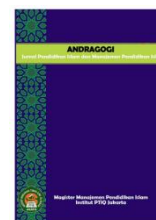


Article Type : Research Article  
Date Received : 01.01.2025  
Date Accepted : 22.03.2025  
Date Published : 30.05.2026  
DOI : doi.org/10.36671/andragogi.v7i1.1027



## KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN: STUDI KASUS DI MAN 14 JAKARTA

**Khomsin Jani**

STAI ALHIKMAH Jakarta, Indonesia (khomsin.jani@gmail.com)

---

### **Kata Kunci :**

kepemimpinan demokratis; kepala madrasah; mutu pendidikan; manajemen pendidikan Islam

---

### **Abstrak**

Penelitian ini menganalisis cara kepala madrasah mengintegrasikan peran kepemimpinan untuk meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 14 Jakarta. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan pada Agustus sampai Oktober 2022 melalui wawancara terhadap delapan informan, observasi langsung sebanyak tiga kali, dan studi dokumentasi. Analisis dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan verifikasi, sedangkan keabsahan data diperkuat dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, serta triangulasi sumber dan metode. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah menjalankan tujuh peran yang saling terkait, yaitu educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator. Seluruh peran tersebut diikat oleh gaya kepemimpinan demokratis yang menekankan musyawarah, komunikasi dua arah, pendelegasian tugas, keteladanan, serta partisipasi warga madrasah. Dukungan pembiayaan pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat memperkuat program peningkatan mutu. Hambatan utama berasal dari kekurangan guru pada mata pelajaran tertentu dan ketidaksesuaian sebagian latar belakang pendidikan guru dengan mata pelajaran yang diampu. Kepala madrasah meresponsnya melalui pengajuan formasi guru, perekrutan guru tidak tetap yang memenuhi kualifikasi, dan pelatihan mata pelajaran. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan mutu tidak bergantung pada satu peran kepala madrasah, tetapi pada orkestrasi peran kepemimpinan, dukungan sumber daya, dan respons adaptif terhadap kesenjangan tenaga pendidik.

---

### **Key Words :**

democratic leadership; madrasah principal; educational quality; Islamic education management

---

### **Abstracts**

*This study analyzes how a madrasah principal integrates leadership roles to improve educational quality at Madrasah Aliyah Negeri 14 Jakarta. It employed a qualitative case study design. Data were collected from August to October 2022 through interviews with eight informants, three direct observations, and document analysis. The data were analyzed through reduction, display, and verification, while credibility was strengthened through prolonged engagement, persistent observation, and source and method triangulation. The findings show that the principal performed seven interconnected roles: educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, and motivator. These roles were integrated through a democratic*

---

*leadership style characterized by deliberation, two-way communication, delegation, role modeling, and participation of the school community. Government funding, local government support, and community participation reinforced quality improvement programs. The main constraints were shortages of teachers in several subjects and mismatches between some teachers' academic backgrounds and their teaching assignments. The principal responded by requesting additional teacher allocations, recruiting qualified non-permanent teachers, and providing subject-specific training. The study concludes that quality improvement does not depend on a single principal role. It requires the orchestration of leadership roles, adequate resource support, and adaptive responses to teacher workforce gaps.*

---

## A. PENDAHULUAN

Mutu pendidikan madrasah tetap menjadi isu strategis karena kualitas layanan, proses pembelajaran, dan hasil lulusan belum selalu berkembang secara seimbang. Sejumlah madrasah telah memperbaiki kurikulum, kompetensi guru, manajemen, pembiayaan, serta sarana prasarana. Namun, perbaikan tersebut belum otomatis menghasilkan mutu yang konsisten apabila lembaga tidak mengelola proses pendidikan secara terarah dan akuntabel.<sup>1</sup>

Mutu pendidikan tidak hanya menunjuk pada capaian akademik. Mutu juga mencakup kesesuaian layanan dengan standar, kepuasan pemangku kepentingan, efektivitas proses pembelajaran, profesionalitas guru, ketersediaan sarana, serta kemampuan lembaga membangun budaya kerja yang mendukung pembelajaran. Dalam konteks madrasah, dimensi itu perlu berjalan bersama karena lembaga memikul mandat akademik sekaligus pembentukan karakter keislaman.<sup>2</sup>

Kepala madrasah menempati posisi penting dalam pengelolaan mutu. Ia menghubungkan kebijakan, sumber daya, program pembelajaran, kebutuhan guru, layanan peserta didik, dan hubungan dengan masyarakat. Kepala madrasah tidak cukup menjalankan fungsi administratif. Ia perlu memimpin perubahan, membangun koordinasi, menggerakkan guru, mengawasi pembelajaran, mengembangkan inovasi, dan menjaga keberlanjutan program.<sup>3</sup>

Berbagai penelitian telah membahas hubungan kepemimpinan kepala madrasah dengan mutu pendidikan. Baryanto menunjukkan pentingnya pengelolaan kepala madrasah dalam peningkatan kualitas lembaga. Hafizin menegaskan fungsi manajerial sebagai pengungkit mutu. Kurnia dan Suryana juga menemukan bahwa fungsi manajerial kepala madrasah menentukan keteraturan program peningkatan mutu. Sementara itu, Krisbiyanto mengaitkan efektivitas kepemimpinan dengan mutu

---

<sup>1</sup> Wahyu Iskandar, "Analisis Kebijakan Pendidikan dalam Perspektif Madrasah," *Al-Madrasah: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah* 4, no. 1 (2019): 1-22; Ismi Adelia dan Oki Mitra, "Permasalahan Pendidikan Islam di Lembaga Pendidikan Madrasah," *Islamika* 21, no. 1 (2021): 32-45.

