui Implementasi KBK*. Bandung: Cipta Lekas Grafika.
- Usman, H. (2012). *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta Timur: PT Bumi Aksara.
- Wiyani, N. A. (2012). *Manajemen Pendidikan Karakter; Konsep dan Implementasinya di Sekolah*. Yogyakarta: PT Pustaka Insan Madani.
- Wahjosumidjo. (2002). *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Widdah, M, E. Suryana, A., & Musyaddad, K. (2012). *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah*. Bandung: Alfabeta.
- Zulkarnain, W. (2013). *Dinamika Kelompok (Latihan Kepemimpinan Pendidikan)*. Jakarta: Bumi Aksara.

Halaman ini sengaja dibiarkan kosong