<sup>2</sup> Alfian Tri Kuntoro, "Manajemen Mutu Pendidikan Islam," *Jurnal Kependidikan* 7, no. 1 (2019); Khoirul Anwar, "Peran Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah," *TA'DIBUNA* 1, no. 1 (2018): 41-56.

<sup>3</sup> Adi Wibowo dan Ahmad Zawawi Subhan, "Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Indonesian Journal of Islamic Educational Management* 3, no. 2 (2020): 108-116; Hafizin, "Peranan Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Islamic Management* 4, no. 1 (2021): 157-175.

pendidikan madrasah.<sup>4</sup>

Meskipun demikian, kajian yang memotret keterkaitan antarperan kepala madrasah dalam satu praktik kepemimpinan masih terbatas. Sebagian penelitian menempatkan fungsi educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator sebagai bagian yang terpisah. Padahal, dalam praktik, kepala madrasah menjalankan peran tersebut secara serentak. Keberhasilan satu peran sering bergantung pada efektivitas peran lain. Program pengembangan guru, misalnya, memerlukan perencanaan manajerial, pembiayaan administratif, supervisi akademik, motivasi, dan keputusan kepemimpinan.

Penelitian ini mengisi ruang tersebut melalui studi kasus di Madrasah Aliyah Negeri 14 Jakarta. Madrasah ini memiliki dua kampus, berstatus negeri, berakreditasi A, dan memiliki sarana pembelajaran yang relatif memadai. Akan tetapi, madrasah menghadapi persoalan kekurangan guru pada mata pelajaran tertentu dan ketidaksesuaian latar belakang pendidikan sebagian guru dengan tugas mengajarnya. Kondisi ini menyediakan konteks penting untuk memahami bagaimana kepala madrasah mengelola mutu di tengah dukungan sumber daya dan keterbatasan tenaga pendidik.

Penelitian berfokus pada tiga pertanyaan. Pertama, bagaimana kepala MAN 14 Jakarta menjalankan tugas pokoknya dalam peningkatan mutu pendidikan. Kedua, faktor apa yang mendukung dan menghambat pelaksanaan tugas tersebut. Ketiga, upaya apa yang dilakukan kepala madrasah untuk mengatasi hambatan. Artikel ini menawarkan argumen bahwa peningkatan mutu di MAN 14 Jakarta terbentuk melalui orkestrasi tujuh peran kepala madrasah yang dipersatukan oleh kepemimpinan demokratis. Orkestrasi itu menghasilkan keterhubungan antara pengembangan guru, tata kelola, supervisi, inovasi, motivasi, dan pemanfaatan sumber daya.

## B. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Desain tersebut dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang praktik kepemimpinan kepala madrasah dalam konteks organisasi yang nyata. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti menafsirkan tindakan, keputusan, interaksi, dan pengalaman para informan secara kontekstual.<sup>5</sup>

Penelitian dilaksanakan di MAN 14 Jakarta pada Agustus sampai Oktober 2022. Sumber data primer terdiri atas delapan informan, yaitu kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, tiga guru mata pelajaran, dan tiga siswa. Data sekunder berasal dari profil madrasah, struktur organisasi, data pendidik dan peserta didik, data sarana prasarana, dokumen kurikulum, arsip administrasi, dan dokumen program madrasah.

Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi langsung, dan dokumentasi. Wawancara diarahkan pada pelaksanaan fungsi kepala madrasah, faktor pendukung

---

<sup>4</sup> Baryanto, "Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di MTs Nurul Kamal Kabupaten Rejang Lebong," *TADBIR* 1, no. 2 (2017): 241; Tika Kurnia dan Sayan Suryana, "Implementasi Fungsi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 2 Karawang," *Al-Fikrah* 8, no. 2 (2021): 119–126; Achmad Krisbiyanto, "Efektivitas Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Mutu Pendidikan MTsN 2 Mojokerto," *Nidhomul Haq* 4, no. 1 (2019): 52–69.

<sup>5</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 3.

dan penghambat, serta respons terhadap masalah mutu. Observasi dilakukan tiga kali untuk melihat kondisi sarana, keteraturan pembelajaran, interaksi kepemimpinan, kedisiplinan, dan praktik supervisi. Dokumentasi digunakan untuk memeriksa kesesuaian informasi wawancara dengan bukti administratif. Penggunaan beberapa teknik ini membantu peneliti memperoleh data yang lebih utuh.<sup>6</sup>

Analisis data berlangsung melalui tiga tahap. Pertama, peneliti mereduksi data dengan memilih informasi yang sesuai dengan fokus penelitian dan mengelompokkannya ke dalam kategori peran kepala madrasah, faktor pendukung, faktor penghambat, dan upaya penyelesaian. Kedua, peneliti menyajikan data dalam uraian naratif dan matriks tematik. Ketiga, peneliti melakukan verifikasi dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumen sebelum menarik kesimpulan.<sup>7</sup>

Keabsahan data diperkuat melalui perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi sumber, dan triangulasi metode. Informasi kepala madrasah dibandingkan dengan keterangan wakil kepala madrasah, guru, siswa, hasil observasi, dan dokumen. Prosedur ini dipakai untuk mengurangi bias interpretasi dan menjaga konsistensi temuan.

## C. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Konteks kelembagaan dan arah peningkatan mutu

MAN 14 Jakarta mulai beroperasi pada 1997 dan kemudian ditetapkan sebagai madrasah negeri pada 2004. Madrasah memiliki visi “Unggul, Inovatif, Terampil dan Berwawasan IPTEK yang Berlandaskan IMTAQ”. Visi tersebut menggabungkan kualitas akademik, keterampilan, teknologi, dan karakter keagamaan. Data madrasah menunjukkan kondisi gedung permanen, dua lokasi kampus, serta ketersediaan ruang pembelajaran dan fasilitas pendukung yang relatif memadai.

Kondisi kelembagaan tersebut memberi kepala madrasah ruang untuk mengembangkan program mutu. Namun, kelengkapan fasilitas tidak menghilangkan seluruh masalah. Jumlah peserta didik yang besar perlu diimbangi dengan kecukupan guru, kesesuaian kompetensi, kedisiplinan kerja, dan pengawasan proses pembelajaran. Dengan demikian, peningkatan mutu tidak dapat hanya bertumpu pada input fisik. Kepala madrasah harus menghubungkan sumber daya dengan proses manajemen dan kepemimpinan yang efektif.<sup>8</sup>

### Orkestrasi Tujuh Peran Kepala Madrasah

Temuan menunjukkan bahwa kepala MAN 14 Jakarta menjalankan tujuh peran yang saling berkaitan. Setiap peran memiliki tindakan khusus, tetapi seluruhnya bergerak menuju tujuan yang sama, yaitu meningkatkan kualitas proses, profesionalitas guru, keteraturan organisasi, layanan peserta didik, dan daya dukung pembelajaran. Ringkasan temuan disajikan pada Tabel 1.

---

<sup>6</sup> Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial* (Surabaya: Airlangga, 2001), 128.

<sup>7</sup> Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 1988), 129.

<sup>8</sup> Abdul Basyit, “Implementasi Manajemen Mutu Pendidikan Islam,” *Kordinat* 17, no. 1 (2018): 187–210.

Tabel 1. Sintesis Peran Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

<b>Peran</b>	<b>Bukti praktik utama</b>	<b>Kontribusi Terhadap Mutu</b>
<i>Educator</i>	Diklat, seminar, workshop, studi banding, dukungan studi lanjut, penguatan MGMP, penciptaan iklim belajar kondusif.	Kompetensi guru meningkat, pembelajaran lebih terarah, dan lingkungan belajar lebih nyaman.
<i>Manajer</i>	Kerja sama, partisipasi warga madrasah, pembagian tugas, pelibatan guru dalam program dan keputusan.	Program lebih terkoordinasi dan tumbuh rasa memiliki terhadap kebijakan madrasah.
<i>Administrator</i>	Pengelolaan kurikulum, arsip, surat menyurat, keuangan, dan pelaporan secara tertib.	Akuntabilitas, keterlacakan dokumen, serta efektivitas penggunaan sumber daya meningkat.
<i>Supervisor</i>	Kunjungan kelas, observasi, rapat, pemeriksaan perangkat pembelajaran, dan pembinaan rutin.	Kesiapan mengajar, ketertiban administrasi, penggunaan waktu, dan motivasi guru membaik.
<i>Leader</i>	Musyawarah, komunikasi dua arah, pendelegasian tugas, job description, dan keputusan berbasis kemaslahatan.	Keputusan memperoleh dukungan, konflik berkurang, dan kerja kolektif menguat.
<i>Inovator</i>	Fingerprint, jaringan Wi-Fi, penggunaan laptop dan LCD, pengembangan ruang belajar, serta kegiatan ekstrakurikuler.	Disiplin, akses informasi, pembelajaran digital, dan pengalaman siswa berkembang.
<i>Motivator</i>	Keteladanan, dorongan berprestasi, reward and punishment, dan beasiswa siswa.	Budaya disiplin, semangat kerja, serta motivasi belajar dan berprestasi meningkat.

**a. Peran educator: pengembangan profesional dan iklim belajar**

Kepala madrasah menjalankan peran educator melalui dua jalur. Jalur pertama berfokus pada pengembangan profesional tenaga pendidik. Guru diikutsertakan dalam seminar, pendidikan dan pelatihan, workshop, studi banding, dan kegiatan peningkatan kompetensi. Madrasah juga memberi ruang bagi guru untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang magister. Dukungan tidak selalu berbentuk pembiayaan penuh. Kepala madrasah memberi fleksibilitas waktu, informasi beasiswa, dan rekomendasi kelembagaan.

Jalur kedua berfokus pada pembelajaran dan iklim madrasah. Kepala madrasah mengefektifkan forum MGMP sebagai ruang berbagi pengalaman, pemecahan masalah kelas, dan pengembangan metode mengajar. Praktik ini relevan dengan fungsi MGMP sebagai komunitas profesional yang memperkuat kompetensi pedagogis guru. Kepala madrasah juga menjaga kelayakan ruang kelas, kebersihan lingkungan, keteraturan jadwal, dan ketersediaan guru pengganti ketika guru utama berhalangan.<sup>9</sup>

Temuan tersebut menunjukkan bahwa peran educator tidak berhenti pada pemberian arahan. Kepala madrasah menciptakan ekosistem pembelajaran yang memberi guru kesempatan belajar dan memberi siswa kepastian layanan. Kepemimpinan yang mendorong peningkatan kompetensi guru akan memperkuat kapasitas lembaga dalam menjaga kualitas pembelajaran.<sup>10</sup>

### **b. Peran manajer: kerja sama dan partisipasi**

Sebagai manajer, kepala madrasah membangun kerja sama lintas unsur. Ia melibatkan wakil kepala, guru, tenaga kependidikan, dan panitia kegiatan dalam penyusunan program, pengelolaan kurikulum, pembagian tugas, dan evaluasi. Informan guru menyatakan bahwa kepala madrasah terbuka terhadap saran dan tidak ragu meminta masukan untuk perbaikan program.

Pola ini menunjukkan penggunaan manajemen partisipatif. Kepala madrasah tidak memusatkan seluruh keputusan pada dirinya. Ia mendistribusikan tanggung jawab, tetapi tetap menjaga arah program. Pendekatan tersebut sesuai dengan pandangan bahwa fungsi manajerial kepala madrasah mencakup kemampuan mengorganisasi sumber daya, mendorong keterlibatan tenaga kependidikan, dan membangun kerja kooperatif.<sup>11</sup>

Partisipasi memiliki dua dampak. Pertama, guru memahami alasan dan target program sehingga pelaksanaan menjadi lebih konsisten. Kedua, keterlibatan menciptakan rasa memiliki. Guru tidak hanya menjadi pelaksana keputusan, tetapi menjadi bagian dari proses pembentukan keputusan. Dalam konteks mutu, rasa memiliki penting karena kebijakan hanya efektif apabila diterjemahkan menjadi tindakan kolektif.

### **c. Peran administrator: keteraturan kurikulum, arsip, dan keuangan**

Peran administrator terlihat pada pengelolaan kurikulum, arsip, surat menyurat, dan keuangan. Kepala madrasah mengelola kurikulum melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pelaksanaan, supervisi, dan evaluasi. Ia mengatur pembagian tugas mengajar, jadwal pelajaran, kegiatan ekstrakurikuler, serta tindak lanjut atas masalah pembelajaran.

Administrasi kearsipan dikelola melalui penataan file tenaga kependidikan, buku induk, daftar urut kepangkatan, surat keluar, surat keputusan, dan surat edaran. Pada aspek keuangan, kepala madrasah memeriksa buku kas dan laporan bulanan. Setiap

---

<sup>9</sup> Tatang Abdurahman, Rijal Firdaus, dan Agus Gunawan, "Pengembangan Sumber Daya Guru dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogis melalui MGMP," *Journal on Education* 5, no. 4 (2023): 11174–11188.

<sup>10</sup> Hasan Baharun, "Peningkatan Kompetensi Guru melalui Sistem Kepemimpinan Kepala Madrasah," *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah* 6, no. 1 (2018): 1–26.

<sup>11</sup> Nisful Laili dan Sarjuni, "Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Prosiding Konstelasi Ilmiah Mahasiswa Unissula, Klaster Humaniora* 1, no. 1 (2021); Hafizhin, "Peranan Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai Manajer," 157–175.

pengeluaran harus memiliki bukti pertanggungjawaban. Prinsip transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi menjadi acuan pengelolaan.

Keteraturan administrasi memberi dukungan langsung terhadap mutu. Dokumen yang tertata memudahkan evaluasi, pengambilan keputusan, dan pemenuhan standar. Pengelolaan kurikulum yang sistematis juga membantu madrasah menyelaraskan program dengan kebutuhan peserta didik. Temuan ini sejalan dengan kajian yang menempatkan pengelolaan kurikulum dan administrasi sebagai bagian utama dari fungsi kepala madrasah.<sup>12</sup>

#### **d. Peran supervisor: pembinaan berkelanjutan**

Kepala madrasah menjalankan supervisi akademik dan manajerial. Teknik yang digunakan meliputi kunjungan kelas, observasi kelas, pertemuan individual, rapat kelompok, pemeriksaan perangkat pembelajaran, dan pembinaan rutin. Kepala madrasah berusaha menjalankan supervisi secara demokratis. Ia menempatkan supervisi sebagai bantuan profesional, bukan sekadar inspeksi.

Guru menilai supervisi memberi dampak pada kelengkapan administrasi pembelajaran, kesiapan mengelola kelas, penggunaan waktu, dan motivasi kerja. Temuan ini penting karena supervisi yang efektif harus menghasilkan perbaikan praktik, bukan hanya temuan kesalahan. Supervisi yang dilakukan secara berkelanjutan dapat membantu guru memahami masalah pembelajaran dan mengembangkan alternatif perbaikan.<sup>13</sup>

Peran supervisor juga memperkuat hubungan antara perencanaan dan pelaksanaan. Program yang telah disusun dapat kehilangan makna apabila kepala madrasah tidak memantau penerapannya. Melalui supervisi, kepala madrasah memperoleh informasi tentang kualitas pelaksanaan, kebutuhan guru, dan bagian program yang harus diperbaiki.

#### **e. Peran leader: kepemimpinan demokratis sebagai mekanisme integrasi**

Temuan utama penelitian terletak pada gaya kepemimpinan demokratis. Kepala madrasah menggunakan musyawarah dalam pengambilan keputusan, membuka komunikasi dua arah, menerima kritik, dan meminta masukan dari warga madrasah. Ia membagi pekerjaan melalui struktur organisasi dan job description. Keputusan yang bersifat mendesak dapat diambil secara langsung, tetapi kepala madrasah mempertimbangkan risiko terkecil dan kemaslahatan yang lebih besar.

Seorang guru menyatakan bahwa kepala madrasah “cukup komunikatif” dan bersedia dikritik. Guru lain menjelaskan bahwa keputusan penting dibahas melalui rapat dan musyawarah. Data observasi juga menunjukkan bahwa kepala madrasah mendengar pandangan peserta rapat sebelum menetapkan keputusan. Pola ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan demokratis bukan hanya sikap personal. Ia menjadi mekanisme yang mengintegrasikan perencanaan, pendelegasian, supervisi, inovasi, dan motivasi.

---

<sup>12</sup> Ansani dan Aziz Baking, “Manajemen Kepala Madrasah dalam Implementasi Kurikulum 2013 di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kolaka,” *Jurnal Teknologi Pendidikan Madrasah* 2, no. 2 (2019): 127–145; E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 107–108.

<sup>13</sup> Imam Turmidzi, “Implementasi Supervisi Pendidikan untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah,” *Tarbawi* 4, no. 1 (2021): 33–49; Sumarni, “Penerapan Kepala Sekolah sebagai Supervisor Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Kabupaten Wajo,” *Ekletika* 5, no. 1 (2017): 77–86.

Kepemimpinan demokratis memperkuat legitimasi keputusan. Ketika guru terlibat, mereka lebih mudah memahami target dan menerima tanggung jawab. Kepala madrasah juga memperoleh informasi yang lebih beragam sebelum menentukan kebijakan. Hal ini sejalan dengan kajian yang menekankan pentingnya komunikasi, pengambilan keputusan, dan kemampuan menggerakkan sumber daya dalam kepemimpinan madrasah.<sup>14</sup>

Namun, kepemimpinan demokratis tidak berarti kepala madrasah menghindari ketegasan. Ia tetap menggunakan kewenangan, menegakkan aturan, memilih personel sesuai kompetensi, dan mengambil keputusan ketika situasi membutuhkan respons cepat. Kombinasi partisipasi dan ketegasan ini membentuk kepemimpinan demokratis yang operasional.

#### **f. Peran inovator: disiplin, teknologi, dan pengembangan fasilitas**

Kepala madrasah melakukan beberapa inovasi organisasi dan pembelajaran. Penggunaan mesin fingerprint ditujukan untuk meningkatkan disiplin kehadiran tenaga kependidikan. Penyediaan jaringan Wi-Fi memperluas akses terhadap sumber belajar. Guru didorong menggunakan laptop dan LCD proyektor dalam pembelajaran. Madrasah juga mengembangkan fasilitas gedung dan kegiatan ekstrakurikuler, termasuk pengadaan alat drum band.

Inovasi tersebut menunjukkan bahwa pembaruan diarahkan pada kebutuhan konkret. Fingerprint menjawab masalah disiplin. Wi-Fi dan perangkat presentasi menjawab kebutuhan pembelajaran berbasis teknologi. Pengembangan ruang belajar menjawab kebutuhan kapasitas dan kenyamanan. Pendekatan ini sesuai dengan tuntutan pengelolaan madrasah pada era digital, yaitu kemampuan mengintegrasikan teknologi dengan manajemen dan pembelajaran.<sup>15</sup>

Nilai inovasi tidak hanya ditentukan oleh kebaruan alat. Inovasi menjadi bermakna apabila menghasilkan perubahan perilaku dan kualitas layanan. Hasil observasi menunjukkan bahwa fingerprint mendorong ketepatan waktu, sementara fasilitas teknologi mendukung variasi metode pembelajaran. Dengan demikian, inovasi berfungsi sebagai instrumen mutu, bukan sekadar simbol modernisasi.

#### **g. Peran motivator: keteladanan dan penguatan perilaku**

Kepala madrasah menggunakan keteladanan sebagai sumber motivasi. Ia berusaha menunjukkan disiplin sebelum menuntut disiplin dari guru, staf, dan siswa. Selain itu, ia menerapkan reward and punishment sesuai jenis tugas, hasil kerja, kemampuan madrasah, dan tingkat pelanggaran. Penghargaan tidak selalu berbentuk materi. Pengakuan atas hasil kerja juga digunakan untuk menjaga semangat.

Motivasi kepada siswa diberikan melalui arahan untuk meningkatkan prestasi akademik dan nonakademik. Madrasah menyediakan beasiswa bagi siswa berprestasi dan siswa yang membutuhkan. Praktik ini menunjukkan bahwa motivasi dikaitkan dengan peluang nyata, bukan hanya nasihat.

---

<sup>14</sup> Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Deepublish, 2017), 20; Rohiat, *Kecerdasan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Malang: Refika Aditama, 2008), 14; Fitriah Nurbaiti, Damroh Khoir, dan Esen Pramudya, "Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru," *UNISAN JURNAL* 1, no. 1 (2022): 260–270.

<sup>15</sup> Yasmansyah dan Supratman Zakir, "Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah di Era Digital," *Indonesian Research Journal on Education* 2, no. 3 (2022); Udik Pudjianto et al., "Peningkatan Kompetensi Tenaga Pendidik dalam Penguasaan Teknologi Informasi dan Komunikasi," *Adimas* 4, no. 1 (2020): 22–28.

Keteladanan, penghargaan, dan konsekuensi yang konsisten membantu madrasah membentuk budaya kerja. Penerapan reward and punishment dapat meningkatkan kinerja apabila dilakukan secara adil, terukur, dan berorientasi pada pembinaan. Peran motivator kemudian memperkuat peran lain. Guru lebih siap mengikuti pengembangan profesional, memenuhi administrasi, dan merespons supervisi ketika mereka merasa dihargai dan memperoleh arah yang jelas.<sup>16</sup>

### Faktor pendukung, hambatan, dan respons adaptif

Pelaksanaan tujuh peran kepala madrasah tidak berlangsung dalam ruang kosong. Temuan menunjukkan adanya dukungan struktural dan sosial, sekaligus kesenjangan tenaga pendidik. Hubungan ketiga unsur tersebut disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Faktor pendukung, hambatan, dan respons kepala madrasah

Aspek	Temuan	Implikasi dan respons
Dukungan pembiayaan	DIPA Kementerian Agama membiayai rehabilitasi, pengadaan perangkat, beasiswa, dan pengembangan kompetensi.	Program mutu dapat dijalankan lebih stabil, tetapi tetap memerlukan perencanaan dan akuntabilitas.
Dukungan eksternal	Pemerintah daerah dan masyarakat mendukung pengembangan madrasah.	Kepala madrasah perlu menjaga komunikasi publik dan menunjukkan manfaat program.
Kekurangan guru	Guru seni dan olahraga belum mencukupi, sedangkan guru bimbingan konseling belum tersedia.	Madrasah mengajukan formasi guru dan merekrut guru tidak tetap yang memenuhi kualifikasi.
Ketidaksesuaian latar belakang	Sebagian guru mengajar mata pelajaran yang tidak sepenuhnya sesuai dengan pendidikan akademiknya.	Madrasah mengikutsertakan guru dalam diklat mata pelajaran dan pembinaan profesional.

Dukungan keuangan menjadi faktor pendukung utama. Status sebagai satuan kerja Kementerian Agama memberi MAN 14 Jakarta akses terhadap DIPA. Dana tersebut digunakan untuk rehabilitasi dan pembangunan ruang, pengadaan komputer, notebook, LCD, mebel, kegiatan pengembangan guru, serta beasiswa. Pembiayaan pendidikan memang menentukan kemampuan madrasah menjalankan program, tetapi manfaatnya bergantung pada kualitas perencanaan dan tata kelola.<sup>17</sup>

Dukungan pemerintah daerah dan masyarakat juga memperluas daya dukung madrasah. Kepala madrasah perlu mempertahankan dukungan itu melalui komunikasi, transparansi program, dan peningkatan kualitas layanan. Hubungan madrasah dengan masyarakat tidak hanya berfungsi untuk memperoleh bantuan. Hubungan tersebut

<sup>16</sup> Nurma Sulaiman, "Upaya Meningkatkan Kinerja Guru melalui Reward dan Punishment di Madrasah," TAFAHHAM 1, no. 3 (2023).

<sup>17</sup> Jamiludin Usman, "Urgensi Manajemen Pembiayaan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah," TADRIS: Jurnal Pendidikan Islam 11, no. 2 (2016): 219–246.

membangun kepercayaan dan memastikan bahwa program madrasah sesuai dengan kebutuhan lingkungan.<sup>18</sup>

Hambatan utama adalah kekurangan guru pada pendidikan seni, pendidikan jasmani dan kesehatan, serta bimbingan konseling. Selain itu, terdapat guru yang mengajar tidak sepenuhnya sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Kekurangan ini berpotensi menurunkan kontinuitas layanan, menambah beban guru, dan membatasi kedalaman pembelajaran.

Kepala madrasah menggunakan dua respons. Pertama, madrasah mengajukan tambahan guru kepada Kementerian Agama dan merekrut guru tidak tetap yang memenuhi kualifikasi untuk kebutuhan mendesak. Kedua, madrasah mengikutsertakan guru yang mengalami mismatch dalam pendidikan dan pelatihan mata pelajaran. Strategi pelatihan relevan sebagai respons jangka pendek untuk memperkuat penguasaan materi, tetapi tidak menggantikan kebutuhan penempatan guru yang linear dengan bidang akademiknya.<sup>19</sup>

Temuan ini memperlihatkan batas kepemimpinan pada tingkat satuan pendidikan. Kepala madrasah dapat mengoptimalkan sumber daya, mengajukan formasi, merekrut tenaga sementara, dan meningkatkan kompetensi. Namun, penyelesaian kekurangan guru tetap memerlukan dukungan kebijakan dan distribusi tenaga dari otoritas yang lebih tinggi. Karena itu, mutu madrasah terbentuk melalui interaksi antara kepemimpinan internal dan dukungan sistem pendidikan.

### **Model integratif kepemimpinan mutu di MAN 14 Jakarta**

Berdasarkan keseluruhan temuan, pola kepemimpinan di MAN 14 Jakarta dapat dirumuskan dalam empat lapis. Lapis pertama adalah arah kepemimpinan demokratis. Musyawarah, komunikasi dua arah, dan keterbukaan menjadi dasar hubungan kerja. Lapis kedua adalah orkestrasi peran educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator. Lapis ketiga adalah dukungan sumber daya berupa pembiayaan, fasilitas, pemerintah daerah, dan masyarakat. Lapis keempat adalah respons adaptif terhadap kekurangan dan ketidaksesuaian tenaga pendidik.

Keempat lapis tersebut menghasilkan mekanisme peningkatan mutu. Pengembangan profesional memperbaiki kompetensi guru. Manajemen partisipatif memperkuat koordinasi. Administrasi menjaga akuntabilitas. Supervisi memastikan kualitas pelaksanaan. Inovasi memperbarui layanan. Motivasi menjaga disiplin dan semangat. Kepemimpinan demokratis menghubungkan seluruh mekanisme tersebut.

Model ini memperluas pemahaman tentang peran kepala madrasah. Kepala madrasah bukan pelaksana tujuh fungsi secara terpisah. Ia bertindak sebagai pengintegrasi sistem. Mutu muncul ketika setiap fungsi saling memperkuat. Sebaliknya, kelemahan pada satu fungsi dapat mengurangi hasil fungsi lain. Pelatihan guru, misalnya, tidak akan berdampak maksimal apabila supervisi lemah, administrasi tidak tertib, atau motivasi guru rendah.

Implikasinya, penilaian kinerja kepala madrasah perlu melihat konsistensi lintas peran. Penilaian tidak cukup mengukur jumlah program. Penilaian perlu memeriksa keterhubungan antara program, perubahan perilaku kerja, kualitas pembelajaran,

---

<sup>18</sup> Trias Aprilyani dan Qosim Khoiri Anwar, "Manajemen Berbasis Masyarakat dalam Pengelolaan PAUD," *Journal of Nusantara Education* 1, no. 1 (2021): 9–18.

<sup>19</sup> Syarman Wadi, "Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Mismatch melalui Pendidikan dan Pelatihan," *Raudhah Proud To Be Professionals: Jurnal Tarbiyah Islamiyah* 8, no. 1 (2023): 365–375.

penggunaan sumber daya, dan hasil layanan. Perspektif integratif ini sejalan dengan gagasan pengembangan madrasah unggul yang menuntut manajemen, kepemimpinan, kompetensi, inovasi, dan daya saing berjalan secara bersamaan.<sup>20</sup>

#### D. KESIMPULAN

Kepala MAN 14 Jakarta meningkatkan mutu pendidikan melalui pelaksanaan tujuh peran yang terintegrasi, yaitu educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator. Gaya kepemimpinan demokratis menjadi pengikat seluruh peran. Kepala madrasah menggunakan musyawarah, komunikasi dua arah, partisipasi, pendelegasian tugas, keteladanan, dan ketegasan berbasis aturan.

Dukungan pembiayaan Kementerian Agama, pemerintah daerah, masyarakat, dan ketersediaan sarana memperkuat pelaksanaan program mutu. Hambatan utama terletak pada kekurangan guru pada beberapa mata pelajaran dan ketidaksesuaian latar belakang pendidikan sebagian guru dengan tugas mengajar. Kepala madrasah meresponsnya melalui pengajuan formasi, perekrutan guru tidak tetap yang memenuhi kualifikasi, serta diklat mata pelajaran.

Kontribusi utama penelitian ini adalah penegasan bahwa mutu pendidikan tidak bergantung pada satu fungsi kepala madrasah. Mutu terbentuk melalui orkestrasi peran kepemimpinan, dukungan sumber daya, dan respons adaptif terhadap kesenjangan tenaga pendidik. Madrasah perlu mempertahankan praktik partisipatif, memperkuat evaluasi dampak program, dan membangun perencanaan kebutuhan guru berbasis data.

Penelitian ini terbatas pada satu madrasah dan delapan informan. Temuan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara statistik. Penelitian selanjutnya dapat membandingkan beberapa madrasah negeri dan swasta, menguji hubungan antara konfigurasi peran kepala madrasah dengan indikator mutu, serta menilai keberlanjutan inovasi dan pengembangan guru dalam jangka panjang.

#### DAFTAR PUSTAKA

Abdurahman, Tatang, Rijal Firdaus, dan Agus Gunawan. "Pengembangan Sumber Daya Guru dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogis melalui MGMP." *Journal on*

---

<sup>20</sup> Najib Habibi, "Manajemen Pengembangan Madrasah yang Unggul dan Kompetitif," *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 1, no. 2 (2020): 130–145.

- Education* 5, no. 4 (2023): 11174–11188.
- Adelia, Ismi, dan Oki Mitra. “Permasalahan Pendidikan Islam di Lembaga Pendidikan Madrasah.” *Islamika: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman* 21, no. 1 (2021): 32–45.
- Anwar, Khoirul. “Peran Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah.” *TA’DIBUNA: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 1, no. 1 (2018): 41–56.
- Aprilyani, Trias, dan Qosim Khoiri Anwar. “Manajemen Berbasis Masyarakat dalam Pengelolaan PAUD.” *Journal of Nusantara Education* 1, no. 1 (2021): 9–18.
- Ansani, Ansani, dan Aziz Baking. “Manajemen Kepala Madrasah dalam Implementasi Kurikulum 2013 di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kolaka.” *Jurnal Teknologi Pendidikan Madrasah* 2, no. 2 (2019): 127–145.
- Baharun, Hasan. “Peningkatan Kompetensi Guru melalui Sistem Kepemimpinan Kepala Madrasah.” *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah* 6, no. 1 (2018): 1–26.
- Baryanto. “Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di MTs Nurul Kamal Kabupaten Rejang Lebong.” *TADBIR: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* 1, no. 2 (2017): 241.
- Basyit, Abdul. “Implementasi Manajemen Mutu Pendidikan Islam.” *Kordinat* 17, no. 1 (2018): 187–210.
- Bungin, Burhan. *Metodologi Penelitian Sosial*. Surabaya: Airlangga, 2001.
- Cecep, H., H. Subakti, M. Nurtanto, S. Purba, M. Hasan, R. Sakirman, D. Mulyadi, D. L. Muntu, I. Kato, dan K. Karwanto. *Manajemen Supervisi Pendidikan*. Yayasan Kita Menulis, 2021.
- Djafri, Novianty. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Deepublish, 2017.
- Habibi, Najib. “Manajemen Pengembangan Madrasah yang Unggul dan Kompetitif.” *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 1, no. 2 (2020): 130–145.
- Hafizin. “Peranan Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.” *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2021): 157–175.
- Iskandar, Wahyu. “Analisis Kebijakan Pendidikan dalam Perspektif Madrasah.” *Al-Madrasah: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah* 4, no. 1 (2019): 1–22.
- Krisbiyanto, Achmad. “Efektivitas Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Mutu Pendidikan MTsN 2 Mojokerto.” *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2019): 52–69.
- Kuntoro, Alfian Tri. “Manajemen Mutu Pendidikan Islam.” *Jurnal Kependidikan* 7, no. 1 (2019).
- Kurnia, Tika, dan Sayan Suryana. “Implementasi Fungsi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 2 Karawang.” *Al-Fikrah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 8, no. 2 (2021): 119–126.
- Laili, Nisful, dan Sarjuni. “Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.” *Prosiding Konstelasi Ilmiah Mahasiswa Unissula, Klaster Humaniora* 1, no. 1 (2021).
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- Nasution. *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif*. Bandung: Tarsito, 1988.
- Nurbaiti, Fitriah, Damroh Khoir, dan Esen Pramudya. “Gaya Kepemimpinan Kepala

- Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru.” *UNISAN JURNAL* 1, no. 1 (2022): 260–270.
- Pudjianto, Udik, Anang Kukuh Adisusilo, Lestari Retnawati, dan Nia Saurina. “Peningkatan Kompetensi Tenaga Pendidik dalam Penguasaan Teknologi Informasi dan Komunikasi.” *Adimas: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat* 4, no. 1 (2020): 22–28.
- Rohiat. *Kecerdasan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Malang: Refika Aditama, 2008.
- Sulaiman, Nurma. “Upaya Meningkatkan Kinerja Guru melalui Reward dan Punishment di Madrasah.” *TAFHHAM* 1, no. 3 (2023).
- Sumarni. “Penerapan Kepala Sekolah sebagai Supervisor Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Kabupaten Wajo.” *Ekletikta: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Pendidikan* 5, no. 1 (2017): 77–86.
- Syarman Wadi. “Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Mismatch melalui Pendidikan dan Pelatihan.” *Raudhah Proud To Be Professionals: Jurnal Tarbiyah Islamiyah* 8, no. 1 (2023): 365–375.
- Turmidzi, Imam. “Implementasi Supervisi Pendidikan untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah.” *Tarbawi: Jurnal Pemikiran dan Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2021): 33–49.
- Usman, Jamiludin. “Urgensi Manajemen Pembiayaan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah.” *TADRIS: Jurnal Pendidikan Islam* 11, no. 2 (2016): 219–246.
- Wibowo, Adi, dan Ahmad Zawawi Subhan. “Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.” *Indonesian Journal of Islamic Educational Management* 3, no. 2 (2020): 108–116.
- Yasmansyah dan Supratman Zakir. “Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah di Era Digital.” *Indonesian Research Journal on Education* 2, no. 3 (2022).